



XV ENCONTRO NACIONAL DE SIOT

16 e 17 de Maio 2013

RELAÇÕES SOCIAIS EM TEMPO DE CRISE

Trabalho, Emprego e Justiça Social

COVILHÃ | Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
Universidade da Beira Interior

EMPREGO

CRISE

CONDIÇÕES
TRABALHO

JUSTIÇA
SOCIAL

DESEMPREGO

Organização: APSIOT
Associação Portuguesa de Profissionais
em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho

Informações/Inscrições
www.apsiot.pt/encontro/indexxv.html
apsiot@net.vodafone.pt
Tel./Fax: 218687941 (das 14h às 19h30)

Parceria/Apoio:



Patrocínio/Apoio:



2013, APSIOT (Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho)

XV Encontro Nacional da APSIOT

Relações Sociais em Tempo de Crise-Trabalho, Emprego e Justiça Social

Primeira edição: Dezembro de 2013

Tiragem: 250 exemplares

ISBN: 978-989-95465-3-0

Produção/Editor: APSIOT

APSIOT

Rua de Santa Marta, 47 – 5º Andar, Sala 509

1169-023 Lisboa

Telf/Fax: 218 687 941

E-mail: apsiot@net.vodafone.pt

Página: www.apsiot.pt

ÍNDICE

- 1 **Relações sociais em tempo de crise: trabalho, emprego e justiça social**
- 2 Ficha Técnica
- 3 Índice
- 8 Apresentação

Tema I- Mercado de Trabalho e Precariedade

- 9 Soft but not so: paradoxos num sistema de gestão de vendas na perspetiva dos seus agentes (18)
Jéssica Alegre - Instituto Superior Miguel Torga; *Rosa Monteiro* - Instituto Superior Miguel Torga / Centro de Estudos Sociais (Universidade de Coimbra); *Inês Amaral* - Instituto Superior Miguel Torga / Universidade Autónoma de Lisboa / Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)
- 18 O Medo Social do Desemprego e as Predisposições para a Passividade Individual ou Ação Coletiva: um Estudo Exploratório (23)
Marta Meireles - ISCTE-IUL e *Alan Stoleroff* - CIES/ISCTE-IUL
- 37 Os caminhos migracionais entre Brasil e Portugal: uma análise do tráfico humano internacional e as circunstâncias laborais no país de destino (29)
Jordanny Barbosa Silva; *Laura Costa Miranda*; *Milena Barbosa de Melo*; *Wanda Helena Mendes Muniz Falcão* - FACISA-Campina Grande
- 51 Percursos de jovens diplomados em gestão no mercado de trabalho (32)
Sofia Lai Amândio - Centre Max Weber – CNRS, Université de Lyon
- 67 Dilemas dos mercados de trabalho regionais perante o aumento do desemprego de imigrantes (35)
José Rita e *Cristina Varela* - IEF, I.P. – Delegação Regional do Alentejo
- 83 “A desestabilização dos estáveis”: retratos da situação laboral e profissional dos professores do ensino público nos discursos sindicais e associativos em tempos de reformas (39)
Alan Stoleroff e *Daniel Alves* - CIES/ISCTE-IUL
- 99 Precariedade Académica nas Linhas de Montagem Teleoperacionais (66)
Isabel Maria Bonito Roque – CES-FEUC
- 114 Entre a formação académica e profissional e a inserção no mercado de trabalho: pistas exploratórias para a análise do campo profissional do Direito (76)
Mónica Santos - Instituto de Sociologia - Faculdade de Letras, Universidade do Porto

Tema II- Emprego e Relações de Género

- 126 Universidade e Igualdade de Género em tempos de crise (17)
Susana Villas-Boas; *Catarina Sales Oliveira*; *Soledad de las Heras* - Universidade da Beira Interior
- 140 Correntes de desigualdade, sementes de solidariedade: um olhar empírico sobre o serviço doméstico contemporâneo (25)

Manuel Abrantes - SOCIUS: Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Universidade Técnica de Lisboa

- 154 Práticas de igualdade de género nas empresas – o Plano para a Igualdade de Género da Auchan Portugal (65)
Maria das Dores Guerreiro e Joana Correia dos Santos - CIES-IUL

Tema III – Grupos Sociais e Regulação Social

- 172 Os “novos mundos da inserção” dos/as diplomados/as: Precariedade e individualização nas transições atuais para o mundo do trabalho (13)
Rosa Monteiro - Instituto Superior Miguel Torga / Centro de Estudos Sociais (Universidade de Coimbra); *Joana Varandas* - Instituto Superior Miguel Torga; *Inês Amaral* - Instituto Superior Miguel Torga / Universidade Autónoma de Lisboa / Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)
- 179 A cooperação nas organizações educativas em contexto de imprevisibilidade e incerteza (46)
David Beirante – Universidade de Évora e *Domingos Braga* - Departamento de Sociologia da Universidade de Évora
- 202 O processo de profissionalização dos Osteopatas em Portugal: as forças e as debilidades de uma profissão em construção (47)
Augusto Henriques; Carlos Silva; Domingos Braga – Universidade de Évora
- 217 RSI, tolerância zero: A estigmatização como regulação social (78)
Ricardo Sá Ferreira - FLUP – Faculdade de Letras da Universidade do Porto
- 234 O Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) na Região Autónoma da Madeira (RAM) e a relação com o Trabalho, o Emprego e a Justiça Social (79)
Maria Manuela Vieira Teixeira Pereira - CESNOVA- Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa
- 246 A negociação coletiva e a regulação das matérias relativas à segurança e saúde no trabalho (SST) (84)
Paulo Marques Alves - ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e *DINÂMIA’CET-IUL* e *Luís Gonçalves* - ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Tema IV – Redes, Inovação e Conhecimento

- 263 Da estrutura organizacional às dinâmicas de interação: a influência das redes sociais (15)
Carla da Silveira Ramos - Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)
- 279 O lugar das (i)mobilidades na construção das redes científicas internacionais, percursos de vida e orientações institucionais: uma análise sobre o caso português (21)
Margarida Fontes - Laboratório Nacional de Engenharia e Geologia; *Emília Araújo* - Universidade do Minho, CECS
- 287 A Gestão de Recursos Humanos na promoção da inovação em empresas de base

tecnológica: o caso da comunidade de *spin-offs* do IST (34)
Conceição Luís - ISCTE-IUL e *Cristina Sousa* - DINÂMIA'CET – IUL; Instituto
Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL

- 305 Abertura à inovação nas empresas portuguesas (59)
Maria Isabel Carvalho; Rui Ribeiro; Pedro Mota Veiga; Maria José Madeira; Dambusse Libombo - Universidade da Beira Interior
- 323 Redes, inovação e conhecimento. Contributo para uma leitura sistémica! (64)
Maria Manuel Serrano - Universidade de Évora & SOCIUS-ISEG/UTL e *Paulo Neto* -
Universidade de Évora & CEFAGE-UE
- 343 O Impacto de Diferentes Fontes de Conhecimento sobre o Desempenho Inovador:
Evidências Empíricas nas Empresas Portuguesas (69)
António Nunes; Maria de Lurdes Simão; Maria José Madeira - Universidade da Beira
Interior; *Pedro Mota Veiga* - Curva de Gauss – Estudos, Formação e Consultoria,
Universidade da Beira Interior
- 358 Inovação aberta e desempenho inovador das empresas portuguesas (74)
João Carvalho e *Maria José Madeira* - Universidade da Beira Interior
- 373 Redes Sociais Minho-Lima: Coesão Territorial a partir da Reconfiguração da Intervenção
Local (80)
Carmina Moraes; Daniela Gomes; Miguel Ângelo Valério - Instituto Politécnico de Viana
do Castelo, Escola Superior de Saúde

Tema V – Empregabilidade, Empreendedorismo e Auto-Emprego

- 388 Desafios do empreendedorismo: apresentação e discussão de um caso em Sociologia (11)
Susana Alexandra Costa Dias e *Emília Araújo* - Universidade do Minho
- 394 Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise,
performance e bem comum (26)
Vander Casaqui - PPGCOM ESPM – São Paulo, Brasil
- 409 Percursos Profissionais: Projeções e Expectativas dos diplomados em Gestão de Recursos
Humanos (36)
Samantha Hacard-Verpoort - ESCE-IPS
- 423 A gestão de recursos humanos em organizações do terceiro setor: resultados exploratórios
de uma investigação em curso (50)
Cristina Parente - Departamento de Sociologia/Instituto de Sociologia, Faculdade de Letras
da Universidade do Porto
- 438 Empreendedorismo social e estratégias de auto-organização do trabalho (53)
Luciene Rodríguez - UNIMONTES / CesNova-UNL; *Casimiro Balsa* - Universidade Nova
de Lisboa/CesNova; *Maria Elizete Gonçalves* - UNIMONTES
- 453 Maturação e eficácia de parcerias para a promoção da integração social e do emprego – o
caso da Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia (55)

Tiago Carrilho - CIEO – Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações,
Universidade Aberta

- 467 Construção de parcerias para a promoção da integração social e do emprego – o caso da Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia (56)
Tiago Carrilho - CIEO – Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações,
Universidade Aberta
- 482 Empreendedorismo e Empresas Startup na Beira Interior: Uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem (57)
Sara Ferrão - Universidade da Beira Interior
- 498 Senior Entrepreneurship: Concept, Importance, Motivations and Barriers (70)
Catarina Seco Matos e Fernando Ribeiro Mendes – ISEG-UTL; *Rui Baptista* – IST-UTL
- 511 Emprego e Gestão de Recursos Humanos: ambivalências em organizações com perfis de empreendedorismo social (82)
Cristina Parente - Departamento de Sociologia/Instituto de Sociologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto; *Vera Lisa Araújo e Susana Tavares de Castro* - Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Tema VI – Formação Profissional, Condições de Trabalho e Qualidade de Vida

- 527 Tempos de crise, crise de tempos e reinvenções (10)
Emília Araújo - Universidade do Minho, CECS
- 537 O papel da formação profissional nas questões de género na indústria têxtil da Covilhã (33)
João Carlos Pereira Mira Leitão - Instituto Politécnico da Guarda
- 557 Justiça social nas formas de acesso ao trabalho: Um caso de parceria no âmbito da formação (qualificação) entre uma Escola e uma Empresa (42)
Zulmira de Jesus Cardoso da Silva Rodrigues - Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova de Lisboa, Unidade de Investigação em Educação e Desenvolvimento (UIED)
- 577 Modelos de gestão de recursos humanos em empresas ligadas a sectores de elevada intensidade tecnológica (49)
Maria Amélia Marques - Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal
- 595 A percepção dos trabalhadores sobre a formação profissional numa Empresa Industrial (54)
José Tiago C. Sousa e Maria Amélia Marques - ESCE-IPS
- 611 Avaliação da Transferência da Formação Profissional num Organismo da Administração Pública: potencialidades e constrangimentos (61)
Ana Rita Amaral Maia de Almeida e José Rebelo dos Santos - ESCE/ IPS
- 627 Dinâmicas de formação profissional em contexto de trabalho numa grande empresa (67)
Sandra Pratas Rodrigues - Instituto da Educação da Universidade de Lisboa

- 640 O Estado Social Activo À Prova Dos Beneficiários Da Iniciativa Novas Oportunidades (72)
João Eduardo Martins - Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Tema VII – Relações Industriais e Legislação Laboral

- 655 Associativismo de empregadores em tempo de crise: o caso da CIP (19)
Raquel Rego - SOCIUS-ISEG-UL; *Paula Urze* - FCT-UNL, SOCIUS-ISEG-UL; *Alan Stoleroff* - ISCTE-IUL; *CIES-IUL*; *Reinhard Naumann* - DINÂMIA-CET-IUL
- 673 A mediação laboral como fator possível de mudança nas relações laborais: uma reflexão (45)
Maria José Ferreira e Pedro Cunha - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Fernando Pessoa
- 688 Os trabalhadores e as representações do sindicalismo: a crise do recurso às “velhas armas”? (71)
António José Almeida - Instituto Politécnico de Setúbal – ESCE

Tema VIII – Movimentos Sociais, Participação e Formas de Voluntariado

- 706 Os movimentos sociais indígenas frente a revolução cidadã no Equador: a crise entre o bem-viver e o neonacional-desenvolvimentismo (01)
Gustavo Menon - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP, Faculdade de Ciências de Guarulhos – FACIG / UNIESP
- 722 Desigualdades de género, trabalho e ação coletiva na Europa (04)
Nuno Nunes - CIES - Instituto Universitário Lisboa
- 738 **Programa e Comissões do XV ENSIOT**

Apresentação

O XV Encontro Nacional da APSIOT pretendeu convocar a comunidade de Sociólogos e de outros Cientistas Sociais para debater temas orientados para as mudanças estruturais no trabalho, nas organizações e na sociedade em geral.

Este objectivo teve por base o facto de nos confrontarmos, hoje, com importantes transformações na economia e na sociedade que colocam à Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho novos desafios, no plano de investigação e intervenção, resultante do contexto de crise económica e social e das mudanças daí decorrentes para as organizações, relações de trabalho, emprego e qualidade de vida.

Acresce ainda o facto de que é particularmente relevante o papel da APSIOT, dada a sua trajetória e área de intervenção, na discussão e reflexão conjunta de caminhos alternativos rumo a uma sociedade mais paritária, mais solidária e mais participativa.

Neste contexto, convidámos os Sociólogos e outros Cientistas Sociais a apresentarem comunicações referentes aos resultados de investigação e de experiência profissional de actividades desenvolvidas em diversos contextos organizacionais, que deveriam enquadrar-se nas temáticas propostas e divulgadas, a saber:

- **Mercado de Trabalho e Precariedade**
- **Emprego e Relações de Género**
- **Grupos Sociais e Regulação Social**
- **Redes, Inovação e Conhecimento**
- **Empregabilidade, empreendedorismo e auto-emprego**
- **Condições de Trabalho e Qualidade de Vida**
- **Movimentos Sociais, Participação e Formas de Voluntariado**

Das cerca de 90 propostas recebidas foram seleccionadas para apresentação no XV Encontro 72 comunicações. Foram também proferidas outras comunicações numa Conferência e numa Mesa Redonda (ver programa). Neste CD são apresentadas apenas as comunicações que cumpriram os requisitos e nos foram posteriormente enviadas para efeitos de publicação.

A Organização

Soft but not so: paradoxos num sistema de gestão de vendas na perspectiva dos seus agentes

Jéssica Alegre

jessy.m.alegre@gmail.com

Instituto Superior Miguel Torga

Rosa Monteiro

monteiro.rosa14@gmail.com

Instituto Superior Miguel Torga / Centro de Estudos Sociais (Universidade de Coimbra)

Inês Amaral

inesamaral@gmail.com

Instituto Superior Miguel Torga / Universidade Autónoma de Lisboa / Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)

Resumo

Procurou-se compreender os sistemas de vendas, explorando os fatores que determinam a sua efetividade. O trabalho alicerçou-se na evolução de um paradigma de *hard selling* para um de *soft selling*, onde a performance de comportamento é determinante da performance de resultados de quem vende. Considerando-se que o pessoal de vendas tem um papel decisivo na promoção dos interesses da empresa (resultados, imagem, sustentabilidade) e na articulação desta com o exterior e com o mercado, assumimos que a compreensão da performance dos/as vendedores/as mais do que causada por défices pessoais, deverá encontrar explicação na forma como a empresa gere o seu sistema de vendas. Consideraram-se elementos chave desta gestão como a formação ministrada, a animação da força de vendas, as estruturas de comunicação entre chefias e profissionais de terreno, o planeamento da atividade e supervisão e as estratégias de controlo e avaliação. Tratou-se de um estudo qualitativo sobre um grupo de vendedores/as e gestor de uma empresa nacional prestadora de serviços de telecomunicações, concretamente a venda de serviço de televisão por cabo e satélite, internet e telefone. Concluiu-se que, muito embora advogada a abordagem *soft selling* por parte da gestão, o que se verifica é o estímulo para o *hard selling*, pela imposição de metas difíceis de alcançar. Há um paradoxo entre teoria e prática, existem expectativas de que a orientação deverá ser para o/a cliente mas na prática o que prevalece é o resultado. Assim se validou a hipótese central deste estudo: a gestão dos/as vendedores/as tem um papel decisivo sobre as atitudes, comportamentos e performance dos mesmos, mais do que a tendência a individualizar as causas das suas performances.

Palavras chave: sistemas de vendas, *hard selling*, *soft selling*, desempenho do pessoal de vendas, comunicação

Introdução

Vender é possivelmente das atividades mais antigas praticadas pelo ser humano (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004), porém, com o acelerar da competitividade no mundo empresarial globalizado a pressão sobre aquela função organizacional ampliou-se de forma significativa nas últimas décadas. É hoje reconhecido que as organizações, como sistemas abertos têm na sua relação com o ambiente externo um dos elementos decisivos de sucesso e sustentabilidade (Grunig, 1984). De entre os diversos *stakeholders* com quem a organização comunica, são os/as clientes aqueles que mobilizam os seus maiores esforços e cuidados. A

comunicação com quem consome, a promoção da sua satisfação e fidelização são, pois, variáveis-chave da gestão organizacional, colocando-se particular atenção nos sistemas de vendas, na sua gestão e respetivos profissionais.

Considerando-se que o pessoal de vendas tem um papel decisivo na promoção dos interesses da empresa (resultados, imagem, sustentabilidade) e na articulação desta com o exterior e com o mercado, diversos estudos têm procurado analisar os fatores pessoais, organizacionais e ambientais que determinam e fazem variar a sua performance. Assumimos que a compreensão da performance dos/as vendedores/as mais do que causada por défices pessoais, deverá ser analisada por relação à forma como a empresa gere o seu sistema de vendas e à situação (muitas vezes de precariedade) vivida por quem vende. Os tipos de recrutamento e seleção efetuado, a formação ministrada, as formas de animação da força de vendas, as formas e estruturas de comunicação entre chefias e profissionais de terreno, o planeamento da atividade e supervisão, os níveis de autonomia e as estratégias de controlo e avaliação (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004) serão, portanto, elementos decisivos a ter em conta na análise de uma força de vendas.

A questão de partida estabelecida foi a de que a performance do pessoal de vendas é determinada pela forma como o sistema de vendas está organizado na empresa, e pela (in)consistência do modelo entre um ideal de *soft selling* e a indução de comportamentos que na verdade são de *hard selling*, porque muito voltados para os resultados. Esta contradição do sistema e não tanto a responsabilidade do pessoal de vendas explica as disfunções sinalizadas nas reclamações de clientes.

Exploramos esta ideia de contradição e mesmo de um certo paradoxo suportando-nos na reflexão de Philippe Zarifian sobre os desafios e paradoxos da abordagem das competências, nomeadamente a da tensão subjacente à ideia de autonomia com responsabilidade (Zarifian 1994, 1996, 2003), e a consequente individualização que denuncia no perfil criado de assalariado-empresário, que consideramos muito pertinente ao estudo da gestão das forças de vendas.

Mudanças de paradigma: do *hard selling* ao *soft selling*

Um sistema de vendas de uma organização “é composto pelo conjunto das pessoas que têm como missão principal vender ou fazer vender os produtos da empresa por meio de contatos diretos com os potenciais clientes” (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004). As conceções sobre a função organizacional das vendas observaram uma evolução muito significativa e paradigmática, falando-se do abandono de um modelo de *hard selling* em benefício de um de *soft selling* (Tracy, 1995 *apud* Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

O paradigma de *hard selling* emergiu no contexto pós IIª Guerra Mundial, no qual a oferta era superior à procura e enorme a necessidade de escoar o produto excedente. Neste paradigma, o fundamental do trabalho de vendas centrava-se na apresentação do produto e no fecho da venda. Não era tida em conta a satisfação do/a consumidor/a, interessando fechar o maior número de vendas possível, para o que se recorria, muitas vezes, à coação e a outras formas de pressão. Esta abordagem agressiva contribuiu de forma decisiva para a criação de uma imagem negativa da profissão de vendas e dos/as vendedores/as (Justino, 2007). As reações de consumidores/as cada vez mais exigentes a este tipo de abordagem comercial suscitaram a necessidade da sua substituição por um modelo mais eficaz e amigável, dando origem ao novo paradigma de *soft selling*.

De acordo com Brian Tracy (1995 *apud* Lindon D. , Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004) o modelo *soft selling* baseia-se na conquista da confiança (40%) e na deteção das necessidades (30%) dos/as clientes. Centra-se, por isso, nos/as clientes, assumindo-se o/a vendedor/a mais como consultor/a e conselheiro/a do que como impositor/a de uma compra. A dimensão comunicacional e relacional do trabalho de vendas emergiram assim como elementos que qualificaram esta atividade e o perfil das pessoas que a realizam.

No âmbito deste paradigma de vendas, o interesse das empresas deixou de estar centrado na venda pontual e imediata, e visa o estimular de uma relação de médio e longo prazo com quem consome, procurando a sua satisfação e fidelidade (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004, p. 369). Na senda deste novo paradigma foi desenvolvido, por exemplo, o

método SPIN que define quatro tipos de questões a colocar numa situação de venda – perguntas de diagnóstico situacional (*situation*), de levantamento de problemas/insatisfação (*problem*), de implicação (*implication*) e de solução (*need-payoff*) (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

Sendo este último o modelo atualmente considerado como o mais adequado e eficaz de vendas, alguns autores (Collins, 1987) consideram que ele é mais provável/praticável nos casos em que a venda é complexa do que nos casos em que a tarefa de venda é simples. Foi Shapiro (1974) quem distinguiu estes dois tipos de vendas. Nos sistemas em que a venda é complexa o modelo é orientado para o/a cliente, centrado no/a cliente e voltado para a resolução de problemas. Quem vende tem de transmitir grandes quantidades de informação complexa, devendo possuir competências técnicas específicas, já que o produto vendido é tecnicamente complexo e requer acompanhamento durante algum período de tempo. O recrutamento, seleção, formação e retribuição destes/as profissionais envolvem bastante investimento. Por sua vez, o impacto do desempenho do/a vendedor/a é elevado, e apresenta-se como uma variável chave da sua estratégia de marketing e relações públicas (Collins, 1987). Nos sistemas de vendas em que a venda é uma tarefa simples e repetitiva a persuasão é mais importante do que a criação de uma relação de confiança. A complexidade ou simplicidade da venda depende, segundo Shapiro (1974), da complexidade ou simplicidade do próprio produto vendido. No caso concreto em estudo as características do produto aproximam o sistema de vendas dos tipos mais complexos.

Apesar desta nuance introduzida pela maior ou menor complexidade do produto, o facto é que na atualidade a nova abordagem de vendas *soft* se apresenta como o referencial para a organização, gestão e avaliação dos sistemas de vendas das empresas, associando-se também a conceções de ética empresarial, que correlacionam valores éticos e responsabilidade social com o sucesso das empresas (Pettijohn, Pettijohn, & Taylor, 2007). A ideia é a de que más vendas originam reclamações e ameaças à imagem e reputação de uma empresa. Como referem Lindon e colegas (2004, p. 366) “a venda, para ser eficaz, terá de ser também ética. Ser ética é não defraudar as expectativas dos clientes; é cumprir com a palavra dada; é também, e principalmente, o respeito pelas normas, pelos valores e pelas leis”.

Assim configurada e desafiada a função de vendas, na atualidade, as empresas têm aumentado exponencialmente o investimento nos seus sistemas de vendas e na formação e retenção de profissionais. Tem também aumentado o interesse académico sobre esta matéria, desenvolvendo-se estudos que visam compreender o processo de vendas, explorando os fatores que determinam a maior ou menor efetividade dos sistemas de vendas implementados e a performance do pessoal de vendas.

Considerando-se que o pessoal de vendas tem um papel decisivo na promoção dos interesses da empresa (resultados, imagem, sustentabilidade) e na articulação desta com o exterior e com o mercado, diversos estudos têm procurado analisar os fatores pessoais, organizacionais e ambientais que determinam e fazem variar a sua performance (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006; Anderson & Oliver, 1987; Walker, Churchill, & Ford, 1979). Apesar desta centralidade na performance dos/as vendedores/as, diversos estudos reconhecem que esta depende de forma muito significativa de fatores organizacionais e de gestão e não apenas nem essencialmente da atitude individual de quem vende (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006; Anderson & Oliver, 1987; Babakus, Cravens, Grant, Ingram, & LaForge, 1996). Olivier e Anderson (1987) defendem que o efeito líquido dos sistemas de gestão e controlo das vendas tem uma influência crítica sobre as cognições, atitudes e comportamentos do pessoal de vendas.

Assumimos, portanto, que a compreensão da performance dos/as vendedores/as mais do que causada por défices pessoais, deverá encontrar explicação na forma como a empresa gere o seu sistema de vendas, sendo elementos chave desta gestão o tipo de recrutamento e seleção efetuado, a formação ministrada, a animação da força de vendas, as formas e estruturas de comunicação entre chefias e profissionais de terreno, o planeamento da atividade e supervisão e as estratégias de controlo e avaliação (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004). Sabemos, por exemplo, que se a ênfase do sistema de gestão de vendas se concentrar no estabelecimento de metas e objetivos muito apertadas e inatingíveis, a orientação de vendas para o/a cliente será reduzida, ainda que teoricamente advogada. Como referem Hart, Moncrief e Parasuraman (1989) metas difíceis de alcançar não conduzem a performance mais elevada, e podem ser inclusivamente um fator de desmotivação. Por isso, os mesmos autores referem que mais do que estabelecer objetivos, a gestão deve dinamizar os mesmos e preocupar-se se os objetivos foram aceites e entendidos pelo/a vendedor/a.

Estudo Empírico: a gestão de vendas e adoção do novo paradigma

Neste trabalho pretendeu-se diagnosticar os principais problemas e disfunções existentes na função de vendas de uma empresa, designadamente a elevada ocorrência de reclamações, procurando determinar as suas causas, explorando as perspetivas dos/as gestores/as e do pessoal de vendas. Nessa medida foi necessário conhecer o seu sistema de vendas, e compreender os principais problemas da gestão da força de vendas, partindo/explorando da perspetiva dos seus principais agentes, designadamente gestores/as e pessoal de vendas. A pesquisa, apresentando-se como um estudo de caso, explorou qualitativamente junto de uma amostra de vendedores/as e gestores/as as suas perceções relativamente àquele modelo de gestão e às tarefas que desenvolvem. Com o estudo procurou-se contribuir para diagnosticar pontos-chave no processo e respetiva melhoria, acreditando-se que o aperfeiçoamento dos processos a partir do *input* dos sujeitos, além de contribuir para a redução das reclamações e melhoria da imagem da empresa, terá impactos significativos em termos internos (estabilizar ou mesmo diminuir a incidência de *turnover* e impulsionar a produtividade).

A investigação empírica deste trabalho decorreu numa empresa nacional prestadora de serviços de telecomunicações, concretamente a venda de serviço de televisão por cabo e satélite, internet e telefone. A empresa tem vários canais de venda – venda porta a porta, lojas de marca, *telemarketing* sendo que a investigação tem o seu enfoque na venda direta. Para garantir a privacidade da mesma esta organização será identificada por MTT.

A MTT tem alargado ao longo dos últimos anos o seu foco de venda e como tal a sua estrutura de força de vendas tem-se modificado. Atualmente, a sua força de vendas encontra-se dividida por área geográfica, uma estrutura simples onde ao/à vendedor/a é designada uma zona específica de atuação (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004).

Para compreender a realidade deste grupo, concretamente o seu sistema de gestão, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas e observação não participante, e também a pesquisa documental (pesquisa, recolha e análise de dados provenientes de bibliografias relevantes, bases de dados, internet). Para a investigação entrevistaram-se 11 vendedores/as, a coordenadora (que lida mais diretamente com a força de vendas) e o gestor (que estabelece a ponte entre o parceiro comercial

e a MTT). A amostra em análise é composta por 13 indivíduos, nomeadamente 7 vendedores/as, 4 chefes de equipa, 1 coordenadora e 1 gestor. Os dados foram organizados e posteriormente analisados através de uma análise de conteúdo categorial com recurso ao software MaxQda.

Verifica-se o predomínio de indivíduos do sexo masculino, com idade igual ou superior a 28 anos de idade. Quanto aos níveis de escolaridade, observa-se uma predominância de escolaridade obrigatória completa bem como nível superior concluído.

Os resultados permitem concluir que, apesar de a autonomia e a margem de manobra serem aspetos induzidos pela retórica organizacional, de forma a promover uma certa autogestão e autoresponsabilização nos/as vendedores/as, na realidade, a necessidade de regulação e controlo está bem presente na racionalidade da gestão de vendedores/as. A formação é dada, os objetivos são expressos e em equipa são encaminhados/as para o terreno. A partir desse momento cabe ao/a vendedor/a mostrar resultados, angariando clientes. E é no ponto nevrálgico da sua atividade que o/a vendedor/a se revela empreendedor/a. Será em prol dos resultados que a gestão viabiliza esta atuação de liberdade e confiança quando na verdade pratica um elevado grau de controlo e monitorização da atuação do/a vendedor/a.

Verificou-se que existe uma estrutura organizacional e de comunicação que não é perspetivada da mesma forma pelos diversos intervenientes. A base da hierarquia, ou seja, vendedores/as e chefes de equipa, testemunham a inexistente relação com os patamares superiores, portanto o gestor e com a empresa. Da parte do gestor, perspetiva-se uma proximidade necessária com os patamares abaixo, ainda que esta seja efetuada através de intermediários (a coordenadora). Na observação e análise de dados da empresa que se realizou denota-se uma rigidez hierárquica onde um elemento só tem acesso ao grau hierárquico seguinte. O que foi revelado nas entrevistas foi a imensa necessidade sentida por parte dos/as vendedores/as, mesmo dos/as que são chefes de equipa, de uma maior proximidade com o topo da hierarquia. Quem está no topo considera, porém, que existe proximidade, pela forma como monitoriza à distância a equipa e pela forma como delega esse controlo.

A primeira grande característica identificada nos resultados centra-se na persistência de uma má imagem da profissão do/a vendedor/a que se assume como elemento dificultador da atividade, o que faz com que o/a vendedor/a tenha que se munir de uma consistente resistência emocional e

psicológica para fazer face às vicissitudes do contato direto com o/a cliente. A ênfase na comunicação surge como segunda grande característica identificada neste tipo de trabalho. Foi possível verificar nos testemunhos recolhidos que a totalidade dos/as entrevistados/as reconhecem a importância do saber comunicar e sobretudo o saber adaptar o estilo de comunicação ao contexto e recetor da mensagem.

Conclusão

O estudo desenvolvido permite concluir a consciência de uma imagem negativa da atividade, resultante de anos de utilização abusiva da abordagem de *hard selling* acentuam as dificuldades de abordagem aos/as clientes (Justino, 2007).

Uma das nossas principais conclusões é a de que a performance de quem vende fica marcada pela ambivalência entre autonomia/individualização e controlo promovida pelo sistema. Este dilema foi bem equacionado por Zarifian (1994) que alertou para as contradições dos critérios de autonomia e de responsabilidade no seio de prescrições estritas de tarefas a realizar e de resultados a apresentar. A ideia é mesmo a de uma autonomia limitada e de uma responsabilidade ilimitada, onde o/a vendedor/a parece estar por sua conta e risco com vista à apresentação de resultados. Disso dão conta as queixas de falta de apoio e comunicação com níveis superiores. Assim estabelecido, é possível concluir-se que para os/as vendedores/as entrevistados/as o comportamento ético é, na verdade, instrumental por surgir como fruto do evitamento de penalizações e não de uma forma voluntária e como valor em si mesmo.

Há um paradoxo entre teoria e prática, existem expectativas de que a orientação deverá ser para o/a cliente mas na prática o que prevalece é o resultado. E aqui se valida a hipótese central deste estudo - a gestão dos/as vendedores/as tem um papel decisivo sobre as atitudes, comportamentos e performance dos mesmos (Piercy, Cravens, Lane, & Vorhies, 2006). Como podemos concluir dos dados obtidos com a pesquisa, configura-se uma situação em que a empresa está a promover informalmente a quantidade, os resultados o que torna evidente que o enfoque no *soft selling* não passa de retórica organizacional.

Bibliografia

Anderson, Erin, & Oliver, Richard (1987), “Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control system”, *Journal of Marketing*, 51 (4), 76-88.

Babakus, Emin, Cravens, David, Grant, Ken, Ingram, Thomas, & LaForge, Raymond (1996), “Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness”, *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 345-363.

Collins, Robert (1987), “Salesforce Support Systems: Potential Applications to Increase Productivity”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15 (2), 49-54.

Grunig, James (1984), “Organizations, environments, and models of public relations”, *Public Relations Research & Education*, 1 (1), 6-29.

Hart, Sandra; Moncrief, William, & Parasuraman, A. (1989), “An empirical investigation of salespeople’s performance, effort and selling method during a sales contest”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 17 (1), 29-39.

Justino, Luís (2007), *Direção Comercial*, Lisboa: Lidel.

Lindon, Dennis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien, Dionísio, Pedro, & Rodrigues, Joaquim (2004), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Alfragide: Dom Quixote.

Pettijohn, Carles; Pettijohn, Linda, & Taylor, A. J. (2007), “Does Salesperson Perception of the Importance of Sales Skills Improve Sales Performance, Customer Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, and Reduce Turnover?”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27 (1), 75-88.

Petty, Richard & Cacioppo, John (1979), “Issue involvement can increase or decrease persuasion by enhancing message-relevant cognitive responses”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 13 (10), 1915-1926.

Petty, Richard; Cacioppo, John & Heesacker, M. (1981), “The use of rhetorical questions in persuasion: a cognitive response analysis”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 40 (3), 432-440.

Petty, Richard; Cacioppo, John & Schumann, David (1983), “Central and peripheral routes to advertising effectiveness: the moderating role involvement”, *Journal of Consumer Research*, 10 (2), 135-146.

Piercy, Nigel; Cravens, David; Lane, Nikala & Vorhies, Douglas (2006), “Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 244-262.

Shapiro, Benson (1974), “Manage the customer, not just the sales force”, *Harvard Business Review*, 52 (5), 127-136.

Walker, Orville; Churchill, Gilbert & Ford, Neil (1979), “Where Do We Go From Here: Selected conceptual and Empirical” in Albaum, Gerald & Gilbert, Churchill, *Critical Issues in Sales Management: State-of-the-Art and Future Research Needs* (pp. 10-75). Eugene, OR: College of Business Administration/University of Oregon.

Zarifian, Philippe (2003), *O modelo da competência: Trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas*, São Paulo, Editora Senac.

Zarifian, Philippe (1994), *Compétences et organisation qualifiante en milieu industriel*, in Minet, Parlier e Witte - La compétence: mythe, construction ou réalité? Paris, L'Harmattan.

O Medo Social do Desemprego e as Predisposições para a Passividade Individual ou Ação Coletiva: um Estudo Exploratório¹

Marta Meireles

marta.isabel.meireles@gmail.com

Mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais – ISCTE-IUL

Alan Stoleroff

alan.stoleroff@iscte.pt

CIES/ISCTE-IUL

Resumo

Num mercado de trabalho caracterizado pela instabilidade, pela insegurança e por uma relativa escassez de alternativas de emprego, sobretudo para os indivíduos com menor qualificação e menor mobilidade, o desemprego constitui uma ameaça real ou imaginada que pode influenciar o comportamento no trabalho e a disponibilidade em relação às diversas formas de ação coletiva. Quanto mais dependente um indivíduo é do seu emprego, enquanto sua principal fonte de sustentação e subsistência, maior a probabilidade de este ter medo de o perder. Sendo assim, este trabalho incide sobre o medo social do desemprego e o nosso objetivo primordial visa compreender de que forma os trabalhadores percebem o risco de perder o emprego e de que modo tal afecta o seu comportamento. Numa pesquisa exploratória, aplicamos entrevistas semiestruturadas a um conjunto de trabalhadores das indústrias do vestuário e do calçado nos municípios de Felgueiras, Lousada e Paços de Ferreira. Para deslindar o material empírico recolhido recorremos a uma análise de conteúdo clássica e descritiva. Os resultados alcançados permitiram entender que estes sujeitos percebem o risco de perder o emprego como uma possibilidade real, sendo esta fortalecida pela desfavorável conjuntura económica e social, pela escassez de postos de trabalho e pelo elevado número de pessoas desempregadas. A dependência do salário é ainda um fator predictor para este medo. Este traduz-se na sujeição dos trabalhadores nas empresas e na sua condescendência com situações realmente problemáticas. Porém, os sujeitos empregados também concebem a possibilidade de se revoltar e agir contra este tipo de condições.

Palavras chave: Medo social, emprego, desemprego, organizações de trabalho, submissão, revolta.

Introdução

A presente conjuntura económica é marcada pela recessão, pela consequente precariedade no emprego e, sobretudo, pelo desemprego. Dada a incerteza e a escassez de alternativas que hoje dominam o mercado de trabalho, é facilmente compreensível que quem tem emprego tenha medo de o perder², uma vez que é, regra geral, a sua única fonte de rendimento tendo a certeza que a

¹ O presente trabalho revisa e sintetiza a investigação subjacente à dissertação de mestrado em Ciências do Trabalho e Relações Laborais (ISCTE-IUL), intitulada de *Entre a Submissão e a Revolta: Estudo Exploratório sobre o Medo Social do Desemprego nas Indústrias do Vestuário e Calçado*, da autoria de Marta Meireles e orientada por Alan Stoleroff.

² O desemprego é um fenómeno sobejamente conhecido, porém, ao longo dos últimos anos tem adquirido uma maior importância devido aos valores históricos que tem atingido um pouco por toda a Europa. De salientar, que em Portugal atingiu 16,9% da população ativa no quarto trimestre de 2012, sendo este aumento transversal a todas as regiões do país (INE, 2013). Importa ainda referir que a variação do desemprego entre regiões, e mesmo entre concelhos, está ligada à economia regional, ou seja, às indústrias entre outras fontes de emprego locais. Entendemos que quanto maior for o predomínio de determinada indústria, onde

sua perda pode conduzir a situações de grande fragilidade individual e familiar. Tal emoção, transversal a grande parte da população trabalhadora, leva as pessoas a tentar salvaguardar o seu emprego por todos os meios, podendo, para isso, adoptar diferentes estratégias e atitudes que vagueiam entre a submissão ao empregador e a revolta para com determinada situação.³

Tendo este contexto como pano de fundo propomos nesta comunicação analisar o medo social do desemprego, sendo nosso objectivo primordial compreender de que forma os trabalhadores percebem o risco de perder o emprego e de que modo tal afecta o seu comportamento. É igualmente nosso intuito: *i)* perceber de que modo os empregados reconhecem a centralidade do emprego nas suas vidas; *ii)* conhecer de que forma a actual conjuntura económica e social afecta a percepção do risco de perder o emprego; *iii)* perspectivar se os indivíduos, numa situação de crise, alteraram a sua atitude e/ou comportamentos de forma a tentar salvaguardar o emprego; *iv)* entender que exigências estão e estariam dispostos a aceitar, mesmo na ausência de contrapartidas adequadas; *v)* compreender como os sujeitos agiriam se os seus direitos sociais e laborais não fossem respeitados; *vi)* e explorar o que motiva a passagem de uma atitude algo passiva e submissa para uma postura reivindicativa e de ação.

Procuramos assim deslindar uma temática com elevada pertinência social e política, através de uma análise exploratória de depoimentos de trabalhadores das indústrias do calçado e do vestuário dos concelhos de Felgueiras, Lousada e Paços de Ferreira. Esperamos com o mesmo contribuir para um maior e melhor conhecimento da realidade destes trabalhadores, realidade esta muitas vezes esquecida e escamoteada.

1. O Medo Social do Desemprego: contextualização teórica

Apesar das mudanças ocorridas no sistema de emprego ao longo das últimas décadas, o trabalho continua a constituir um pilar da identidade dos indivíduos (Cabral *et al*, 2000; Freire, 2009). Porém, se antes se confiava no emprego para a vida, hodiernamente, assistimos a um sentimento

essa é principal fonte de emprego local, maior a possibilidade de se verificar um aumento do desemprego numa situação de crise do sector. Tal acontece porque acreditamos que exista um menor número de alternativas de emprego.

³ Enquanto ainda estivemos a preparar esta comunicação, a Caritas emitiu um comunicado público para o 1º de Maio em que foca a exclusão social causada pelo desemprego massivo e declara que “O mundo laboral vive hoje debaixo de um sentimento de medo que condiciona e obriga a aceitar todas as regras e todas as imposições.”

generalizado de insegurança decorrente do cruzamento dos factores da mudanças tecnológica, das deslocalizações e da permanente recessão.

O elevado desemprego e o seu aumento abrupto, a que assistimos desde 2008, é um dos maiores flagelos da sociedade atual e provoca uma exacerbada e generalizada precariedade. Tornou-se um problema estrutural nas economias avançadas e resulta, de forma substancial, do desfasamento entre a passagem da mão de obra das atividades em declínio para outras atividades em expansão, produzindo um desajustamento entre as necessidades da economia e as exigências dos sujeitos, que não é resolúvel na sociedade em que vivemos (Dedecca, 1996; Lopes, 1999; Hespanha *et al*, 2007).⁴ Assim, um exército da reserva industrial, na expressão de Marx, exerce uma fortíssima pressão sobre o mercado de trabalho na medida em que este fenómeno provoca uma elevada sensação de vulnerabilidade nos trabalhadores empregados, diminuindo as suas expectativas e reivindicações, enfraquecendo a sindicalização e o poder negocial dos sindicatos.⁵ A experiência da precariedade, tal como o próprio desemprego, pode conduzir a problemas de ordem psicológica e social. Todavia, as consequências são, em primeiro lugar, de ordem económica, mais propriamente, a perda de qualidade de vida e o stress psicológico causado pela ruptura dos planos futuros. Em certos casos, o desemprego pode levar à não satisfação das necessidades básicas, sendo um factor preditor à pobreza, como referem Hauser *et al* (2000) e Hespanha *et al* (2007).

O sofrimento causado pelas consequências do desemprego contribui para explicar o tormento dos sujeitos sem emprego e o receio de o perder por parte dos indivíduos empregados. Porém, este tem um cariz social, distinguindo-se do medo na sua concepção tradicional. O medo social alicerça-se em pressupostos de ordem sociológica, na ação humana e no que ela tem de social. Assume-se como “uma emoção sem objeto definido, difuso no indivíduo e no sistema interacional”, resultando de “estados de desconforto oriundos da insegurança ontológica” (Dias, 2007: 75).

⁴ Nem o Estado Social consegue afastar a exclusão social face ao ritmo da destruição de emprego no espiral da crise. Com o aumento do desemprego de longa duração, cada vez mais desempregados não são sequer contabilizados como ativos e caem por fora das redes de previdência (Centeno, 2001).

⁵ Para mais informações ver Stoleroff, 2013 [no prelo].

É uma emoção enraizada em grande parte dos sujeitos pertencentes a um dado sistema relacional e social, sendo coletivamente partilhado, mas vivido de forma singular. Este medo é ainda vivido com uma certa regularidade, sendo transversal a todos os estatutos sociais. Refira-se que está ligado à percepção do risco, à consciência de que algo nefasto poderá acontecer, sendo que quanto mais negativa a conjuntura for maior a percepção do risco por parte dos sujeitos. Do mesmo modo, este pode não ser desencadeado pela experiência individual de cada um, mas sim resultado do que ouvimos e observamos quotidianamente. O medo pode, neste sentido, ser real e logicamente explicado ou irrealista, baseando-se em factores falaciosos e imaginários (Barbalet, 1998; Dias, 2007; Motta, 2002).

Tradicionalmente, o medo remete-nos para algo incapacitante e que tende a condicionar a ação. Contudo, também é usual considerar-se que a sua percepção pode desencadear uma tendência para agir. O medo pode assim assumir duas vertentes: uma primeira, onde inibe a ação, podendo encaminhar os indivíduos para uma situação de conformismo, passividade e resignação; e uma segunda em que não é paralisante e os sujeitos ou fogem da fonte do medo ou enfrentam-no, contrariando-o (Barbalet, 1998; Dias, 2007). Estas atitudes são as mais vulgarmente observadas. No entanto, Barbalet (1998) tem uma concepção complementar alegando que as categorias convencionais de fuga e luta ou submissão e rebelião não são suficientes para explicar as atitudes possíveis face ao medo, assumindo a contenção como uma terceira hipótese. Esta não é apenas uma mera atitude recreativa, mas também uma atitude construtiva que poderá levar à inovação e ao desenvolvimento organizacional.

No seio das organizações de trabalho, o medo do desemprego tende a manifestar-se através de uma atitude de submissão e, passividade que conduz a um conjunto de consequências: *i)* a intensificação do esforço de trabalho e do sofrimento subjetivo decorrentes de pressões para maximizar resultados e das tentativas de cumprir metas na senda de satisfazer avaliações correntes ou antecipadas de chefias e outros superiores; *ii)* a emergência de estratégias individuais e coletivas de silêncio, cegueira e surdez, que se consubstanciam na não compreensão da injustiça e do sofrimento infligido a outros e que ocorre não só por medo de perder o emprego, mas também por vergonha de assumir que se sofre; *iii)* a exacerbação do individualismo e consequente concorrência entre trabalhadores, que conduz a que os sujeitos fiquem mais isolados, sendo significativamente marcados pelo reforço de autoexigência e sentido

de responsabilidades e iv) a neutralização da vontade para a ação coletiva, na medida em que o receio de represálias tende a diminuir a disponibilidade dos trabalhadores a aderir a lutas por melhores condições de trabalho (Dejours, 1994 e 1998; Castelhana, 2005).

Apesar disto, um clima emocional de medo pode desencadear a luta pela mudança, uma vez que os indivíduos podem unir-se e lutar contra aquilo que lhes causa sofrimento, podendo dar origem a ações de protesto. Estas, por sua vez, apoiam-se em exigências que não foram realizadas ou concretizadas por outros meios e advêm, basicamente, de reivindicações comuns contra opositores, autoridades ou elites (Tarrow, 1998; Estanque, 1999).

Há ainda a crença de que indivíduos semelhantes em situações idênticas ou parecidas tendem a apresentar um comportamento similar, o que torna espectável que estes sujeitos se unam (Oakes & Turner, 1986). Unidos adquirem mais força e tornam-se mais eficazes para lutar pelos seus objectivos, sendo que quanto mais evidente for a ameaça maior tenderá a ser a sua coesão. Contudo, para o despoletar destas ações é essencial que cada indivíduo sinta que há um motivo válido, que beneficia cada um individualmente. Regra geral, os sujeitos não aderem a este tipo de ações sem ter um interesse, uma razão lógica, válida e legítima para o fazer (Tarrow, 1998).

Hodiernamente considera-se que o associativismo é mais positivo e operativo e menos reivindicativo, obedecendo a uma lógica mais estratégica segundo Gohn (2007). Compreendemos que os sujeitos se orientam mais para a esfera privada e familiar e que a identidade coletiva e a partilha na comunidade se desvaneceu. Todavia, a fragilização das instituições comunitárias favorece o sentimento de insegurança, o que, por seu turno, acreditamos que pode despoletar as mobilizações coletivas.

2. Metodologia de Investigação

Dada a sensibilidade do fenómeno a estudar, sobretudo no que toca à seleção de sujeitos – que podem ter medo de ser identificados para entrevistas –, adoptamos uma abordagem exploratória e uma metodologia qualitativa que permitisse recolher informação em profundidade, deixando os sujeitos exprimir-se tanto quanto possível. A seleção obedecia necessariamente à procura de casos múltiplos, com base na homogeneização. Realizaram-se assim entrevistas semiestruturadas a um conjunto de vinte operários da indústria do vestuário e do calçado que residem e laboram

nos concelhos de Felgueiras, Lousada e Paços de Ferreira e que possuem diferentes posições face a variáveis como género, idade, categoria ocupacional, dimensão da empresa onde trabalha, vínculo contratual, e pertença sindical. As entrevistas foram realizadas nas casas dos entrevistados ou nas bibliotecas das suas áreas de residência. A sua duração variou entre vinte e sessenta minutos e todas as entrevistas foram gravadas e integralmente transcritas.

3. Os Contornos do Medo do Desemprego nas Indústrias do Vestuário e Calçado

No seguinte, procedemos à apresentação e à discussão dos resultados alcançados pelas entrevistas realizadas. Convém, no entanto, salientar, mais uma vez, que se trata um estudo exploratório que não pretende ultrapassar as limitações da dimensão da amostra ou da sua seleção. Portanto, a discussão aqui desenvolvida é também essencialmente exploratória, o que não invalida a sua pertinência.

3.1. A centralidade do emprego na estruturação da vida quotidiana

O trabalho assalariado detém um papel necessário na estruturação da vida dos indivíduos da população em causa. Neste sentido, tentamos deslindar de que modo os nossos entrevistados reconhecem a sua centralidade, tanto a nível económico como social.

Começamos por compreender que, na generalidade, os indivíduos estão satisfeitos com o seu trabalho, afirmando que “gostam daquilo que fazem”. Contudo, não deixam de considerar que preferiam ter um “emprego melhor”, que é um emprego mal remunerado e que o ambiente nas empresas não é hoje tão harmonioso como em outras conjunturas.

De seguida, tentamos perceber de que forma os trabalhadores atribuem importância ao emprego, ou seja, quais os factores decorrentes do trabalho que os entrevistados mais valorizam. As respostas obtidas demonstram que a remuneração é o factor mais importante. O salário é a razão evidente e reconhecida que leva os sujeitos a “levantar-se e ir trabalhar”, revelando-se essencial para o sustento familiar, uma vez que é a principal e/ou a única fonte de rendimento.

“Eu trabalho porque preciso do fim do mês para pagar as minhas contas, pagar a alimentação dos meus filhos, para andar com a minha cara levantada, para ter o mínimo que tenho” (E5, Mulher, Não sindicalizada, Pequena empresa do vestuário).

O convívio com os/as colegas assume-se do mesmo modo como sendo relevante, assim como o ritmo de vida, os hábitos e as rotinas, e o sentimento de utilidade social, porém, com um ênfase menor nos discursos apreciados.

Os entrevistados, de facto, reconhecem a importância que o emprego tem na estruturação das suas vidas, sendo isto reforçado pelas principais dificuldades que encontrariam caso o perdessem. A totalidade dos sujeitos assume que as dificuldades económicas seriam o maior obstáculo dada a sua dependência do rendimento salarial. Consideram que haveria uma quebra na sua qualidade de vida, tendo de abdicar de certos bens de consumo ou restringi-los ao máximo.⁶

“O meu trauma acho que ia ser, o ter dinheiro para poder andar, pagar a minha renda, pagar a luz, pagar a água, pôr comida na mesa, (...) e depois ter os essenciais para os meus filhos comerem e assim” (E5, Mulher, Não sindicalizada, Pequena empresa do vestuário).

Perdas no que respeita à sociabilidades são também referidas pelos entrevistados, pois estes tendem a considerar que ocorreria uma quebra no convívio e no contacto com os colegas de trabalho. A diminuição do poder de compra poderia também conduzir a esta perda. As dificuldades relativas à perda das rotinas diárias foram do mesmo modo relatadas. Consideram frequentemente que o desemprego numa fase inicial seria algo “libertador”, mas que numa fase posterior sentiriam falta desse ritmo. A dificuldade em encontrar um novo emprego foi igual e geralmente referida.

3.2. Percepção do medo de perder o emprego

As evidências empíricas demonstram que o medo está ligado à percepção do risco e que este pode ser logicamente explicado ou vivido de forma inconsciente. Neste sentido, tentamos compreender de que modo os entrevistados percebem o risco de perder o emprego, assim como entender de que forma as notícias sobre a conjuntura atual influenciam esta percepção.

As respostas alcançadas indicam que, regra geral, os indivíduos têm medo de perder o emprego, sendo o argumento mais utilizado para o justificar referente à dependência da remuneração.

⁶ Alguns dos sujeitos referem que não poderiam “dar um futuro melhor aos seus filhos”, referindo-se à sua educação. Outros confessam que iriam atravessar situações de grande fragilidade social como: não poder pagar as rendas ou as prestações da casa, as contas de água, luz e gás ou mesmo “não conseguir pôr comida na mesa”.

Todavia, a perda de laços, a situação das empresas, a facilidade com que podem ser desvinculados das organizações e a atual conjuntura foram também mencionadas.

“Um ordenado só dentro de uma casa é muito complicado! Estejas a pagar a casa ao banco, estejas a pagar renda ou não estejas a pagar nada, tens sempre que pagar, se não for mais, a luz, a água, o gás... a comida para pões dentro de casa, é muito complicado!” (E3, Mulher, Sindicalizada, Pequena empresa do vestuário).

Segundo os sujeitos entrevistados a situação económica e social atual e, em particular, as notícias sobre a mesma aumentam o medo de perder o emprego como, aliás, se pode perceber pela questão anterior.

“Liga-se a televisão hoje foi num sitio amanhã é noutro. Os números estão sempre a aumentar, também! Claro que uma pessoa pensa: quando é que vai ser a nossa vez!” (E15, Mulher, Não sindicalizada, Pequena empresa do calçado).

Observamos ainda que este medo apresenta uma estrutura dual, pois não está em causa somente o medo de perder o emprego desenvolvido no momento, mas a dificuldade em encontrar um novo. A falta de alternativas de emprego e o elevado número de pessoas à procura do mesmo são as causas apontadas.

3.3. A busca pela manutenção do emprego e o ambiente nas empresas

A situação adversa que se atravessa e a dependência do salário na vida dos trabalhadores pode conduzir a que estes indivíduos adoptem uma mudança de comportamento e/ou de atitude. Deste modo, tentamos perceber quais as consequências que daí advêm no seio das organizações de trabalho. Porém, antes disso, procuramos conhecer a percepção das características que os empregadores mais valorizam nos seus empregados, de forma a saber se as possíveis mudanças no seu comportamento vão de encontro às características avançadas.

Das características apontadas como as mais valorizadas pelos empregadores destaca-se a produção. Para os entrevistados a produção é o principal para os empregadores, argumentando que são, não raras vezes, pressionados nesse sentido. Esta pressão ocorre até quando os empregados executam uma função nova na organização ou mesmo quando são recém-chegados à mesma, estando num período experimental.

“Eles ao fim ao cabo querem é produção ao final do dia, mas querem sempre mais, mais e mais e não olham, muitas vezes, a meios para isso! (...) Vingam-se! Eles vingam-se das pessoas, se lhe der berram com as pessoas e uma pessoa não consegue mais... não digo todos, mas em regra geral é assim!” (E19, Homem, Sindicalizado, Média empresa do calçado).

Determinados entrevistados afirmam que existem nuances entre os empregadores. Entendem que parte destes valorizam sobretudo a produção, mas que outros sobrepõem a qualidade do trabalho realizado ao número de peças executadas. Para conseguirem que os trabalhadores produzam mais e com mais qualidade os empregadores, muitas vezes, apelam que se encontram numa situação de crise e que o futuro da empresa depende disso.

Outra característica apontada foi a submissão⁷ dos empregados. Ou seja, uma certa passividade para com o empregador, o não “contestar a sua palavra” por medo de que isso os prejudique. Esta submissão é ainda mais notória quando se tratam de trabalhadores com vínculos contratuais precários e deve-se ao medo de represálias por parte do empregador ou dos encarregados, sejam estas diretas ou indiretas.

“As pessoas é assim, têm um certo receio de ser mandadas embora por se meter e até em certas reuniões que os patrões fazem, a dizer alguma coisa ou até a mudar de horários, a maior parte das pessoas cala-se. Com medo do desemprego! Porque é muito complicado. Por menos que se goste, à que aguentar!” (E19, Homem, Média empresa do calçado).

Regra geral, os entrevistados também afirmam que os empregadores não gostam que os seus empregados sejam sindicalizados, isto é, “não vêm isso com bons olhos”. Alguns destes trabalhadores, sejam ou não pertencentes a estruturas sindicais, consideram que implicitamente ou explicitamente os empregadores “discriminam” os sujeitos sindicalizados, sendo que tal se pode traduzir em algum tipo de penalização.⁸

“A maior parte deles ou quase todos discriminam mesmo os sindicalizados. (...) o meu patrão discriminou e continua a discriminar na base dos salários, porque eu trabalho como os outros, igual aos outros, e há salários diferentes uns dos outros. (...) Uma vez ele veio aqui a esta mesa e dava-me mais dinheiro por fora!” (E17, Homem, Sindicalizado, Grande empresa do calçado).

Tal situação conduz a que alguns dos trabalhadores sindicalizados omitam esse facto. Também por medo de penalizações, como demonstram alguns entrevistados, muitos tendem a não aderir a este tipo de organizações. Os argumentos mencionados pelos trabalhadores para não se sindicalizarem são, para além do medo de que isso os prejudique, o facto de “não sentirem essa necessidade”; a ideia de que “não vale a pena fazê-lo”, porque os sindicatos não têm poder para

⁷ Foram ainda referidas outras características, como a pontualidade e a assiduidade, o empenho demonstrado na execução do trabalho, a educação e a postura entre outras. Porém, a sua relevância não foi tão significativa.

⁸ Existe o preconceito de os perceberem como “trabalhadores que não querem trabalhar” e que querem “andar ao serviço do sindicato”, faltando ao trabalho por motivos a ele relacionado. Neste sentido, os entrevistados tendem a acreditar que os empregadores acham que estes não são tão rentáveis e “só lhes dão o ordenado de lei”. Alguns indivíduos sindicalizados afirmam, inclusive, que os empregadores já os tentaram dissuadir de pertencer ao sindicato.

mudar a situação; e a crença de que “é melhor não conhecer os direitos” – crença de que os indivíduos sindicalizados “sabem melhor as leis” e que numa altura em que é necessário aceitar as ordens do empregador, independentemente da sua legitimidade, tal faria com que os trabalhadores apenas “se sentissem mais indignados”, mas sem poder agir.

Tendo consciência da dependência que estes sujeitos têm da remuneração e do medo que a sua perda incute, tentamos então perceber se, para salvaguardar o emprego, os trabalhadores eram capazes de mudar a sua atitude na empresa e, se sim, de que forma. Ao analisar o conteúdo das respostas dos entrevistados soubemos que, tendencialmente, os sujeitos estão dispostos a mudar o seu comportamento no trabalho. Estes trabalhadores declaram que eram capazes de adoptar uma postura mais compreensiva para com o empregador e para com a situação da organização. Isto, por sua vez, poderia manifestar-se através de uma maior disponibilidade para trabalhar – dar horas extraordinárias, por exemplo. Alguns entrevistados afirmam também que poderiam tentar aumentar mais a sua produção, de forma a se destacarem pela positiva perante o empregador.

“Para manter o emprego? Sim! Fala-se que o meu patrão vai agora mandar pessoas embora e já se sabe mais ou menos quem é e eu sinto neles que já estão a tentar, a dar mais produção e assim! E a respeitar mais os encarregados a ver se conseguem... Eu fazia igual!” (E20, Mulher, Não sindicalizada, Média empresa do calçado).

Também o ambiente nas organizações de trabalho tem sofrido alterações. Os entrevistados, regra geral, entendem que o individualismo no seio das empresas tem aumentado, argumentando que, hodiernamente, prejudicam-se mais uns aos outros. Procuram rebaixar-se mutuamente, sendo que para isso chegam a acusar determinado trabalhador ao empregador quando este faz algo que o possa prejudicar perante este, o que reflete uma maior competitividade entre os trabalhadores.⁹

“Uma pessoa tenta sempre, eu acho que agora e cada vez mais, ser melhor que o colega, por muito que goste do colega de trabalho, por muito amigo que seja tenta sempre ser melhor e superar, porque se ele é melhor que tu, se isto começar a ir abaixo e chegar a um ponto de crise tu é que vais primeiro!” (E14, Mulher, Não sindicalizada, Pequena empresa do calçado).

Percebemos que os entrevistados tendem a acreditar que os empregadores não “vêm com bons olhos a sindicalização”. Contudo, os indivíduos sindicalizados afirmam que não deixariam o sindicato, mesmo que pudessem ser penalizados por isso. Acreditam que isso é um direito seu e que estão mais protegidos com este apoio numa conjuntura como a atual.

⁹ Os entrevistados tendem a afirmar que no interior das empresas os trabalhadores não se defendem entre si, sobretudo quando o problema ocorre entre o trabalhador e o empregador. Alguns entendem ainda que “cada um é que se tem de defender”, acreditando que é o trabalhador afetado quem deve tentar resolver o problema.

“... eles têm os advogados deles para tratar das coisas deles, nós temos o sindicato para fazer ver, para falar por nós aos patrões das nossas leis, eu acho que é um direito igual” (E8, Mulher, Sindicalizada, Grande empresa do vestuário).

Compreendemos, assim, que estes trabalhadores não deixariam o sindicato, mas seriam capazes de aderir a algum tipo de ação coletiva que fosse contra os interesses dos empregadores, correndo o risco de serem de algum modo penalizados? Os entrevistados sindicalizados declaram, maioritariamente, que eram capazes de o fazer caso considerassem que a razão e os motivos apresentados eram válidos e justos.

Por sua vez, os trabalhadores não sindicalizados tendem a assumir uma atitude mais prudente. Entendem que só seriam capazes de aderir a uma ação deste género se os restantes colegas, principalmente os da sua rede relacional, também o fizessem. Significa isto, que não correriam o risco de se expor numa ação unilateral. Há ainda quem afirme que não aderiria a uma ação coletiva que fosse contra os interesses do empregador, uma vez que a concebem como não sendo “a melhor opção, caminho ou alternativa” para resolver o problema, assim como pensam que tal traria consequências/penalizações.

“Nós nunca íamos aderir todos e quem aderisse ia ficar mal visto! Por isso, eu talvez não aderisse mesmo! (...) é bom falar “ai vamos, vamos, vamos”, mas ao fim não vamos, porque a maioria do pessoal fica lá a trabalhar e depois se dois ou três fossem nós é que íamos ficar mal vistos! Por isso, eu acho que não!” (E15, Mulher, Não sindicalizada, Pequena empresa do calçado).

Esta possibilidade é percebida por parte dos indivíduos sindicalizados, pois entendem que os não sindicalizados são mais submissos ao empregador e que, por isso, não aderem do mesmo modo a ações de protesto. Estes, ao exprimirem que existe uma certa ingratidão ou “injustiça” na ação sindical, devido ao facto de os resultados alcançados através do sindicato serem alargados a todos os trabalhadores, reconhecem também o problema do *free-riding*, que deriva da indivisibilidade do benefício geral produzido através dos sacrifícios da parte ativa.

“(...) às vezes é um bocadinho ingrato, porque é assim, nós é que tratamos no sindicato, mas é para todas. (...) Não dá para pô-las à parte. A gente anda para a frente, mas é para toda a gente, mesmo as que não estão sindicalizadas têm direito porque a nossa lei obriga a isso.” (E1, Mulher, Sindicalizada, Pequena empresa do vestuário).

3.4. A aceitação de exigências do empregador

Como percebemos, para resguardar o emprego grande parte dos trabalhadores seriam capazes de adoptar estratégias que revelam uma certa mudança de atitude e/ou comportamento no seio das

organizações. Efetivamente, ao analisar o conteúdo das respostas obtidas entendemos que, regra geral, os trabalhadores estariam dispostos a aceder a algumas imposições dos empregadores, pois crêem que o mais importante é “manter o emprego”. Mas que tipo de exigências seriam estas?

As respostas indicam que a aceitação das exigências dos empregadores vai para além da tentativa de dar mais produção. Apontam que os trabalhadores estariam dispostos a dar horas extraordinárias, sendo estas as imposições mais “facilmente” aceites. Geralmente, os entrevistados declaram que estariam dispostos a dar horas extraordinárias quando necessário mesmo que não fossem pagas na percentagem devida ou até que não fossem pagas de imediato, de forma a ajudar a empresa.

“Horas extra, por exemplo, uma hora ou hora e meia por dia, que fosse, aí era capaz de fazer! (...) Se ele nos dissesse assim: “ora bem, vai ser tempo, porque depois vamos ter trabalho! Para garantir o nosso trabalho! Eu aí fazia!” (E11, Mulher, Sindicalizada, Pequena empresa do vestuário).

Alguns destes empregados aceitariam, inclusive, o pagamento parcelado dos subsídios de férias e de Natal ou mesmo o seu não pagamento. Os indivíduos acreditam que estes, apesar de serem “bem vindos”, não são o essencial, não “podendo estar à espera deles”, são um “extra”.

“Ia custar, mas claro que uma pessoa aceita! Uma pessoa não tem argumentos, nem pode estar a reivindicar nada! Uma pessoa vai estar: aí não, quero o subsídio nós temos direito! E ele:” nós não podemos pagar”, quê que uma pessoa, o que é que nós podemos fazer em relação a isso? (...) O subsídio é bom, mas se por causa do subsídio arriscarmos a perder o que nos dá o ganho um ano todo... é um extra!” (E14, Não sindicalizada, Pequena empresa do calçado).

Os trabalhadores julgam que o rendimento principal é o salário e a sua ausência é aquilo que levanta maiores problemas na opinião dos entrevistados, afirmando que não aceitariam ficar sem ele, pois é essencial para a sua subsistência. Apesar disso, alguns destes demonstram que seriam capazes de aceitar que, numa situação de crise da empresa, este fosse pago em parcelas ou mesmo que durante um ou dois meses não fosse pago, acreditando que após uma recuperação da empresa os mesmos seriam saldados.

“... é assim, esperar um mês ou dois, mas do que isso não! Porque é assim, eu acho que quando começam a atrasar um mês ou dois, se não nos podem pagar eles deixam de nos pagar. Porque é assim, se não pode num mês, não vai poder no segundo, depois como é que vai ser!” (E15, Mulher, Não sindicalizada, Pequena empresa do calçado).

Deste modo, os indivíduos demonstram que, de facto, seriam capazes de se sujeitarem às exigências dos seus empregadores para manter o emprego. Tal ocorre, porque os empregadores

sabem a dependência que os indivíduos têm do rendimento salarial e usam isso, aliado à crise que presentemente atravessamos, para fazer com que os empregados entendam a sua condição e aceitem situações de atraso e/ou não pagamento de horas extraordinárias, de subsídios de férias e/ou de Natal e até mesmo de salários.

3.5. As formas de agir no caso de incumprimento dos direitos dos trabalhadores

Vimos que os trabalhadores tendem a aceitar situações verdadeiramente problemáticas, no entanto, tal constitui uma violação dos seus direitos enquanto trabalhadores. Neste sentido, procuramos perceber de que modo agiriam se realmente esta situação se verificasse.

Os indivíduos revelam que numa situação de crise da empresa em que se regista um certo desrespeito pelos direitos dos trabalhadores tenderiam, primeiramente, a falar com o empregador e a expor a sua situação, de forma a que este tentasse solucionar o problema com a maior brevidade possível. Indicam ainda que, na generalidade, os trabalhadores procurariam informações sobre os seus direitos e sobre o modo como deveriam proceder. Porém, alguns destes indivíduos afirmam que não o fariam sozinhos, uma vez que têm medo de ficar “marcados” pelo empregador.

Os trabalhadores afetos a sindicatos são peremptórios, entrariam em contacto com o sindicato para que este dialogasse com os seus empregadores, de modo a chegarem a um acordo que procurasse remediar o problema da forma mais adequada.¹⁰

“Primeiro eu falei, segundo eu tornei, falei eu e outra.. foi igual! Prontos, então à terceira já fui para o sindicato” (E2, Mulher, Sindicalizada, Pequena empresa do vestuário).

Já o modo como agiriam os indivíduos não sindicalizados apresenta algumas nuances. Se alguns destes consideram que provavelmente procurariam o apoio do sindicato, tornando-se sócios se fosse necessário, outros entendem que o sindicato não é a opção mais viável para revolver este problema. Ou seja, pensam que o sindicato não têm poder suficiente para mudar a situação e que a “única diferença entre este meio e os restantes é, meramente, o facto de se pagar quotas”. Também o medo de que isso lhes pudesse causar algum tipo de penalização, no emprego atual e,

¹⁰ Segundo parte destes entrevistados, os empregadores não lhes expõem a situação das empresas diretamente, sendo que se eles querem ter alguma resposta têm de ser os próprios a pedir reuniões. Consideram ainda que de “pouco adianta tentarem falar com eles,” uma vez que dizem “ouvir sempre a mesma resposta”, mantendo-se o problema.

eventualmente, na procura de um novo emprego, leva a que alguns dos trabalhadores não concebam esta opção como a mais viável.

“Não procurava o sindicato, porque o que é que acontece, o empregador, a gente quando vai para outra empresa tem que levar um currículo e acho que esse pequeno pormenor ia, acho que ia fazer uma diferença muito grande na outra empresa quando levasse o meu currículo! Ia haver aquele pormenor: “foi por isto!”, não veio porque quis, não veio porque o patrão estava bem, mas veio por causa disto! É assim, sindicalizei-me e o quê que acontece: “ai não, nós não queremos!”, porque agora, à partida, muitos patrões pensam assim: “ai não, agora não queremos!”, agora! Á uns anos atrás, quer fosse quer não fosse, era indiferente! Agora neste momento se perguntarem se é sindicalizado eu acho que o patrão diz: “não, obrigado mas não quero!” (E6, Homem, Não sindicalizado, Média empresa do vestuário).

Sendo assim, alguns seriam capazes no entanto de procurar esclarecer estas questões junto de advogados e de Instituições Públicas competentes para tratar este tipo de questões – Ministério ou Tribunal do Trabalho.

Uma minoria dos entrevistados afirma ainda que assumiriam uma postura reivindicativa; que pediriam a suspensão do contrato de trabalho e a insolvência da empresa. Destes indivíduos há, do mesmo modo, quem defenda que o melhor seria começar a procurar um novo emprego.

As respostas obtidas indicam ainda que existe uma tendência para considerar que os empregadores exercem uma certa coação sobre os seus funcionários. Esta é exercida, segundo certos entrevistados, para obrigar os sujeitos a trabalhar, muitas vezes sob a ameaça de que a “empresa precisa disso senão fecha”, sendo esta refletida quando alguém reivindica os seus direitos.

“É assim, se perguntar porquê, “aqui quem manda sou eu estás bem estás não estás bem vais embora!” É assim, é simples! (E19, Homem, Sindicalizado, Média empresa do calçado).

Para estes trabalhadores os empregadores “não gostam que reclamem mesmo que tenham razões para o fazer”, o que vai de encontro ao clima de submissão que alguns dos entrevistados referiram. Na verdade, a coação reflete-se na intransigência com que se desenrolam as relações entre os empregadores e os seus subordinado.

3.6. Da submissão à revolta: causas e consequências

A análise desenvolvida até aqui permite-nos compreender que as atitudes dos trabalhadores no seio das organizações de trabalho tendem a traduzir-se numa postura passiva e submissa. Todavia, também percebemos que o medo pode levar os indivíduos a agir, como consequência da rejeição da situação que os atormenta – o medo do desemprego. Assim, tentamos explorar o

que motiva a passagem de uma atitude algo passiva e submissa para uma postura reivindicativa e de ação por parte dos trabalhadores.

Para tal, questionamos os nossos entrevistados sobre os factores que levam a que os trabalhadores passem de uma certa compreensão para com o empregador, numa situação de crise da empresa em que são “exigidos” sacrifícios aos empregados, para uma atitude de revolta. Ao deslindar as respostas obtidas, percebemos que o desrespeito pelos trabalhadores e as dificuldades económicas são os principais motivos que despoletam uma sensação de revolta.

O desrespeito pelos trabalhadores está ligado a outros fatores apontados como promotores da sensação de revolta, ou seja, à perda de confiança no empregador, à falta de sinceridade do mesmo e ao sentimento de ter sido enganado. Na realidade, quando as organizações atravessam situações menos positivas e são pedidos esforços aos trabalhadores, os empregadores fazem-no dando algumas garantias – “que a situação é provisória”, “que logo que possam pagar o salário, subsídio ou horas em atraso” entre outras. No entanto, à medida que o tempo passa e as garantias antes dadas não são concretizadas os trabalhadores começam a sentir-se “revoltados” com a situação.

“Para mim é o desrespeito, para mim a palavra vale mais que o dinheiro! Eu, por exemplo, neste momento preciso muito de dinheiro, preciso de trabalhar! Mas preferia que ela fosse honesta connosco!” (E10, Mulher, Não sindicalizada, Média empresa do vestuário).

Já as dificuldades económicas estão intimamente ligadas à dependência da remuneração salarial, sendo que a sua ausência ou escassez pode provocar situações de grande fragilidade pessoal e social. Esta situação faz, na opinião dos entrevistados, “praticamente desesperar”, uma vez que esta é, normalmente, a sua fonte de subsistência. Tal conduz a que surja uma sensação de revolta para com a situação.

“Porque eu acho que todos os trabalhadores que trabalham, trabalham porque precisam de dinheiro não é! Têm contas ao final do mês para pagar como os patrões tem! (...) É esse espírito que possa logo de uma maneira para a outra! Não dá mais para compreender!” (E13, Homem, Não sindicalizado, Pequena empresa do calçado).

Este sentimento, por sua vez, segundo os entrevistados pode manifestar-se de várias formas, sendo uma delas através da promoção de uma ação coletiva. Ou seja, pela união dos trabalhadores em torno de uma causa comum, que neste caso seria a luta pelos seus direitos. Julgam também que esta poderia ocorrer com ou sem o apoio do sindicato. Estas poderiam passar por tentar prejudicar as organizações, ao fazerem queixas ao Ministério do Trabalho, de

modo a que as empresas sejam fiscalizadas, bem como por confrontar o empregador com a situação.

“De tantas formas que ela se poderia manifestar. Tantas! Há pessoas, casos de pessoas que para prejudicar a empresa, no que lhe fizeram, fazem queixa ao Ministério do Trabalho para irem lá as fiscalizações” (E1, Mulher, Sindicalizada, Pequena empresa do vestuário).

Questionámos ainda os indivíduos sobre a possibilidade de ocorrer uma ação coletiva nas suas empresas. As respostas alcançadas demonstraram que, tendencialmente, estes acham que isso é possível. No entanto, alguns também pensam que tal é pouco provável, pois consideram que são meios pequenos, onde não se conhecem situações desse género.

“Aqui não se usa muito disso. Porque é assim, estamos a falar de um meio de freguesias, não estamos num meio grande! Ai é normal isso acontecer, cidades e assim. É normal que isso aconteça. Aqui não... nunca ouvi falar de nenhuma fábrica ou empresa que fizesse greve por algum motivo interno. Nunca ouvi falar.” (E3, Mulher, Sindicalizada, Pequena empresa do vestuário).

Desta minoria, alguns entrevistados defendem que pessoalmente seriam capazes de aderir a este tipo de ações. Porém, acham pouco provável que isto aconteça, pois acreditam que as pessoas têm muita dificuldade em aderir a este tipo de ações. A causa apontada é o medo de represálias.

Na realidade, a concretização de ações coletivas reveste-se de uma certa complexidade. É necessário que os indivíduos se identifiquem, que estejam suficientemente unidos e que a causa comum seja bastante forte e motivante para que estas ocorram. O medo de represálias por parte do empregador, assim como tudo aquilo que o subjaz, pode condicionar estes sujeitos a aderir a estas ações e se, de facto, as respostas dos entrevistados tendem a indicar que estes seriam capazes de o fazer, tal não significa que efetivamente o façam; aquilo que teoricamente os entrevistados apontam como formas de agir podem ser “esmagadas” pela força do medo.

Conclusão

Tentamos neste trabalho desvendar empiricamente os meandros do medo social do desemprego. Como ficou implícito, os entrevistados reconhecem a centralidade do emprego nas suas vidas, tanto a nível económico como social. Efetivamente, a sociabilidade do trabalho, o ritmo de vida, o sentimento de utilidade social e a remuneração são reconhecidos como fundamentais, principalmente este último. Isso faz com que as pessoas ajustem em grande medida o seu pensamento e o seu comportamento à preservação do emprego

Percebemos também que o medo do desemprego é uma realidade para grande parte dos profissionais e que para a sua percepção em muito contribuíram as notícias tendencialmente negativas sobre a atual conjuntura económico-social. Este medo apresenta ainda uma estrutura dual, não estando em causa unicamente o medo de perder o emprego desenvolvido no momento, mas também a dificuldade em encontrar um novo, devido à escassez de alternativas de emprego e a um elevado número de sujeitos à procura do mesmo.

Compreendemos também que numa situação de crise os trabalhadores seriam capazes de alterar a sua postura, de forma a se destacarem positivamente perante o empregador e, assim, proteger o seu posto de trabalho. Esta mudança poderia manifestar-se através da assunção de uma atitude de maior compreensão para com a situação da empresa, bem como num acréscimo do esforço na produção. Aliás, soubemos do mesmo modo que os entrevistados tendem a crer que os empregadores os coagem, de forma mais ou menos explícita, a não requerem os seus direitos, tal como a constrangê-los a produzir mais.

A análise das entrevistas aqui desenvolvida aponta para a percepção entre os trabalhadores da valorização positiva que os empregadores fazem da submissão. Os entrevistados reconhecem-na e procuram agir em conformidade por medo de represálias, sejam elas diretas ou indiretas. Demonstram igualmente entender que os empregadores tendem a não aprovar a sindicalização dos seus colaboradores. A percepção da não aceitação do sindicalismo por parte dos empregadores tende a neutralizar a ação dos sindicatos.

O ambiente nas empresas é ainda tendencialmente marcado por uma certa pressão dos empregadores sobre os trabalhadores, pelo individualismo e pela competitividade entre os trabalhadores. A estratégia coletiva do silêncio, cegueira e surdez é igualmente perceptível, pois, regra geral, estes afirmam que os trabalhadores não se defendem entre si, especialmente, quando a questão envolve o empregador.

Numa tentativa de resguardar o emprego, entendemos que os indivíduos com emprego são capazes de aceitar situações indignas em nome do mesmo. Com efeito, compreendemos que a percepção do risco de perder o emprego se traduz na sujeição das pessoas, na sua condescendência com situações verdadeiramente preocupantes que podem constituir problemas graves para a gestão da sua vida quotidiana. A análise das entrevistas recolhidas indica que este

medo conduz, tendencialmente, a uma postura humilde e submissa, ou seja, à obediência face a infracções dos seus direitos. O reconhecimento do medo da massa pelos indivíduos menos submissos leva-os também a uma certa resignação.

Apesar disto, ouvimos algumas vozes que seriam capazes, numa situação em que os seus direitos não fossem respeitados, de assumir uma atitude proactiva que, regra geral, passaria por falar com o empregador e, caso tal não tivesse sucesso, procurar organizações e/ou instituições que pudessem solucionar a questão.

Ao tentar explorar e entender o que poderia motivar a passagem de uma atitude passiva e submissa para uma postura de revolta percebemos que os factores promotores desta mudança seriam o desrespeito pela dignidade humana, e sobretudo pessoal, dos trabalhadores, a perda de confiança nos empregadores, a sua falta de sinceridade e o sentimento de ter sido enganado. Aliado a estes destacam-se as dificuldades económicas decorrentes de uma eventual situação de incumprimento.

Em guisa de conclusão, o conjunto destas entrevistas sugere a relevância deste tema para a compreensão da situação das comunidades operárias do interior mono-industrial do país no contexto da precarização do emprego atual e diminuição das oportunidades de emprego alternativo. A percepção do risco de perder o emprego tende a resultar numa atitude individualmente defensiva e tendencialmente passiva no seio das organizações de trabalho. Contudo, esta atitude pode, eventualmente, dar lugar a uma postura de revolta caso surgir um sentimento de abuso e prepotência patronais que atingem as pessoas e as suas redes sociais próximas.

Bibliografia

Barbalet, Jack (1998), *Emotion, social theory and social structure: a microsociological approach*, Cambridge, Cambridge University Press.

Bauman, Zygmund (2000), *Liquid Modernity*, Cambridge, Polity Press.

Beck, Ulrich (1992), *Risk Society: towards a new modernity*, London, Sage.

Cabral, Manuel Villaverde, Jorge Vala e João Freire (2000), *Trabalho e Cidadania*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

Castelhano, Laura (2005), “O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho”, *Psicologia & Sociedade*, (Online), 17 (1).

Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v17n1/a03v17n1.pdf>

Centeno, Luís (2001), *Percursos profissionais de exclusão social*, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Dedecca, Cláudio (1996), “Desregulação e desemprego no capitalismo avançado”, *São Paulo em Perspectiva*, (Online), 10 (1).

Disponível em: http://www.seade.gov.br/produtos/spp/v10n01/v10n01_02.pdf

Dejours, Christophe (1994), *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à relação prazer, sofrimento e trabalho*, São Paulo, Atlas.

Dejours, Christophe (1998), *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*, São Paulo, Cortez-Oboré.

Dias, Fernando (2007), *O medo social e os vigilantes da ordem emocional*, Lisboa, Instituto Piaget.

Estanque, Elisio (1999), “Acção coletiva, comunidade e movimentos sociais: para um estudo dos movimentos de protesto público”, *Revista Critica de Ciências Sociais*, (Online), (55).

Disponível em:

<https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/10832/1/Acção%20colectiva%2c%20comunidade%20e%20movimentos%20sociais.pdf>

Freire, João (2009), *Trabalho e Relações Laborais*, Lisboa, Imprensa das Ciências Sociais.

Gohn, Maria da Glória (2007), “Movimentos sociais na atualidade: manifestações e categorias analíticas”, em Maria da Glória Gohn, *Movimentos sociais no início do século XXI. Antigos e novos movimentos sociais*, Petrópolis, Editora Vozes.

Hespanha, Pedro *et al* (2007), *É o desemprego fonte de pobreza? O impacto do desemprego e do mau emprego na pobreza e exclusão social do Distrito de Coimbra*, Porto, REAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza/ Portugal.

Instituto Nacional de Estatística (2013), *Estatísticas do Emprego*, 4º semestre de 2012.

Lopes, Helena (1999), “A defesa do emprego: o económico contra o social?”, *Dinâmia Working Paper*, (Online), (13).

Disponível em: http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/474/4/DINAMIA_WP_1999-13.pdf

Motta, Paulo (2002), “Ansiedade e medo na empresa: percepção de risco das decisões gerenciais”, *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, I, (2), pp. 32-47.

Oakes, Penelope e John Charles Turner (1986), “Distinctiveness and the silence of social category memberships: is there an automatic perceptual bias towards novelty?”, *European Journal of Social Psychology*, (16), pp. 325-344.

Reich, Robert (2004), *O futuro do sucesso: viver e trabalhar na nova economia*, Lisboa, Terramar.

Tarrow, Sidney (1998), *Power in Movement: social movements and contentious politics*, Cambridge, Cambridge University Press.

Os caminhos migracionais entre Brasil e Portugal: uma análise do tráfico humano internacional e as circunstâncias laborais no país de destino

*Jordanny Barbosa Silva*¹

*Laura Costa Miranda*²

*Milena Barbosa de Melo*³

*Wanda Helena Mendes Muniz Falcão*⁴

Resumo

Este trabalho tem como escopo analisar o tráfico humano internacional e as circunstâncias vulneráveis desses indivíduos no Estado receptor, no caso Portugal. Examina sua inserção no mercado em foco e as condições de trabalho encontradas. Em decorrência de fatores econômicos e sociais, o tráfico humano tem se tornado prática corriqueira no cenário internacional, de forma a impulsionar a criação de organizações internacionais voltadas para regulamentação do fenômeno da migração internacional e ainda das relações de trabalho, nomeadamente, a Organização Internacional para as Migrações (OIM) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT). Ao longo desta pesquisa, é analisada a migração e a cooperação internacional para fins de prevenção e combate ao tráfico humano e, ao instante que os indivíduos chegam ao Estado de destino, a situação percebida no novo ambiente de trabalho. As medidas de proteção para estrangeiros devem ser maximizadas, e, portanto, as violações dos direitos das vítimas de tráfico mitigadas. Ademais, detém como problema: O sistema de cooperação entre Brasil e Portugal frente às condições precárias de trabalho, decorrente do tráfico humano, é eficaz? Justificado pela relevância em meio aos tempos de crise, caracterizando o interesse sociológico e jurídico desta pesquisa. Apresenta como objetivo geral: Analisar o sistema de cooperação internacional destinado ao combate do tráfico de pessoas e trabalho precário; e o específico: Estudar o fenômeno da migração internacional e suas consequências para os países de destino e de origem, mormente, o trabalho precário, observando ainda, a existência de um sistema de cooperação entre os países. Utiliza método indutivo, com metodologia quantitativa e qualitativa, pesquisas bibliográfica e documental, através de doutrinas acerca da temática, além de artigos e legislações.

Palavras-chaves: Tráfico de Pessoas, Direitos Humanos, Trabalho Forçado.

1 Especialista em Direito Ambiental pelo Centro Universitário Internacional (UNITER), Curitiba, PR, Brasil. Bacharela em Direito pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACISA), Campina Grande, PB, Brasil. Licenciada e Bacharela em Ciências Biológicas pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), Campina Grande, PB, Brasil. Membro da Comissão de Direitos Humanos da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) Subseção de Campina Grande, PB, Brasil. Membro do Núcleo de Estudos de Direito Internacional e Direitos Humanos (FACISA), Campina Grande, PB, Brasil. Advogada. E-mail: jordanny_barbosa@hotmail.com

2 Pós-graduanda em Direitos Humanos pela Universidade de Coimbra. Bacharela em Direito pela Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACISA), Campina Grande, PB, Brasil. Membro da Comissão de Direitos Humanos da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) Subseção de Campina Grande, PB, Brasil. Membro do Grupo de Estudos de Direito Internacional e Direitos Humanos (FACISA), Campina Grande, PB, Brasil. Advogada. E-mail: laura_costa@hotmail.com

3 Doutoranda em Direito Internacional pela Universidade de Coimbra. Mestra em Direito Comunitário pela Universidade de Coimbra, Portugal. Especialista em Direito Processual e em Direito Comunitário. Atualmente é Professora Universitária e Orientadora do Núcleo de Estudos de Direito Internacional e Direitos Humanos (FACISA), Campina Grande, PB, Brasil. E-mail: milenabarbosa@gmail.com

4 Acadêmica do Curso de Direito da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACISA), Campina Grande, PB, Brasil. Membro do Núcleo de Estudos de Direito Internacional e Direitos Humanos (FACISA); do projeto de extensão Cineclubes Facisa; Grupo de Pesquisa do Observatório de Direitos Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC. Pesquisadora do Centro de Direito Internacional (CEDIN), Belo Horizonte, MG. E-mail: wanda.helenammf@bol.com.br

Introdução

O desenho da nova ordem jurídica internacional vem a auxiliar a consolidação das relações internacionais entre aqueles países que não ocupavam lugar de destaque na sociedade internacional. O fenómeno migratório tem sido entendido como algo bastante complexo, principalmente no que se refere às causas que o originam, pois decorrem da economia globalizada, que gera à exclusão dos povos, Estados, além da prática de crimes.

É possível observar que há ampliação dos fatores propulsores da migração, pois, se antigamente eram as questões naturais, a exemplo do inverno ou verão rigorosos, as guerras pelas fronteiras, que ocasionavam mortes e fome, agora, estes passam a concorrer com outros quesitos, tais como: crise econômica permanente, insatisfação com o trabalho desenvolvido pelo Estado, violação dos direitos humanos, fome e miséria.

Este artigo propõe discutir a migração internacional contemporânea entre Brasil e Portugal, suas origens, o contexto e a recepção pelo país de destino. Nesta esteira de análise, concentra-se o exame do tráfico humano internacional – tendo como pano de fundo os países mencionados -, suas decorrências e condições de trabalho encontradas no estado receptor.

Ademais, detém como problema: O sistema de cooperação entre Brasil e Portugal frente às condições precárias de trabalho, decorrente do tráfico humano, é eficaz? Justificado pela relevância em meio aos tempos de crise, caracterizando o interesse sociológico e jurídico desta pesquisa. Apresenta como objetivo geral: Analisar o sistema de cooperação internacional destinado ao combate do tráfico de pessoas e trabalho precário; e o específico: Estudar o fenómeno da migração internacional e suas consequências para os países de destino e de origem, mormente, o trabalho precário, observando ainda, a existência de um sistema de cooperação entre os países. Utiliza método indutivo, com metodologia quantitativa e qualitativa, pesquisas bibliográfica e documental, através de doutrinas acerca da temática, além de artigos e legislações.

1 Migração na ordem jurídica internacional

Desde os primórdios da humanidade existe a necessidade de regulamentação das atividades entre os povos, pois o ser humano, em sua essência, busca organizar as formas de vida em que estão inseridos. Na antiguidade, as guerras eram a regra, sendo a paz uma grande exceção no tocante à organização do comportamento entre os povos. Não existiam regras que pudessem servir como mecanismo instrutor para a realização das atividades dos indivíduos, assim, os povos buscavam resolver suas diferenças através de conflitos armados, ocasionando momentos de apreensão e tensão.

Apenas na idade moderna, considerada de período das luzes, que foi marcada pela reforma protestante é que houve a modificação do estilo de vida das pessoas e ainda da maneira de como o governo deveria organizar o estado. O renascimento trouxe mudanças políticas, culturais, econômicas, jurídicas e sociais.

Ao passo que a sociedade internacional, através do Direito Internacional, luta por um conjunto de normas que auxilie a convivência entre as nações, alguns Estados não têm feito muita questão no cumprimento e na incorporação de regras que ajudem na consolidação de um sistema equilibrado para toda a humanidade, apesar de ser obrigatório para todos os indivíduos⁵.

É nítido visualizar a nova ordem jurídica internacional no artigo 6º da Declaração Internacional sobre o Direito ao desenvolvimento de 1986, em seu artigo 6º, que preceitua o seguinte:

Artigo 6º. §1. Todos os Estados devem cooperar, com vistas a promover, encorajar e fortalecer o respeito universal à observância de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raça, sexo, língua ou religião. §2. Todos os direitos humanos e liberdades fundamentais são indivisíveis e interdependentes; atenção igual e consideração urgente devem ser dadas à implementação, promoção e proteção dos direitos civis, políticos, econômicos, sociais e culturais. §3. Os Estados devem tomar providências para eliminar os obstáculos ao desenvolvimento resultantes da falha na observância dos direitos civis e políticos, assim como dos direitos econômicos, sociais e culturais.

5 “O terceiro mundo, com sua teoria neutralista, também vai definindo uma nova atitude no domínio das relações internacionais. A sua atitude básica é a de recusar em bloco a validade do direito internacional clássico, em cuja definição não colaborou. Assim, enquanto que tradicionalmente o reconhecimento da personalidade internacional de um Estado implicava para este a aceitação do direito internacional de um Estado implicava para este a aceitação do direito internacional, os neutralista entendem que o reconhecimento significa o acesso à participação na definição de um novo direito internacional”. Moreira, Adriano. *Ciência Política*. 4ª edição. Almedina. Coimbra. 2009. Página 432.

Todavia, apesar de haver violação de normas de Direito Internacional no âmbito interno dos países, no aspecto mais geral, tem havido uma motivação para criação e incorporação de normas de Direito Internacional e, ainda, o estabelecimento de políticas de proteção do indivíduo, situação esta que tornou os Direitos Humanos, como sistema imperativo, isto é, foi enquadrado no sistema jurídico internacional do *hard law*⁶, afastando, portanto, qualquer possibilidade por parte de um país, o aditamento e publicação de regras que venham violar os direitos essenciais à condição humana.

Nesse contexto da Ordem Jurídica Internacional, é identificado o fenómeno da migração internacional, que se dá pelo deslocamento de indivíduos entre territórios, quer de maneira voluntária, quer de modo involuntário ou compulsório. Esse deslocamento é motivado por várias situações, desde ambientais até socioeconômicas e, ainda criminais, no caso, por exemplo, do tráfico internacional de pessoas. Estima-se que nos próximos quarenta anos, cerca de um bilhão de indivíduos poderão ser imigrantes.

O fenómeno migratório na órbita internacional sempre gerou grandes desafios para os países, pois precisa cumprir as metas dispostas nas Convenções Internacionais e também as metas das Organizações Internacionais, de que fazem parte.

O período correspondente entre o final do século XX e o início do século XXI foi marcado por uma grande desilusão na população, em relação ao trabalho desenvolvido pelo Estado. O exercício do poder estatal, muitas vezes contaminado pela corrupção, desvirtuou-se de suas atividades essenciais, dificultando o cumprimento de sua função social, qual seja suprir as necessidades essenciais de toda a população que se encontra em seu território e, ainda, conceder suporte aos nacionais que se encontram fora do seu território.

Assim, situações como Guerras civis: Ruanda, Haiti, Timor Leste; Guerras entre países soberanos: Iraque, Afeganistão, Vietnã; Governos repressores: Cuba, China, Iêmen, Portugal na época da ditadura de Salazar; Degradação ambiental: poluição de rios, desmatamento; Violação

6 Direito que tem força vinculativa. Nessa classificação são identificadas: as Convenções Internacionais, os princípios gerais do Direito, as decisões judiciais, a doutrina, as decisões normativas das organizações internacionais e os atos unilaterais. Diferentemente do Hard Law, o Soft Law, é o direito que não tem força vinculativa, ou seja, não tem força obrigatória. Estão nessa classificação as diretrizes e estatutos das organizações internacionais, as resoluções e declarações das organizações internacionais e ainda os acordos estabelecidos pelas modalidades diplomática para resolução de conflitos internacionais, nomeadamente: negociação, conciliação, arbitragem, mediação, inquérito.

de Direitos Humanos: Sudão, Afeganistão; Crise Econômica: Grécia, Itália, Espanha, Angola, vêm motivando cada vez mais a saída do nacional de seu território, em busca de melhores condições de vida.

Nesse sentido, para comprovar esta circunstância de desilusão em vários países, pode reportar às estatísticas disponibilizadas pelas Organizações Internacionais que se destinam ao apoio e tratamento de populações que se encontram em situação de pobreza.

Dentre elas, destaca-se a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação, que tem o propósito de enveredar esforços para a diminuição e erradicação da fome no mundo. Segundo relatório da FAO (2010) sobre Insegurança Alimentar, há um número bastante assustador: 925 milhões de pessoas sofrem fome crônica no mundo e observa-se que em 2012, o mundo pode atingir a marca de um bilhão de pessoas. Tal constatação levou ao questionamento sobre a não viabilidade de cumprimento daquilo que foi estabelecido pela Cúpula sobre Alimentação, em 1996, qual seja: reduzir pela metade o número de pessoas famintas até 2015⁷.

Assim, observa-se uma ampliação dos fatores dos fatores propulsores da migração, pois, se antigamente eram as questões naturais, como o inverno ou verão rigorosos, as guerras pelas fronteiras, que ocasionavam mortes e fome, agora, estes passam a concorrer com outros quesitos, tais como: crise econômica permanente, insatisfação com o trabalho desenvolvido pelo Estado, violação dos direitos humanos, fome e miséria.

2 Trabalho forçado e tráfico humano internacional

O tráfico de seres humanos é um problema que não admite restrição de locais, não obedece fronteiras. Desde a declaração de Bruxelas em 2002 que o combate ao tráfico de pessoas configura um dos principais, senão o principal tema da agenda da União Europeia⁸.

Diversas medidas legais e políticas vêm sendo adotadas, tanto em âmbito nacional como europeu, com os fins principais de proteção dos direitos das vítimas e de combate às

⁷Dados disponíveis em: <<http://www.fao.org/corp/statistics/en/>>. Acesso em: 14 ago. 2012.

⁸ Dentre outros princípios, a Declaração - que refere-se ao “povo da Europa” - estabelece que: “Afirmamos o valor, a dignidade e autonomia de cada indivíduo e o direito de todos à maior liberdade possível compatível com os direitos dos outros. Defendemos a democracia e os direitos humanos e procuramos para o maior desenvolvimento possível de cada ser humano.” Disponível em <http://www.humanismosecular.org/declaracao-bruxelas>.

organizações criminosas, tendo sempre como base a proteção e prevenção, em nível governamental e não-governamental.

Um grave problema que se percebe quando o assunto é o tráfico de seres humanos é a escassez, ou até mesmo a ausência de elementos, de dados obtidos de forma sistemática que possibilitem uma ampla e efetiva compreensão da realidade desse fenómeno. Essa falta – ou deficiência – da percepção do que ocorre realmente tende a prejudicar os esforços que devem ser empregados na luta contra o problema, pois sem informações e dados fiáveis, se torna impossível conhecer a extensão, a natureza e a complexidade das questões envolvidas pelo tráfico.

Conforme é exposto no Plano Nacional Contra o Tráfico de Seres Humanos 2007-2010 de Portugal:

“Para combater eficazmente esta realidade complexa e multifacetada, urge uma abordagem integrada que tenha sempre como acento tónico a perspectiva dos direitos humanos. Nesse sentido, é importante que exista uma harmonização entre a vertente repressiva de combate ao tráfico de seres humanos, que é obviamente norteadada pela punição dos traficantes, caldeada por estratégias de prevenção, de apoio, *empowerment* e inclusão das vítimas de tráfico.”⁹

O Protocolo contra o Tráfico de Pessoas não nos dá a exata definição do que seja “exploração”, porém, a legislação apresenta um rol não-exaustivo de formas de exploração¹⁰, quais sejam: “Exploração inclui, pelo menos, a exploração da prostituição de outrem ou outras formas de exploração sexual, de serviços ou trabalhos forçados, de escravatura, de práticas similares à servidão ou a extração de órgãos.”

Desta forma, os diferentes tipos de tráfico de pessoas (em consentâneo a forma de exploração apresentada) produzem diferentes perfis de vítima, inclusive levando-se em consideração o local onde a prática criminosa desenvolve-se¹¹. Como é possível extrair do Protocolo, a exploração para fins de serviços ou trabalhos forçados configura o tráfico de seres humanos.

⁹ Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, Presidência do Conselho de Ministros, I Plano Nacional Contra o Tráfico de Seres Humanos, 2007-2010. Lisboa, Portugal. P.15.

¹⁰ Deve-se ressaltar que o Protocolo contra o Tráfico de Pessoas vincula à criminalização do tráfico de pessoas, entretanto, não exige que a legislação nacional utilize os exatos termos da definição de Tráfico de Pessoas nele constante. Ao invés, a legislação nacional deve ser feita de modo consistente com o âmbito legal de cada país, consagrando, no entanto, os elementos típicos presentes nas definições do Protocolo.

¹¹ Em Portugal, entre os anos de 2008-2011 foram confirmadas: 65 vítimas para exploração laboral; 51 para exploração sexual; 03 para tentativa de adoção e 01 para exploração sexual e laboral (duas formas não tipificadas). Wrabetz, Joana Daniel. Tráfico de Seres Humanos em Portugal e no Mundo. P. 6.

As vítimas traficadas para a exploração laboral normalmente são obrigadas a trabalhar nos setores de agricultura, entretenimento, indústria de serviços e manufatura, e geralmente apresentam as seguintes características (dentre outras): vivem em grupos, no mesmo local onde trabalham e raramente ou nunca saem desses lugares; vivem em locais degradados e impróprios, como edifícios agrícolas industriais; não possuem os recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho, como roupas adequadas e equipamento de proteção; são mal alimentadas; não têm acesso aos próprios rendimentos (ordinários); não possuem contrato de trabalho; trabalham demasiadas horas por dia; não têm a liberdade de se deslocar livremente; são disciplinadas por meio de multas; estão sujeitas a abusos, ameaças e/ou violência e não possuem formação básica nem licenças profissionais¹².

Com relação ao ambiente, comumente há exposto no local de trabalho avisos em línguas diferentes da língua local; não há avisos sobre saúde e segurança, e o equipamento ter sido concebido ou alterado de forma a poder ser utilizado por crianças¹³.

Importante se faz ressaltar que os aspectos acima elencados constituem indicadores, não provas da existência do tráfico. Esses indicadores, que podem ser complementados por outros¹⁴, são fortes indícios que podem dar início à investigação.

De acordo com a estimativa global publicada pela Organização Internacional do Trabalho, em 01 de junho de 2012, há 20,9 milhões de vítimas de trabalho forçado no mundo. Desse total, 11,4 milhões são mulheres (9,5 milhões homens) e 15,4 milhões são adultos, contra 5,5 milhões de crianças¹⁵.

O relatório também afirma que, desse total de 20,9 milhões de vítimas, 18,7 milhões, ou seja, 90% do total são exploradas em atividades da economia privada, por indivíduos ou empresas; e, ainda, desses 90% tem-se que 4,5 milhões (22%) são vítimas de exploração sexual, enquanto

¹² Manual contra o tráfico de pessoas para profissionais do sistema de justiça penal. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, Nova Iorque, 2009. P. 16.

¹³ Manual contra o tráfico de pessoas para profissionais do sistema de justiça penal. ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, Nova Iorque, 2009. P. 17.

¹⁴ A totalidade de indicadores encontrados na pesquisa não foram aqui exauridos, por uma questão de espaço, optando-se por expor aqueles considerados mais relevantes.

¹⁵ Wrabetz, Joana Daniel. Tráfico de Seres Humanos em Portugal e no Mundo. Observatório do Tráfico de Seres Humanos. P. 16.

14,2 milhões (68%) são vítimas de exploração laboral, sobretudo na agricultura, construção civil, indústria ou servidão doméstica.

O artigo 160 da Lei Portuguesa 59/2007, de 04 de setembro, contém diversos dispositivos especificamente sobre o tráfico de seres humanos. Dentre outras disposições, a Lei configura como tráfico:

- 1- Quem oferecer, entregar, aliciar, aceitar, transportar, alojar ou acolher pessoa para fins de exploração sexual, exploração do trabalho ou extracção de órgãos:
 - a) Por meio de violência, rapto ou ameaça grave;
 - b) Através de ardil ou manobra fraudulenta;
 - c) Com abuso de autoridade resultante de uma relação de dependência hierárquica, econômica, de trabalho ou familiar;
 - d) Aproveitando-se de incapacidade psíquica ou de situação de especial vulnerabilidade da vítima; ou
 - e) Mediante a obtenção do consentimento da pessoa que tem o controlo sobre a vítima; é punido com pena de prisão de três a dez anos.

O n.º 2, do mesmo Artigo, ainda prescreve que incorre na mesma pena quem “Aliciar, transportar, proceder ao alojamento ou acolhimento de menor, ou o entregar, oferecer ou aceitar, para fins de exploração sexual, exploração do trabalho ou extracção de órgãos” e adverte (no n.º 3) que nesses casos, se o agente usar algum dos meios previstos nas alíneas do n.º 1 ou atuar de modo profissional ou com intenção lucrativa, deve ser punido com pena de três a doze anos de prisão. Ou seja, nesse último caso a pena é mais severa¹⁶.

No âmbito nacional, há em Portugal dois mecanismos principais de coleta de dados relacionados com o tráfico de seres humanos, quais sejam: a) Dados recolhidos por meio do Guia Único de Registro para o Tráfico de Seres Humanos (GUR/TSH – modelo dos órgãos de polícia criminal); b) Dados recolhidos por meio do Guia de Sinalização (GS/TSH – modelo das ONG e organizações público-privadas).

¹⁶ Portugal também possui legislação que se refere à entrada, permanência e saída de estrangeiros do seu território. Trata-se da Lei 23/2007, de 4 de julho, que dispõe à pessoa indicada como possível vítima de tráfico um período de reflexão com duração mínima de 30 dias e máxima de 60, o que possibilita a recuperação ao poder dos traficantes. Enquanto durar este período de reflexão, não se pode aplicar medidas de remoção à vítima; seus meios de subsistência, bem como o acesso a tratamento médico urgente, segurança, assistência psicológica, tradução e interpretação e assistência legal ao abrigo são garantidos (Recolha de Dados e Gestão de Informação Anti-Tráfico na União Europeia – Um Manual. Centro Internacional para o Desenvolvimento de Políticas de Migração. P.59).

Esses procedimentos levam em consideração, essencialmente, dados com foco nas vítimas; secundariamente ficam os relativos aos traficantes¹⁷. A obtenção e análise desses dados estão atualmente sob a responsabilidade do Observatório do Tráfico de Seres Humanos (Direção-Geral de Administração Interna/DGAI – Ministério da Administração Interna) em cooperação com a Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

No que concerne a uma ação mais objetiva e direta, o Observatório do TSH produz estatísticas, análise de dados geográficos, investigação (principalmente sobre políticas públicas) e relatórios. Vale ressaltar que essa ampla atividade do Observatório não exclui os procedimentos de recolha e análise de dados pelas autoridades policiais. Deve haver uma complementariedade das ações. As estatísticas em âmbito judicial ficam a cargo da Direção-Geral da Política de Justiça (Ministério da Justiça), que tem como fontes a polícia e a Procuradoria-Geral da República.

Há, também em Portugal, o Centro para Vítimas de Tráfico, constituído por uma equipe multidisciplinar, que objetiva recolher informações e enviá-las ao Observatório do Tráfico de Seres Humanos. Além de tudo isso, existe ainda algumas ONGs locais que realizam trabalho semelhante, todavia, essas organizações têm de ter uma estruturação formal e sistemática, para que o sistema de obtenção de dados seja confiável.

A identificação do tráfico de seres humanos não é algo simples: os criminosos aplicam o máximo de esforços a fim de garantirem que será difícil detectar as suas atividades, de que irão ver-se impunes.

3 Estatísticas sobre o tráfico na rota Brasil-Portugal

Os fatores sociais e económicos, outrora dissertados, corroboram para o quadro que propicia a prática do tráfico internacional humano. Os números que envolvem o delito chamam atenção das

¹⁷ As variáveis utilizadas no GUR/TSH e no GS/TSH são relacionadas com: a) dados referentes à localização da suposta vítima; b) dados referentes à pessoa da vítima; c) dados sobre as formas de coerção exercidas sobre a vítima; d) dados sobre o direcionamento a mecanismos de apoio. Quanto aos dados relativos aos traficantes (GUR/TSH), estes dizem respeito à nacionalidade; no GS/TSH há também dados de nacionalidade mais o sexo, idade, relação com a vítima, participação no crime, etc (Recolha de Dados e Gestão de Informação Anti-Tráfico na União Europeia – Um Manual. Centro Internacional para o Desenvolvimento de Políticas de Migração. P. 142).

organizações internacionais e demais órgãos responsáveis pelo combate e prevenção; mediante o fenômeno da globalização, comumente se torna o recrutamento de pessoas para o labor.

Os dados expostos pela UNODC¹⁸ ratificam os pontos levantados neste trabalho: no ano de 2010 houve larga movimentação financeira na Europa fita da exploração sexual, perfaz 03 bilhões de dólares, fruto do tráfico de cerca de 70 mil pessoas, sendo 84% destinadas à exploração sexual¹⁹.

Consoante o Sistema Nacional de Estatísticas de Segurança Pública e Justiça Criminal (SINESPJC) da Polícia Militar, no período de 2006 a 2011 houve em torno de 1.735 de indivíduos vítimas de tráfico interno de pessoas para fins de exploração sexual²⁰, no âmbito internacional, entre 01 e 04 milhões de pessoas são traficadas, sendo 90% mulheres e crianças²¹, aduz Siqueira (apud GIANNECCHINI, 2012, p. 01):

O Brasil é apontado pela ONU como um dos maiores "fornecedores" de mulheres e crianças para o tráfico de seres humanos para fins de exploração do comercial sexual - o maior exportador de mulheres na América Latina. As mulheres brasileiras mais valorizadas no "mercado internacional", [...], são as mulatas, bastante requisitadas na Espanha, Portugal, Itália e Suíça²².

Deste modo, é fulcral ao Estado brasileiro o aprimoramento das redes de enfrentamento ao crime, tendo em vista ser um dos principais países de origem dos traficados.

Especificamente na rota migracional Brasil – Portugal, o Observatório de Tráfico de Seres Humanos (OTSH) – vinculado ao Ministério da Administração Interna português -, revela em seu relatório de 2009, que:

além de vítimas, os brasileiros aparecem também como alguns dos principais aliciadores, aponta o governo do país. Entre os 84 casos sob investigação aberta no ano passado [2008], brasileiros aparecem em como possíveis agressores em nove. Depois dos próprios portugueses (25 casos), a principal nacionalidade de aliciadores é de

¹⁸ Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime.

¹⁹ Dados coletados em RODRIGUES, T. C. **O tráfico internacional de pessoas para o fim de exploração sexual e a questão do consentimento**. 2012. 201. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

²⁰ BRASIL. **Blog do Ministério da Justiça**. Disponível em: <http://blog.justica.gov.br/inicio/primeiro-relatorio-consolida-dados-sobre-trafico-de-pessoas-no-brasil/>>. Acesso em: 19 mai. 2013

²¹ GIANNECCHINI, L. **Mulheres jovens e crianças são as principais vítimas do tráfico de seres humanos no mundo**. Disponível em: http://amaivos.uol.com.br/amaivos09/noticia/noticia.asp?cod_noticia=4033&cod_canal=31>. Acesso em: 19 mai. 2013.

²² Idem, *ibidem*.

romenos (12). Entre os apenas nove casos confirmados, dois foram de mulheres aliciadas por brasileiros²³.

O cenário elucidado pelo OTSH afirma que 40% do tráfico com destino a Portugal são mulheres, logo, é preponderante a sua utilização para os fins de exploração sexual. Os números são assustadores, pois revelam que é patente a necessidade de melhorias quanto ao trato sobre o assunto e o uso de medidas (por ambos os Estados) cabíveis para atender ao problema.

4 Condições de trabalho encontradas em Portugal

O tráfico de pessoas envolve uma forte vulnerabilidade das vítimas, que pode ser classificada em três tipos: a) vulnerabilidade pessoal (pré-existente): aspectos físicos ou mentais, crianças, idosos, gênero, gravidez, cultura, língua, religião, situação familiar; b) situacional (criada): relativa a questões sociais, culturais ou isolamento linguístico e, por terceira e última, a vulnerabilidade circunstancial (criada) que está ligada a situação de desemprego prolongado ou situação de destituição económica. Esse último tipo de vulnerabilidade é o que mais nos interessa nesse momento.

Na rota Brasil-Portugal não tão-somente há a finalidade de exploração sexual, mas o trabalho análogo ao escravo, às condições laborais encontradas são temerosas: em sua maioria não há realização de contrato (e apreensão de documentos), portanto, enseja ao pagamento irregular e irrisório, jornadas de trabalho desproporcionais com deliberações de agressões físicas, além das más condições de higiene e alojamento.

O trabalhador brasileiro detém como caracterizador, aponta relatório de 2011 da UNFPA (Fundo Mundial de População das Nações Unidas):

A exploração no trabalho é relativamente naturalizada e enfrentada construindo uma ideia sobre a intensa capacidade de trabalho dos brasileiros (as), delineada através do contraste com a relação que estrangeiros de uma outra nacionalidade têm como o trabalho, valorizada em uma hierarquia na qual os estrangeiros são inferiorizados.²⁴

²³ PORTUGAL. Observatório de Tráfico de Seres Humanos. **Tráfico de pessoas em Portugal envolve brasileiros como vítimas e aliciadores**. Disponível em: <<http://www.otsh.mai.gov.pt/?area=203&mid=000&sid=1&sid=000&cid=CNT4c29b76c3957b>>. Acesso em: 15 mai. 2013.

²⁴ UNFPA. **Relatório sobre a situação da população mundial de 2011**. Disponível em: <http://www.unfpa.org.br/Arquivos/swop2011.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2013.

Nos países de origem uns dos fatores que podem estar inseridos no tráfico de pessoas em relação ao trabalho (ou falta dele) é a grande e crescente desigualdade salarial entre pessoas qualificadas e não-qualificadas, e a elevação das taxas de desemprego. Quanto aos países de destino se observa que há uma ideia de estabilidade, ou de política estável, mais oportunidades de trabalho, porém necessidade de mão-de-obra barata relacionada à precariedade do mercado de trabalho e crescimento da chamada ‘indústria do sexo’.

Em 1809 o valor de um escravo era de 40 mil dólares, em 2009, uma pessoa valia 90 dólares. De acordo com a Estimativa Global da OIT - publicado a 01 de junho 2012, há hoje, cerca de 20,9 milhões de trabalhadores forçados ao redor do mundo. Esse total está assim dividido por regiões, aproximadamente:

- Ásia e o Pacífico: 56% (11.700.00);
- África: 18% (3.700.00);
- América Latina e Caribe: 9% (1.800.00);
- Europa Central e Sudeste (não incluindo a União Europeia): 8% (1.600.00);
- União Europeia: 7% (1.500.00);
- Oriente Médio: 3% (600.000).

Portanto, conclui-se que a região Ásia-Pacífico é a que possui maior número de vítimas de trabalho forçado. No tráfico para exploração de trabalho, em Portugal, as estatísticas de 2008-2011 demonstram que houve 65 vítimas confirmadas²⁵, sendo 53 do sexo masculino e 46 cidadãos portugueses. O estudo da OIT sobre trabalho forçado publicado em 2005 assinalava 12,3 milhões de vítimas do trabalho forçado e tráfico sexual. Contrariamente a 2005, esta estimativa de 2012 não separa as vítimas de tráfico de pessoas como um subconjunto da estimativa global de trabalho forçado.

Das 23 vítimas de tráfico confirmadas em Portugal, em 2011, 18 foram para fins de trabalho forçado, contra apenas 03 para exploração sexual (sendo ainda 01 para tentativa de adoção e outra para finalidade desconhecida). O que parece estar acontecendo atualmente é que o índice de vítimas para finalidade de exploração laboral está cada vez mais crescente, sendo superior às vítimas para fins sexuais.

²⁵ De acordo com as mesmas estatísticas, para fins de exploração sexual essa taxa foi de 51 vítimas. Dados encontrados no Manual de Tráfico de Seres Humanos em Portugal e no Mundo, do Observatório do Tráfico de Seres Humanos, sob a Chefe de Equipa Joana Daniel Wrabetz.

Para um efetivo combate ao tráfico de seres humano é necessário que haja cooperação, multidisciplinariedade, integração; é preciso educar e sensibilizar, investigar, proteger, assistir e prevenir, e tudo isso só é possível com o conhecimento da realidade desse fenómeno criminoso.

Conclusão

Ao longo deste artigo foi dissertado sobre os fatores que contribuem para a migração Brasil – Portugal, conforme os dados alhures, e o tráfico humano internacional. É alarmante o número de caso e suas motivações, esta prática delituosa lança luz a outros problemas de ordem social, como o desemprego, a falta de moradia, educação de baixa qualidade e o acesso escasso às outras políticas públicas.

Infelizmente, é alarmante o quadro de pessoas traficadas no Brasil, conforme o Ministério da Justiça, 475 foram vítimas por diversos tipos de exploração entre os anos de 2005 e 2009. Ademais, aduz Pereira e Vasconcelos (2007, p. 28) “existe um envolvimento activo de portugueses que, geralmente com o auxílio de um contacto no Brasil, angariam mulheres para trabalhar nos seus bares de alterne e na prostituição em Portugal”, vindo a ocasionar o grande fluxo migratório irregular.

O recrutamento ocorre em detrimento das circunstâncias sofríveis pelas quais passam os indivíduos, ora vítimas, em seus locais de origem. Destarte, não há de se falar em vetor resultante de um único ponto, mas de correlação, tais como: à busca por melhores condições de vida, oportunidades de trabalho, às desigualdades sociais e à discriminação.

Tais pontos são preponderantes para o fácil aliciamento de indivíduos com promessas de uma vida mais digna, além disso, o convite ilusório de viver com boas condições financeiras noutro país. Diante do quadro elucidado no decorrer deste trabalho, é necessário apontar meios de solução da problemática.

Um dos modos para a busca do combate e prevenção às práticas infracionais do tráfico, reside à cooperação internacional entre países.

Bibliografia

Centro Internacional para o Desenvolvimento de Políticas de Migração. Recolha de Dados e Gestão de Informação Anti-Tráfico na União Europeia – Um Manual. Centro Internacional para o Desenvolvimento de Políticas de Migração (ICMPD), Viena – 2009. freetheslaves.net.

Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género, Presidência do Conselho de Ministros, I Plano Nacional Contra o Tráfico de Seres Humanos, 2007-2010. Lisboa, Portugal.

Declaração Internacional sobre o Direito ao desenvolvimento de 1986.

Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime, Viena. Manual contra o tráfico de pessoas para profissionais do sistema de justiça penal. Módulo 2: Indicadores de tráfico de pessoas. Organização das Nações Unidas, Nova Iorque, 2009. Tradução não oficial financiada por Ministério da Administração Interna, Lisboa, 2010.

Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime, Viena. Manual contra o tráfico de pessoas para profissionais do sistema de justiça penal. Módulo 1: Definições de Tráfico de Pessoas e de Introdução Clandestina de Migrantes. Organização das Nações Unidas, Food and Agriculture Organization of United Nations. FAO. Disponível em; <http://www.fao.org>.

Ministério da Administração Interna. Nova Iorque (2009). Tradução não oficial financiada por Ministério da Administração Interna, Lisboa, 2010.

Moreira, Adriano (2009), Ciência Política. 4ª edição. Almedina. Coimbra.

Pereira, S.; Vasconcelos, J. (2007), Trabalho forçado: estudo de casos e respostas de Portugal. OIT: Genebra.

Portugal. Lei n.º 59/200 de 4 de Setembro. Dispõe sobre a alteração ao Código Penal. Disponível em: http://www.dgap.gov.pt/upload/Legis/2007_1_59_04_09.pdf.

Wrabetz, Joana Daniel. Tráfico de Seres Humanos em Portugal e no Mundo. Observatório do Tráfico de Seres Humanos.

Percursos de jovens diplomados em gestão no mercado de trabalho

Sofia Lai Amândio

sofia.amandio@gmail.com

Centre Max Weber – CNRS, Université de Lyon

Resumo

A partir de uma tese de doutoramento sobre os «Jovens Gestores Portugueses», apresenta-se uma análise sobre os diplomados do ensino superior em gestão no mercado de trabalho. Estruturada com base em três eixos, começa-se por tratar os principais dados quantitativos da investigação relativos à transição para o mercado de trabalho, a classe social dos inquiridos, e os seus níveis de satisfação na actividade profissional. A análise extensiva aponta para uma actividade de mercado com empregos estáveis, condições de trabalho e remuneratórias satisfatórias e significativa reprodução social. Estes materiais serão confrontados num último momento com situações de trabalho subjectivamente vividas como injustas ou de exploração, nomeadamente de insatisfação num caso de reprodução social, e de satisfação num caso de transição de classe. São deste modo discutidos em termos qualitativos os desajustamentos das disposições gestionárias face às posições profissionais em contexto empresarial.

Palavras chave: Percursos profissionais, diplomados em gestão, mercado de trabalho, origem social, satisfação

Introdução

A partir de uma tese de doutoramento intitulada «Jovens Gestores Portugueses», propõe-se uma análise sobre os diplomados do ensino superior em gestão no mercado de trabalho. Organizada em torno de três eixos, começa-se por abordar os principais dados quantitativos do estudo relativos à transição para o mercado de trabalho, a classe social dos inquiridos, e os seus níveis de satisfação na actividade profissional. Destaca-se, em primeiro lugar, a posição socioprofissional, isto é, a inserção profissional na passagem do diploma universitário à actividade profissional, assim como o tipo de contrato, o nível de rendimento, a duração do tempo de trabalho, a dimensão da empresa, e o sector de actividade económico em que se inserem. Em segundo lugar, relaciona-se a posição socioprofissional com as posições sociais de origem, assim como as tendências para a reprodução e mobilidade social. Em terceiro lugar, mede-se a satisfação na actividade profissional ao nível das referidas modalidades de inserção no mercado de trabalho empresarial e das posições familiares de origem. A análise extensiva aponta para uma actividade de mercado com empregos estáveis, condições de trabalho e remuneratórias satisfatórias e significativa reprodução social. Estes dados serão confrontados, por fim, com situações de trabalho subjectivamente vividas como injustas ou de exploração, de insatisfação de

casos de reprodução social, e de satisfação de casos de transfugas de classe. Através de informação de cariz qualitativo oriunda de entrevistas são discutidos os desajustamentos das disposições face às posições em contexto.

Apresenta-se para o efeito um quadro de análise que consiste num prolongamento da sociologia da acção de Bernard Lahire (1998, 1999, 2002, 2004, 2010, 2012)¹ aplicada ao estudo dos percursos profissionais. A sua definição assenta em quatro noções fundamentais: *posições*, *disposições*, *contextos* e *(des)ajustamentos*. As “posições” são lugares de classe no espaço social determinados por diplomas escolares e actividades profissionais, que implicam dois tipos de aferição da mobilidade: pequena mobilidade individual entre diferentes posições socioprofissionais sucessivamente ocupadas em empresas; e mobilidade intergeracional entre as posições de origem social e a posição social ocupada. As “disposições” à gestão são entendidas como *formas de fazer, pensar e sentir* as realidades concretas do trabalho em gestão. Estas são transmitidas socialmente e são activadas, reactivadas ou suspensas ao longo da trajectória do indivíduo. Os “contextos sociais” referem-se a espaços de socialização familiar, universitária e empresarial percorridos num dado momento da trajectória (visão sincrónica de diferentes contextos), e/ou em momentos diferentes (visão diacrónica de um mesmo contexto)². Os “(des)ajustamentos” são mecanismos dinâmicos de ajustamento e desajustamento das disposições gestionárias às posições socioprofissionais ocupadas em contextos empresariais. Tais *disposições a gerir* não são imputáveis a situações de reconversão profissional, já que não supõem uma “ruptura peremptória com o domínio profissional” (Denave, 2006), e referem-se a curtos deslocamentos no espaço socioprofissional.

Surgem deste modo equacionadas duas linhas de análise relativas aos percursos profissionais dos diplomados em gestão. Do ponto de vista da transição para o mercado de trabalho, importa perceber de que modo a “fabricação de uma figura individual” (Lahire, 2005, p. 323), o gestor, poderá ser repensada em termos empíricos. A imagem do “gestor dirigente” tem correspondido a um lugar de poder e de controlo, tal como definido pelos autores fundadores da disciplina (Fayol,

¹ Ver também (Amândio, 2012).

² O estudo da inserção profissional como um processo em duas vertentes, a sucessão de posições no mercado de trabalho e um processo de socialização profissional foi já tratado em Portugal (Alves, 2010; Chaves, 2010).

1918; Taylor, 2001/1911), assim como pelos autores dos estudos clássicos sobre gestores nos EUA (Chandler, 1977), Reino Unido (Pollard, 1993[1965]), França (Boltanski, 1982), e Portugal (Freire, Rodrigues, & Ferreira, 1995; Silva, 1990). Pretende-se contrastar para o efeito a figura do gestor dirigente com a figura do “especialista em gestão” crescentemente tratado na literatura sobre o assunto (Almeida, 2009; Bouffartigue, Gadéa & Pochic, 2011; Boussard, 2008), bem como com o que designamos de “gestor precário”, na sua relação com o trabalho jovem em condições de trabalho precário.

Do ponto de vista das classes e mobilidade social, relembramos a incontornável teoria da reprodução social de Bourdieu (1970), que identifica mecanismos de herança quase automáticos das posições familiares de origem (Lahire, 2010), bem como o “ajustamento feliz” – no sentido de uma adaptação que gera satisfação – dos agentes às situações herdadas, ou das disposições às posições (Lahire, 1998, p. 59); e consideramos que, bem ao contrário, os casos de reprodução social (filhos de gestores) não estão necessariamente mais satisfeitos ou ajustados à actividade gestionária do que os “os trânsfugas de classe”³ (filhos de não gestores), cuja mobilidade social ascendente se faz pela via escolar.

A operacionalização deste quadro de análise assenta no cruzamento de duas escalas de observação (Lahire, 2005), um inquérito por questionário (N=476) administrado via internet, e entrevistas semi-directivas em profundidade (N=11) realizadas face a face. O questionário foi realizado junto de titulares de uma licenciatura em gestão⁴, cujo grau – reconhecido pela Direcção Geral do Ensino Superior – foi atribuído por uma universidade portuguesa⁵, com idades entre os 22 e os 35 anos, e que desempenham uma actividade profissional, relacionada ou não com gestão, há dez ou menos anos (2000-2010). Os inquiridos obtiveram o diploma entre 1994 e 2010, após o surto de oferta e procura de cursos de gestão nos anos 1990 (Rodrigues, 1995; DGEEP/MTSS, 2006), sendo que 60% dos inquiridos concluiu o diploma mais recentemente,

³ Um trânsfuga de classe é entendido como um individuo que nasce num meio social e que vive em adulto num meio social distinto. Trata-se de um caso particular de actor plural, mas não é o modelo por excelência. Por razões de incorporação de experiências socializadoras familiares, podemos dizer que ninguém escapa ao seu meio de origem, ou melhor, só podemos sair do nosso meio de origem mantendo uma certa cumplicidade parcial com esse meio. Para mais sobre a discussão de Lahire sobre o conceito de trânsfuga de classe, a sua crítica dirigida a Bourdieu, e as excepções a esta, ver : (Lahire, 1998, pp. 56-59) e (Lahire, 2002, pp. 403-408).

⁴ Gestão e gestão de empresas (86,6%), Gestão e outras especializações (13,4%).

⁵ A taxa de respostas ao questionário concentrou-se em Lisboa (72,3% Lisboa – 25,4% resto do país), sendo que 61,2% foram fornecidas por titulares de um diploma de gestão atribuído pelo ISEG e pelo ISCTE (34,5% e 26,7% respectivamente).

entre 2006 e 2010. Situamo-nos assim num período que acompanha parcialmente a crise económica e financeira que se inicia em fins de 2008 e se instala em 2010.

As entrevistas foram realizadas junto de uma sub-população do questionário constituída de indivíduos que estudaram nas mais prestigiadas universidades de Lisboa (Nova, ISCTE, ISEG, Católica), e que consideram trabalhar em gestão (directores, *managers*, consultores, auditores, *experts*, bancários, comerciais). Nesta etapa metodológica, foram realizadas duas entrevistas longas a cada gestor, com vista à produção de retractos sociológicos para o aprofundamento da informação obtida previamente, quer nos questionários, quer na primeira entrevista.

1 Do diploma do ensino superior à actividade profissional

De acordo com a população em análise, mais de metade dos inquiridos são Profissionais e Técnicos de Enquadramento – PTE (63,2%), menos de um quarto são Empresários, Dirigentes, e Profissionais Liberais – EDL (21,4%) e cerca de um décimo (9,5%) Empregados Executantes – EE⁶. Decompondo estas categorias com base na Classificação Portuguesa das Profissões de 2010 (INE, 2011), a grande tónica da inserção profissional centra-se assim nas posições de *Especialistas das Actividades Intelectuais e Científicas e dos Técnicos e Profissões de Nível Intermédio*, por oposição aos *Representantes do Poder Legislativo e de Órgãos Executivos*, *Dirigentes*, *Directores e Gestores Executivos*. O *Pessoal Administrativo* ocupa aqui um lugar quase residual.

⁶ Utilizamos aqui o indicador socioprofissional construído por Almeida, Costa e Machado, e os modos de operacionalização do conceito de classe adjacentes (Almeida, Machado, Costa, 2006; Costa et al. 2002; Costa & Almeida, 2009).

Quadro 1: Classes socioprofissionais dos diplomados em gestão

	<i>n</i>	%
Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais	102	21,4
Profissionais Técnicos e de Enquadramento	301	63,2
Empregados Executantes	45	9,5
NS / NR	28	5,9
Total	476	100

Descendo na escala de análise, observa-se que 52% dos EDL correspondem a *Directores de Serviços Administrativos e Comerciais*⁷, entre os quais *Directores de Vendas e Marketing* (23,5%) e *Directores Financeiros* (15,7%). 79,6% dos PTE são *Especialistas em Finanças, Contabilidade, Organização Administrativa, Relações Públicas e Comerciais*, categoria onde se destacam os *Contabilistas Auditores, Revisores Oficiais de Contas e Similares* (28,2%), *Analistas em Gestão e Organização* (24,9%), e *Consultores Financeiros e de Investimentos* (16,6%). 57,7% dos EE é constituída pelo Pessoal de Apoio Directo a Clientes, sobretudo *Caixas Bancários e Similares* (53,3%) e *Empregados de Escritório em Geral* (24,4%). As funções de controlo organizacional e burocrático são assim menos relevantes estatisticamente do que as funções técnicas e especializadas da gestão e colocam a tónica da agenda dos estudos sobre os jovens gestores na figura dos “especialistas em gestão” (Bouffartigue, Gadéa, & Pochic, 2011; Boussard, 2008).

Se a maior expressão quantitativa das modalidades de inserção dos diplomados em gestão se centra nas posições intermédias, facto é que quanto mais anos no mercado de trabalho, maior a progressão na carreira havendo condições para a mobilidade profissional ascendente. Assim, considerando a antiguidade no mercado de trabalho, 26,5% dos EDL trabalham há 10 ou mais anos, enquanto que apenas 12% dos PTE e 4,4% dos EE trabalham há tempo equivalente. São os que estão no mercado de trabalho há mais de 10 anos e que têm 35 anos que mais ocupam os postos EDL, enquanto que são os indivíduos entre os 22 e os 26 anos, que estão há 2, 3 ou 4 anos no mercado de trabalho, que mais ocupam as posições administrativas.

⁷ Grupos de 2 dígitos da CPP/2010: 1.2, 4.2 e 2.4 respectivamente.

2 Situação perante a profissão

Relativamente à situação na profissão, 93,8% da população inquirida trabalha por conta de outrem. Pouco mais de um quarto (27,4%) dos EDL são empresários, contra quase três quartos (72,5%) de assalariados. Os PTE e os EE são por definição assalariados. Estes dados podem parecer inicialmente surpreendentes, dada a tradição empresarial das actividades relativas à gestão (Swedberg, 2000; Verin, 1982). No entanto, vão precisamente ao encontro da definição associada ao “surgimento da disciplina e da profissão da gestão” (Chiapello, 1998), que se constitui a partir da divisão social do trabalho entre os proprietários dos meios de produção e a gestão assalariada (Chandler, 1997).

3 Tipo de contrato, nível de rendimento e tempo de trabalho

Concentrando-nos nos assalariados, a grande maioria dos diplomados em gestão tem um contrato permanente (71,4%), beneficiando da estabilidade e segurança laboral a ele associadas. Este factor distancia-os das tendências mais gerais de precariedade que afectam os diplomados do ensino superior (Parente & Veloso, 2009; M. G. Alves, 2010) e o emprego jovem em geral (Paugam, 2000; Alves, Cantante, Baptista, & Carmo, 2011). Seguindo o escalonamento da estratificação socioprofissional, os EDL são os gestores assalariados com melhores contractos de trabalho, tendo a sua grande maioria contractos permanentes (87,1%), enquanto os PTE e os EE têm sensivelmente a mesma proporção de contractos a prazo (26,1% e 27,3% respectivamente), embora a precariedade se concentre com algum significado entre os gestores EE (9,1%), isto é, com contractos de trabalho temporário ou como trabalhadores independentes (recibos verdes ou contrato de prestação de serviços).

Quadro 2: Contrato de trabalho dos assalariados distribuídos por classes socioprofissionais

		Contrato permanente (sem termo)	Contrato a prazo (a termo certo)	Não tem contrato, C. temporário, T. independente	Total
$P=0,019 \leq 0,05$					
Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais	n	61	8	1	70
	Hrz %	87,1	11,4	1,4	100,0
	Vrt %	21,5	8,5	5,0	17,6
Profissionais Técnicos e de Enquadramento	n	195	74	15	284
	Hrz %	68,7	26,1	5,3	100,0
	Vrt %	68,7	78,7	75,0	71,4
Empregados Executantes	n	28	12	4	44
	Hrz %	63,6	27,3	9,1	100,0
	Vrt %	9,9	12,8	20,0	11,1
Total	n	284	94	20	398
	Hrz %	71,4	23,6	5,0	100,0
	Vrt %	100,0	100,0	100,0	100,0

Mais de metade dos gestores inquiridos auferem até 1500€ (55,3%; 29,2% recebem entre 1001 e 1500€ e 24,1% entre 501 e 1000€, enquanto apenas 2% têm um salário inferior a 500€). Como seria de esperar, os EDL são os que concentram uma maior proporção de salários mais elevados, com mais de um terço dos gestores que ganham mais de 2001€ a inserirem-se nesta categoria (37,1%). Já os PTE ganham sobretudo entre 1001 e 1500€, com perto de três quartos desses gestores a auferirem este valor (73,3%). Os EE ganham sobretudo entre 501 e 1000€.

Cerca de metade dos inquiridos têm um horário de trabalho pré-estabelecido (53,6%), em particular os Empregados Executantes e os Profissionais Técnicos e de Enquadramento (84,4% e 56,8%). Os EDL são quem mais tem isenção de horário (69,6%). A maioria trabalha, em média, entre 40 e 49 horas por semana (53,2%), de acordo com um horário de trabalho pré-estabelecido (64,2%). Quem tem isenção de horários tende a trabalhar mais horas, com 36,5% a trabalhar entre 50 e 70 horas e 15,3% mais de 70 horas semanais.

4 Dimensão da empresa e sector de actividade económico

A gestão corresponde a múltiplas actividades profissionais parcamente reguladas, quer pelo Estado, quer por associações. As nomenclaturas socioprofissionais são um forte instrumento de unificação dos grupos sociais, no sentido das suas representações política, administrativa, estatística, e social (Desrosières, Thévenot, 1988/2002 ; 1993; Boltanski, Chiapello, 1999, p.377; Gonçalves, 1990: 5). Estas conferem aos indivíduos uma identidade social oficial, acordada pelo

Estado (Dubar, 1994) Na passagem da Classificação Nacional das Profissões / 1994 para a Classificação Portuguesa das Profissões / 2010, é criada uma nova categoria até então inexistente, a dos *Especialistas em Finanças, Contabilidade, Organização Administrativa, Relações Públicas e Comerciais* que pretende precisamente dar visibilidade estatística a este grupo de especialistas em gestão (Amândio, 2011). No entanto, fá-lo sem sintetizar o “nome da profissão” (Bourdieu, 1997:56) – “gestor” – com a carga simbólica de uma profissão clássica.

Esta fraca regulação da profissão está também patente na relação que os gestores têm com as associações profissionais. Com efeito, poucos gestores inquiridos estão inscritos numa associação profissional (22,3%). Entre estes, 10,3% estão inscritos na OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, 3,4% na Ordem dos Economistas, e 0% na Ordem dos Engenheiros. Para além do mais, entre os indivíduos inscritos em associações profissionais, somente 2,7% têm uma participação activa. Entre os que estão inscritos em associações OTOC – Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas, mais de metade (58,5%) tem uma participação activa, contra apenas 16,9% que consideram participar activamente na Ordem dos Economistas⁸. Estes dados não são surpreendentes. A mobilização associativa é inequivocamente fraca, tratando-se de uma actividade terciarizada em que as relações de trabalho são mais individualizadas.

A gestão não forma assim um “mercado protegido” (Freidson, 1994, p. 75) por instâncias sociais como o Estado ou associações profissionais, mas antes pelas actividades gestionárias (técnicas, de controlo e de conselho) que ocorrem no “mercado de trabalho burocrático” (Evetts, 2005; Gonçalves, 2006). Importa por isso focar os contextos empresariais que ocupam aqui um lugar central.

Procedendo ao recenseamento das características das empresas em que os jovens gestores trabalham, observa-se que a grande maioria dos inquiridos trabalham em empresas do sector privado (83,6%), sobretudo em micro, pequenas ou médias empresas (57,8%), contra 41,4% que trabalham em grandes empresas. Verifica-se uma maior concentração de indivíduos que trabalham em *Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares* (33,7%) e em *Actividades Financeiras e de Seguros* (21,2%), em particular no sector privado. 65% dos

⁸ Foram ainda consideradas outras associações: APG - Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos, APM - Associação Portuguesa de Management, ACEGE - Associação Cristã de Empresários e Gestores, AIP - Associação Industrial Portuguesa, AEP - Associação Empresarial de Portugal ANGE - Associação Nacional de Jovens Empresários.

inquiridos que trabalham numa micro empresa do sector privado situam-se na categoria *Actividades de Consultoria, Científicas, Técnicas e Similares*. Nas grandes empresas do sector publico, um terço são *Actividades Financeiras e de Seguros*. O peso do *private management* acompanha desde modo as tendências mais gerais da designada terciarização e “servicialização” das actividades económicas em Portugal (Almeida, 2010).

6 Classe e Mobilidade social

Retomando a proposição sobre a variação intergeracional das posições de classe, verifica-se uma forte reprodução social dos EDL (27,9%) e dos PTE (78%). Por outro lado verifica-se alguma mobilidade ascendente dos Trabalhadores Independentes + TI pluriactivos (17,1%) canalizada para os EE.

Quadro 3: Classes socioprofissionais dos diplomados em gestão distribuídas pelas classes socioprofissionais dos seus pais

			Pais dos diplomados em Gestão				Total
			Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais	Profissionais Técnicos e de Enquadramento	Trabalhadores Independentes + TI pluriactivos	Empregados Executantes + AE Pluriactivos	
$P=0,042 \leq 0,05$							
Diplomados em Gestão	Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais	n	58	17	5	18	98
		Vrt%	27,9	15,6	14,3	24,7	23,1
	Profissionais Técnicos e de Enquadramento	n	129	85	24	45	283
		Vrt%	62,0	78,0	68,6	61,6	66,6
	Empregados Executantes	n	21	7	6	10	44
		Vrt %	10,1%	6,4%	17,1%	13,7%	100,0
	Total	n	208	109	35	73	425
		Vrz %	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Constata-se ainda uma reprodução social elevada ao nível dos pais diplomados, no sentido em que metade (49,1%) dos diplomados EDL são filhos de EDL titulares de um diploma do ensino superior.

5 Satisfação com a actividade profissional

Olhemos agora para os dados apresentados do ponto de vista dos níveis de satisfação. A satisfação varia na mesma razão da posição na hierarquia, sendo que, se 73,9% dos inquiridos

estão satisfeitos ou muito satisfeitos na actividade, os EDL (79,5%) estão mais satisfeitos do que os PTE (75,1%) e os EE (53,3%), em termos relativos.

Quadro 4: Satisfação na actividade profissional dos diplomados em gestão distribuídos por classes socioprofissionais

		Muito satisfeito(a)	Satisfeito(a)	Nem satisfeito(a) nem insatisfeito(a)	Insatisfeito(a)	Muito insatisfeito(a)	Total
$p=0,001 \leq 0,05$							
Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais	n	38	43	14	4	3	102
	Hrz %	37,3%	42,2%	13,7%	3,9%	2,9%	100,0%
	Vrt %	32,8%	20,0%	20,3%	10,8%	27,3%	22,8%
Profissionais técnicos e de enquadramento	n	72	154	43	28	4	301
	Hrz %	23,9%	51,2%	14,3%	9,3%	1,3%	100,0%
	Vrt %	62,1%	71,6%	62,3%	75,7%	36,4%	67,2%
Empregados executantes	n	6	18	12	5	4	45
	Hrz %	13,3%	40,0%	26,7%	11,1%	8,9%	100,0%
	Vrt %	5,2%	8,4%	17,4%	13,5%	36,4%	10,0%
Total	n	116	215	69	37	11	448
	Hrz %	25,9%	48,0%	15,4%	8,3%	2,5%	100,0%
	Vrt %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Cruzando os níveis de satisfação com o tipo de contrato, o nível remuneratório, e o tempo de trabalho, as tendências permanecem. Três quartos dos indivíduos (75,9%) com contrato permanente sentem-se satisfeitos ou muito satisfeitos na actividade profissional. A satisfação com o trabalho de gestão tende a aumentar significativamente com a estabilidade contratual ($p=0,004 \leq 0,05$), embora os níveis de satisfação global, independentemente do tipo de contrato, já sejam elevados. Independentemente do nível do salário, a maioria dos gestores estão satisfeitos, embora essa satisfação tenda a aumentar significativamente em função do aumento do escalão de salário ($p=0,004 \leq 0,05$). Quanto à relação entre a satisfação e o tempo de trabalho, os indivíduos que beneficiam de isenção horária de trabalho estão tendencialmente muito satisfeitos (55%), por relação aos indivíduos com um horário de trabalho pré-estabelecido, que estão sobretudo insatisfeitos (71,8%). Quanto ao volume horário semanal de trabalho, este não interfere nos níveis de satisfação. Os níveis globais de satisfação dos inquiridos acompanham as tendências apontadas por vários estudos, em que elevados contingentes de diplomados se manifestam bastante satisfeitos com a sua situação profissional (M. G. Alves, Alves, & Chaves, 2012).

Por último, e ao contrário do que se passa em termos dos modos de inserção no mercado de trabalho e dos níveis de satisfação, não há associação estatística entre a classe socioprofissional dos pais e o nível de satisfação na actividade profissional dos filhos. Os filhos de gestores não estão mais satisfeitos na profissão do que os filhos de não gestores ($p=0,965 > 0,05$).

6 Reajustamentos aos contextos de trabalho

Sistematizando as dimensões de análise anteriores na sua tradução qualitativa, concentremo-nos no modo como as disposições gestionárias de que os indivíduos são portadores estão relativamente desajustadas dos contextos de trabalho atravessados. Atentemos rapidamente em três exemplos de “momentos individuais marcantes” (Lahire, 1998) de reajustamento interpretados com base nas noções de “saída”, “voz”, e “lealdade” (Hirschman, 1981/1970).

Joana é um caso que tipificamos como de “saída” relativa, num momento marcante da sua trajectória. Herdeira (por transmissão) de posições gestionárias, é filha de pais diplomados do ensino superior em Gestão e directores de empresas, e ocupa logo à entrada do mercado de trabalho o lugar de auditora júnior na Deloitte, uma grande consultora multinacional. Joana assina desde logo um contrato de trabalho permanente e considera auferir de um salário satisfatório. O excesso de horas de trabalho, e um consequente período de baixa médica, levam-na não obstante a pedir a demissão e a procurar outro emprego no âmbito das actividades gestionárias.

Joana – “Não só pela exigência do trabalho, como pelo trabalho em equipa, como a carga de trabalho. Trabalhávamos muitas horas, muitos dias, muitas vezes não tínhamos fins-de-semana (...) Digamos que a minha saída foi um bocadinho especial porque eu fiquei doente. Portanto, fiquei de baixa. Tive de baixa dois meses, porque cheguei a um cansaço extremo! (...) O que acontece é que ao fim de alguns meses de jantar mal e de dormir mal e de trabalhar bastante as minhas resistências foram abaixo. (...) E digamos que nesses meses comecei a considerar a ideia de querer sair da auditoria. Não pelo próprio trabalho em si, mas sim pelo estilo de vida que eu tinha. (...) Comecei a candidatar-me para outros empregos. Eu tinha muito a ideia do marketing antes do curso e acabei por ir para a área de marketing e depois acabei por entrar na Johnson e por entrar na área do marketing (...) Nós na Católica somos treinados para ser os líderes de amanhã, não podemos aceitar menos do que isso.”

José é um caso de “voz” ou mesmo de denúncia. Trânsfuga de classe, o pai é padeiro e estudou até ao 2º ciclo de escolaridade. A mãe é empregada doméstica e estudou até ao 1º ciclo. A sua ampla mobilidade social ascendente deve-se pois ao seu capital escolar. Auditor financeiro num

grupo de auditoria francês com escritórios em Lisboa, assinou três contractos de trabalho a prazo de seis meses tendo passado posteriormente a efectivo. José está relativamente satisfeito com o seu salário, e dedica noites e fins-de-semana de trabalho à empresa. A justificação da sua extrema insatisfação prende-se antes com os métodos de avaliação dos “colaboradores” tidos pelo jovem gestor como injustos. A expressão do descontentamento precipita-o para o despedimento e consequente desemprego, após mais de três anos de vínculo.

“José – “Oh Gilhermina!” - que era a minha manager – “Desculpe lá, mas quando é que vai ser a avaliação?” - E ela: “As avaliações?? Mas para que é que queres saber quando é que são as avaliações?!” (...) “Oh Gilhermina, mas desculpe lá, já agora, como é que é a avaliação aqui feita, de cima para baixo ou também de baixo para cima?” E a senhora não gostou nada da pergunta! Ela levou muito a mal isso! (...) E... então depois ela disse [a manager] “Não, é só de cima para baixo, mas tu tens alguma coisa a dizer ?” E eu “não, não ! desculpe lá, mas eu acho que é normal, onde eu estive...” (...) A partir daí... ui! Foi muito ... (...) Eu lembro-me perfeitamente, quando fui ver a minha avaliação... Entrevistadora – sentes que foste prejudicado por causa disso? José – sinto! muito! muito! (...) A forma deles serem, e deles trabalharem... Os subordinados não se encontram... não podem dizer... não, não se podem queixar! (...) Porque é o que eu digo, irrita-me aquele regime em que esta tudo caladinho, e ninguém pode dizer nada! E de terem medo de perguntarem coisas que são normais! (...) E depois tive uma entrevista com o sócio, e o sócio disse que não pretendia ter mais os meus serviços, e que pretendia rescindir! caiu-me tudo! caiu-me tudo! tudo! tudo! tudo! tudo!”

Alexandre constitui um caso de “lealdade” à casa, num dado momento da sua trajectória. Filho de pai director de marketing diplomado em economia e mãe médica, o jovem gestor inicia-se como *business analyst* numa PME portuguesa de consultoria. Este assina um contrato de trabalho a prazo, renovável por 6 meses. Aí permanecendo durante cinco anos, é entretanto promovido a *consultor junior*. Os aspectos materiais das suas condições de trabalho (contrato, salário e horário), bem como o stress associado ao volume de trabalho, e as insatisfações daí oriundas, são no entanto relativizados. Por um lado, observa-se a naturalização subjectiva das condições do trabalho jovem; por outro, os laços afectivos mantidos com as chefias funcionam inicialmente como um substituto (ou uma compensação simbólica) dos vínculos contratuais (Boltanski & Chiapello, 1999), num ambiente de culto organizacional da informalidade. A sua situação social privilegiada dentro da empresa determina pois uma lealdade temporária à casa, e adia a decisão de não renovação de contrato.

Entrevistadora – E em termos de relações de trabalho? Era... era uma população mais jovem? **Alexandre** – Sim, Sim. Isso era muito bom. Era das coisas boas que a empresa tinha. Porque... os próprios sócios da empresa, com excepção de 2 pessoas, eles eram todos de 1975 / 76, portanto eu sendo de 79... era amigo deles. Alias, ainda hoje sou! **Entrevistadora** – Hum hum. **Alexandre** – E depois porque as outras... as pessoas que iam sendo contratadas eram da minha idade! Portanto o ambiente era muito jovem, todos se tratavam por tu, inclusive o *manager partner*, e... a secretaria tratava o *manager partner* por tu! É esse tipo de... **Entrevistadora** – ... de informalidade?... **Alexandre** – Hum. **Entrevistadora** – E saías com eles fora dos locais de trabalho? **Alexandre** – Sim, sim, sim... Absolutamente (...) juntávamo-nos à 6ª feira e íamos beber cervejas!... eram assim coisas desse género. Ou então jantares à 5ª feira e depois ir sair!... (...) E foi uma das razões pelas quais as pessoas ficavam... eu diria que ficavam mais tempo de que seria razoável ficar tendo em consideração a carga de trabalho, o stress, e... e o impacto que isso depois tinha na vida pessoal.

Nos três momentos marcantes enunciados, prevalece a disposição para continuar um percurso profissional em gestão, mas não em qualquer contexto de exercício da actividade. Os contextos de trabalho dos especialistas da gestão são múltiplos, e os indivíduos reajustam-se aos mesmos de forma dinâmica, sem nunca efectivarem uma reconversão profissional. Na medida em que os contextos de “socialização universitária, disciplinar e pedagógica” (Lahire, 1997) são favoráveis à transmissão do “discurso do management” (Amândio, 2007), os jovens gestores tendem a rejeitar trabalhar em condições de injustiça social, e a colocar no topo da hierarquia simbólica a ideia de “líder” ou mesmo de “herói” (Both, 2007; Boltanski, Chiapello, 1999).

Conclusão

Do ponto de vista da inserção profissional e de forma expressiva estatisticamente, os novos rostos da gestão permitem-nos antes de mais notar que ser gestor não significa necessária e exclusivamente ocupar posições de chefia numa empresa, ou realizar práticas de direcção, coordenação e controlo burocrático.

Os jovens especialistas em gestão têm boas condições de trabalho e estão satisfeitos na actividade profissional. Relativamente à origem social, tratam-se sobretudo de filhos de Empresários, Dirigentes e Profissionais Liberais titulares de um diploma do ensino superior, verificando-se uma forte reprodução social da posição de classe. No entanto, os mais satisfeitos não são necessariamente os que nasceram no contexto familiar da gestão.

Olhando para as esferas mais finas do social e tornando visíveis três casos a título de exemplo, observam-se diferentes estratégias individuais para fazer face a situações tidas como injustas ou

de exploração. Se as posições parecem ser herdadas via reprodução social, a reactivação de disposições gestionárias ao longo dos percursos profissionais ocorrem não sem crises ou reajustamentos das disposições à gestão em contexto. Os “filhos da gestão” sentem-se por vezes mais desajustados às actividades gestionárias do que os que não são filhos de gestores. São disto exemplo o caso atípico de “denúncia” realizada por um trânsfuga de classe, e o caso de “saída” realizada por uma herdeira. O caso de “lealdade” cumpre aqui a ilustração de um caso de gestão disposicional que resulta numa adaptação ao contexto. Sem nunca se reconverterem profissionalmente, os jovens gestores oscilam entre diferentes modalidades de inserção profissional, reagindo a situações de vulnerabilidade subjectiva no trabalho.

Bibliografia

Almeida, João. Ferreira; Machado, Fernando. Luís; Costa, António Firmino (2006). Social classes and values in Europe. *Portuguese Journal of Social Science* 5(2), 95-117.

Almeida, Paulo Pereira.(2009). Organizar e gerir em tempos críticos: a abordagem dos recursos e das competências. *Dirigir*, 105, 23-29.

Almeida, Paulo.Pereira (2010). Terciarização e servicialização: reflexões sobre o trabalho moderno. In João Freire & Paulo Pereira Almeida (Eds.), *Trabalho Moderno, Tecnologia e Organizações* (pp. 65-82). Porto: Edições Afrontamento.

Alves, Nuno Almeida; Cantante, Frederico; Baptista, Inês, & Carmo, Renato Miguel (2011). *Jovens em Transições Precárias. Trabalho, Quotidiano e Futuro*. Lisboa: Mundos Sociais.

Alves, Mariana Gaio (2010). A inserção profissional de graduados em Portugal: notas sobre um campo de investigação em construção. In Ana Paula Marques & Mariana Gaio Alves (Eds.), *Inserção profissional de graduados em Portugal. (Re)configurações teóricas e empíricas*. Famalicão: Húmus.

Alves, Mariana Gaio , Alves, Natália, & Chaves, Miguel (2012). Inserção profissional e razões de reingresso no ensino superior. Um ponto de partida para uma temática em aberto, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 69, 99-118. doi: 10.7458/SPP201269789

Amândio, Sofia Lai (2007), « A imprensa de gestão de si: trajectórias profissionais codificadas pela ideologia de management », *Forum Sociológico*, nº 15/16, p. 103-120.

Amândio, Sofia Lai. (2011). Notas comparativas entre a Classificação Portuguesa das Profissões de 2010 e as nomenclaturas francesa e anglo-saxónica *Plataforma Barómetro Social* <http://barometro.com.pt/archives/379>.

Amândio, Sofia Lai (2012). « Entrevista com Bernard Lahire “Do Homem Plural ao Mundo Plural” », *Análise Social*, vol. XLVII, nº 202, 1er trimestre, p. 195-208.

Boltanski, Luc. (1982). *Les Cadres. La formation d'un groupe social*. Paris Minuit.

Boltanski, Luc, & Chiapello, Éve. (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.

Both, Anne. (2007). *Les managers et leurs discours. Anthropologie de la rhétorique managériale.*: Presses Universitaires de Bordeaux.

Bouffartigue, Paul, Gadéa, Charles, & Pochic, Sophie. (2011). *Cadres, Classes Moyennes: Vers L'éclatement?* : Armand Colin.

- Boussard, Valérie. (2008). *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris: Belin.
- Chandler, Alfred Dupont. (1977). *The Visible Hand, The Managerial Revolution in American Business*. Harvard: Harvard University Press.
- Chaves, Miguel. (2010). *Confrontos com o Trabalho entre Jovens Advogados: as Novas Configurações da Inserção Profissional*. Lisboa: ICS.
- Chiapello, Ève. (1998). *Artistes Versus Managers, Le Management Culturel Face à la Critique Artiste*. Paris: Métailié.
- Costa da, António Firmino, et al. . (2002). Social classes in Europe. *Portuguese Journal of Social Sciences* 1(1), 5-39.
- Costa da, António Firmino; Machado, Fernando Luís; Almeida de, João Ferreira (2009). Social classes and educational assets: A transnational analysis. In António Firmino. da Costa, Fernando. Luís Machado, Patrícia Avila (Ed.), *Knowledge and Society, Portugal in the European Context* (pp. 5-20). Lisbon: CIES, ISCTE-IUL/Celta Editora.
- Denave, Sophie. (2006). Les conditions individuelles et collectives des ruptures professionnelles. *Cahiers internationaux de sociologie Trajectoires sociales et bifurcations, CXX, janvier-juin*.
- Desrosières, Alain; Thévenot, Laurent (1988/2002). *Les catégories socioprofessionnelles*, Paris, La Découverte, INSEE.
- DGEEP/MTSS. (2006). *Percursos de Inserção no Mercado de Trabalho dos Diplomados do Ensino Superior* (Vol. 22). Lisboa: Direcção-Geral de Estudos, Estatística e Planeamento, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.
- Dubar, Claude. (1994). Une Sociologie (Empirique) de L'Identité est Elle Possible? In S. GUTH (Ed.), *Une sociologie des identités est-elle possible ?, Mutations et Complexité* (pp. 25-29). Paris: L'Harmattan Paris.
- Evetts, Julia. (2005). The management of professionalism: a contemporary paradox. In AAVV (Ed.), *Changing Teacher Roles, Identities and Professionalism* (pp. 1-18). Londres: Kings College.
- Fayol, Henri (1918). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.
- Freidson, Eliot (1994). *Professionalism Reborn*. London: Polity Press.
- Freire, João, Rodrigues, Maria Lurdes, & Ferreira, Vítor Peña. (1995). *A Função de Chefia Directa na Indústria*. Lisboa: IEFP.
- Gonçalves, Carlos Manuel. (1990). "A construção social dos quadros no anos 60: algumas perspectivas de análise", Disponível em URL [Consult. 1 Maio 2011]: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/artigo3061.pdf>>.
- Gonçalves, Carlos Manuel. (2006). Profissões e mercados: Notas de reflexão. *Fórum Sociológico, 15/16 (II Série)*, 15-32.
- Hirschman, Abert O. (1981/1970). *Exit, Voice and Loyalty. responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. : Harvard University Press.
- INE. (2011). *Classificação Portuguesa das Profissões 2010*. Lisboa: INE.
- Lahire, Bernard. (1998). *L'Homme Pluriel. Les Ressorts de l'Action*. Paris: Nathan
- Lahire, Bernard. (1999). De la théorie de l'habitus à une sociologie psychologique. In B. Lahire (Ed.), *Le Travail sociologique de Pierre Bourdieu. Dettes et critiques* (pp. 121-152). Paris: La Découverte.
- Lahire, Bernard. (2002). *Portraits Sociologiques*. Paris: Nathan
- Lahire, Bernard. (2004). *La Culture des Individus. Dissonances Culturelles et Distinction de Soi*. Paris: La Découverte
- Lahire, Bernard. (2005). *L'Esprit Sociologique*. Paris: La Découverte

- Lahire, Bernard. (2010). La transmission familiale de l'ordre inégal des choses *Regards croisés sur l'économie*, n° 7.
- Lahire, Bernard. (2012). *Monde pluriel. Penser l'unité des sciences sociales*. Paris: Seuil.
- Parente, Cristina., & Veloso, Luísa . (2009). *Licenciados, Precariedade e Família*. Porto: Estratégias Criativas.
- Paugam, Serge (2000). *Le Salarié de la Précarité. Les Nouvelles Formes de L'Intégration Professionnelle*. Paris PUF.
- Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron. (1970). *La Réproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement*. Paris: Minuit.
- Pollard, Sidney. (1993[1965]). *The Genesis of Modern Management: Study of the Industrial Revolution in Great Britain*. London: Gregg Revivals.
- Rodrigues, Maria de Lurdes. (1995). Atitudes da População Portuguesa Perante o Trabalho. *Organizações e Trabalho*, 14.
- Silva, Manuela. (1990). *Empresários e Gestores na Industria Portuguesa: Valores, Atitudes e Comportamentos*. Lisboa: CISEP / ISEG.
- Swedberg, Richard. (2000). *Entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
- Taylor, Frederick Winslow. (2001/1911). *The Principles of Scientific Management* Dover Publications.
- Verin, Helene. (1982). *Entrepreneurs, Entreprises, Histoire D'Une Idee*. Paris: PUF.

Dilemas dos mercados de trabalho regionais perante o aumento do desemprego de imigrantes

José Rita

jose.rita@iefp.pt

IEFP, I.P. – Delegação Regional do Alentejo

Cristina Varela

cristina.varela@iefp.pt

IEFP, I.P. – Delegação Regional do Alentejo

Resumo

Com esta comunicação, pretendemos apresentar algumas reflexões decorrentes das experiências de trabalho e de articulação dos serviços locais de emprego e formação da região Alentejo com as comunidades imigrantes que os procuram - e que se traduzem em diferentes necessidades e graus de adesão aos apoios ali disponibilizados - e desafiar a comunidade académica a contribuir na discussão para a explicação dos dilemas que continuam por resolver nos mercados de trabalho regionais do interior do país, como é o caso do território alvo desta comunicação, duas décadas volvidas sobre o início de um surto de imigração que trouxe, até nós, várias centenas de milhares de estrangeiros, dotados de competências cuja utilidade económica não temos a certeza de poder ser comprovada em benefício do reforço de uma competitividade territorial, antes gerando disfunções ao nível da coesão social, por via do aumento do desemprego generalizado e pela intensificação da sobrequalificação dos recursos humanos disponíveis face às exigências do perfil das atividades económicas da região Alentejo.

Palavras chave: Mercado de Trabalho; Imigrantes; Desemprego; Alentejo

Introdução

Portugal preocupou-se por assegurar, ao longo das últimas décadas, uma política de integração de imigrantes de reconhecida qualidade, à luz dos observatórios internacionais, assente em princípios de igualdade de oportunidades e de promoção da interculturalidade, a qual está consagrada na própria Constituição da República Portuguesa, atribuindo aos trabalhadores estrangeiros, direitos e deveres em quase tudo similares aos dos cidadãos portugueses, tendo sido concebidos diversos planos específicos para apoiar a integração destas pessoas na sociedade e no mercado de trabalho - ex. Planos Nacionais de Emprego, de Ação para a Inclusão, para a Igualdade da Cidadania e Género, para a Integração dos Imigrantes e, mais recentemente, o Plano Nacional de Reformas que reafirma o compromisso de Portugal com a *Estratégia Europa 2020*, designadamente nos objetivos ‘*Melhor e mais Educação*’, ‘*Aumentar o Emprego*’ e ‘*Combate à Pobreza e às Desigualdades Sociais*’ -, os quais compreendem um conjunto de medidas dirigidas aos imigrantes, designadamente nos domínios da educação, da formação e do

emprego, algumas das quais da responsabilidade direta do Instituto do Emprego e Formação Profissional, I.P. [IEFP, I.P.].

A preocupação que decorreu desde os finais do século passado resultava da expectativa, académica e política, de que a imigração pudesse suprir várias das debilidades portuguesas no que respeita à demografia (por via do rejuvenescimento populacional e da renovação das gerações) e à economia (alimentação dos mercados de trabalho regionais com qualificações académicas elevadas e experiências profissionais consolidadas). Nesse sentido, do ponto de vista do IEFP, I.P. esperar-se-ia, desde então, uma maior transparência do funcionamento dos mercados de trabalhos regionais, nomeadamente no interior do país, onde o paradoxal défice de qualificações, antes e hoje ainda não resolvido e continuando visível, ainda que a par do aumento dos níveis de desemprego, revelando que várias foram as expectativas que quanto à imigração económica, ficaram por comprovar ao longo das duas últimas décadas.

Um olhar mais detalhado sobre as práticas sociais, culturais e laborais, permite constatar que, por um lado, a consagração legal vigente nem sempre tem correspondência na rua, nas empresas e até nas instituições, pois o imigrante é muitas vezes visto como alguém que vem tirar os empregos aos locais e que traz hábitos e costumes estranhos, sendo um bode expiatório particularmente vulnerável nas conjunturas económicas menos favoráveis, como é o caso do atual contexto de crise económica e de elevado nível de desemprego e, por outro lado, que mesmo que tal consagração legal seja observada e reconhecida, isso não é por si só suficiente para que o aproveitamento e valorização das competências e qualificações profissionais dos imigrantes, reverta automaticamente em benefício da economia regional e dos mercados de trabalho de regiões pobres, como o Alentejo.

Com esta comunicação, pretendemos desafiar a comunidade académica a contribuir na discussão para a explicação dos dilemas que continuam por resolver nos mercados de trabalho regionais do interior do país, como é o caso do território alvo da nossa comunicação, duas décadas volvidas sobre o início de um surto de imigração que trouxe, até nós, várias centenas de milhares de estrangeiros, dotados de competências cuja utilidade económica não temos a certeza de poder ser comprovada em benefício do reforço de uma competitividade territorial, antes gerando disfunções ao nível da coesão social, por via do aumento do desemprego generalizado e pela

intensificação da sobrequalificação dos recursos humanos disponíveis face às exigências do perfil das atividades económicas da região Alentejo.

A nossa análise, a partir da informação constante nos ficheiros do IEFP, I.P., mas também de outras fontes secundárias, designadamente, estatísticas oficiais do Instituto Nacional de Estatística [INE] e do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras [SEF] e outra informação de carácter qualitativo, recolhida junto das pessoas que trabalham nos locais de atendimento dos serviços públicos de emprego [SPE] e de outras entidades que diariamente interagem com o público imigrante, procurará dar conta de alguns aspetos da imigração residente no Alentejo, bem como da incidência do desemprego sobre estas pessoas e da sua adesão e mobilização para e a partir das medidas ativas de emprego em vigor.

1. Perfil sociodemográfico do desempregado imigrante na região do Alentejo

No final do mês de dezembro de 2012, estavam registados nos SPE da região do Alentejo, 1.742 desempregados de nacionalidade não portuguesa, os quais representavam 5,5% do total de desempregados inscritos na região, sendo os brasileiros a nacionalidade com maior representatividade (cerca de 27% do total de desempregados estrangeiros), a que se seguiam os romenos (16%), os ucranianos (14%), os búlgaros (13,5%), os cabo-verdianos (6%) e os moldavos (5%), restando 46 nacionalidades que compreendiam apenas 18% do total do desemprego registado entre a população estrangeira.

A distribuição do desemprego registado entre os estrangeiros refletia, assim, de uma forma geral, a distribuição, por nacionalidades, da população estrangeira residente na região Alentejo: segundo os Censos de 2011 (Cf. Figura 1), as nacionalidades estrangeiras mais representadas na região eram, por ordem de grandeza, a brasileira (23%), a romena (15%), o grupo ‘Outros países da Europa’ (14%, que inclui, entre outros, os moldavos, os ucranianos e os georgianos), a búlgara (6%), a alemã (6%) e a cabo-verdiana (5%), as quais totalizavam 69% do total da população estrangeira residente no Alentejo.

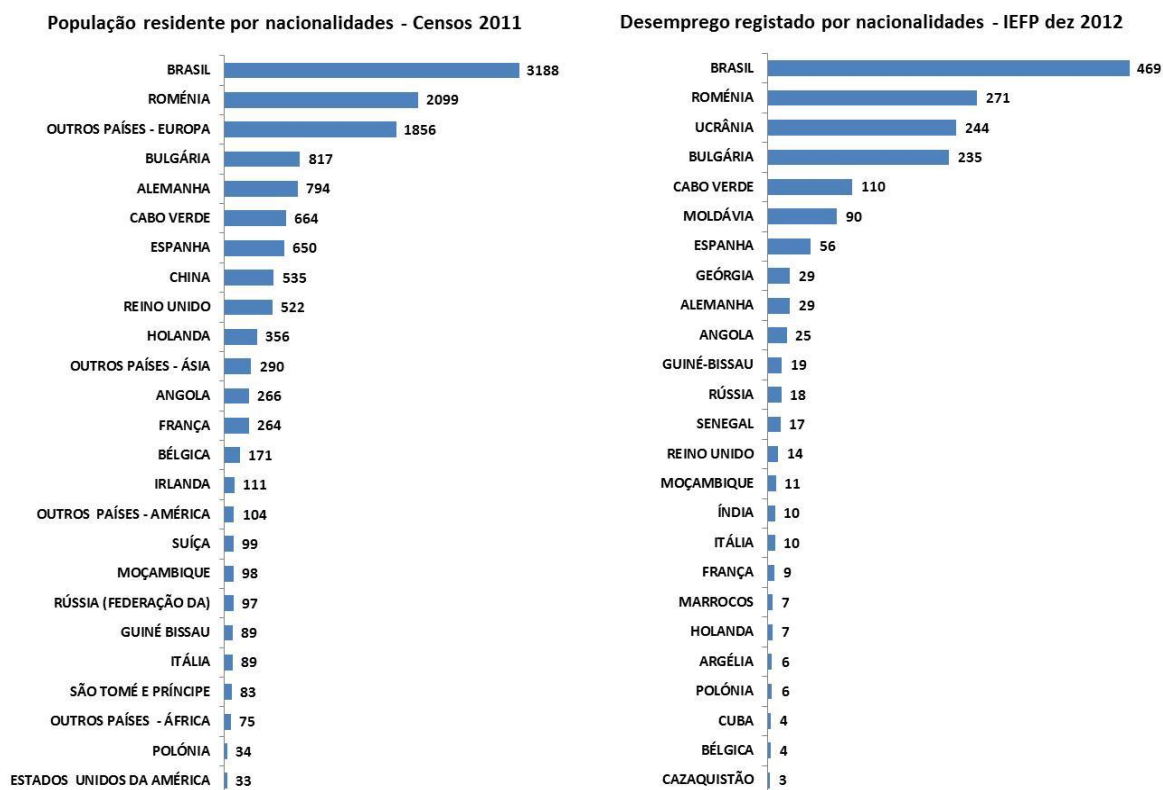


Figura 1: Ranking das 25 nacionalidades estrangeiras mais numerosas na população residente e no desemprego registado – região do Alentejo

Fontes: INE e IEFP, I.P

Curioso parece ser o caso da nacionalidade chinesa, que apesar de surgir em 8º lugar no ranking das nacionalidades estrangeiras residentes na região do Alentejo está ausente entre os desempregados inscritos nos SPE regionais, em consonância com o retrato da população estrangeira, publicado no ano passado pelo INE, com base na análise dos Censos 2011, segundo o qual esta comunidade era aquela onde o peso dos desempregados era menor: apenas 1% dos chineses se encontravam em situação de desemprego.

Na distribuição territorial dos desempregados estrangeiros residentes na região do Alentejo, o distrito de Beja liderava, reunindo 32% do total destes desempregados, seguindo-se os distritos de Setúbal (27%), Évora (22%) e Portalegre (18,5%) – dados que divergem um pouco da distribuição regional da população estrangeira residente, onde, de acordo com os últimos Censos,

aparecem, por ordem de importância, o distrito de Beja (com 37% da população de nacionalidade estrangeira residente no Alentejo), seguindo-se Évora (24%), Setúbal (21%) e Portalegre (18%).¹

Uma análise mais detalhada da distribuição territorial do desemprego registado permite-nos, igualmente, observar que o peso relativo de cada nacionalidade nos quatro distritos da região apresenta algumas diferenças significativas: os brasileiros que são majoritários no desemprego registado no distrito de Évora (39%), Portalegre (30%) e Setúbal (24,5%), aparecem em segundo lugar em Beja (19%), distrito onde o grupo mais numeroso é o dos búlgaros (31%); os romenos são o segundo grupo mais representado nos distritos de Portalegre e Setúbal (18%), enquanto em Évora essa posição é ocupada pelos ucranianos; uma última referência para o grupo dos cabo-verdianos, quinta nacionalidade no ranking do desemprego regional e cuja representatividade está muito limitada ao distrito de Setúbal, onde é a terceira nacionalidade mais numerosa entre os desempregados estrangeiros (15% dos desempregados estrangeiros no distrito e 65% do total de desempregados cabo-verdianos residentes na região), sendo também neste distrito que o grupo dos PALOPS apresenta maior expressão territorial (20% do subtotal distrital e 55% do total regional).

2. Evolução e características do desemprego registado na população imigrante no Alentejo

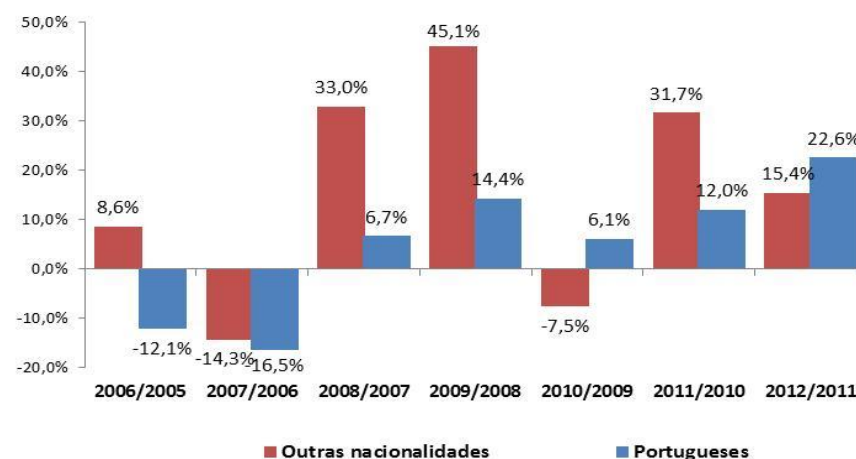
O último *Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo* (SEF, 2012), mostra que o crescimento sustentado dos estrangeiros em Portugal, na última década, foi quebrado em 2010, dando origem a um novo ciclo de evolução, com o decréscimo no *stock* de residentes estrangeiros, contudo, os dados relativos ao Alentejo confirmam que esta região continua a observar um fluxo migratório positivo, apesar de uma tendência de desaceleração² que poderá ser explicada, à semelhança do que sucede para o restante território nacional, pelo aumento do acesso à nacionalidade portuguesa, a alteração dos processos migratórios em alguns países de origem (como é o caso do

¹ Não obstante algumas diferenças, importa referir que na comparação dos dados do IEF, I.P. e do INE, se constata existir uma forte correspondência entre os concelhos que apresentam um maior número de residentes estrangeiros e aqueles que registam um peso mais elevado de desempregados estrangeiros (as diferenças acentuam-se à medida que se vai desagregando a informação por nacionalidades) – não podemos esquecer que estes dados se referem à mesma população em contextos muito distintos: por um lado, a população residente em idade ativa e em situação de desemprego e, por outro lado, a população residente independentemente da sua idade e situação face ao emprego.

² Esta desaceleração é visível na evolução regional da população estrangeira com estatuto legal de residente que entre 2008 e 2011 registou as seguintes variações: +10% entre 2009 e 2008, +8,1% entre 2010 e 2009 e +4,7% entre 2011 e 2010.

Brasil) e pelos impactos da crise económica e financeira, com a redução do investimento e do emprego e um substancial aumento do desemprego que em 2012 atinge valores históricos.

De facto, a evolução do desemprego registado na região, entre 2005 e 2012, permite distinguir diferenças acentuadas entre os desempregados estrangeiros e os portugueses, constatando-se que de um modo geral, a evolução do desemprego regional tem sido mais gravosa para os primeiros, os quais, para além de um progressivo aumento do seu peso relativo no total de desempregados (passando de 2,9%, em 2005, para 5,5%, em 2012), registam taxas de variação anuais mais elevadas do que os cidadãos nacionais (com pontuais exceções, nos biénios 2009/2010 e 2012/2011).



Fonte: IEFP - Desemprego registado (situação no fim do mês de Dezembro)

Figura 2: Taxas de variação anual do desemprego registado na região do Alentejo

Por outro lado, a análise territorial da evolução do desemprego registado entre a população estrangeira evidencia que Setúbal e Beja são os distritos onde a subida do desemprego foi mais desfavorável para os trabalhadores estrangeiros, os quais registaram acréscimos mais elevados do que os cidadãos nacionais (Cf. Figura 3): entre 2008 e 2012, os desempregados estrangeiros residentes nos distritos de Beja e Setúbal registam uma variação de, respetivamente, +201,9% e +138,6,% (nos portugueses essa variação foi de +88,4% e +56,6%).

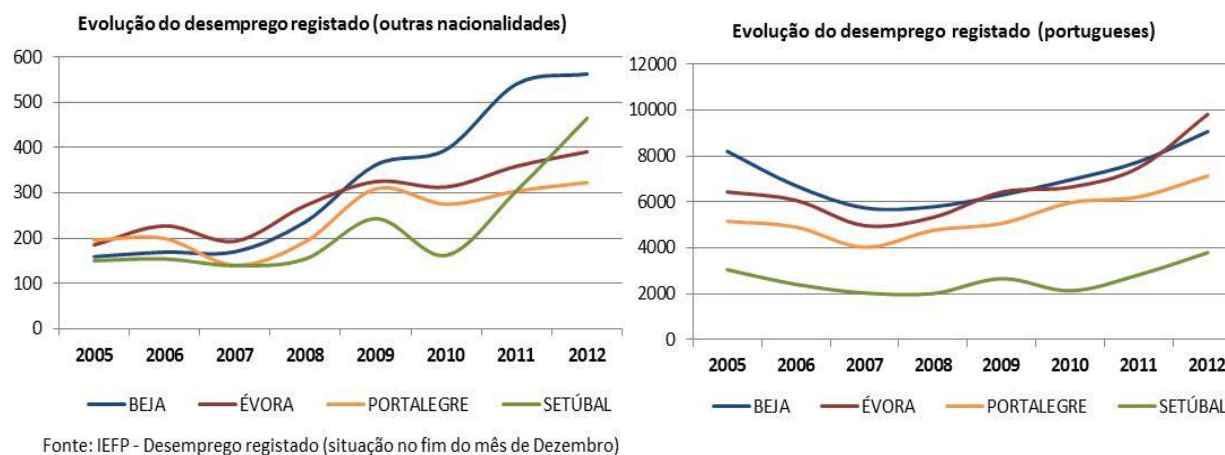


Figura 3: Evolução do desemprego registado (portugueses e outras nacionalidades), por distritos da região Alentejo

Tomando por referência os desempregados estrangeiros registados nos SPE, no final do mês de dezembro de 2012 e as nacionalidades mais representadas na região Alentejo (Cf. Tabela 1 - Anexo), podemos observar que estes eram, maioritariamente, constituídos por indivíduos:

- **Do género masculino:** 54% do total (50% nos desempregados portugueses), com destaque para a maior expressividade do género feminino nos desempregados brasileiros (57%) e do género masculino nos nacionais de Cabo Verde (66%), Ucrânia (64%) e Moldávia (60%);
- **Adultos:** 89% tinham uma idade igual ou superior a 25 anos (85% nos portugueses) – apenas 9% tinham 55 e mais anos (15% para os portugueses), as nacionalidades cabo-verdiana e búlgara registavam o maior peso do desemprego jovem (respetivamente, 19% e 17%);
- **Inscritos há menos de 12 meses:** 81% (66% nos portugueses), sendo que 58% estavam inscritos nos SPE há menos de 6 meses (47% no caso dos portugueses);
- **À procura de novo emprego:** 96% (90% nos portugueses) - nas nacionalidades mais representativas, os cabo-verdianos eram os únicos que registavam uma proporção de desempregados da procura do 1º emprego superior à média regional (12%).
- **Com habilitações superiores ao 3º ciclo do ensino básico:** 49% possuía o ensino secundário e 2% o ensino superior (nos desempregados portugueses estes grupos representavam, respetivamente, 24% e 11% do subtotal). Entre as nacionalidades mais representativas, os cabo-verdianos registavam, simultaneamente, o maior peso dos desempregados com habilitações inferiores ao 3º ciclo do ensino básico (45%) e com cursos superiores (6%).

Estes dados diferem bastante do retrato da população estrangeira residente em Portugal (INE, 2012), onde os estrangeiros com curso superior apresentavam um valor mais elevado (14,4%), contudo será de assinalar que nos foram relatadas frequentes situações em que os imigrantes, principalmente os oriundos dos países de Leste (que geralmente detêm as habilitações mais elevadas), no processo de inscrição para emprego, indicam possuir apenas o ensino secundário, por dificuldades de comprovação das suas reais habilitações.

- ***Concentrados nas seguintes profissões:***

- “*Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas*” (21%) é o grupo profissional mais numeroso, sendo o mais procurado pelas nacionalidades búlgara (57%) e romena (35%) - nos desempregados portugueses só aparece em terceiro lugar (11%). Este grupo apresenta uma forte expressão no distrito de Beja (40%);
- “*Operários, artífices e trabalhadores similares das indústrias extrativas e construção civil*” (15%) grupo predominante no distrito de Setúbal e nos desempregados cabo-verdianos (33%) - surgindo em quarto lugar nos portugueses (9%);
- “*Trabalhadores não qualificados dos serviços e comércio*” (13%) com uma significativa representatividade entre as nacionalidades romena (17%), cabo-verdiana (16%) e brasileira (15%) - nos portugueses este grupo ocupa a segunda posição, não obstante apresentar o mesmo peso relativo (13%);
- “*Pessoal dos serviços de proteção e segurança*” (13%) grupo maioritário entre os desempregados brasileiros (24%) que constituem metade do total de estrangeiros que procurava um emprego neste grupo profissional – sendo o mais pretendido pelos desempregados nacionais (14%).
- Merecem referência à parte os “*Trabalhadores da metalurgia e da metalomecânica e trabalhadores similares*”, o segundo grupo profissional mais representativo no distrito de Setúbal (20%), onde tem maior expressão nas nacionalidades ucraniana (37%) e romena (20%) - nos restantes distritos o peso relativo deste grupo é sempre inferior a 4%;

- ***Provenientes maioritariamente das seguintes áreas de atividade económica:***

- “*Atividades imobiliárias, administrativas e dos serviços de apoio*” (27%) evidenciando uma grande expressão no distrito de Setúbal (50%). É a principal atividade de origem dos desempregados búlgaros (40%), cabo-verdianos (38%) e ucranianos (26%) - nos portugueses este grupo só aparece em quarto lugar (12%);
- “*Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca*” (22%) maioritária entre os romenos (41%) e moldavos (35%) - esta área é a mais numerosa entre os desempregados portugueses, apesar de registar um peso relativo mais baixo (17%);
- “*Construção*” (14%) - apresenta o mesmo peso e ordem de importância entre os portugueses. Os moldavos (23%), bem como os brasileiros e os cabo-verdianos (17%) apresentam as maiores proporções de desempregados provenientes desta atividade;
- “*Alojamento, restauração e similares*” (12%) principal atividade de origem dos brasileiros (20%) que constituem 44% dos desempregados estrangeiros oriundos desta atividade - a qual surge em sexto lugar na atividade económica de origem dos desempregados nacionais (10%).

3. Dilemas do Serviço Público de Emprego num mercado de trabalho regional onde o desemprego de imigrantes acresce ao dos nacionais

Os desempregados imigrantes, independentemente das características que os definem enquanto grupo dentro do mercado de trabalho, apresentam especificidades que os distinguem entre si, não só derivadas das suas nacionalidades de origem, mas também das diferenças de género, idade, qualificações escolares e profissionais, tempo de presença em Portugal, motivos de imigração, entre outros fatores que influenciam as suas estratégias e modalidades de inserção pessoal e profissional nos territórios de acolhimento (Cf. Malheiros, 2012).

A estes fatores individuais, acrescem outras variáveis, de ordem externa, designadamente as que se prendem com o funcionamento estrutural dos mercados de trabalho onde os imigrantes se inserem (segmentação ocupacional, regimes de trabalho dominantes, vínculos contratuais, condições salariais, horários de trabalho, estabilidade de emprego, acesso à formação e à progressão profissional, etc.) – situação que explica, por exemplo, que o Centro de Emprego e Formação Profissional do Alentejo Litoral registe uma maior procura de formação qualificante

por parte dos imigrantes (comparativamente com o que se verifica noutros Centros e relativamente às mesmas nacionalidades), designadamente através da frequência de ações de curta duração, normalmente em horário pós-laboral (mesmo quando estão desempregados) que lhes permita uma rápida elevação das suas condições de empregabilidade, adequando as suas competências profissionais às exigências de um mercado de trabalho dinâmico e marcado por elevados níveis de especialização (zona industrial e logística de Sines).

Nesta sequência, não iremos aqui avançar com uma explicação geral e/ou generalista, relativamente aos modos e percursos de inserção dos imigrantes no mercado de trabalho regional ou às relações que estabelecem com o IEFP, I.P., a qual seria forçosamente redutora, em termos da abordagem de uma problemática que apresenta múltiplas dimensões de análise. O nosso objetivo cumpre uma função mais pragmática: apresentar algumas reflexões, assentes e decorrentes das experiências de trabalho e de articulação dos serviços locais de emprego e formação da região Alentejo com as comunidades imigrantes que os procuram e que se traduzem em diferentes necessidades e graus de adesão aos apoios ali disponibilizados.

Os imigrantes portadores de título válido de permanência ou residência legal no território português são tratados pelo SPE português, corporizado pelo IEFP, I.P., em paridade com os cidadãos nacionais, podendo beneficiar das prestações técnicas, nomeadamente no âmbito da orientação profissional, aceder às medidas e programas de emprego e formação, bem como inscreverem-se para emprego a fim de obterem uma colocação no mercado de trabalho ou acederem às prestações de desemprego, reunidas as demais condições exigidas para os cidadãos nacionais.

Se por norma, a maior parte dos imigrantes residentes no Alentejo procura os serviços do IEFP, I.P. para efeitos de colocação no mercado de trabalho, a verdade é que nos últimos anos se tem vindo a observar uma nova tendência, associada ao facto de muitos imigrantes se encontrarem a beneficiar de Subsídio de Desemprego [SD], em consequência de uma maior incidência de despedimentos e do fim de trabalhos não permanentes (principais motivos de inscrição nos SPE), pelo que atualmente também se deslocam mais aos serviços do IEFP para efeitos da apresentação quinzenal, condição obrigatória para beneficiar daquela prestação social.

Um conjunto de novos movimentos e características da relação entre os imigrantes residentes no Alentejo e o IEFP, I.P. têm vindo a observar-se nos anos mais recentes, marcados pela crise financeira e económica e pela subida exponencial do desemprego, relativamente aos quais formulamos algumas tentativas de explicação, entre manifestas dificuldades de assegurar a totalidade da mesma, antes nos levando a questionar quotidianamente a validade da nossa interpretação empírica. Permitimo-nos destacar os seguintes aspetos:

- Uma tendência para a *diminuição dos pedidos de emprego por parte dos imigrantes*, que atribuímos à diminuição das ofertas de emprego disponíveis no SPE, ao esgotamento dos períodos de garantia do SD e às dificuldades de aquisição de novas garantias para a sua atribuição, sendo, ainda assim, de notar que nas motivações atuais de inscrição, predominam as inscrições por motivo de requerimento de SD, a que acresce o Rendimento Social de Inserção.

Muitos dos imigrantes que no passado se dirigiam ao SPE para procurar emprego, tendo em vista a obtenção/manutenção da sua legalização/permanência em Portugal, estão atualmente a beneficiar de SD (os desempregados subsidiados representam cerca de 44% do total regional de desempregados estrangeiros), pelo que a alteração das motivações de contacto é substancialmente diferente, mais formal e obrigatória do que voluntária, sendo visível o regresso de algumas comunidades de imigrantes (como é o caso dos brasileiros) ao seu país de origem findas as prestações sociais decorrentes da situação de desemprego.

- Uma relativa *facilidade de adesão e mobilização dos imigrantes desempregados (inscritos nos SPE) residentes no Alentejo, para medidas e programas de emprego (medidas ativas de emprego)*, sem substancial divergência relativamente aos desempregados nacionais. No entanto, tendo em conta que algumas das medidas com elevada abrangência são, na região Alentejo, os Contratos de Emprego Inserção (CEI e CEI+³), bastante procurados e promovidos em consequência da diminuição da atividade económica regional, tal não deixará, por certo, de arrastar e incentivar a permanência dos imigrantes em Portugal (ainda

³ Os CEI e os CEI+ são medidas do IEFP, I.P. dirigidas a desempregados subsidiados ou beneficiários do RSI que visam promover a melhoria das competências socioprofissionais destas pessoas e proporcionar-lhes uma aproximação ao mercado de trabalho, mantendo-as em contacto com outros trabalhadores e outras atividades, sendo-lhes atribuído uma prestação

que desempregados), já que nos seus países de origem não só as oportunidades de emprego são, igualmente, escassas, como por certo será bem menos compensatório o período de desemprego (em matéria de prestações sociais), a que acresce o facto de não existirem naqueles países medidas de emprego apoiado pelo Estado (por muito elevada que seja a utilidade social do mesmo) que garantam um rendimento ao nível daquele que o Indexante de Apoio Social assegura em Portugal⁴.

- Continuamos a encontrar *dificuldades de mobilização dos imigrantes para ações de formação profissional e para outras medidas ativas que requerem a comprovação das habilitações detidas pelos candidatos (ex. estágios profissionais), frequentemente justificadas como consequência do não reconhecimento, em Portugal, das qualificações académicas e/ou profissionais que os mesmos adquiriam nos países de origem*. O que nos impulsiona a várias reflexões interrogativas: i) Porque é que os imigrantes, designadamente os que estão há mais anos em Portugal, não procuraram e/ou não conseguiram esse reconhecimento e validação? ii) Será que em Portugal o sistema de reconhecimento de qualificações estrangeiras não funciona adequadamente⁵ (podendo-se inclusive, identificar processos de hetero-exclusão por parte de organizações que detêm o poder de definir as condições de acesso a um conjunto variado de profissões) ou será que os imigrantes nunca consideraram o reconhecimento das suas qualificações como uma potencial vantagem no acesso ao mercado de trabalho regional (podendo mesmo, por vezes, considera-las como uma fragilidade, dado que eram frequentemente mobilizados enquanto recursos humanos sobre qualificados face às tarefas que desenvolviam)?

pecuniária e outros apoios em troca do desenvolvimento de atividades socialmente úteis que satisfaçam necessidades locais e regionais, em entidades sem fins lucrativos.

⁴ O Indexante dos Apoios Sociais (IAS) definido pela Lei n.º 53-B/2006, de 29 de Dezembro, veio substituir a Retribuição Mínima Mensal Garantida enquanto referencial determinante da fixação, cálculo e atualização das contribuições, das pensões e outras prestações sociais – atualmente corresponde a €419,22.

⁵ Em Portugal, a matéria respeitante ao reconhecimento académico das qualificações de nível superior está regulamentada em dois diplomas legais: Decreto-lei n.º 341/2007, de 12 de outubro (aprova o regime jurídico do reconhecimento dos graus académicos superiores estrangeiros) e pelo Decreto-lei n.º 283/83, de 21 de junho (regula a matéria referente à equivalência e reconhecimento de qualificações estrangeiras de nível superior). Quanto ao reconhecimento profissional, é regulamentado pela Lei n.º 9/2009, de 4 de março (transpõe para a ordem jurídica interna a Diretiva n.º 2005/36/CE, do Parlamento e do Conselho, de 7 de Setembro e a Diretiva n.º 2006/100/CE, do Conselho, de 20 de Novembro, relativas ao reconhecimento das qualificações profissionais) - apenas para as profissões regulamentadas, cujo exercício exige a posse de um título/carteira profissional, para as restantes, aplica-se o procedimento normal de reconhecimento, validação e certificação de competências profissionais, comum aos trabalhadores nacionais e não nacionais.

- *As ofertas de emprego, disponibilizadas pelos SPE e dirigidas à agricultura, serviços pessoais de apoio, hotelaria e restauração, construção civil e outras áreas indiferenciadas (geralmente associadas a baixos salários, más condições de trabalho, pouco prestígio social, mais expostos à sazonalidade e ao trabalho por turnos e que por estas razões, são frequentemente preteridas pelos trabalhadores nacionais), parecem ser as que mais se adequam ao perfil dos imigrantes inscritos para emprego no Alentejo, de onde decorrem outras interrogações: se tivessem sido comprovadas e reconhecidas as suas habilitações e qualificações (eventualmente mais elevadas que as registadas), teriam estes trabalhadores sido utilizados noutras atividades, mais robustas que não as indiferenciadas em que tal aconteceu durante todos estes anos?*
- *Uma elevada permeabilidade dos imigrantes desempregados no Alentejo à influência das empresas de trabalho temporário, o que poderá contribuir para um adiamento do regresso ao país de origem, ainda que a par do aumento de desemprego em Portugal, contribuindo decisivamente para uma dificuldade de simplificação e transparência do mercado de trabalho regional.*
- *A evolução do desemprego registado entre os estrangeiros mostra uma clara tendência de envelhecimento dos trabalhadores imigrantes (corroborada pelo gradual aumento do grupo dos desempregados estrangeiros com 55 e mais anos), o que conjugado com os resultados de vários estudos que confirmam existirem muitas razões para que os imigrantes que envelheceram em Portugal não regressem aos seus países de origem (cf. Machado *et al.*, 2010 e 2012), acarreta novos desafios, designadamente em termos da criação de respostas que possam potenciar um envelhecimento mais ativo e prevenir um potencial aumento da situação de precaridade destas pessoas, as quais nem sempre efetuaram descontos para a segurança social ao longo da vida ativa e muitas vezes desconhecem os seus direitos relativamente aos apoios sociais existentes.*

4. Reflexões finais

Tal como a insatisfatória situação do nível de emprego na Europa parece resultar de fatores estruturais, pelo que sem as reformas necessárias, a imigração só por si, não fará alterar nem

avancar o ritmo da criação de emprego, sendo sim as reformas estruturais o elemento chave da política de emprego, também a economia portuguesa parece padecer de um bloqueio estrutural que lhe impede de beneficiar dos fluxos migratórios para aumentar a sua competitividade, por mais qualificados que aqueles se afigurem. Tal bloqueio é ainda mais evidente e acentuado nas regiões mais pobres como o Alentejo.

Ora, se a imigração se revela crucial, a longo prazo, para o reequilíbrio demográfico de países como Portugal e, através dela, para a sustentação económica a prazo, contribuindo significativamente para manter os regimes de segurança e assistência social num contexto de envelhecimento da população⁶, haverá que dispensar maior atenção à inserção profissional dos trabalhadores estrangeiros, enquanto condição essencial para a sua fixação prolongada, estimulando, através das medidas de política do mercado de trabalho, um ambiente geral facilitador da rentabilização das qualificações disponíveis na produtividade das atividades económicas, com vista a aproveitar uma janela de oportunidade para um salto qualitativo no nosso desenvolvimento.

Por outro lado, a observação corrente não nos deixa muito animados quanto à futura valorização económica das competências dos recursos humanos nacionais que, agora desempregados, mobilizamos para medidas e ações de elevação das qualificações, tendo em conta resultados recentes de não aproveitamento suficiente das mesmas nos recursos humanos estrangeiros que estiveram e ainda continuam disponíveis entre nós.

Razões parecem ter tido aqueles que desde cedo não deixaram de alertar para o fato de não se poder esperar que o fenómeno migratório dos finais do século passado em Portugal pudesse constituir-se como a panaceia para os problemas estruturais da demografia e da economia portuguesas⁷.

⁶ Em 2010, num cenário de grave crise económica e de redução progressiva das entradas de imigrantes, as contribuições dos imigrantes para a Segurança Social tiveram um saldo positivo de 316 milhões de euros.

⁷ Rita, José Palma (2002), “Imigração económica e competitividade” in “Imigração e Mercado de Trabalho”, Cadernos Sociedade e Trabalho, nº 2, Departamento de Estudos, Prospetiva e Planeamento do Ministério da Segurança Social e Trabalho, pp. 37-55.

Bibliografia

Instituto Nacional de Estatística (2012a), Censos 2011. Lisboa, INE. Disponível em <http://www.ine.pt>

Instituto Nacional de Estatística (2012b), A população Estrangeira em Portugal - 2011, Destaque ad-hoc. Lisboa, INE. Disponível em

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=150126943&DESTAQUESstema=55466&DESTAQUESmodo=2

Machado, F. L. e Roldão, C. (2010), Imigrantes Idosos. Uma nova Face da Imigração em Portugal, Lisboa, Observatório da Imigração, ACIDI.

Machado, Fernando Luís (2012), “Migrantes idosos: génese e diversidade de uma nova categoria”, in Machado, F. L. (org.) Revista Migrações – Número Temático Imigração e Envelhecimento Ativo, Abril, n.10, Lisboa, ACIDI, pp.13-25.

Malheiros, Jorge (coord.) (2012), Diagnóstico da situação da população imigrante em Portugal: características, problemas e potencialidades. Lisboa, ACIDI.

Rita, José Palma (2002), “Imigração económica e competitividade” in “Imigração e Mercado de Trabalho”, Cadernos Sociedade e Trabalho, nº 2, Departamento de Estudos, Prospetiva e Planeamento do Ministério da Segurança Social e Trabalho, pp. 37-55.

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (2012), Relatório de Imigração, Fronteiras e Asilo 2011 (RIFA2011). Lisboa, Departamento de Planeamento e Formação, Núcleo de Planeamento. Disponível em http://sefstat.sef.pt/Docs/Rifa_2011.pdf

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, estatísticas disponíveis no portal <http://sefstat.sef.pt/>

Anexo

Tabela 1: Estrutura do desemprego registado por nacionalidades mais representativas
Região do Alentejo (situação no fim de dezembro de 2012)

NUT II Alentejo (NUTS 2001)	Portugueses	Estrangeiros						
		Total	nacionalidades mais representativas					
			Brasil	Roménia	Ucrânia	Bulgária	Cabo-Verde	Moldávia
DESEMPREGO REGISTADO (nº)	29.819	1.742	469	271	244	235	110	90
(Distribuição percentual por categorias)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
SITUAÇÃO FACE EMPREGO								
1º Emprego	10,0%	4,5%	4,9%	6,6%	0,4%	3,8%	11,8%	2,2%
Novo Emprego	90,0%	95,5%	95,1%	93,4%	99,6%	96,2%	88,2%	97,8%
GÉNERO								
Homens	50,2%	54,0%	42,6%	53,9%	63,9%	53,2%	66,4%	60,0%
Mulheres	49,8%	46,0%	57,4%	46,1%	36,1%	46,8%	33,6%	40,0%
GRUPO ETÁRIO								
< 25 Anos	15,2%	11,2%	11,3%	14,0%	3,7%	16,6%	19,1%	8,9%
25 - 34 Anos	25,3%	29,5%	33,4%	35,1%	17,6%	23,4%	33,6%	41,1%
35 - 54 Anos	44,3%	50,4%	49,5%	48,7%	64,4%	48,1%	30,9%	41,1%
55 Anos e mais	15,2%	8,9%	5,8%	2,2%	14,3%	11,9%	16,4%	8,9%
HABILITAÇÕES								
< 1º Ciclo EB	6,3%	3,7%	1,9%	5,2%	-	3,8%	12,7%	-
1º Ciclo EB	19,7%	8,4%	10,9%	7,0%	2,1%	7,2%	22,7%	4,4%
2º Ciclo EB	17,0%	14,2%	16,2%	17,7%	3,3%	25,5%	10,0%	2,2%
3º Ciclo EB	21,8%	22,7%	21,1%	27,3%	27,0%	11,5%	16,4%	44,5%
Secundário	23,9%	49,0%	48,0%	42,4%	66,8%	51,1%	31,8%	48,9%
Superior	11,3%	2,0%	1,9%	0,4%	0,8%	0,9%	6,4%	-
TEMPO DE INSCRIÇÃO								
< 6 Meses	47,4%	58,3%	52,9%	57,9%	56,6%	73,6%	60,0%	70,0%
6 a < 12 Meses	18,6%	22,8%	26,6%	26,6%	23,4%	9,8%	25,5%	16,7%
12 a < 24 Meses	20,2%	13,7%	15,6%	12,5%	14,7%	9,8%	12,7%	11,1%
>= 24 Meses	13,8%	5,2%	4,9%	3,0%	5,3%	6,8%	1,8%	2,2%
PROFISSÕES PRETENDIDAS (CNP)								
5.1 Pess dos serv direc e particul de protec e segurança	13,6%	12,9%	24,1%	7,7%	11,1%	2,6%	12,7%	7,8%
6.1 Agricultores e trab qualif da agric criaç animais pesca	11,0%	21,1%	5,8%	34,7%	18,9%	57,4%	2,7%	33,3%
7.1 Oper, artífic e trab simil da ind extrat e da const civil	9,4%	15,0%	14,9%	10,3%	14,3%	14,0%	32,7%	20,0%
9.1 Trab não qualif dos serviços e comércio	12,6%	13,4%	14,9%	16,6%	13,1%	8,5%	15,5%	11,1%
Outras CNP	53,4%	37,6%	40,3%	30,7%	42,6%	17,5%	36,4%	27,8%
CAE DE ORIGEM DO DESEMPREGO (novo emprego)								
Agricultura, pecuária, caça, silvicultura e pesca	17,2%	21,9%	7,4%	40,7%	23,9%	36,3%	8,2%	35,2%
Construção	14,2%	14,4%	17,0%	11,5%	15,6%	9,7%	16,5%	22,7%
Alojamento, restauração e similares	9,7%	12,1%	19,7%	9,9%	9,5%	4,9%	13,4%	6,8%
Ativid. imobiliárias, administrativas e dos serv. de apoio	11,6%	26,5%	19,5%	23,3%	25,5%	40,3%	38,1%	13,6%
Outras CAE	47,3%	25,1%	36,4%	14,6%	25,5%	8,8%	23,8%	21,7%

Fonte: IEFP, I.P. – Desemprego Registado (situação no fim do mês de Dezembro)

“A desestabilização dos estáveis”: retratos da situação laboral e profissional dos professores do ensino público nos discursos sindicais e associativos em tempos de reformas

Alan Stoleroff
alan.stoleroff@iscte.pt
CIES/ISCTE-IUL

Daniel Alves
daniel_alves4@hotmail.com
CIES/ISCTE-IUL

Resumo

Nesta comunicação propomos apresentar retratos da situação profissional e laboral dos professores transmitidos através dos discursos de associações representativas da “classe”. Procuramos, a par, discernir a influência do papel associativo sobre a configuração de discursos profissionais.

A análise desenvolve-se através da leitura compreensiva e criteriosa do conteúdo de documentação sindical e associativa produzida para expressar as reacções a três momentos de reforma específicos: a revisão do Estatuto da Carreira Docente, a alteração do Modelo de Gestão Escolar e a reforma da Estrutura Curricular. Nesta linha, a leitura crítica e desconstrução da comunicação formal recolhida, interna e externa, veiculada pelas associações sindicais (FENPROF e FNE) e profissionais (ANP) mais representativas dos professores do lado laboral e profissional respectivamente, permitem obter uma visão panorâmica da situação profissional e laboral da classe, bem como dos custos (individuais, colectivos e organizacionais) que advêm da deterioração e precarização percebidas das condições de exercício da docência.

Conclui-se que os discursos profissionais em análise, quando cruzados, convergem na defesa de uma concepção clássica de emprego estável, seguro e imune à flexibilidade e precariedade laboral. As austeras reformas educativas gestionárias assumem o papel de instrumentos normativos e ideológicos desestabilizadores de uma profissão outrora reputada como estável.

Palavras chave: associativismo sindical e profissional, reformas educativas, profissionalidade docente.

Introdução: Associações sindicais e profissionais como veículos de discurso identitário

São múltiplos os discursos que veiculam concepções do que significa ser professor num determinado tempo e contexto. Tratam-se de discursos “assinados” por diversos actores (académicos, associações profissionais, sindicatos e governos e partidos) que intervêm em espaços distintos da profissionalização dos professores e reflectem divergências entre papeis e interesses implicados na formação de políticas educativas. Transmitem ideologias profissionais variadas, articulando identidades seleccionadas e enunciando representações idealizadas sobre a profissionalidade docente, ou seja, modelos normativos distintos da profissionalidade.

Nesta comunicação¹ identificamos e comparamos elementos dos modelos normativos da profissionalidade docente veiculados nos discursos das federações sindicais e da associação profissional mais representativas da classe docente do ensino não superior público, Federação Nacional dos Professores (FENPROF), Federação Nacional da Educação (FNE) e Associação Nacional dos Professores (ANP), através de uma análise interpretativa do conteúdo dos seus comunicados oficiais. A análise refere-se a três momentos de reforma no sistema público educativo: a revisão do Estatuto da Carreira Docente, a alteração do Modelo de Gestão Escolar e a reforma da Estrutura Curricular. Procuramos encontrar os pontos discursivos em comum e distantes no que diz respeito às identidades profissionais veiculadas por estas organizações e o conflito entre o conjunto destas perspectivas e as políticas de reforma profissional aplicadas no sector da educação pública.

Nota metodológica

Análise de discurso é um campo vasto e difícil que procura captar significados latentes e manifestes de conteúdos na expressão de actores.² Neste trabalho procurámos apenas desvendar elementos normativos e identitários estruturadores de representações sobre a profissão e a profissionalidade docentes. Tratámos a comunicação pública e formal como fonte de discurso e procurámos organizar conteúdos explicitados, cujos significados são acessíveis e perceptíveis à leitura, registáveis e ordenáveis em conformidade com a sua categorização e frequência.

Com base numa compreensiva *leitura criteriosa e interpretativa do conteúdo*, analisámos três amostras de documentos (*e.g.* pareceres, comunicados, notas à imprensa, planos de acção, entre outras formas de comunicação direccionada interna e externamente) recolhidos dos *websites* das organizações seleccionadas ($n(\text{FENPROF})=71$; $n(\text{FNE})=71$ e $n(\text{ANP})=55$), quantificando a relativa presença discursiva dos indicadores – que foram assim remetidos para uma grelha temática dos eixos e dimensões chaves que emergiram desta leitura.

¹ Este trabalho insere-se numa das três linhas de investigação do projecto intitulado *Os professores do ensino público e associativismo docente em Portugal: a reconstrução de identidades e discursos* (PTDC/CS-SOC/100589/2008) do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL), financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) e coordenado cientificamente pelo primeiro autor desta comunicação.

² Veja-se Schiffrin, Tannen e Hamilton (2001) para um panorama do campo.

Porém, as frequências, rigorosamente contabilizadas, não detêm uma natureza estatística e, como tal, não são estatisticamente representativas do discurso. Assim, a nossa metodologia acrescenta necessariamente interpretação qualitativa à análise quantitativa para reconstruir modelos estruturados da profissionalidade presentes nos discursos. Esta abordagem metodológica híbrida possibilitou uma comparação dos resultados das sub-amostras e de traçar as tendências de convergência e divergência entre os conteúdos e os sentidos dos discursos e dos modelos da profissionalidade.

Análise comparativa dos discursos laboral e profissional dos professores

Se, por um lado, os discursos e os modelos da profissionalidade veiculados pela FENPROF e FNE e a ANP afinam pelo mesmo diapasão, por outro, distanciam-se em questões que consideramos serem o espelho das suas identidades.

1. Autonomia e Poderes Profissionais: A Auto-Regulação da Profissão Docente

No arco temporal em análise, 2006-2012, o eixo mais presente nos três discursos é um dos pilares basilares da profissionalidade docente: a conquista, defesa e preservação da *autonomia profissional*. Todavia, revelaram-se significativas discrepâncias no seu entendimento decorrentes, em larga medida, da especificidade funcional que subjaz os dois tipos de associativismo em presença.

Os elementos discursivos que apelam ao reforço da *autonomia da profissão* face à regulação e ao controlo burocrático exercidos pela tutela estão presentes na globalidade dos discursos. No entanto, os sentidos dos seus discursos e, por inerência, das respectivas agendas de acção, colidem na concretização prática desta reivindicação. Encontramos, ininterruptamente, no discurso da ANP referências directas e estrategicamente reiteradas ao *reconhecimento do direito à auto-regulação da profissão* materializado na constituição de um órgão de representação profissional da classe, distinto das organizações sindicais e tendencialmente convergente com o modelo das ordens profissionais, cuja principal missão, delegada pelo Estado, se centre na regulação da profissão (ingresso, exercício e progressão) e na consagração de um código de ética e deontologia profissional que compatibilize os interesses profissionais e os interesses públicos.

A tónica discursiva colocada na auto-regulação está presente na totalidade dos 55 documentos analisados.

O tema da auto-regulação da profissão, aqui entendido como a competência do grupo profissional para estabelecer as normas da profissionalidade e se auto-governar, encontra-se ausente nos discursos sindicais em análise. Tal reflecte-se na posição, marcadamente crítica e opositora, assumida pelos sindicatos no que concerne à eventual criação de uma tradicional ordem profissional dos professores em Portugal. A este respeito, a FENPROF e a FNE reclamam, sim, a *co-regulação* da profissão em parceria com o Estado. Contudo, importa desconstruir a linearidade que, à primeira vista, esta asserção possa transmitir, pois ambas as federações olham a questão de prismas diferentes. Se, por um lado, no discurso da FNE encontramos referências directas ao *reconhecimento da autoridade dos parceiros sociais* (considerados não exclusivamente de natureza sindical) no desenho e acompanhamento do ciclo de vida das normas reguladoras da profissão docente e das políticas educativas na sua generalidade, por outro, a FENPROF procura apostar numa co-regulação a duas vozes, ou seja, liderada pelo Estado e os sindicatos, não contemplando, nestes termos, associações profissionais, científico-pedagógicas, entre outros actores que possam contribuir para o controlo da profissão de professor.

No entanto, detectámos nos discursos referências que apontam claramente para a necessidade da profissão conseguir desprender-se das amarras de determinados controlos estatais. Na óptica da FENPROF, o reforço do papel dos professores na regulação (supervisão e avaliação) do exercício da sua actividade, não equivale a uma autonomia inequívoca da profissão relativamente à tutela. Constatamos no discurso da FENPROF (e não apenas desta federação mas da maioria dos sindicatos dos professores) a intenção em assumir o papel de co-autor com o Estado das normas reguladoras da profissão, desde as questões do estrito foro laboral, até aos planos profissional e científico-pedagógico. Reside aqui outra divergência entre os discursos da FENPROF e da FNE. A FNE mostra-se mais consciente dos limites da autoridade sindical, reconhecendo que existem outros actores que asseguram a defesa dos interesses dos professores em matérias não estritamente laborais. Os sindicatos surgem assim nas entrelinhas dos discursos mais como os “cuidadores” da profissão docente.

Num contexto percepcionado de imposição tecnocrática de projectos de reforma educativa alicerçados numa racionalidade gestonária, a promoção de uma *cultura democrática de diálogo social* entre a tutela e o elenco de parceiros sociais na área da educação surge nos discursos como mais uma expressão da (almejada) autonomia, aqui entendida, igualmente, como uma das facetas que operacionalizam os poderes profissionais da classe. Esta dimensão é consideravelmente mais referenciada, em termos quantitativos, na amostra dos documentos da FNE. Pode-se até qualificar o discurso da FNE como um panegírico ao diálogo social democrático. Os percepcionados atropelos rotineiros e o desrespeito pela gramática negocial por parte da tutela, sobretudo ao impor um projecto de mudança laboral com ou sem a auscultação dos professores, encontram-se exaustivamente referidos no discurso da FNE desde 2006 a esta parte. Estes elementos de discurso chamam a atenção, na sua generalidade, para a centralidade da figura do professor e dos seus representantes no ciclo de vida das políticas educativas, das quais deveriam ser os legítimos co-autores.

Sobre esta temática o discurso da ANP reivindica protagonismo institucional no quadro da actual plataforma de concertação nos domínios da educação. O espectro das funções desempenhadas pelas associações profissionais, como é o caso da ANP, é bastante reduzido devido à atribuição de algumas dessas mesmas funções aos sindicatos. Nestes termos, um dos objectivos da sua agenda focaliza-se, entre outros aspectos, no almejo de estatuto e reconhecimento enquanto legítima interlocutora do Estado em matérias profissionais e científico-pedagógicas.

Para finalizar, no entendimento da FNE, os problemas de interlocução que ocorreram rotineiramente durante as fases de negociação dos projectos de reforma educativa poderiam ter conhecido um rumo mais concertado e pacífico caso a tutela tivesse reconhecido o valor que as organizações de representação colectiva dos professores acrescentam ao desenho da paisagem educativa portuguesa. Fora esta adenda, os discursos identitários convergem entre si em matérias de diálogo social, apesar das diferenças quantitativas que se evidenciam.

A oposição discursiva à regulação burocrática - percepcionada como guiada fundamentalmente por objectivos economicistas - do ingresso e progressão na carreira, bem como da operacionalização do processo de gestão do desempenho, está, em termos quantitativos, fortemente presente nos discursos das duas federações, dada a influência que estas questões

detêm, directa ou indirectamente, nas relações de emprego, no desenvolvimento da carreira e nas condições de trabalho dos professores. Neste campo, os discursos da FENPROF e FNE afinam pelo mesmo diapasão, mas sobressaem diferenças ao nível do aprofundamento das concepções e contrapropostas defendidas. Ainda no plano da autonomia, encontrámos transversalmente nos discursos elementos que apelam à reflexividade profissional dos professores no exercício das suas funções. A imagem do *professor reflexivo* e autónomo no exercício das suas funções, defendida por ambas as federações, colide com a concepção do *professor funcionário e burocrata* que cumpre instrumentalmente orientações normativas impostas e cujo trabalho é assiduamente vigiado e alvo de uma avaliação gestionária burocrática.

O ECD e os normativos da tutela em geral, percepcionados como derivados de uma visão tecnicista e funcionarizada da profissão, são unanimemente entendidos como instrumentos constrangedores da reflexividade profissional dos professores. Na óptica da FNE, impera que os professores lutem contra iniciativas que visam, por meio de uma standardização dos processos de trabalho e das práticas profissionais, transformá-los em actores desprovidos de autonomia no desempenho das suas funções. Por contraposição ao ideal de professor reflexivo, encontramos, aqui, uma construção discursiva hiperbolizada e radicalizada - embora mais evidenciada nos documentos da FENPROF - da imagem do *professor proletarizado* que ensina como se de um trabalho técnico e instrumental standardizado se tratasse.

2. *Ethos*-Identidade: A Multiplicação e Diluição de Identidades

O eixo *ethos identitário e profissional* revelou-se o segundo mais presente simultaneamente nos três discursos em análise. Sobressaiu, no entanto, que a *ética e deontologia profissional*, pilar basilar da concepção da profissionalidade docente da ANP, se encontra praticamente ausente no discurso de ambas as federações sindicais. O discurso da ANP vai precisamente no sentido de contrariar as tendências dominantes de regulação externa gestionária pela tutela. A elaboração de um coerente corpo de normas e valores veiculador dos princípios éticos e deontológicos inerentes ao exercício da profissão, com força jurídica e idealmente imune às orientações político-ideológicas da tutela, é uma das aspirações mais apeladas discursivamente pela ANP. Este referencial de normas, traduzido formalmente num código de ética e deontologia profissional deverá, segundo as propostas da ANP, consagrar, entre outros itens não menos

importantes, o conteúdo funcional e as missões (pedagógica e social) da docência, os conhecimentos e as competências associadas aos perfis ideais-tipo do mau, satisfatório, bom e excelente professor, os deveres e direitos profissionais, bem como os contornos de um rigoroso regime disciplinar. O texto deontológico representaria, em simultâneo, um legítimo instrumento de avaliação já que um dos seus objectivos mestres passaria, precisamente, por controlar e elevar os padrões de qualidade - ética, deontológica, científica e pedagógica - da *performance* dos professores numa lógica de requalificação contínua das práticas.

As federações sindicais denunciam exaustivamente os impactos perversos da autoridade política tecnocrática da tutela, altamente redutora dos espaços de autonomia da profissão, no desenvolvimento e consolidação de um *ethos* e uma identidade profissional coesa e estável. Em termos empíricos, a dimensão *forte cultura e identidade profissional* revelou-se uma componente central dos modelos normativos da profissionalidade docente defendidos pelas federações; no entanto, os sentidos dos discursos afastam-se. No discurso da FENPROF, o parco sentido de corpo e a fragilidade e volatilidade da sua identidade profissional são um dos maiores défices da profissão. Para a FENPROF os recursos de poder dos sindicatos dos professores dependem da consolidação de uma sólida identidade profissional, que reforça a acção colectiva docente. Na óptica da FNE, o corpo de normas e valores que rege os professores no exercício das suas funções quotidianas, longe de ser imposto por meio de um quadro normativo-legal pensado e construído unilateralmente, deverá ser o produto de diálogo social e negociação com os parceiros sociais em matérias de educação.

A visão do professor que, para além de educar e ensinar, acumula um reportório de funções não-pedagógicas de forte pendor burocrático, desafia o entendimento do conteúdo funcional do trabalho docente defendido pela FENPROF, FNE e a ANP. Num discurso hiperbolizado não raras vezes construído pela FENPROF, a pluralidade de tarefas burocráticas que são exigidas actualmente aos docentes coloca-os na posição de “escravos” do Estado, dos alunos e da sociedade. As palavras de ordem, “Deixem-nos ser professores!”, foram, nos últimos seis anos, reiteradas discursivamente de forma continuada pela FENPROF, com o objectivo de denunciar a excessiva sobrecarga de tarefas, algumas delas com um forte pendor burocrático, que os docentes acumulam. Na concepção da FNE, estes “novos papéis e responsabilidades” diluem as identidades profissionais e pessoais dos professores.

Desvendámos elementos discursivos que apelam à defesa, reconhecimento e valorização da *especificidade, distintividade e centralidade das missões pedagógica e social da docência* no actual contexto de transição educativa. Estas referências temáticas, quando discursivamente contextualizadas, representam uma reacção e contraposição às alegadas campanhas públicas de desvalorização social, profissional e económica da profissão levadas a cabo pela tutela.

No arco temporal a que se reporta à presente investigação, as revisões do modelo de gestão escolar reenquadraram o papel do professor na escola. A somar à pluralidade de papéis que são “convidados” a desempenhar, os professores tendem a partilhar com outros actores educativos funções que detinham no modelo anterior de gestão dos estabelecimentos de ensino público. À luz dos discursos, a redução da influência dos docentes nas tomadas de decisão relativas à administração escolar corresponde, inversamente, a um reforço do envolvimento das famílias e da comunidade. Importa referir, a este respeito, que o incentivo ao alargamento dos espaços de intervenção destes actores, foi acolhido mais favoravelmente pela FNE e a ANP. Contudo, a luta activa pelo reconhecimento e valorização do *professor na sociedade e na escola* é, por excelência, uma das imagens de marca da FNE, dada a centralidade, quantitativa, qualitativa, simbólica e histórica, que estas questões assumem no seu discurso.

3. Poderes Simbólicos: Desprestígio Percepcionado e Valorização Desejada

Os professores são unanimemente identificados pela FENPROF, FNE e ANP como o rosto principal do sistema de ensino cujo papel - poucas vezes suficientemente reconhecido e dignificado - baloiça entre a co-responsabilização pela construção de uma sociedade qualificada e o eficiente desenvolvimento social, cultural e económico do Portugal democrático. A reivindicação de *estatuto e prestígio social e profissional* adequados a estes papéis tem estado continuamente presente nos discursos sindicais e associativos desde 2006, embora mais intensamente no decorrer dos dois mandatos de cor socialista liderados por José Sócrates.

Ora, no arco temporal em análise, as três organizações foram muito críticas das alterações que os projectos de reforma introduziram no modelo instituído de regulação profissional e laboral da profissão. Denunciaram, inauditas vezes, que os seus objectivos enunciados escondiam verdadeiras intenções economicistas. Mas não ficam por aqui. Argumentam, também, que as reformas foram escoltadas por campanhas públicas de desvalorização do estatuto da profissão

através da construção discursiva da imagem do “professor incompetente” que visaram um objectivo fulcral: colocar a opinião pública contra os professores e, desta forma, legitimar a necessidade de introduzir reformas no modelo de regulação da profissão docente.

Neste contexto, a FENRPOF, a FNE e a ANP apelam, em convergência, a uma inadiável *valorização profissional e económica da profissão* e dignificação do estatuto e prestígio da profissão. Todas defendem em uníssono que o desejado ideal de um sistema público de ensino eficiente e eficaz não pode ser conquistado sem uma revalorização social, profissional, académica e económica da classe, sob o risco de os efeitos subverterem os efeitos desejados. Reivindicam o reconhecimento do seu altruísmo e um estatuto equiparável às profissões mais prestigiadas na sociedade portuguesa (e.g. médicos, engenheiros, juízes, advogados, etc.). Todavia, neste campo, evidenciam-se divergências ao nível da abrangência temática dos discursos.

O projecto de valorização da profissão assinada pela FNE extravasa as dimensões de valorização presentes explicitamente ou subentendidas nas entrelinhas dos documentos da autoria da FENPROF e da ANP. O *slogan* repetidas vezes publicitado no discurso da FNE, “Investir nos professores é a melhor opção para construir o futuro”, dá-nos conta da importância estratégica que as desejadas iniciativas de valorização da classe profissional possui para ela. O reconhecimento da autoridade institucional dos parceiros sociais em sede da concertação nos domínios da educação é, novamente, na voz da FNE, um dos possíveis catalisadores da desejada valorização e dignificação do estatuto e prestígio da classe nos seus vários ângulos. Conciliar a revalorização profissional e económica da profissão com a racionalização de recursos (financeiros, materiais e humanos) revelou-se ser uma característica do discurso da FNE. Na perspectiva da FNE, mobilizar, valorizar e recompensar os professores deveriam representar os vértices da preocupação estratégica da tutela, sobretudo, quando o desafio passa por (re)desenhar um eficiente sistema de ensino moderno que acompanha, de perto, a vanguarda educativa dos países que seguem a dianteira no caminho de aproximação às sociedades do conhecimento e da informação globalizadas. As palavras “conciliar”, “concertar”, “dialogar”, “negociar”, entre um manancial de muitas outras passíveis de serem listadas, pela sua larga presença discursiva, são o espelho da forma como a FNE vivenciou e geriu os braços-de-ferro com a tutela em contexto de negociação e conflito em torno dos três momentos de reforma educativa. Do lado da FENPROF,

tal passa, não por questões que radicam no espírito do diálogo social, mas pela manutenção e reforço de um movimento sindical coeso e de massas, dinamizador do envolvimento sindical activo dos professores e que assuma, simultaneamente, uma postura crítica relativamente ao espectro de matérias que marcam a actualidade político-educativa, interventiva e participativa nos processos de negociação de projectos de reforma e reivindicativa de interesses laborais e profissionais.

Na concepção da ANP, o reconhecimento do direito à auto-regulação e a outorga de uma deontologia com força jurídica e poder disciplinar sobre o acto profissional constituem, *por excelência*, um dos catalisadores da valorização profissional desejada. Na concepção desta associação profissional importa que os professores apostem num profissionalismo aprendente, afinado continuamente e que acompanha de perto a volatilidade dos contextos que cerceiam e moldam a profissão. Mais uma vez a especificidade funcional do associativismo sindical e profissional influencia os sentidos dos discursos em matéria de poderes simbólicos.

4. Colegialidade Profissional

Os modelos normativos da profissionalidade docente reivindicados discursivamente pela FENPROF, FNE e ANP assentam no princípio da *colegialidade profissional*. Depois de criteriosamente cruzados os conteúdos identitários dos discursos concluímos que, neste eixo temático, não ressaltam divergências. Ainda assim, importa referir que este eixo de discurso encontra-se consideravelmente mais presente, de um ponto de vista quantitativo, na amostra dos documentos da FNE.

A estratificação da carreira docente em duas categorias profissionais hierárquicas - professor titular e professor chocou com o conceito de *carreira única horizontal* e o postulado da *uniformização da classe sem hierarquias entre pares* reivindicados pela FENPROF e a FNE desde os finais da década de oitenta e inícios dos anos noventa, aquando da primeira redacção formal do ECD. Neste campo, defendem que se afigura inconcebível coabitar no seio da classe docente uma diminuta elite de professores titulares que assumem cargos de gestão, coordenação, supervisão e avaliação e, num nível hierárquico inferior, uma “extensa casta” que reúne os professores ditos executores, cujas principais responsabilidades se resumem a educar e ensinar. A institucionalização da carreira única representa, simbolicamente, a conquista que a FNE mais

se orgulha de ter conseguido alcançar. A federação afirma exaustivamente que, por questões históricas e de princípio, não abdicará de lutar pela sua manutenção normativa.

Anexa a esta discussão, detectámos a presença de elementos discursivos identitários que apontam para uma *igualdade de estatuto e prestígio social profissional* entre professores independentemente das funções que exerçam, do escalão em que estejam posicionados, dos anos de serviço acumulado, bem como do nível de ensino onde leccionam. Os princípios da *não diferenciação profissional, funcional e simbólica entre professores* revelaram-se, igualmente, um dos traços marcantes do discurso identitário democrático tipicamente colegial e igualitário da autoria das três organizações profissionais.

Na concepção da FENPROF e da FNE, a estratificação da carreira em duas categorias profissionais, quando conjugada com a criação de um órgão de gestão unipessoal centrado na figura do director, teria vedado aos restantes docentes em posição hierárquica inferior o exercício de funções de gestão e administração, impondo nas escolas uma assimétrica relação de poder e autoridade entre pares. As três organizações perfilham o argumento de que o novo modelo “autoritário” de gestão escolar *legitima e intensifica as relações de poder* no interior das escolas e favorece a *criação de lideranças fortes e subculturas antagónicas*, pois o director, enquanto figura de autoridade organizacional, tem poder para nomear os professores da sua confiança a fim de os integrar na equipa de trabalho que ele próprio lidera. A escola-empresa, cuja gestão está a cargo do director, visto simbolicamente como o “patrão”, e do seu lote de “assessores”, perverteu o conceito clássico de escola governada democraticamente. O director é visto, em tom simbólico e metafórico, não como patrão no sentido empresarial do termo, mas como o representante do poder ao nível da escola. Desvendámos elementos discursivos que reivindicam um *órgão de gestão escolar colegial e democraticamente elegido* que legitime e institucionalize *relações de poder (tendencialmente) igualitárias entre professores*. A FENPROF, a FNE e a ANP anteciparam a emergência de conflitos ao nível micro das escolas decorrentes da não legitimação dos poderes diferenciadamente atribuídos às novas hierarquias, das coligações e lideranças fortes criadas entre professores.

5. Direitos Laborais: A Instabilidade Presente Lida à Luz da Estabilidade de Outrora

A defesa dos *direitos laborais* dos professores revelou-se um elemento estruturante dos discursos da FENPROF e da FNE. Tal constatação não é de todo surpreendente. O associativismo sindical docente focaliza-se precisamente na protecção dos direitos e interesses laborais dos professores. Reside aqui, por excelência, um dos traços que caracteriza e distingue a especificidade funcional dos sindicatos, quando comparada com o âmbito de acção das associações profissionais.

A reivindicação do *direito a condições de trabalho condignas* surge discursivamente em reacção à paulatina degradação percepcionada das condições e do clima de trabalho nas escolas. A sobrelotação das turmas e as novas funções administrativas altamente burocratizadas que os professores são, em tom irónico, “convidados” a desempenhar, reestruturaram o tempo de trabalho do pessoal docente, nomeadamente a extensão da sua componente não lectiva, aqui entendida como o conjunto de tarefas que extravasam a preparação, acompanhamento e leccionação das aulas e a relação pedagógica com os alunos. No discurso da FENPROF encontramos uma relação de dependência entre a crescente sobrecarga dos professores com tarefas burocráticas e o correlativo decréscimo da produtividade e qualidade da sua *performance*. Ressalta dos discursos das duas federações sindicais que o exercício da actividade docente deverá reger-se por um condigno regime de tempo de trabalho (i) intelectualmente compatível com a função/cargo desempenhado e as responsabilidades que lhes estão inerentes, (ii) que permita o exercício de uma reflexiva prática pedagógica devidamente preparada, com elevados padrões de qualidade e alvo de uma contínua requalificação, (iii) consagrador de espaços de discussão entre pares e, por fim, (iv) que possibilite conciliar a vida profissional e pessoal, sem que a primeira invada o espaço da segunda. Ter “*tempo para ser professor*”, aqui entendido como legítimo direito, fazendo uso de uma das expressões paradigmáticas das bandeiras de luta discursiva da FNE, consta da paleta de objectivos que o redesenho estratégico dos horários de trabalho deverá cumprir. Na voz da FNE, impera que o primeiro foco de intervenção procure, desde logo, destronar a “quase” hegemonia exercida pelos ditames burocráticos sobre a autonomia e as funções nucleares da docência. Nesta linha, avança, metaforicamente, que a componente pedagógica e a relação com os alunos podem, sim, subjugar os tempos de trabalho em que o professor se transforma, por momentos, em burocrata e administrativo. Encontramos, ainda, na documentação analisada a denúncia da desproporcionalidade e ausência de relação

linear que existe entre quatro dimensões-chave: a) organização dos tempos de trabalho (número de horas que o trabalho prescrito e os comportamentos extra-papel somam em conjunto); b) a compensação monetária auferida; c) as especificidades e a centralidade da profissão e, por último, a d) o desgaste psicológico e físico que decorre do exercício da função.

Num outro ângulo de análise das condições em que os professores exercem a sua actividade, desvendámos elementos discursivos denunciadores da crescente deterioração do clima de trabalho colegial nas escolas devida à imposição de uma cultura organizacional potenciadora do conflito que preconiza os valores do individualismo e da competitividade entre pares. A colegialidade e cooperação cedem lugar a relações de atrito e de desconfiança mútua. Na linha do argumento anterior, as disfunções organizacionais ao nível micro das escolas, decorrentes das constantes mudanças no plano macro das políticas educativas e meso da gestão escolar, são erigidas discursivamente como os factores explicativos do mal-estar que se vive na classe docente e cujos indicadores mais visíveis são os graus de insatisfação, desmotivação, emoções negativas, exaustão emocional e ansiedade permanente, *stress* e desgaste sentidos pelos professores.

Verifica-se que a reivindicação do *direito à estabilidade profissional e no emprego* é, também, um elemento basilar dos modelos normativos da profissionalidade que a FENPROF e a FNE procuram defender. No arco temporal em análise, a dimensão *estabilidade laboral* é apelada mais intensivamente em tempos de revisão do ECD e, mais recentemente, quando se discutiram os impactos profundos da reforma da estrutura curricular no (mercado de) emprego docente.

Como seria óbvio, os discursos da FENPROF e da FNE vão claramente no sentido da defesa do emprego estável, seguro e protegido. Nesta linha, a FENPROF critica veemente a alegada “progressiva substituição de docentes em lugar de quadro por docentes em situação precária” e, como tal, “facilmente descartável”, fazendo uso de uma expressão paradigmática reiterada múltiplas vezes no seu discurso.

É interessante verificar que, nos últimos seis anos, o objecto central das reivindicações da classe docente mudou de enfoque. Se, durante o período em que o governo socialista assumiu funções, os professores lutavam pela carreira, agora, lutam pela defesa do emprego. A percepção do risco de perder o emprego intensificou-se paulatinamente segundo as recentes reflexões críticas

contidas no discurso da FENPROF a propósito dos impactos da reforma da estrutura curricular. Ainda neste quadrante de análise, a federação denuncia o crescimento muito acima da média nacional do desemprego no sector. Constatámos que, na perspectiva da federação, a incerteza e insegurança profissional/laboral foram importados para o interior da classe docente através dos projectos neoliberais de privatização do sector público da educação.

Encontrámos elementos discursivos que chamam a atenção, não apenas dos professores, mas da opinião pública em geral, para os custos que advêm da deterioração e precarização das condições de exercício da docência. A denúncia do lado emocional das mudanças ocupou uma parcela significativa dos discursos da FENPROF e a FNE. Absentismo, ansiedade, desgaste físico, mental e psíquico, síndrome de *burnout* enquanto indicador de *stress* profissional, desmotivação, insatisfação e erosão do compromisso com a profissão, são alguns dos custos individuais mais denunciados e criticados discursivamente. Mais, a ânsia por uma ruptura total com a profissão, materializada no pedido de reforma antecipado e/ou saída do sistema de ensino público, reflecte, na perspectiva das federações, os sentimentos de frustração profissional, cansaço e fadiga emocionais decorrentes da degradação do clima e das condições de trabalho nas escolas, bem como das constantes alterações de fundo que decorrem na educação pública.

As posições assumidas neste aspecto pela FENPROF e a FNE, próximas entre si, são claras. Estes impactos adversos não se coadunam com os objectivos estratégicos, sobejamente publicitados pela tutela, de elevar o profissionalismo, a qualidade, eficiência e eficácia da *performance* dos professores numa perspectiva de revalorização profissional. Os efeitos esperados das reformas educativas e os seus custos sociais mostram-se, à luz dos discursos reivindicativos, contraproducentes e contraditórios e, acima de tudo, comprometem a qualidade do ensino público e do trabalho docente. A FENPROF, em específico, propõe a adopção (urgente) de novas políticas de gestão de recursos humanos nas escolas que, entre outras valências, valorizem, desenvolvam e recompensem o valor distintivo dos professores. Estas políticas, idealmente imunes a orientações gestionárias e orientadas estrategicamente para a gestão de pessoas, devem fundar os alicerces de uma cultura e de um clima organizacional colegiais que assumam o papel de catalisadores do incremento dos níveis de motivação, satisfação, realização, bem-estar e “felicidade” sentidos no local de trabalho.

Reformas educativas gestionárias e estabilidade profissional: paralelas que podem convergir?

Em jeito de conclusão, apresentamos um quadro-síntese que, de uma forma simplificada, permite enunciar as imagens de marca dos discursos da FENPROF, FNE e ANP, ou seja, as temáticas que os singularizam e distinguem entre si.

Quadro 1: Especificidades temáticas dos discursos da FENPROF, da FNE e da ANP

Discurso da FENPROF	Núcleo Central de Temáticas	Discurso da FNE
✓ Co-regulação da profissão em parceria com o Estado ✓ Coesão e unidade da acção colectiva docente ✓ Forte cultura e identidade profissional	✓ Autonomia e poderes profissionais ✓ Direitos laborais ✓ Poderes simbólicos: estatuto e prestígio ✓ Colegialidade profissional ✓ Distintividade, especificidade e centralidade da docência ✓ Reflexividade profissional ✓ Defesa da profissionalidade docente	✓ Diálogo social: parceiros sociais como co-reguladores da profissão em parceria com o Estado ✓ Estrutura organizacional horizontal e colectiva: carreira única ✓ Organização dos tempos de trabalho ✓ Funções nucleares da docência
	✓ Auto-regulação da profissão ✓ Ética e deontologia	
	Discurso da ANP	

O núcleo central do *quadro n.º 1* delimitado a tracejado, reporta-se aos elementos identitários estruturadores dos modelos da profissionalidade docente que não representam a singularidade dos discursos. O tracejado procura demonstrar que os elementos agrupados ocupam simultaneamente uma posição central nos vários discursos. Os elementos identitários que demonstram a particularidade dos discursos coincidem com os traços que, traduzem a especificidade funcional dos tipos de associativismo laboral e profissional (Freire, 2004).

Nos seis anos abrangidos pela análise documental desenvolvida, não se evidenciaram alterações e descontinuidades nos conteúdos identitários, nas concepções e propostas da FENPROF, FNE e ANP. Observaram-se, sim, inevitáveis ajustes de posições em contexto de negociação e conflito.

Os discursos sindicais e associativos providenciam retratos pessimistas de uma profissão em mudança. Como ficou patente, as reformas educativas implementadas desde 2006 desestabilizaram os pilares das identidades profissionais veiculados por estas associações e implicaram uma reafirmação dos discursos profissionais que as tomam como matéria de reivindicação. Na concepção das três organizações profissionais, o leque alargado de medidas de reforma educativa que têm vindo a ser implementadas, quando combinadas entre si, intensificam as tendências de uma desprofissionalização e de crise do trabalho docente. Nesta linha de raciocínio, em sede dos discursos profissionais analisados, as reformas educativas gestionárias assumem o papel de instrumentos desestabilizadores de uma profissão outrora reputada como estável. A filosofia gestionária que subjaz às reformas educativas e a desejada estabilidade profissional surgem descritas nos discursos profissionais como paralelas que não convergem, pois percorrem caminhos opostos.

Referências

Freire, J. (org.) (2004), *Associações Profissionais em Portugal*, Oeiras, Celta Editora.

Schiffrin, D., D. Tannen, & H.E. Hamilton (eds.) (2003). *The handbook of discourse analysis*. Malden, MA: Blackwell.

Precariedade Académica nas Linhas de Montagem Teleoperacionais

Isabel Maria Bonito Roque

isabelroque@ces.uc.pt

CES_FEUC

Resumo

Em finais do século XX a precariedade e a flexibilização surgem como consequência da abertura e concorrência desenfreada dos mercados económicos conduzindo a um cenário de recomposição laboral de capitalismo globalizado. Os conceitos de trabalho e emprego tornam-se polimórficos, revestindo-se de uma atipicidade contratual. Esta individualização das relações de trabalho reforça situações de precariedade, colocando em causa a vulnerabilidade e a dignidade do trabalhador. Num quadro de inovação tecnológica, o presente estudo toma como representativa uma empresa de *call centre* localizada em Coimbra, o maior seio académico português. Os *call centres* ilustram na perfeição o quadro da procura pela sobrevivência por parte dos jovens licenciados. No seio desta conjuntura precária cria-se uma nova geração de ciberproletários (Braga; Antunes, 2009), por um lado, e por outro, de precariados (Standing, 2011). Os jovens teleoperadores, maioritariamente académicos ou recém-licenciados, ambicionam independência económica, durante e após os estudos, procurando para tal as empresas de trabalho temporário, meio de inserção profissional mais eficaz. No entanto, devido ao emprego de um modelo de trabalho toyotista, advêm novos sentimentos de alienação e/ou frustração, de corrosão do carácter (Sennett, 2001). O temporário torna-se permanente. Através de uma metodologia de integração *in loco* levada a cabo num *call centre* de telecomunicações, a observação do dia-a-dia dos trabalhadores, assim como entrevistas pessoais, permitem registar em diário de campo o modo como opera uma linha de montagem toyotista. O relato do sofrimento diário inculcado pela opressão e exploração exercidas pelas chefias, as manifestações de protesto social, os jogos de "*making out*" levados a cabo pelos operadores, manifestam uma repressão silenciada e enclausurada num invólucro de terror diário.

Palavras-Chave: Precariedade, *Call Centre*, Estudantes, Flexibilização, Identidade Ocupacional

1. Breve Contextualização

1.1. O Objeto de Estudo

O presente estudo é resultante de um estudo de caso alargado em que uma situação micro pretende ser representativa de um quadro macro, ou seja, o que um caso específico (o caso individual) pode representar sobre o mundo no qual se encontra inserido (o todo) (Burawoy, 1991). Através das páginas de uma etnografia, pretende-se estudar as apresentações subjetivas dos atores laborais inseridas no contexto das oportunidades de trabalho, práticas e expectativas no que respeita à carreira profissional (Estanque, 2005). A inserção de raiz num *call centre*, do serviço de apoio a clientes de uma operadora de telecomunicações nacional, localizada na cidade de Coimbra, seio da maior comunidade académica portuguesa. Tendo em conta que no ano de 2005 a mesma tinha já trabalhado no departamento informativo da empresa, as lógicas de aproximação ao poder eram já conhecidas como difíceis ou nulas. Como tal, a inserção foi

efetuada anonimamente por parte da investigadora. Tal permitiu uma melhor familiarização com os demais operadores de relacionamento com o cliente, a fim de que os comportamentos dos observandos não fossem enviesados e/ou pré-formatados, ocultando assim pormenores preciosos para a compreensão da lógica de funcionamento dos *call centres* telecomunicacionais. Desta forma, as conversas informais e os desabafo culminaram na realização de 23 entrevistas semi-diretivas, sendo 7 do sexo masculino e 16 do sexo feminino. O número de entrevistados, operadores e supervisores, foi ligeiramente superior no que concerne ao sexo feminino. Os *call centres* são um dos principais meios de integração no mercado de trabalho para as mulheres e para os estudantes, visto permitir a conciliação com outras atividades através do trabalho a tempo parcial. Os entrevistados eram frequentadores ou possuidores do ensino superior, pertencendo à classe média baixa, não sindicalizados. Através de um estudo de caso, realizado durante um ano, levando a cabo metodologias de observação participante, entrevistas semi-diretivas e a elaboração de um diário de campo, pretende-se relatar uma vivência pessoal, imiscuída no meio de várias subjetividades em que se inserem os operadores de *call centre*. Ainda que repleta de contingências e circunstâncias relevantes, trata-se de elementos ilustrativos de uma pintura de tonalidades negras inserida numa moldura de remodelação laboral. Como tal, diversas questões se tornam pertinentes para a relevância do presente estudo. Estando inseridos num quadro de precariedade laboral transnacional, que razão levará os estudantes conimbricenses a recorrer cada vez mais a *call centres*? Qual o papel das empresas de trabalho temporário no processo de ligação entre os operadores de *call centre* e a empresa-mãe? Como se processa a construção da identidade operacional de um jovem licenciado inserido num *call centre*?

1.2. A Neoliberalização do Mercado de Trabalho

A partir de final dos anos setenta do século XX, a rigidez das políticas fordistas e keynesianistas, assim como o enfraquecimento do Estado Providência, aumentavam os custos da produção, através da inflação, gerando estagnação das principais economias mundiais capitalistas. As políticas neoliberais, personificadas por Margaret Thatcher e Ronald Reagan, pretendiam dar seguimento a um conjunto de práticas que visavam a acumulação flexível com o intuito de quebrar a rigidez do fordismo (Harvey, 2002). Caso a abertura de mercados ao comércio mundial não se efetuasse, assim como a livre circulação de mercadoras, de indivíduos e de empresas

(descentralização da produção), a sustentabilidade do capital não seria exequível. Portanto, as políticas neoliberais acarretaram transformações substanciais nos mercados de trabalho, comportando novos conceitos de precariedade, adaptabilidade e flexibilidade. O capitalismo neoliberal é um capitalismo que revela toda a sua vocação antissocial globalizando-se, sobrepondo-se aos Estados nacionais. Daí que a deslocalização das empresas, ou *outsourcing*, permitisse que estas procurassem locais no estrangeiro onde os custos com a produção e com a mão-de-obra fossem menores. Da manufatura transitou-se para o setor dos serviços. A racionalização dos modos de produção e a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação conduziram a uma produção que passou a visar o consumo de públicos específicos ao invés da produção em massa e em série. Com o aumento da flexibilização dos mercados e com a privatização das empresas, verificou-se uma fragilização da ação sindical, perda dos direitos laborais por parte dos trabalhadores, assim como uma transferência de riscos, custos e insegurança para os trabalhadores.

1.3. A Flex(inse)gurança Laboral

Consequente de todo este processo de flexibilização da produção é a fragmentação dos mercados de trabalho, nos quais o capital multinacional alimenta-se “canibalisticamente” de um aglomerado de trabalhadores, de uma nova classe precária global que se encontra em risco (Standing, 2011). Trata-se de indivíduos, sobretudo jovens sobrequalificados, sujeitos a um elevado nível de flexibilidade salarial, flexibilidade no emprego através da redução da segurança e proteção no emprego, flexibilidade no trabalho através da mobilidade, flexibilidade de *skills* ou qualificações com a fácil adaptação a qualquer tarefa. Com a implementação destas medidas, deu-se um aumento do número de trabalhadores em condições de insegurança e desigualdade, por vezes, sem acesso a direitos de segurança social, assim como a formas laborais atípicas (Ibid.). No entanto, a flexigurança permitiu não apenas uma maior facilidade na contratação mas, sobretudo, no despedimento através dos contratos a prazo ou a termo. Os ordenados tornaram-se mais baixos, as horas e dias de trabalho aumentaram, como é o caso dos *call centres*, implicando jornadas de trabalho por turnos, isentas de pagamento extra. Portanto, a flexibilidade conduziu a uma maior independência estatal, assim como a novas formas organizacionais de empresa mais descentralizada, horizontal e de menor dimensão (Kovács, 2002). Esta manifesta-se, sobretudo,

na mão-de-obra que se encontra à mercê da entidade laboral, não conferindo quaisquer garantias de evolução profissional, de renovação de contratos ou de efetividade, mas sim ajustamento às necessidades de produção da empresa. Tendo em conta que a contratação é compreendida por períodos de sazonalidade, o despedimento passa a ser facilitado com a introdução da questão da inadaptação, permitindo o despedimento sem justa causa (Ferreira, 2007).

1.4. O Precariado Académico

O conceito de precariedade ou trabalhador precário, traduz-se como condição de exploração do trabalhador que se repercute no tempo num contexto de empregos e desempregos sucessivos, isento da garantia de um emprego estável e para a vida (Tripier; Dubar, 1998). Analogamente ao processo de proletarização do século XIX, onde se verificava a existência de um exército industrial de reserva, em pleno século XXI, atravessa-se um processo de precarização com a formação de um exército precário de reserva.

“As desestruturações e desregulações laborais (...) têm criado (...) novos desequilíbrios na organização das relações laborais levando à destruição de trajetórias profissionais, desqualificações e mesmo menosprezo ou abandono do significado das carreiras profissionais para camadas de trabalhadores, de onde decorre a não valorização de saberes práticos e também de diplomas” (Silva, 2007:67).

Ainda que o capital tenda a escassear as oportunidades no mercado de trabalho, este permanece ainda como única medida e fonte de riqueza (Antunes, 2000). O trabalho é o fator estruturante da vida social do ser humano, permitindo a sua integração no meio social como cidadão, conferindo-lhe autorrealização e estabelecimento de relações com o “outro” (Kovács, 2002). É neste quadro que o indivíduo exerce os seus direitos de cidadão e de ser humano. Num cenário de desmantelamento do trabalho digno, destruição de trajetórias profissionais e subvalorização de saberes práticos e diplomas (Silva, 2007), o trabalhador encontra-se num cenário de completa vulnerabilização (Ferreira, 2012). Na sociedade em que o trabalho é cada vez mais flexível e inseguro, a especialização e a formação são secundarizadas, sendo pouco ou nada valorizadas. A sociedade pós-moderna está a tornar-se precária, induzindo falsas expectativas nos indivíduos, com transições contínuas no mercado de trabalho, possuindo estas um carácter fluido e móvel

(Bauman, 2001). As próprias identidades tornaram-se incertas com a inexistência do apoio que, outrora, o Estado-Providência conferiu e que, muito deficientemente, a Segurança Social consegue providenciar. A racionalização das empresas obrigou a alterações contratuais por meio da flexibilidade. No entanto, assiste-se a um cenário de desadequação de *skills* ou qualificações académicas que, na maioria dos casos, não se encontram associadas ao trabalho que o indivíduo executa. Trata-se de uma crescente frustração de *status*, sobretudo entre os mais jovens, em que as qualificações académicas não se adequam às ofertas de trabalho existentes no campo laboral. Aqueles que conseguem singrar no mercado de trabalho possuem ordenados baixos, o que incita a uma procura de qualificações mais elevadas exacerbando a espiral de qualificações para os empregos disponíveis. Portanto, as armadilhas da precariedade refletem a discordância entre as aspirações dos jovens e o sistema do capital humano que vende qualificações credenciadas falaciosas conduzindo a frustrações e desilusões. Uma sociedade flexível e insegura a nível socioeconómico é caracterizada por sentimentos de ansiedade, anomia, raiva e alienação (Standing, 2011).

1.5. Os *Call Centres*

Um dos setores que melhor personifica todo este cenário de inovação tecnológica, cronometrada através da racionalização do trabalho, são os *call centres*. Estes funcionam como um paradoxo, pois por um lado, trata-se de um dos meios laborais de mais fácil entrada, mas por outro, acaba por ser igualmente um dos meios laborais de mais fácil saída. Assistente de Relacionamento com o Cliente é uma das “profissões” mais recentes no mercado de trabalho mas, igualmente, mais desvalorizada pela sociedade global. São dos trabalhadores mais afetados pela precariedade, pois o setor dos serviços das telecomunicações articula a mediação das tecnologias do século XXI com as condições laborais levadas a cabo no século XIX. No entanto, os *call centres* são considerados como a melhor aposta empresarial em pleno século XXI, quer para o setor dos serviços, Bancos, Seguros, Marketing, Viagens, Telecomunicações e Serviços Públicos, quer para apoio a clientes (Connel; Burgess, 2006). São empresas que se regem pela lógica da deslocalização, procurando os menores custos, assim como a mão-de-obra mais barata. A produção é exercida através do modelo *Lean Production* que visa um modelo de empresa magra e flexível, com segmentação e individualização do trabalho, empregando o menor número de

operários para tarefas rotineiras e cronometradas. O objetivo de todo este processo de racionalização é a obtenção do maior lucro no menor tempo possível – *just in time* (Kovács, 2006). Segundo Goffman, os *call centres* funcionam como uma colmeia social que se assume como uma instituição totalitária, regida por regras internas onde cada um desempenha um papel individual mas que apenas faz sentido se interpretado em conjunto com os demais colegas, supervisores ou operadores (Goffman, 1993). Trata-se, portanto, de uma linha de montagem mental, descritiva do toyotismo informático telecomunicacional. Segundo Bono, os *call centres* funcionam não apenas como escape temporário mas como emprego permanente para muitos resignados com a precariedade laboral (Bono, 2000). Portanto, ainda que a maioria dos seus trabalhadores concebam como uma passagem na sua vida profissional, acaba por se tornar um meio permanente (Roque, 2010).

2. A Empresa Precariações

2.1. A Tríade Organizacional da Flexibilidade Laboral

A lógica de subcontratação implica a existência de uma tríade organizacional entre a empresa mãe de telecomunicações, a empresa de trabalho temporário e o trabalhador. A empresa de trabalho temporário opta por lógicas de *teleresourcing*¹, com recurso a trabalhadores periféricos sazonais. Segundo a técnica de recursos humanos da empresa de trabalho temporário, o perfil de teleoperador deverá compreender o 12º ano de escolaridade, mínimo 18 anos idade, destreza de digitação, dicção (retórica) e empatia para uma melhor flexibilidade, adaptabilidade e polivalência a exercer por parte da empresa-mãe (Roque, 2010). O primeiro contato é estabelecido com a empresa de trabalho temporário que, após o preenchimento de uma ficha e entrega do CV, convoca o trabalhador para uma entrevista em grupo nas instalações da empresa-mãe. Atualmente, tendo em conta o elevado número de estudantes desempregados e, sobretudo, à procura do primeiro emprego, o processo de recrutamento é realizado num dia apenas, como a técnica de recrutamento afirma:

¹ O conceito de *teleresourcing* veio dar uma nova dimensão à estratégia de subcontratação na medida em que significa entregar determinadas tarefas a alguém que as faz melhor, mais rápido e a custos mais baixos, porque nelas se especializou, reservando mais tempo, recursos e energias da sua empresa para o que é o seu *core business* aumentando oportunidades de negócio, reduzindo custos e investimentos e aprofundando constantemente a excelência dos serviços mediante formação e aposta na inovação tecnológica.

“O esquema de recrutamento atual faz-se num dia (...) uma apresentação das condições, uma prova de grupo e está feito (...) (Técnica de Recrutamento).

No entanto, esse mesmo processo de formação revela-se bastante curto para preparação do futuro operador de relacionamento com o cliente que fica entregue à sua performance individual. Daí que a pressão e o grau de turnover em *call centres* seja bastante elevado.

“(...) um operador de call center atende mil e uma situações, acho que acaba por ser um tempo bastante curto que não chega sequer para nós conseguirmos uma compatibilização daquilo que são os elementos apreendidos dentro da formação e depois sobretudo com a grande prática, com o grande contacto que é o cliente (...)” (Operador MV, 9 de Abril de 2009, pp.3).

Os contratos são assinados anualmente com a empresa de trabalho temporário mas mensalmente renovados para que, através da lógica da flexibilidade, os trabalhadores possam ser dispensados quando o fluxo de chamadas sazonal se verificar mais fraco. O mês para despedimentos em massa coincide com as férias das empresas, durante o mês de Julho, e as novas subcontratações são levadas a cabo durante o mês de Novembro. É de referir que as avaliações semanais, levadas a cabo pela supervisão e pela equipa de qualidade da empresa-mãe, e os tempos médios de atendimento, contabilizados ao segundo desde o *login* ao *logout*, influem no ordenado mensal do trabalhador que caso não mantenha o nível 5 encontrar-se-á sujeito a fortes possibilidades de despedimento (Roque, 2010).

2.2. O Self Informatizado

"O controlo inexorável exercido pela linha de montagem sobre a cadência e ritmo de trabalho é deveras crítico; é largamente responsável pelo elevado nível de pressão, pela incapacidade de controlar a quantidade de trabalho, pela ausência de movimento livre" (Berggren, 1992:5).

Após a aprovação no recrutamento, o trabalhador é inserido na linha de montagem teleoperacional, sendo confinado a uma compartimentação em células públicas, a um *headset*, a um computador, e a uma consola de uso público por parte de toda a comunidade teleoperacional. Através de um sistema de controlo onnipresente, todas as tarefas do trabalhador são ditadas pelas máquinas, personificadas na figura de um computador, e de uma consola que gere a entrada

das chamadas, desprovido o operador qualquer autonomia. Esse mesmo controlo afeta os tempos de intervalo, quando concretizáveis, assim como a (im)possibilidade de socialização com os demais colegas (Roque, 2010). Trata-se de um princípio inerente à organização do trabalho científico, da especialização do operador e da divisão técnica do trabalho, onde cada chamada passa por uma linha móvel de produção e é atendida por um operador que responde a cada questão orientado por um guião, executando os mesmos procedimentos padronizados. O operador é influenciado por uma panóplia de constrangimentos, que o confinam a um mero prolongamento da máquina, tais como o tempo das pausas concretizado nos intervalos, as competências (como fluência verbal, empatia e tolerância) para atendimento correto das chamadas, orientação para o cliente, desenvolvimento pessoal e profissional, comunicação, influência (capacidade de persuasão, proatividade), responsabilização, rigor (ser robotizado ao expoente máximo com uma taxa de erro de 0%), gestão da mudança (ser totalmente dependente da empresa para alterações de serviço adotando um espírito de apatia, assim como lógicas de resignação e consentimento). O eterno retorno processa-se pela constante reformulação do pedido do cliente, indicando ao mesmo para aguardar de trinta em trinta segundos e no final de cada chamada deverá questionar se o cliente possui mais alguma questão, apresentar o nome da empresa e promover o IVR (opções que o cliente pode seguir sempre que ligue a linha de atendimento automático) ou qualquer outro serviço cujo *popup* surja no ecrã (Ibid.). Robert Bellah (1985) analisou o modo como uma companhia aérea converteu a empatia humana, através da simpatia e afetos, em dividendos económicos. Adaptando o seu estudo para a empresa de telecomunicações, pode verificar-se o modo como uma multinacional consegue fazer uso das emoções dos teleoperadores para angariar e satisfazer clientes, na venda de produtos e influenciar mentalidades. Esta capacidade de gerir emoções torna-se economicamente vantajosa no sentido de satisfazer os pedidos dos clientes, através da exploração do lado emocional dos trabalhadores, do uso da empatia/cumplicidade com os clientes no mínimo espaço de tempo possível de uma chamada telefónica. Daí que o principal desgaste ocorra a nível psicológico, visto o operador repetir as mesmas palavras, ouvir as mesmas questões e conferir as mesmas respostas. Todo esse “eterno retorno” conduz a um definhar gradual do indivíduo. Este assume, de certa forma, o papel de “psicólogo” do cliente, ouvindo não apenas a questão relacionada com o serviço mas igualmente questões de foro pessoal do mesmo. Desta forma, vai construindo, no

mínimo espaço de tempo possível, uma relação de persuasão emocional de modo a que no final de cada chamada, alicie o cliente, através da proatividade e uso da voz empática e assertiva, para a adesão a serviços dos quais por vezes não viria jamais a necessitar. Caso o operador não realize este procedimento, poderá ser penalizado no seu ordenado mensal flutuante e/ou ser despedido ao final de três incumprimentos (Roque, 2010). Trata-se de lógicas de marketing emocional, onde o uso das emoções e poder psicológico levam a que o operador consiga construir uma relação com o cliente, funcionando assim como uma importante ferramenta de poder e comércio virtual (Bellah, 1985).

2.3. Práticas Despóticas no Call Centre

O trabalho atípico tem vindo a tornar-se, regra geral, como permanente pois funciona como o único meio de eventual integração no mercado de trabalho. No caso dos *call centres*, devido ao quadro de flexibilidade existente, os indivíduos possuem uma margem de manobra que lhes permite conciliar o trabalho em *part-time* com outras atividades, nomeadamente os estudos. No entanto, por outro lado, aumenta o risco de exploração e despedimento eminente (Beck, 2000). Como tal, os trabalhadores mergulham em lógicas de consentimento e resignação (Burawoy, 1979), quer em relação ao trabalho em si, quer ao poder inculcado pelas chefias. Existe uma repressão silenciada por parte dos trabalhadores que permanecem enclausurados num invólucro de terror diário (Roque, 2010). O sentimento de insegurança relativamente ao desemprego, cria um sentimento de medo que se torna instrumentalizado por parte da empresa de *call centre* (Selingman-Silva, 1994). Os estudos etnográficos levados a cabo por Michael Burawoy (1979), nas fábricas de Europa de Leste, e por Elísio Estanque (2000), numa fábrica de calçado português, revelam-se fulcrais para a compreensão da análise das relações na produção, assim como das práticas de resistência e consentimento ao poder no local de trabalho. Nas relações de poder revelam-se lógicas de resistência, de luta que, em muitos casos, manifestam-se através de lógicas de subversão das regras inculcadas (Goffman, 1968) ou de “*make out*” salvaguardando as suas identidades, de modo a escapar dissimuladamente a esse mesmo poder exercido através do controlo e coerção (Burawoy, 1979). Exemplificativo do mesmo, são os processos de alteração dos comportamentos do operador para com os clientes em linha, onde, perante uma questão morosa ou complicada, afirma-se a impossibilidade de resolução da mesma devido à

inoperatividade do sistema informático. Trata-se de um escape dissimulado para contorno de uma situação que iria afetar os tempos de chamada do operador. O operador que possua avaliação técnica e processual inferior a 4,5 valores, que não obtenha uma taxa de erro de tarefas e de reclamações de 0%, não poderá ser considerado como um “bom operador”, nem terá, eventualmente, possibilidade de ascensão social dentro da empresa. É de salientar que esta apenas é permitida a trabalhadores que realizem oito horas semanais e uma avaliação máxima, e constante, de 5 valores. Todo este processo reveste-se de práticas de controlo e coerção que resultam na distância ao poder, aparentemente dissimulado, contudo onnipresente e polimórfico, funcionando como um panótico que se manifesta através de um poder simbólico (Foucault, 1987).

2.4. O Sofrimento no Trabalho

O modelo de trabalho toyotista levado a cabo nos *call centres*, encontra-se bloqueado entre o Ego e a realidade, pois o conteúdo da tarefa, o seu modo operativo e a sua cadência são decididos pela empresa (Dejours, 1987). As novas formas de intensificação de trabalho possuem impactos perversos na estrutura psíquica e mental dos teleoperadores que, com suas novas habilidades cognitivas e comportamentais, contribuem para a disseminação de uma nova psicopatologia do trabalho, com o aumento de doenças psicossomáticas ou “doenças da alma”, expressão de uma subjetividade visada pelo capital (Alves, 2011). As linhas de montagem teleoperacionais incutem distúrbios, expressos em termos psicossociais e/ou individuais, em manifestações psicossomáticas ou psiquiátricas, causadas, sobretudo, pelo medo individualizado de despedimento eminente. As relações entre o sujeito e a organização passam a ser instrumentais (Seligmann-Silva, 1994). Autores como Goldthorpe et al. (1968), que estudaram uma linha de montagem automóvel em Luton na década de sessenta do século XX, verificaram que ainda que os trabalhadores se encontrassem de certa forma apáticos e alienados com o trabalho levado a cabo, aceitavam o mesmo pela remuneração que obtinham. No caso dos *call centres*, poderá transpor-se a mesma analogia ainda que os trabalhadores sejam mal remunerados e as suas tarefas não os satisfaça, de uma forma pessoal ou profissional, permite-lhes obterem um meio de sustento temporário e a possibilidade de conjugação com outros empregos. As consequências do *lean production* tornam o trabalho individualizado, especializado, segmentado,

árido, repetitivo e monótono, conduzem a várias doenças de foro comportamental, emocional, psicológico, fisiológico ou psicossomático. O mesmo é manifesto através dos testemunhos dos operadores entrevistados que revelam situações de:

1) Problemas Fisiológicos

“(...) e no último mês reduzi para quatro horas e acabei por ser demitida, mas... senti muitas consequências físicas e psicológicas (...) estamos sempre sentados, sempre no mesmo sítio como se fossemos máquinas portanto, engordei cerca de sete quilos, hum... vejo muito pior do que o que via antes de cá trabalhar, tinha miopia que entretanto se deve ter agravado (...) dificuldade em ouvir as pessoas (...) um grande cansaço psicológico. Uma pessoa chega ao fim do dia não se mexeu mas está esgotada interiormente (...) eu sou acompanhada por um psiquiatra, tomo antidepressivos (...)” (Operadora AP, 7 Julho 2009, pp.6-7).

2) Deskilling

(...) muito desgastante a nível mental e psicológico (...) um desencontrar daquilo que são os objectivos pessoais com aquilo que é a necessidade da vida real (...) se o mercado de trabalho tivesse as condições necessárias para abranger (...) um licenciado (...) não me via nunca a fazer este tipo de trabalho (...) não encontrar mais nada naquilo que é a área de formação são obrigados a recorrer a este tipo de trabalho (...) desmotivação a nível pessoal, foi uma vida inteira a estudar para depois ser assistente de um call centre” (Operador MV, pp.4-5; 9).

2) Corrosão do Carácter

“A empresa... não motiva a que as pessoas se imponham, pelo contrário apoia sempre a perspetiva que o cliente tem razão (...) nós, independentemente de... de eles estarem errados ou certos, nós temos de estar sempre disponíveis para atender e para ouvir tudo aquilo que eles queiram dizer, seja para o bom ou para o mau, nomeadamente insultos” (Operadora AP, pp.8).

(...) somos obrigados a dar a cara por problemas e por questões que acabamos por não as poder resolver. Não temos poder para as resolver mas somos obrigados a ter que encará-las e somos obrigados a ser a testa de ferro (...) saí daqui com a cabeça completamente em água (...) não conseguimos raciocinar devidamente, acabamos quase que falar por impulso. E

acontece-me estar várias vezes estar a falar com pessoas, estar a falar com amigos que quero dizer uma coisa de culinária e sai-me completamente uma coisa de um assunto completamente diferente. (...) sinceramente não é um sítio onde eu quero permanecer durante muito tempo porque sinceramente isto acho que degrada-nos como ser humano (...) eu sou obrigada a fazer e a dizer certas coisas com as quais eu não concordo” (Operadora HM, 2 de Abril de 2009, pp.4).

3) Inexistência Identidade Ocupacional

“(...) não me sinto realizada (...) é um contrassenso para a minha pessoa porque eu estou a lidar com pessoas às quais não posso dizer exatamente aquilo que se passa (...) nestas empresas o cosmopolitismo é de tal forma que nós somos obrigados a dar a cara por erros de sistema. (...) não há vertente humana e quem a tem, tem que a saber recalcar que é meu caso. Daí os danos que nós temos psicológica e fisicamente” (Operadora HM, pp.5-6).

4) Alienação

“(...) não me reconhecerem mérito, não reconhecerem esse esforço era bastante frustrante (...) havia dias em que saía daqui apetecia-me chorar porque sentia-me uma nulidade (...) Um bocadinho de antissocialismo, assim só me apetecia chegar a casa e morrer para a vida (...) sair à rua para mim era uma coisa que a partir das seis da tarde não existia” (Operadora AP, 7 Julho 2009, pp.5).

5) Desfiliação Sindical

"Já vi alguns panfletos mas não vou aderir a nada relacionado porque não considero que isto seja o meu trabalho ou a minha área de... hum... para a qual eu me estou a formar" (Operador PD, 22 Maio de 2009, p.7).

"Porque acho que eles não têm qualquer... portanto, eles não têm qualquer poder para... eles são mesmo uma imagem só mas não passam disso" (Operadora AS, 30 Abril de 2009, p.6).

Ao contrário dos trabalhadores do século XIX, os trabalhadores do século XXI possuem consciência das suas condições laborais mas devido à falta de emprego sujeitam-se a instituições totalitárias que albergam os excluídos a nível laboral. Toda esta situação conduz a desfiliação sindical, com a total desacreditação dos sindicatos que são vistos como exercendo apenas um papel meramente simbólico. São concebidos como defensores dos direitos laborais dos

trabalhadores mais antigos, pois não acompanharam a evolução de mercado atual caracterizado pelo trabalho atípico, temporário e flexível (Standing, 2011). Atualmente, os jovens consideram difícil a união laboral, associações coletivas no processo de produção, justamente porque fazem parte integrante da força de trabalho flexível, temporária e nómada, possuindo alguns receio de repressão por parte das chefias.

2.5. Conclusão

Os jovens licenciados inseridos num *call centre* experienciam uma ocupação falhada, um grau elevado de falta de sentido na vida, em que a construção da sua identidade ocupacional se revela na desvalorização ou *deskilling* das suas capacidades académicas, em prol de uma linha mental de produção cronometrada, guiada por um guião com procedimentos padronizados. Tal conduz a uma corrosão de carácter (Sennett, 2001), a um estado de apatia e letargia profundo, em que o trabalhador ainda que consciente da alienação que sofre mergulha num emprego que o subjefifica a um "self informatizado", apenas para fins de enquadramento no mercado laboral. O trabalho mantém-se como um fator crucial na construção de identidades ocupacionais, ainda que, na sua maioria, frustradas. Na verdade, a sociedade atual tende a manter uma representação da inserção social através do emprego estável e para toda a vida. Essa mesma atitude de procura pela sobrevivência, passa pela aceitação de qualquer oferta de emprego, que pouco ou nada se relacione com a sua área de formação, trabalhando assim o indivíduo em condições precárias e alienantes. Como tal, este capital humano é encaminhado, na maioria dos casos por empresas de trabalho temporário, para os nichos laborais de modo a que consiga ser minimamente integrado e sobreviver. Os *call centres* ilustram na perfeição o quadro da procura pela sobrevivência por parte dos jovens licenciados. Os Assistentes de Relacionamento com o Cliente formam um exército crescente ciberproletários (Braga; Antunes, 2009) ligado ao precariado, um símbolo da globalização, da vida eletrónica e do trabalho alienado, levando a cabo formas de trabalho inseguras, incapazes de conferir-lhes a construção de uma identidade ocupacional ou carreira desejadas” (Standing, 2011). Os *call centres* funcionam não apenas como escape temporário mas como emprego permanente para muitos resignados com a precariedade laboral (Bono, 2000). Como afirma um dos operadores entrevistados:

“(...) esta questão de call centres funciona muito sobre a base de recrutar jovens (...) passado um conjunto de meses mandam esses embora e voltam a ir buscar outros jovens, portanto, que se sujeitam neste momento às condições de trabalho precárias” (Operador MV).

Bibliografia

Alves, Giovanni (2011), *Trabalho e Subjetividade - O "espírito do toyotismo" na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Editora Boitempo.

Antunes, Ricardo (2000) Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7ª Edição. São Paulo: Cortez.

Bauman, Zygmunt (2001) “Modernidade Líquida”. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

Beck, Ulrich (2000) *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.

Bellah, R.N.; Madsen, R.; Sullivan, W.M.; Swidler, A. and Tipton, S.M. (1985). “Habits of the Heart.” Berkeley: University of California Press.

Berggren, Christian (1992) *Alternatives to Lean Production: Work Organization in the Swedish Auto Industry*, New York: ILR Press, Capítulo 5 – Organizational and Technical Design of Swedish Automotive Industry, pp.90-100.

Bono, Andrea del (2000), “*Call centers, el Trabajo del Futuro?*”, *Sociologia del Trabajo*, 39, Primavera.

Braga, Ruy; Antunes, Ricardo (2009), *Infoproletários. Degradação real do trabalho virtual*. Boitempo, São Paulo.

Burawoy, Michael (1979), *Manufacturing Consent – Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.

Burawoy, Michael et al. (eds) (1991) “The Extended Case Method” in Michael Burawoy et al. *Ethnography Unbound. Power and Resistance in the Modern Metropolis*. Berkeley: University of California Press. Pp. 271-287.

Burgess, John; CONNELL, Julia (2006) “Developments in the Call Center Industry. Analysis, Changes and Challenges.” Routledge. Taylor & Francis Group.

Estanque, Elísio (2000), *Entre a Fábrica e a Comunidade: subjetividades e práticas de classe no operariado do calçado*. Porto: Afrontamento.

Ferreira, António Casimiro (2012), *Sociedade da Austeridade e direito do trabalho de exceção*. Porto: Vida Económica.

Foucault, Michel (1987) *Vigiar e Punir: Nascimento da prisão*. Petrópolis, Vozes.

Goffman, Erving (1993) *A apresentação do eu na vida de todos os dias*. Lisboa: Relógio D’Água.

Goffman, Erving (1968), *Asylums*. Harmondsworth: Penguin.

Goldthorpe, J.H., Lockwood, D., Bechhofer, F. and Platt, J. (1968) *The Affluent Worker: industrial attitudes and behaviour*. Cambridge University Press

Harvey, David. *Condição Pós-Moderna*. 11 edição. São Paulo: Edições Loyola, 2002.

Kovács, Ilona (2006), *Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho in “Sociologia - Problemas e Práticas”*. nº52.

Kovács, Ilona (2002), *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade de Informação*. Oeiras: Celta Editora.

Roque, Isabel Maria Bonito (2010) "As linhas de montagem teleoperacionais no mundo dos *call centers*". Feuc.

Sennett, Richard (2001), *A corrosão do carácter*. Lisboa: Terramar.

Silva, Manuel Carvalho da (2007), *Trabalho e Sindicalismo em Tempo de Globalização – Reflexões e Propostas*. Lisboa: Círculo de Leitores/Temas e Debates.

Selingman-Silva, Edith.(1994), *Desgaste Mental do Trabalho*. São Paulo: Cortez Editora.

Entre a formação académica e profissional e a inserção no mercado de trabalho: pistas exploratórias para a análise do campo profissional do Direito

Mónica Santos

mosantos@letras.up.pt

Instituto de Sociologia - Faculdade de Letras

Universidade do Porto

Resumo

Partindo de uma tese de doutoramento sobre a inserção e as trajetórias profissionais de licenciados em Direito da região norte de Portugal, pretende-se, no âmbito desta apresentação, analisar e discutir o crescimento do ensino superior e as alterações dos mercados de trabalho dos licenciados em Direito, e as formas através das quais estes processos têm contribuído para a alteração dos padrões de inserção destes licenciados. Esta discussão parte dos principais contributos da sociologia das profissões e dos estudos da inserção profissional e terá como principal suporte alguns dos resultados preliminares de entrevistas exploratórias realizadas a atores de instituições de ensino superior e de entidades profissionais associadas às profissões clássicas do Direito: os advogados, conservadores, notários e magistrados. Procuraremos assim confrontar os posicionamentos dos diferentes atores tendo em conta as dimensões da massificação do ensino superior, da formação académica, das principais mudanças nos mercados de trabalho do Direito e as subseqüentes alterações nos padrões de inserção profissional. Espera-se com este exercício contribuir para a reflexão em torno da problemática da transição para o mercado de trabalho e para a compreensão das recentes alterações no campo profissional do Direito.

Palavras chave: Inserção profissional, licenciados, mercado de trabalho

Introdução

Esta comunicação enquadra-se num projeto de doutoramento designado por “As trajetórias profissionais dos licenciados em Direito: análise dos tipos de percursos e identidades sociais e profissionais” (SFRH/BD/75312/2010) e que tem como principal objetivo identificar e compreender de que forma os contextos macrosociológicos, ao nível da evolução do ensino superior e dos mercados de trabalho, têm condicionado os processos de entrada no mercado de trabalho - a designada inserção profissional - e de construção das trajetórias profissionais de licenciados em Direito. A massificação do ensino, verificada sobretudo a partir da década de 1980, e a recente implementação do Processo de Bolonha têm-se apresentado como cruciais na análise das lógicas inerentes à entrada no mercado de trabalho assim como na ativação de um conjunto de mecanismos de “fechamento” no acesso às profissões clássicas do Direito.

No âmbito desta comunicação serão confrontadas estas dimensões de análise, nomeadamente a massificação do ensino superior e as transformações do mercado de trabalho, com as

representações de atores chave no campo da formação académica e no campo profissional da área do Direito.

Serão explanados os posicionamentos dos atores chave entrevistados numa fase exploratória do projeto em causa, visando-se descortinar qual a sua leitura perante a massificação e democratização do ensino superior, quais os processos de recomposição dos mercados de trabalho na área profissional do Direito assim como as suas representações sobre as mudanças recentes relativas aos padrões de inserção profissional.

A massificação do ensino superior e as alterações nos mercados de trabalho do Direito

O crescimento do número de vagas, de instituições de ensino superior público e/ou privado e de alunos e diplomados, a partir da década de 1980, tem sido entendido como sinónimo de um processo de democratização e/ou de massificação do ensino superior. Até meados da década de 1980, a incapacidade da oferta pública em responder ao número crescente de candidatos ao ensino superior foi sendo colmatada, segundo Grácio (2001), com a expansão de instituições superiores de ensino privado ao mesmo tempo que aumentavam os rendimentos reais das famílias e o interesse e oportunidade do investimento no capital escolar. Na totalidade do ensino superior, são as Ciências Sociais e Humanas, a Economia e Gestão e as Ciências Jurídicas as áreas de formação com maior crescimento.

Com recurso aos dados do PORDATA, verifica-se que em 1991 18.671 indivíduos diplomaram-se no ensino superior, em instituições públicas e privadas, do ensino universitário e politécnico, volume que sobe para os 78.785 em 2011, representando um crescimento de 322% entre os anos analisados. Atendendo apenas ao número de diplomados pelo ensino universitário esse crescimento foi de 125%. Contudo, a generalização formal do acesso ao ensino pode apresentar leituras distintas. Para Mauger (2011, p. 6), a democratização do ensino contém um duplo sentido: um primeiro referente ao crescimento progressivo do ensino e um segundo relativo à igualdade das oportunidades escolares, este último, adianta o autor, nunca alcançado. Se a universalização do ensino foi uma conquista, o insucesso e o abandono escolar, as proveniências classistas em termos de fileiras e cursos superiores persistem em demonstrar realidades aquém daquelas auspiciadas pelos princípios da democratização do ensino.

A formação académica em Direito é também sintomática deste crescimento de instituições, alunos e diplomados. Até meados da década de 1970, esta licenciatura era apenas facultada pelas universidades de Coimbra e Lisboa. Esta situação altera-se quando o curso passa a ser ministrado também pela Universidade Católica Portuguesa, primeiro em Lisboa e depois no Porto. Posteriormente, nas décadas seguintes, surgem as de novas faculdades públicas e privadas. Em Portugal, entre os anos letivos de 1990/1991 e 2008/2009, diplomaram-se em Direito 40318 indivíduos (Caetano, 2003; GPEARI, 2011). Neste mesmo período, registou-se um aumento total de 25%, diplomando-se por ano, em média, 2122 indivíduos.

É ainda de acrescentar que este aumento de licenciados foi sendo acompanhado por lógicas de diferenciação simbólica, em termos de prestígio e qualidade, da proveniência institucional académica dos diplomados (Chaves, 2010; Cruz e Cruzeiro, 1995), assim como pela desvalorização dos próprios diplomas escolares (Maurin, 2009) num mercado de trabalho onde os títulos concedidos parecem superar o número de postos de trabalho e os modos de inserção profissional vão assumindo contornos cada vez mais complexos e prolongados.

Este crescimento de licenciados e profissionais da área científica do Direito, a par das transformações nas últimas décadas inerentes ao próprio campo profissional - como a crescente feminização, a especialização dos conhecimentos, a emergência das sociedades de advogados, o assalariamento dos profissionais, a emergência de novas áreas de absorção de profissionais (ex. solicitadoria, agentes de execução), a alteração do estatuto dos notários, etc. - vieram trazer novas leituras sobre as formas de inserção profissional destes licenciados. As atividades profissionais do Direito apresentam as características das designadas “profissões” por oposição às “ocupações”, mediante a distinção de raiz anglo-saxónica da Sociologia das Profissões. As profissões distanciam-se das ocupações, entre outras razões, pela formação académica longa, pela obtenção de uma licença profissional necessária ao exercício da atividade, pela autonomia e pela exclusividade de saberes e competências que legitimam o fechamento do seu mercado profissional (Gonçalves, 2007; Dubar e Tripier, 2005; Rodrigues, 2002). O acesso e o exercício profissional são regulados ou pelo Estado ou por entidades a quem este delega esta função. Perante o aumento substancial de candidatos às profissões do Direito, poderemos antever lógicas de maior fechamento nos mecanismos de acesso ao exercício de cada uma das profissões

tradicionais do Direito, edificando-se por essa via maiores obstáculos para os aspirantes a estas profissões.

De forma geral, os jovens licenciados têm assistido, sobretudo na última década, a uma transformação intensa e acelerada dos contextos educativos e laborais devido à amplitude e transformações do ensino superior, à desregulação económica e à instabilidade dos próprios mercados de trabalho, obrigando a vivências de transição profissional mais longas e incertas. Se nas décadas anteriores, o diploma equivalia automaticamente a um lugar privilegiado no trabalho e na sociedade, atualmente auspicia-se um período de desvalorização real e simbólica do grau académico (Maurin, 2009).

Veremos de seguida como um conjunto de atores chave se posicionam perante os processos de massificação do ensino superior, das alterações do mercado profissional do Direito e das formas de inserção dos licenciados.

Entrevistas exploratórias a atores chave

Foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas de cariz exploratório a atores chave no campo profissional e no campo da formação académica da área do Direito. Esta fase exploratória teve como principal objetivo identificar as principais representações face a um conjunto de dimensões de análise construídas a partir dos quadros teóricos de referência, assim como fazer emergir categorias não detetadas e que apresentassem pertinência para a discussão teórica.

Sendo o estudo de carácter regional sobre licenciados provenientes das universidades da zona norte de Portugal, optou-se por circunscrever também a realização de entrevistas a atores chave provenientes de instituições académicas na área de formação do Direito. No caso das instituições do campo profissional, privilegiou-se a representação distrital, com exceção de uma organização sem representação a este nível. As instituições do campo profissional apresentam naturezas e missões distintas e foram selecionadas com base na importância do seu papel face à formação e/ou regulamentação das atividades e dos profissionais nas áreas tradicionais do Direito, os advogados, os magistrados, os notários e conservadores.

Assim, foram entrevistados seis atores das instituições de ensino superior público e privado e sete atores provenientes de quatro entidades relativas ao campo profissional. Embora outras áreas

profissionais fossem inicialmente equacionadas, como a diplomacia ou a solicitadoria pela forte componente jurídica a elas associadas, estabeleceu-se que seriam consideradas apenas aquelas cujo acesso é exclusivo a licenciados em Direito.

Dado o número reduzido de entrevistas e a solicitação de confidencialidade por alguns dos entrevistados, optou-se pela confidencialidade do conjunto de dados. É também de referir que frequentemente, ao longo da entrevista, os entrevistados manifestavam a sua opinião pessoal, não extensível à totalidade da organização, situação que reforçou a decisão pela confidencialidade dos dados e a tónica na generalização da análise por categorias temáticas e não pela comparação tendo em conta as proveniências institucionais dos atores.

Na análise de conteúdo realizada às entrevistas, recorreu-se à técnica da análise categorial ou temática (Bardin, 1979 in Guerra, 2006). Se num primeiro momento, o principal objetivo da análise visou a descrição das representações dos atores perante as diferentes dimensões em análise, numa segunda fase procurou-se confrontar os seus posicionamentos face aos quadros de referência da pesquisa, identificando-se os elementos distintivos e consonantes, numa análise mais interpretativa.

Análise dos dados – A massificação do ensino superior do Direito

Iremos agora proceder à descrição das categorias elencadas a partir do recurso à análise de conteúdo das entrevistas exploratórias. Importa ressaltar que esta análise apresenta ainda um carácter parcelar e provisório resultante da necessária seleção de determinadas categorias analíticas que importa aqui destacar. Ainda a acrescentar que a limitação de espaço impossibilita também uma análise mais exaustiva das respetivas categorias.

Em primeiro lugar, procurou-se apreender a leitura feita pelos atores sobre a massificação do ensino superior refletida no crescimento de instituições, alunos e diplomados do ensino superior na área científica do Direito. Nenhum dos atores rejeitou este crescimento mas foi possível antever duas formas distintas de posicionamento. Por um lado, seis dos atores chave, três deles de instituições de ensino, colocaram a tónica nas consequências de massificação salientando sobretudo alguma saturação dos mercados de trabalho dos profissionais. Entre estes atores, quatro designam mesmo o crescimento como excessivo. Por outro lado, quatro das entidades,

três instituições académicas, enaltecem o processo de universalização do ensino e do direito ao acesso ao ensino superior. Para três destas entidades este direito não deve ser condicionado pelas necessidades dos mercados de trabalho ou pelas dificuldades sentidas na inserção profissional: *“Acho que todos têm o direito de ter acesso ao ensino superior (...) não se deve cortar o acesso só porque as saídas profissionais tendem a ser difíceis”*. A ainda mais perentória a seguinte afirmação: *“Há muito gente na advocacia, na Psicologia, na Arquitetura e o que vão fazer? Impedir? Não posso voltar ao tempo de um ministro do Salazar, nos anos 40 (...) que preferia ter analfabetos que licenciados sem emprego. Não posso ir por essa posição. Eu, apesar de tudo, prefiro ter licenciados sem emprego do que sem qualificação nenhuma”*. Assume particular interesse o discurso de um dos entrevistados, de uma entidade de ensino, que considera mesmo que se assiste à democratização do ensino, passível de verificação na representatividade das diversas classes sociais na composição socioeconómica dos alunos de Direito da sua entidade.

Há que ressaltar ainda um ator de uma organização profissional que embora enfatize o processo de democratização, apela contudo a uma maior regulação das entradas no ensino superior tendo em conta as necessidades de um mercado de trabalho já de si em estado de saturação: *“mas não podemos ater-nos à abertura democrático do ensino, porque é um bem mas num contexto completamente desregulado na minha opinião não é propriamente o ideal”*.

Em termos de análise categorial, ganha relevância numérica a assunção de que o surgimento de instituições de natureza privada constituiu uma resposta face à incapacidade do sistema público em atender a uma procura que se ia avolumando a partir de meados da década de 1970. Esta ideia é referida por três atores do ensino superior, quer público quer privado. O setor privado funcionou assim enquanto complemento perante a fraca oferta e as expectativas criadas no pós 25 de Abril de uma educação universal e gratuita. Neste sentido, Grácio (2001) refere como até meados da década de 1980 a oferta do sistema público era insuficiente face aos candidatos e por isso o poder governamental ter dado luz verde ao ensino superior privado que, segundo o autor, apresentará um duplo papel: *“por um lado, vem responder em parte à procura até aí não satisfeita do ensino superior e, sobretudo, irá acompanhar de perto o acentuar do seu movimento ascendente”* (2001, p.11). Um entrevistado recorda que a oferta da licenciatura em Direito era bastante territorializada, e no Norte de Portugal apenas a Universidade Católica oferecia, até à década de 1980, esta licenciatura. Um outro ator chave de uma instituição

académica ressalta ainda a secundarização do sistema privado a partir do momento em que se consolidou o processo democrático e, em particular, a estabilização económica com a entrada na Comunidade Económica Europeia.

Outra categoria presente em três dos entrevistados, dois de instituições académicas, e que é utilizada no sentido de minorar as dificuldades na inserção, prende-se com a invocação das múltiplas saídas profissionais que a licenciatura proporciona. O Direito, enquanto licenciatura multívoca (Costa, 2004) apresenta uma panóplia de saídas profissionais que vão para além das tradicionais. Segundo um ator chave, os juristas podem especializar-se em múltiplas áreas e serem enquadrados em diversos sectores económicos, desde a função pública, a banca, as empresas, etc. Indissociável desta categoria é a polivalência e a formação abrangente identificada nos discursos de sete atores – quatro de entidades de ensino - aquando da avaliação da formação académica do Direito. A licenciatura mune com um conjunto de conhecimentos e competências que permitem um leque diversificado de escolhas no mercado de trabalho, escolhas essas que vão para além das profissionais tradicionais e mesmo das profissões jurídicas.

Mudanças nos mercados de trabalho

A análise categorial dos discursos sobre as principais alterações sofridas nos mercados de trabalho da área do Direito revela a maior incidência (cinco atores, dos quais quatro são entidades profissionais) do processo associado à concorrência ou à transversalidade de funções e competências entre os profissionais do Direito. E aqui falamos da extensão da prestação de serviços jurídicos não só entre alguns dos profissionais tradicionais, mas igualmente a solicitadores e agentes de execução. A indefinição ou maior ambiguidade nas fronteiras entre profissões resultante desta transversalidade de funções e competências constitui uma das dimensões de análise de Abbott (1988). Segundo o autor, a *jurisdição* de uma profissão - o tipo de trabalho ou as suas áreas de atividade - é o resultado do controlo social e cultural, legitimado pela conquista na arena pública, legal e no local de trabalho mas principalmente pelo conhecimento formal ou abstrato inerente ao exercício profissional. É a conquista, manutenção ou a disputa pela jurisdição mas também por áreas, conhecimentos e tarefas emergentes que imprimem o conflito entre profissões e tornam as suas histórias interdependentes.

No caso concreto das profissões tradicionais do Direito este processo encontra-se patente num excerto de um ator chave: *“o que se nota nas profissões jurídicas tradicionais é uma grande mistura hoje em dia. Antigamente, todos sabíamos o que fazia o juiz, o advogado, o notário, e agora há muita legislação, às vezes confusa, e as pessoas já não sabem muito bem quem faz o quê. Há muitos advogados a exercer funções de juiz nos tribunais arbitrais, as conservatórias decidem processos de divórcio, há uma mistura muito grande de competências”*. Outro exemplo referido pelos entrevistados prende-se com a decisão imposta pelo poder político de desformalizar atos que antes eram exclusivos dos notários: *“o Estado começou com a política de desformalizar atos e de tirar a exclusividade dos atos aos notários entregando também aos advogados e solicitadores”*. Esta transversalidade de funções poderá implicar reajustamentos e disputas entre os grupos profissionais. Embora, como salvaguarda Abbott (1988), possa existir uma jurisdição intelectual de uma área, a prática ou o exercício profissional pode ser dilatado a diferentes profissionais, podendo acarretar o esvaziamento de funções de alguns grupos e/ou a reivindicação de funções e tarefas por novos grupos. As mudanças exteriores, como os avanços tecnológicos podem também constituir uma ameaça a determinados grupos. Num excerto de um entrevistado espelha-se estas dinâmicas: *“os agentes de execução estão já a atingir os limites, depois os solicitadores têm vários problemas. Por um lado porque perderam campo de ação mas ganharam outros mas é cada vez maior o número de solicitadores. Advogados são cada vez mais, os notários são cada vez mais sendo cada vez menos as funções para as quais podem exercer e os conservadores tendem a ser cada vez menos por força das novas tecnologias”*.

Outra mudança aflorada por quatro atores, dois provenientes de entidades académicas, diz respeito à alteração da imagem do advogado. Se antes a representação social era a de um profissional liberal em prática individual, associado a um conhecimento generalista das várias áreas do Direito, atualmente a profissão está vinculada a um especialista em determinado domínio e frequentemente “por conta de outrem” no sentido da sua inserção em empresas e organismos como as sociedades de advogados. A especialização das áreas e sua correlação com o surgimento dos grandes escritórios de advogados, as sociedades de advogados, é também uma das mudanças mais invocadas pelos atores chave, embora alguns reconheçam o maior impacto destas sociedades no contexto lisboeta. A imbricação entre especialização e os grandes escritórios encontra-se patente nas palavras de Chaves (2010, p. 153-154): a “extrema racionalização e divisão dos métodos de

trabalho” dos escritórios de grandes dimensões veio expandir o conhecimento jurídico de forma a responder à complexidade e ao carácter novo de diversos domínios. A este processo não é alheio, adianta o autor, o próprio aumento da oferta de formação académica pós graduada.

Com menor expressividade numérica, são ainda identificadas as alterações decorrentes da mudança de condição do notário para profissional liberal¹; do aumento dos profissionais do Direito resultante do processo de massificação do ensino superior; do aparecimento de novas áreas de absorção de licenciados em Direito como a solicitadoria e os agentes de execução; da complexidade do real e a fragmentação das leis; do fenómeno da desadequação de funções exercidas por licenciados em Direito e da precarização das condições de trabalho de determinadas franjas da advocacia. Ainda a salientar o *upgrade* de postos de trabalho por força do aumento da mão-de-obra qualificada, patente no seguinte excerto: “[o elevado número de licenciados disponíveis no mercado de trabalho] *fez com que as empresas, os serviços públicos, em concursos com lugares que tradicionalmente não eram para juristas passassem a ter juristas a preenché-los. Uma empresa precisa de um chefe de secretaria num escritório, concorrem várias pessoas, um deles é jurista, se calhar é melhor ter um jurista que percebe de leis. O mesmo no serviço público, um técnico superior para a repartição de finanças ou para uma câmara municipal. Se for um jurista, provavelmente tem alguma vantagem na análise e aplicação das leis.*”

O *upgrading* ou a recomposição dos mercados de trabalho é referido por Mauger (2011) no âmbito das relações entre o sistema escolar e o mercado de trabalho. Para o autor, verifica-se que a massificação despoleta a alteração dos modos de acesso aos postos de trabalho. A posse de um título académico torna-se condição de acesso, numa alusão ao *upgrading* de requisitos e funções de postos de trabalho tradicionalmente não associados à detenção de um diploma mas que se foram recompondo por força da mão de obra disponível e do subsequente ajustamento dos processos de recrutamento das empresas (Teichler e Kehm, 1995; Grácio, 2001).

¹ Segundo o Decreto-Lei n.º 27/2004, de 4 de Fevereiro, com a reforma do notariado e a privatização do setor, os notários passam a assumir uma dupla função: a de oficiais, enquanto delegatários de fé pública e a de profissionais liberais, desvinculados da condição de funcionários públicos.

Alteração dos padrões de Inserção Laboral

Tendo em conta as mudanças do mercado de trabalho referidas anteriormente pelos atores chave, procurou-se identificar quais os efeitos que estas mudanças acarretariam para os padrões de inserção profissional. A alteração mais invocada, por seis dos atores chave, cinco deles de entidades académicas, foi a procura de novas ou outras áreas profissionais que não as tradicionais. Importa lembrar que esta panóplia está estreitamente correlacionada com uma categoria enunciada anteriormente e que diz respeito ao carácter multívoco da licenciatura. As alternativas à advocacia e magistratura evidenciam-se no excerto: *“Têm olhado para outras áreas de trabalho, outros estão na administração pública, na Polícia Judiciária, nos registos e notariado, na mediação, consultoras financeiras...”*. A solicitadoria também surge como uma nova área de inserção assim como nas áreas onde tradicionalmente não eram exigíveis este nível de instrução: *“encontramos hoje juristas na função pública, em secretarias, até mesmo no atendimento ao público”* situação entendida não enquanto desadequada mas enquadrada no processo de *upgrade* dos postos de trabalho (Teichler e Khem, 1995)

Para quatro dos atores chave, dois deles de instituições académicas, a inserção é hoje um processo mais incerto comparativamente com décadas anteriores: *“havia aquela ideia que tirava-se um curso e ele correspondia a uma profissão. Nada disse é verdade hoje em dia”*. Também para quatro entrevistados, três de instituições académicas, a inserção é um processo mais prolongado no tempo com tendência a agudizar-se com o Processo de Bolonha, quer no adiar da entrada no mercado de trabalho por via da continuação de estudos pós graduados quer por via das condições de acesso à formação profissional. Os momentos de avaliação nos estágios de formação profissional tendem a aumentar e a complexificar-se. Também se vão operando alterações nos requisitos de admissão, em particular a exigência de um mestrado, elucidativo da insuficiência de uma licenciatura adquirida no âmbito do Processo de Bolonha. A este propósito, recorde-se as alterações na regulamentação de acesso à formação inicial de magistrados introduzidas com a Lei n.º 2/2008 em que um dos requisitos para o ingresso incluía já a licenciatura e mestrado/doutoramento ou a licenciatura e experiência profissional de 5 anos (art.5). No caso dos advogados, a partir de 2000 tem-se vindo a complexificar os momentos de avaliação na formação profissional, instituindo-se, nomeadamente, uma prova final escrita de âmbito nacional

(Lei n.º 15/2005; Regulamento n.º 52-A/2005) e procurou-se implementar um exame de acesso nacional (Deliberação n.º 3333-A/2009), posteriormente considerado inconstitucional.

Entre outras alterações aos padrões de inserção destacamos a desadequação vertical entre a formação académica e o exercício profissional, indicando a saturação dos mercados profissionais na absorção destes licenciados; o abrandamento crescente do recrutamento de licenciados pelas entidades empregadoras, sobretudo associado à conjuntura de crise económica e financeira atual; e a maior concorrência entre profissionais. É de destacar ainda que apesar destas alterações que indiciam padrões mais precarizantes, dois atores chave de instituições académicas consideram que o desemprego não constitui um problema significativo nesta população em específico. Em termos avaliativos, quatro entidades, duas de instituições académicas, consideram que a inserção profissional reveste-se atualmente com alguma ou muita dificuldade e quatro instituições académicas classificam-na, apesar de tudo, como boa ou positiva.

Conclusão

De forma genérica, a análise categorial das entrevistas exploratórias espelha algumas das tensões internas e externas existentes na arena profissional onde se inscrevem os licenciados em Direito. O aumento substancial de vagas, alunos e diplomados, ao longo das últimas décadas, a par com as alterações dos próprios mercados de trabalho em geral, e em particular das áreas do Direito, têm contribuído para o surgimento de mudanças no seio das próprias profissões como nos próprios padrões de inserção profissional.

Em termos gerais, podemos asseverar que entre as dimensões analisadas destacam-se as principais ideias-chave: em primeiro lugar, a massificação do ensino, em termos de crescimento na absorção de alunos, aparece intimamente ligada à apreciação de que os mercados profissionais apresentam já alguma saturação, e em particular, os mercados de determinados grupos profissionais em concreto, como a advocacia. Em segundo lugar, a abertura de competências antes exclusivas de profissionais específicos, apontando para a transversalidade de funções e indiciando alguma incerteza nas fronteiras entre profissões jurídicas. A este fenómeno não deve ser alheio o aumento e a complexidade do conhecimento que, segundo Abbott (1988), pressiona para a subdivisão e pode conduzir à tensão e disputa entre os grupos profissionais.

Por fim, destacamos as alterações nos próprios padrões de inserção, onde é evidenciada a maior procura dos licenciados por áreas que não as tradicionais, assim como a maior incerteza e o prolongamento do processo de entrada no mercado de trabalho.

Bibliografia

Abbott, Andrew (1988). *The system of professions. An essay on the division of expert labour*. Chicago: The University of Chicago Press.

Caetano, António (2003). *Inquérito aos advogados portugueses: uma profissão em mudança*. Lisboa: Ordem dos Advogados Portugueses.

Chaves, Miguel (2010) *Confrontos com o trabalho entre os jovens advogados*. Lisboa: ICS.

Costa, António Firmino da (2004). Será a sociologia profissionalizável?, in Carlos Manuel Gonçalves, Eduardo Rodrigues e Natália Azevedo (coords.), Sociologia no Ensino Superior: Conteúdos, Práticas Pedagógicas e Investigação, Porto, Departamento de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, pp. 35-59.

Cruz, M. B. e M. E. Cruzeiro (1995). *O desenvolvimento do ensino superior em Portugal: situação e problemas de acesso*. Lisboa, Departamento de Programação e Gestão Financeira.

Dubar, Claude e Tripier, Pierre (2005). *Sociologie des professions*. Paris: Armand Colin

Gonçalves, Carlos Manuel (2007). Análise sociológica das profissões: principais eixos de desenvolvimento. *Sociologia - Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto* 17/18: 177-223.

GPEARI (2011). *Diplomados no Ensino Superior [2000-2001 a 2008-2009]*. Acedido em 16 de Janeiro, 2012, de <http://www.gpeari.mctes.pt/index.php?idc=172&idt=157>

Guerra, Isabel (2006) *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo*. Princípia

Grácio, Sérgio (2001) Sondagem ao mercado de trabalho dos quadros: entre 1989 e 1997. *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 37, pp. 9-32

Maurin, (2009) *La peur du déclassement*. Seuil. La Republique des Idées.

Mauger, Gérard (2011) A “teoria da reprodução” posta à prova da “massificação do ensino”. Porto: Instituto de Sociologia

PORDATA (2013) Acedido em 1 de Março de 2013:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Diplomados+no+ensino+superior+total+e+por+subsistema+e+tipo+de+ensino-429>

Rodrigues, Maria de Lurdes (2002 [2.ª edição]). *Sociologia das Profissões* (2.ª edição ed.). Oeiras: Celta Editora.

Teichler, Ulrich e Kehm, Barbara (1995). Towards a new understanding of the relationships between higher education and employment. *European Journal of Education*, 30(2), 115-132.

Universidade e Igualdade de Género em tempos de crise

Susana Villas-Boas

suvboas@ubi.pt

Universidade da Beira Interior

Catarina Sales Oliveira

csbo@ubi.pt

Universidade da Beira Interior

Soledad de las Heras

soledad@ubi.pt

Universidade da Beira Interior

Resumo

Portugal vive atualmente uma crise económica e financeira que conduziu a um processo de consolidação orçamental com a implementação de medidas de austeridade. O estudo da Comissão Europeia "O impacto da crise económica sobre a situação das mulheres e dos homens e sobre as políticas de igualdade de género" (2012) demonstra que nestes primeiros anos de crise está a haver um nivelamento das disparidades de género no emprego, no desemprego, nos salários e na pobreza. Contudo este nivelamento não indica um progresso na igualdade de género, já que se baseia numa degradação geral das condições de trabalho de todos e todas: taxas mais baixas de emprego, maiores taxas de desemprego e salários mais baixos, tanto para homens como para mulheres. A Comissão alerta ainda para a ameaça de um impacto negativo na igualdade de género, provocada pela nova consolidação fiscal que se baseia em políticas que não foram avaliadas através uma perspetiva de género na maior parte dos países europeus.

O estudo que propomos debater procurou averiguar os progressos e/ou retrocessos em matéria de igualdade de género na UBI durante o período de crise. Para tal realizou-se uma análise da situação da igualdade de género desde o ano de 2005 até ao ano de 2012. Deste estudo concluímos que na UBI se continua a verificar segregação vertical e segregação horizontal e que estas desigualdades de género na base da estrutura organizacional se repercutem a vários níveis, tais como: remuneração, contratação, progressão, etc. Verificamos ainda que se registaram retrocessos, como por exemplo um aumento do número de homens a usufruir de horário flexível sem se verificar o mesmo no grupo das mulheres, o aumento da contratação de docentes masculinos e a diminuição do número de homens a retirar assistência à família, entre outros.

Palavras chave: Igualdade de Género, Universidade, crise económica

Introdução

Portugal vive atualmente uma crise económica e financeira que conduziu a um processo de consolidação orçamental com a implementação de medidas de austeridade. A Educação em geral e a Universidade em particular sofreram os efeitos dessas medidas sobretudo sob a forma de redução das suas dotações orçamentais, o que “inviabiliza o desenvolvimento de atividades essenciais para o seu funcionamento” (CRUP, 2012). Segundo Boaventura de Sousa Santos, a crise na Universidade, que é já anterior à crise económica atual, é reflexo do modelo social em que vivemos e do facto do Estado ter optado por reduzir o seu compromisso com a Educação em

geral (Santos, 2005), ou seja, deverá ser lido num cenário temporal mais alongado. Não obstante, a recente crise económica agudizou esta situação e as universidades vivem hoje problemas de sustentabilidade financeira (CRUP, 2012) Ora, as universidades são organizações que gerem recursos, entre os quais o seu capital humano pelo que a redução do investimento nas organizações tem necessariamente impactos ao nível das pessoas que compõem a universidade. Impactos diretos como o pagamento de salários e outras despesas com pessoal e impactos indiretos como o desinvestimento em atividades de formação e desenvolvimento. E em que medida esta conjuntura de crise se está a refletir na situação de igualdade de género das instituições em geral e nas instituições de ensino superior em particular?

Começemos por perspetivar a um nível mais alargado a situação atual da igualdade de género em Portugal e os efeitos da crise económica sob a perspetiva do género. Os resultados do *Global Gender Gap Report* (Hausman, Tyson e Zahidi, 2013) apontam Portugal como tendo piorado a sua posição no índice de Igualdade de Género. Este índice avalia 135 países, o que representa mais de 93% da população mundial, e determina o quanto os recursos e oportunidades estão bem divididos entre as populações feminina e masculina. O relatório mede o tamanho da desigualdade social em quatro áreas, a saber: i) Participação económica e oportunidades – salários, participação e empregos de alta qualificação; ii) Educação – acesso aos níveis básicos e superiores de educação; iii) Poder político – representação em estruturas que envolvam tomada de decisões e iv) Saúde e sobrevivência – expectativa de vida e proporção entre os sexos.

No índice de igualdade de género do ano de 2012, Portugal encontra-se no 47º lugar de 135, o pior resultado obtido pelo país, num índice publicado desde 2006. O melhor resultado foi obtido precisamente em 2006 (33ª posição). O relatório dá conta que esta descida está relacionada “sobretudo” com “uma quebra no rácio de educação primária e terciária, bem como na percentagem de mulheres em posições ministeriais” (31% em 2011 contra 18% em 2012).

Destaca-se aqui que a presença das mulheres na Educação tende a diminuir, contrariando a tendência crescente dos últimos anos.

Outro estudo, realizado pela Comissão Europeia "O impacto da crise económica sobre a situação das mulheres e dos homens e sobre as políticas de igualdade de género" (Bettio e outras, 2012) demonstra que nestes primeiros anos de crise está a haver um nivelamento das disparidades de

género no relativo às taxas de emprego, no desemprego, nos salários e na pobreza. Este nivelamento implica que o hiato (*gap*), entre homens e mulheres parece se ter reduzido devido a uma degradação geral do mercado de trabalho, e de forma muito pronunciada no caso dos homens. Assim por exemplo, as mulheres em 2011 registavam uma taxa de desemprego de 13,1% e em 2012 era de 15,6%; pela sua vez as taxas masculinas de desemprego passaram para as mesmas datas do 12,4% para 15,7%. No entanto, se olharmos para a evolução da taxa na última década pode-se observar que o desemprego entre as mulheres não tem deixado de aumentar desde 2011, e no caso dos homens a taxa de desemprego cresce bruscamente com a crise em 2009, porque inicialmente os sectores afetados estão masculinizados (indústria, construção, etc.), ocorrendo um aumento mais lento nos anos seguintes.

Uma certa exceção neste processo de nivelação pode-se observar entre as mulheres detentoras de estudos superiores, que apesar da posse de ditas credenciais apresentam uma taxa de desemprego superior aos homens. Entre 2011 e 2012 a taxa de desemprego entre os homens com estudos superiores aumentou 1,8pp (dos 9,8% ao 11,6%) no caso das mulheres com as mesmas habilitações educativas o acréscimo foi de 3,4pp (passando dos 8,7% aos 12,1), constata-se assim que as desigualdades na taxa de emprego por género são maiores entre os que possuem estudos superiores.

Por outro lado aumentaram as semelhanças em comportamento do mercado de trabalho entre homens e mulheres, um processo que esta recessão ajudou a trazer à luz, e pode até mesmo ter acelerado visto que os grupos mais vulneráveis desta crise têm sido a população jovem (homens e mulheres), entre os quais o desemprego atinge valores alarmantes de mais de 30% e também os e as migrantes. Nestes grupos não há grandes assimetrias entre homens e mulheres mas porque todos estão em situação de precariedade. O agravamento das condições de emprego que abrange situações de violação e redução dos direitos incluem atrasos no pagamento de salários, degradação ocupacional, violações de saúde e regulamentos de segurança ou dos horários de trabalho e os direitos sindicais, pressão e assédio no trabalhar e discriminação, atinge homens e mulheres (CE, 2012).

Por todas estas razões e a uma primeira análise, podemos ser levados e levadas a concluir que as desigualdades de género se diluíram na conjuntura de crise e que todos e todas estão “no mesmo barco”.

Deste modo, o nivelamento supramencionado processa-se em sentido descendente, isto é um nivelamento por baixo das disparidades de género (Bettio e outras, 2012). Os salários dos homens aproximaram-se dos das mulheres porque desceram, quando o desejável é precisamente o contrário, ou seja, a aproximação salarial entre géneros como fruto do aumento dos salários das mulheres. Pelo que, este nivelamento não indica um progresso na igualdade de género, mas antes uma degradação geral das condições de trabalho de todos e todas.

Porém, é de destacar que apesar do nivelamento para baixo de diferenças de emprego e salário, a integração das mulheres no mercado de trabalho tem sido revertida, devido sobretudo ao aumento do desemprego. Um outro efeito da crise sobre as mulheres em Portugal, assinalado no relatório da CE (2012), é um pronunciado aumento de mulheres em situação de *trabalhadoras desencorajadas*, isto é, pessoas que não procuram emprego porque acham que não o vão encontrar assim como de mulheres que trabalham a tempo parcial, fenómenos que supõem uma silenciosa expulsão do mercado de trabalho.

O relatório da Comissão Europeia alerta ainda para a ameaça de um impacto negativo na igualdade de género, provocada pela nova consolidação fiscal que se baseia em políticas que não foram avaliadas através uma perspetiva de género na maior parte dos países europeus (Bettio e outras, 2012), o que indicia um retrocesso ao nível do *gender awareness*.

Medidas de consolidação fiscal tais como o aumento do IVA, redução de salários afetam diretamente ao poder de compra e à organização do trabalho no seio das famílias. Os inquéritos de uso do tempo indicam um aumento durante a crise nas diferenças entre homens e mulheres nos tempos destinados ao trabalho não pago e de cuidados; nomeadamente nos países onde as disparidades por género em este tipo de trabalho já eram importantes, como é o caso de Portugal (Bettio e outras, 2012). O relatório aponta como possível explicação os cortes na despesa das famílias em bens e serviços que nesta altura de crise seriam produzidos pelas mulheres, o que repercute num incremento das horas de trabalho não pago. A redução da despesa em refeições já cozinhadas (seja “take away” ou pré-cozinhados pré-congelados), manutenção da roupa,

dispensa de empregada a dias, aumento de taxas moderadoras nos serviços públicos, etc.; têm um efeito imediato na divisão do trabalho não pago no seio das famílias.

Por outro lado as medidas de consolidação fiscal orientadas a redução da despesa pública têm enfraquecido o Estado Providência e a sua capacidade de proteção e de diminuição das desigualdades sociais. A importância que estas políticas sociais têm no caso das mulheres para paliar a taxa de risco de pobreza são evidentes: após transferências do Estado a taxa de risco de pobreza nas mulheres desce 24,7 pp face a 22,5pp no caso dos homens (Casaca 2010)

A aparente redução do gap entre homens e mulheres no mercado de trabalho devido a crise pode levar a uma perda de interesse pelas políticas de igualdade de género, colocando esta temática em posições periféricas na agenda política e económica. Reiteramos assim a necessidade de vigilância sobre a transversalidade do género, pois “Não é aceitável que a atual crise seja usada como desculpa para agravar as desigualdades e subtrair os direitos já conquistados” (Casaca, 2010: 201).

Dados da Igualdade de Género na UBI de 2005 a 2012

O presente estudo procura averiguar os progressos e retrocessos em matéria de igualdade de género na UBI durante o período de crise, os dados analisados foram recolhidos pelo Projeto Ubigual. Este projeto é cofinanciado pela União Europeia e Estado Português, no âmbito da Tipologia 7.2 do POPH do QREN e, tem como objetivo a elaboração e implementação do Plano de Igualdade de Género, instituindo a UBI como a primeira organização do Ensino Superior português a apostar nesta estratégia de promoção da igualdade de género.

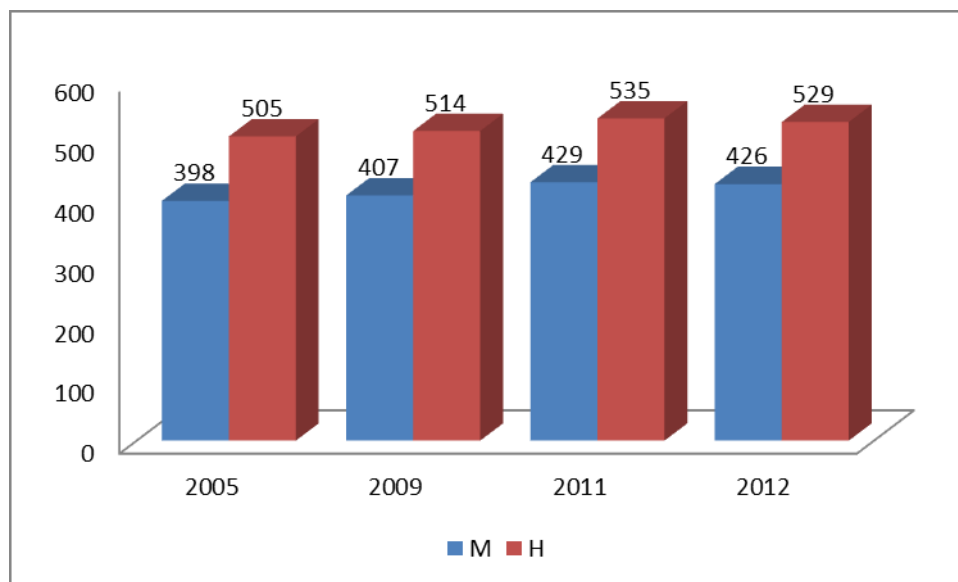
Os dados examinados em continuação resultam da elaboração de dois documentos específicos do Plano de Igualdade de Género da UBI, a saber: o Diagnóstico Organizacional sobre Igualdade de Género na UBI (2011), e o Relatório Anual de Igualdade de Género da UBI (2012 e 2013, este ultimo em elaboração). Esta análise inicia com a apresentação de uma serie de indicadores respeitantes à estrutura organizativa, incluindo o pessoal docente e o pessoal não docente e termina com a exposição de indicadores referentes ao pessoal discente. É de referir que os dados reportam-se ao ano de 2005 - antes da crise, ao ano 2009 - inícios da crise, ao ano de 2011 em

que as medidas de austeridade começam a ser implementadas e finalmente ao ano 2012 em que se assistiu a um agravamento na severidade dessas medidas.

A UBI é constituída por cinco faculdades, a Faculdade de Ciências, Faculdade de Engenharias, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Faculdade de Artes e Letras e Faculdade de Ciências da Saúde, que estão distribuídas por quatro polos na cidade da Covilhã, no total integra quinze departamentos e dezassete unidades de investigação. De 2005 a 2012 não existiu nenhuma alteração na estrutura orgânica da instituição com exceção de uma variação pouco significativa no número de unidades de investigação.

O número de funcionárias e funcionários da UBI tem vindo a aumentar gradualmente desde 2005 até 2011 e só no ano de 2012 se verifica uma ligeira redução. Constata-se que em todos os anos analisados os homens estão em maioria.

Gráfico 1. Número de funcionários e funcionárias da UBI, por ano



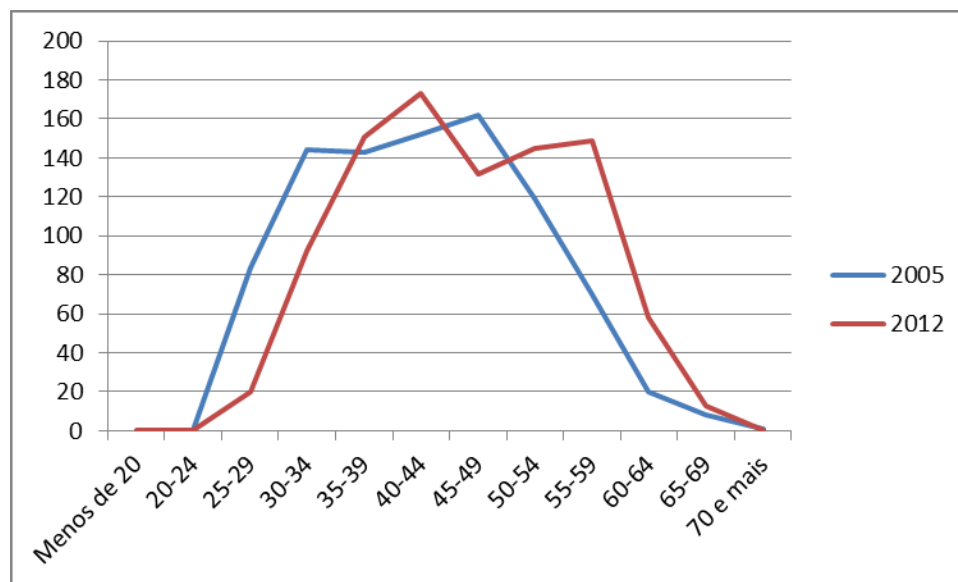
Fonte: Balanços sociais de 2005, 2009, 2011 e 2012

A nível de escolaridade dos recursos humanos da instituição constata-se que as mulheres estão em maioria até à escolaridade obrigatória e os homens no nível de escolaridade superior, com a exceção do mestrado (2ºciclo) que a partir de 2011 elas atingem largamente a maioria. Importa ainda referenciar que desde o ano de 2005 até ao ano 2012 a tendência tem sido para a

diminuição do número de pessoal com mestrado e o aumento do número de pessoal com doutoramento, sendo que o aumento dos homens no 3º ciclo é quase o dobro do aumento das mulheres a partir do ano de 2009.

Relativamente à distribuição do pessoal por faixa etária verifica-se um equilíbrio entre homens e mulheres, contudo, é de destacar que se reconhece um agravamento na diminuição do pessoal nas faixas etárias mais jovens e um aumento nas faixas etárias mais velhas desde 2005, demonstrando um claro envelhecimento dos recursos humanos da instituição.

Gráfico 2. Distribuição do pessoal por escalões etários



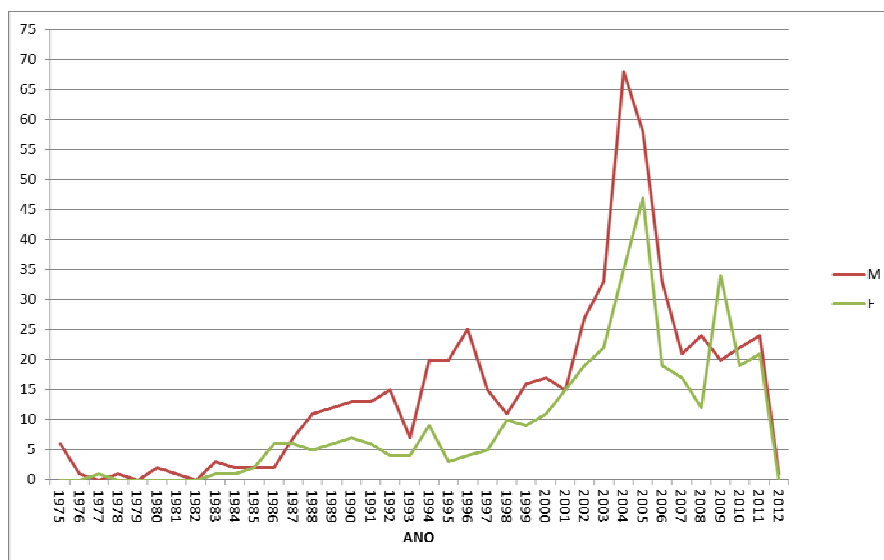
Fonte: Balanços sociais de 2005 e 2012

No que diz respeito ao grupo profissional não se registam diferenças entre os quatro anos analisados, as mulheres continuam a ocupar maioritariamente os seguintes cargos administrativo, técnica superior e dirigente intermédia de 3º grau e os homens como representantes de poder legislativo e de órgãos executivos, dirigente superior e intermédio de 1º e 2º grau, docente e ainda postos considerados tipicamente masculinos como assistente operacional e técnico informático. Comprovando que existe segregação vertical e segregação horizontal na UBI em todos os anos analisados.

Estas desigualdades de género impõem uma análise mais indagada sobre os cargos de poder e da docência. No que diz respeito aos cargos de poder verificamos que a equipa reitoral e a presidência de faculdades em 2005 era exclusivamente masculina, de 2009 e até 2012 as mulheres assumem três cargos na equipa reitoral (uma vice-reitora e duas pró-reitoras) e um cargo na presidência de faculdade. As mulheres presidentes de departamento eram 20% de 2005 até 2009, 18% em 2011 e 27% em 2012 e a coordenação das unidades de investigação é um cargo tipicamente masculino, oscilando bastante, de ano para ano. E.g. 75% era a percentagem de homens que coordenavam unidades de investigação, 94% em 2009 e 88% em 2012.

A contratação de docentes desde 1975 até 2012, como se pode observar no gráfico 3. é maioritariamente masculina, com excepção do ano de 1977, 1986 e 2009.

Gráfico 3. Recrutamento de docentes por ano e sexo de 1975 a 2012

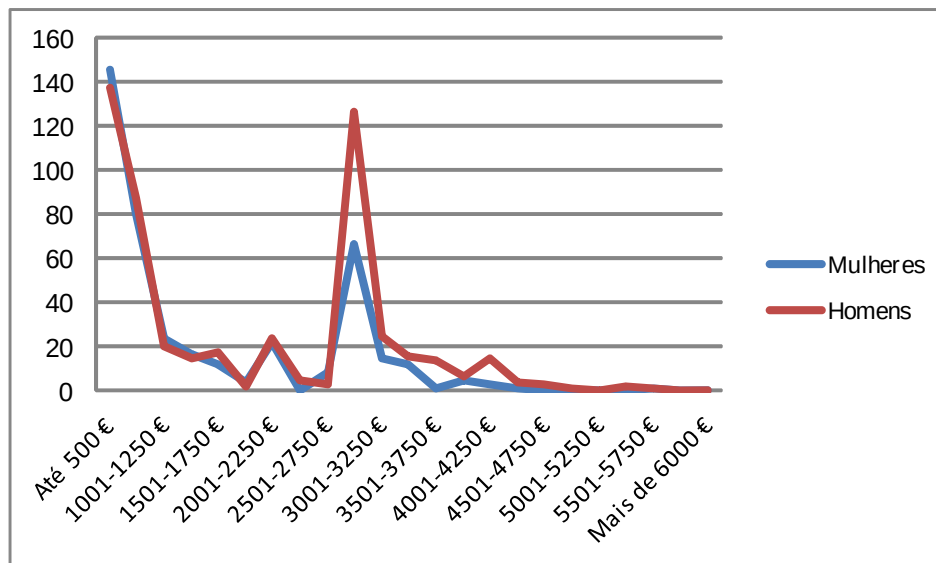


Fonte: Ferramenta de Performance Business Intelligence de 2012

Neste grupo de pessoal a segregação horizontal é clara em todos os anos analisados, existem áreas de docência “destinadas” às mulheres e áreas de docência “destinadas” aos homens. Mantendo-se os mesmos departamentos em que as mulheres estão em maioria: Química, Psicologia e Educação, Letras e os mesmos departamentos em que a representação masculina é

superior: Física, Matemática, Ciências Aeroespaciais, Engenharia Civil e Arquitectura, Engenharia Eletromecânica, Informática, Ciências do Desporto, Gestão e Economia, Comunicação e Artes e Ciências Médicas. Existem contudo dois departamentos que por tradição são mais igualitários na representatividade dos sexos, que são: o departamento de Sociologia e departamento de Ciências e Tecnologias Têxteis.

Gráfico 4. Retribuição das mulheres e dos homens por remuneração mensal ilíquidas



Fonte: Balanços sociais de 2012

Os homens da UBI auferem em média mais do que as mulheres, as três principais razões para este facto são: i) eles ocuparem os cargos hierarquicamente mais elevados; ii) encontram-se igualmente nos escalões de antiguidade superiores e iii) terem os melhores contratos. Os contratos mais frequentes na UBI são CT em funções públicas por tempo indeterminado e CT em funções públicas a termo resolutivo certo. São os homens que estão em superioridade neste tipo de contrato somando ainda os contratos de cargos político/ mandato, elas lideram nos contratos de Comissão de Serviço no âmbito LVCR e de prestação de serviços, ou seja, os contratos mais precários.

Em relação à modalidade de horário em todos os anos analisados a isenção de horário é maioritariamente concedida aos homens visto que são eles que ocupam os cargos de docência e de chefia, são também eles quem auferem mais do horário flexível. Desde 2005 que se regista um aumento de número de pessoas a usufruírem deste tipo de horário, contudo, a sua atribuição não tem como critério facilitar a conciliação familiar e profissional. As mulheres por sua vez estão mais representadas no horário rígido, o que justifica em certa parte, serem elas que fazem mais horas extraordinárias em todos os anos analisados.

Os motivos de ausência mais significativos apresentados tanto por homens como por mulheres seguem a seguinte ordem decrescente: i) Por conta do período de férias; ii) doença; iii) proteção na parentalidade. Porém comparando ambos os sexos verificamos que as mulheres faltam mais por doença, proteção familiar e para estudar e os homens por conta do período de férias.

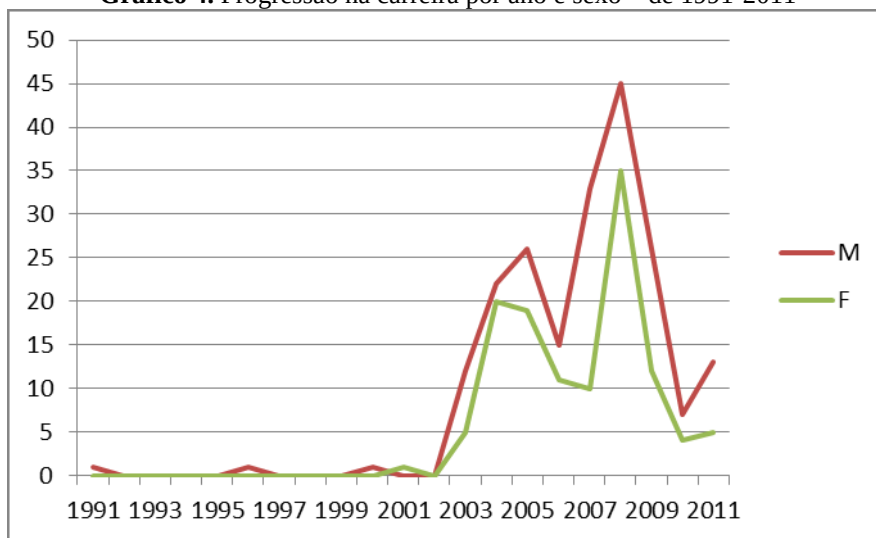
Nas ausências relacionadas com a conciliação profissional e familiar verifica-se que o número de mulheres a ausentar-se por proteção na parentalidade é quase o quádruplo do número de homens. Porém, é importante referir os progressos na proteção da parentalidade por parte dos homens da UBI, já que em 2005 apenas as mulheres apresentavam este motivo de ausência, com a entrada da lei da paternidade em 2009 este motivo de ausência passou a ser apresentado por 17% de homens nesse mesmo ano, reduzindo para 14% em 2011 e aumentando novamente até 20% em 2012. No que diz respeito à ausência para assistir a familiares verifica-se que tem vindo a reduzir tanto por parte das mulheres como por parte dos homens desde o ano de 2005, sendo que em 2012 nenhum homem apresentou este motivo de ausência. Contacta-se também que o número de ausências tem vindo a aumentar progressivamente desde 2005, de salientar a ausência por doença que no último ano atingiram o seu máximo (4426) e a ausência por greve que tem vindo a aumentar desde 2011.

Tabela 1. Nº de dias em que mulheres e homens estiveram ausentes ao trabalho, por tipo de ausência do ano 2012

Motivos de ausência	Mulheres	Homens	Total
Casamento	45	37	82
Protecção na parentalidade	1794	449	2243
Falecimento de familiar	42	28	70
Doença	2921	1505	4426
Por acidente em serviço ou doença profissional	68	56	124
Assistência a familiares	27	0	27
Trabalhador estudante	112	51	163
Por conta do período de férias	7687	9476	17163
Greve	24	42	66
TOTAL	12720	11644	24364

Fonte: Balanços sociais de 2012

No que diz respeito à progressão de carreira observando os dados desde 1991 até 2011, podemos verificar o claro desfazamento entre a progressão das mulheres e dos homens na instituição, sendo eles quem mais progride.

Gráfico 4. Progressão na carreira por ano e sexo – de 1991-2011

Fonte: Ferramenta de Performance Business Intelligence de 2012

Finalmente resta reportar que a pessoa admitidas e regressadas verifica-se que ao longo dos anos estudados, elas representam a maioria das pessoas admitidas nos *serviços técnicos* (operacional, técnico e técnico superior) e eles nos serviços de técnicos informáticos e docentes. No ano de 2012 não se contrataram pessoal não docente com exceção de dois dirigentes homens, e não quebrando a tradição da instituição, dos 22 docentes contratados 13 foram homens.

No que diz respeito ao grupo discente da UBI, a segregação vertical e a segregação horizontal é evidente, embora a sua constituição seja muito igualada com uma ligeira superioridade das mulheres - desde 2005 até 2012 varia entre 51%-52% de mulheres e 49%-48% de homens – verifica-se em todos os anos da análise que elas estão na maioria no 1º e 2º ciclo, e eles no 3º ciclo, demonstrando a segregação vertical. Este tipo de segregação ao longo dos anos tem vindo a sofrer alterações visto que desde 2005 verifica-se um aumento gradual de mulheres no último ciclo. No que diz respeito à segregação horizontal, invariavelmente desde 2005 as mulheres estão em maioria nas faculdades de Ciências Exatas, Ciências da Saúde e Artes e Letras; os homens em Engenharia, e na faculdade de Ciências Sociais e Humanas o número de homens e mulheres é muito equiparado, em 2005 e 2009 existiam mais mulheres inscritas e em 2011 e 2012 verifica-se que existem mais homens inscritos com aproximadamente 2pp de diferença.

De uma análise mais específica verifica-se que existem cursos “de mulheres” e cursos “de homens”, em todos os anos analisados as mulheres frequentam maioritariamente os seguintes cursos: bioquímica, química industrial, biotecnologia, matemática, arquitetura, relações internacionais, sociologia, psicologia, filosofia, ciências da comunicação, estudos portugueses e espanhóis, *design* de moda, design industrial, todas as ciências médicas. E os homens: economia, gestão, marketing, ciências do desporto, ciência política e relações internacionais, cinema, *design* multimédia, todos os ramos das engenharias, tecnologias e sistemas de informação.

Conclusão

O presente estudo tinha como objetivo compreender os avanços e retrocessos da igualdade de género na Universidade da Beira Interior em tempo de crise. Da análise dos anos 2005, 2009, 2011 e 2012, apuramos que a UBI continua a caracterizar-se como uma instituição onde persiste a desigualdade de género e que não se verificou mudanças claras entre homens e mulheres em

tempo de crise. Desde o primeiro ano de análise até ao último, verifica-se que a UBI é uma instituição liderada por homens, eles são a maioria dos recursos humanos da instituição, ocupam os lugares de poder incluindo a docência, encontram-se nos escalões de antiguidade superior, têm os melhores contratos, ganham mais do que as mulheres, beneficiam dos horários que promovem a conciliação entre a vida profissional e familiar (tal como a isenção de horário e horários flexíveis), continuam a ausentar-se menos para cuidar de outros e a usufruírem pouco da licença de paternidade. No revés da moeda estão as mulheres, com cargos mais baixos e menores remunerações.

Ao contrário do que seria de esperar da análise dos dados em 2011 e 2012 (tempo de crise), podemos verificar que a UBI não diminuiu o número de funcionários nem de funcionárias, os tipos de contrato não sofreram grandes alterações e não diminuíram o número de ausências. Adicionalmente aumentaram o número de estudantes inscritos/as.

É contudo importante referir que apesar do número de pessoas a trabalhar na instituição se manter estável, na contratação se notam alterações, e.g. o número de contratos a termo aumentou de 2005 para 2009, diminuindo o número de contratos a tempo indeterminado; em 2012 não se efetuou nenhuma contratação no grupo de pessoal não docente. Estas tendências na contratação de pessoas pela UBI são coerentes com as diretrizes definidas pelo Estado Português para a função pública.

Entre as diversas consequências que tais medidas têm ou podem ter ao nível das instituições e sabendo que não se perspetiva uma rápida recuperação económica e social do país, prevê-se que devido à redução de direitos dos trabalhadores e das trabalhadoras aumentará a precaridade e piorarão as condições de trabalho (e.g. aumento de contratos de prestação de serviços pagos através de recibos verdes ou atos isolados, pressão para trabalhar mais e fazer mais horas extraordinárias não pagas), o assédio moral e naturalmente os problemas de saúde dos trabalhadores e trabalhadoras da instituição.

Por último, alertamos que as abruptas transformações económicas e sociais que assistimos e vivemos nos últimos anos em Portugal convergem para agravar as desigualdades entre homens e mulheres não só no trabalho pago mas também no trabalho não pago. As alterações verificadas nas ausências já denotam essa tendência com zeros homens a retirar a licença de assistência à

família. Deste modo torna-se essencial que as instituições, as empresas, a sociedade civil assim como todos os cidadãos e a todas as cidadãs não deixem que a luta pela igualdade de género esmoreça.

Referências

- Bettio, F. e outras, (2012). The impact of the economic crisis on the situation of women and men and on gender equality policies, Comissão Europeia, consultado a 21 de Abril em http://www.cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/crisis_report_dec_2012_enp.pdf
- Casaca, S. F. (2010), As desigualdades de género em tempo de crise: um contributo para a reflexão sobre as implicações da vulnerabilidade laboral”, *Sociedade e Trabalho* 41, pp. 183-204, Ministério do Emprego e Solidariedade Social.
- Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (2012), Comunicado dos Reitores das Universidades Portuguesas, consultado a 10 de Abril de 2013 em <http://crup.pt/en/imprensa-e-comunicacao/recortes-de-imprensa/3303-comunicado-dos-reitores-universidades-portuguesas>
- Hausman, R. Tyson, L. e Zahidi, S. (2013), The Global Gender Gap Report 2012, World Economic Forum, consultado a 21 Abril 2013 em http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf
- Oliveira, C. S; Villas-Boas, S.. e Nolasco, J. P. (2012), “Relatório de Igualdade de Género na UBI”. Consultado a 1 Janeiro de 2013 em http://www.igualdadedegenero.ubi.pt/images/stories/pdf/relatorio_ig_2012.pdf
- Oliveira, C., Simões, M. J. & Villas-Boas, S. (2011), “Relatório de Igualdade de Género na Ubi”. Consultado a 1 Janeiro de 2013 em http://www.igualdadedegenero.ubi.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=1198:plano-de-igualdade-de-genero-e-resultados-do-diagnostico-&catid=114:plano-de-igualdade&Itemid=67
- Santos, B. S. (2005), "A Universidade no Séc. XXI: Para uma Reforma Democrática e Emancipatória da Universidade", *Educação, Sociedade & Culturas*, 23, 137-202.

Correntes de desigualdade, sementes de solidariedade: um olhar empírico sobre o serviço doméstico contemporâneo

Manuel Abrantes

mabrantes@socius.iseg.utl.pt

*SOCIUS: Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações
Universidade Técnica de Lisboa*

Resumo

Esta comunicação debruça-se sobre as dinâmicas de género que subjazem ao serviço doméstico na sociedade contemporânea. Primeiro, revê-se um conjunto de estudos úteis para enquadrar a problemática. Presta-se especial atenção ao avanço progressivo das mulheres no mercado de trabalho remunerado durante as últimas décadas, um processo marcado por múltiplas segmentações de classe e etnia. Reconstitui-se o argumento consensual de que a mercadorização do trabalho doméstico oferece às mulheres com níveis mais elevados de rendimento uma via de conciliação entre a atividade profissional e a persistência de um modelo assimétrico de papéis de género no contexto familiar. De seguida, discute-se uma seleção de dados empíricos recolhidos no âmbito de uma pesquisa de doutoramento em curso. A análise baseia-se sobretudo num conjunto de 62 entrevistas realizadas na área metropolitana de Lisboa com mulheres empregadas no setor do serviço doméstico, mulheres que adquirem serviços domésticos e informantes privilegiadas/os.

Os itinerários laborais das mulheres entrevistadas ao longo do estudo permitem explorar, de forma qualitativa, a tensão entre assimetria de classe (o serviço doméstico como condição) e dinâmicas laborais (o serviço doméstico como ocupação). O argumento de partida inverte-se parcialmente para mostrar como, sem prejuízo de certos elementos perenes de segmentação e desigualdade, germinam também neste ramo de atividade sementes de solidariedade entre as mulheres e sinais de avanço conjunto nas estruturas sociais e económicas.

Palavras chave: Trabalho doméstico; género; classe.

Introdução

O trabalho doméstico está longe de constituir um tema recente no campo da sociologia. É incontornável, em especial, na área ampla de estudos sobre trabalho e relações de género. No entanto, a análise tem recaído poucas vezes sobre as suas modalidades remuneradas. Por conseguinte, continua a ser escasso o conhecimento que possuímos sobre o serviço doméstico enquanto ramo de atividade laboral. Como se argumentará adiante, o debate teórico até à data privilegia o ponto de vista da ‘procura’ enquanto mantém na penumbra elementos fundamentais para compreender o ponto de vista da ‘oferta’.

A presente comunicação pretende colmatar esta lacuna, empenhando-se em edificar uma ponte analítica entre o trabalho doméstico não remunerado e o trabalho doméstico remunerado. Adota como suporte empírico os resultados preliminares de uma pesquisa de doutoramento, particularmente um conjunto de 62 entrevistas realizadas com mulheres empregadas no setor do

serviço doméstico, mulheres que adquirem serviços domésticos e informantes privilegiadas/os na área metropolitana de Lisboa.*

A comunicação organiza-se da seguinte maneira. Primeiro, revê-se um conjunto de estudos úteis para enquadrar a problemática em apreço. Presta-se especial atenção aos padrões de participação das mulheres no mercado de trabalho remunerado durante as últimas décadas, identificando múltiplas segmentações de classe e etnia. Reconstitui-se o argumento consensual de que a mercadorização do trabalho doméstico oferece às mulheres com níveis elevados de rendimento e escolaridade uma via de conciliação entre a autonomia económica e a persistência de um modelo assimétrico de papéis de género no contexto familiar. Na segunda parte do artigo, discute-se este argumento à luz dos resultados da pesquisa de campo. Os itinerários de vida das trabalhadoras domésticas entrevistadas ao longo do estudo permitem explorar, de modo qualitativo, a tensão entre assimetria de classe e dinâmicas laborais. Na seção final, o argumento de partida inverte-se parcialmente para mostrar como, sem prejuízo de certos elementos perenes de segmentação e desigualdade, germinam também neste ramo de atividade sementes de solidariedade entre as mulheres e sinais de avanço conjunto nas estruturas sociais e económicas.

Desigualdades e armadilhas de género

Um olhar retrospectivo sobre as transformações do mercado de trabalho em Portugal durante a segunda metade do século XX permite distinguir um conjunto de processos paralelos e interligados – associados, por um lado, à mutação das estruturas produtivas no sentido de uma maior terciarização e urbanização, por outro à composição da população empregada, que foi integrando um número crescente de mulheres e de profissionais com qualificações (Nunes, 1991; Torres, 2004; Ferreira, 2010). Comparações a nível europeu mostram que as mulheres registam uma taxa de emprego bastante elevada em Portugal, dimensão em que este país se distingue dos seus vizinhos no sul do continente (Rubery, 2002; Casaca e Damião, 2011). É tão importante o

* O projeto de investigação, intitulado ‘Serviços domésticos e trabalhadoras/es migrantes: a negociação da relação laboral’ (2010-14), decorre no âmbito do Programa de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. Conta com a orientação da Prof. Dra. Sara Falcão Casaca, da Universidade Técnica de Lisboa, e da Prof. Dra. Sarah van Walsum, da Universidade Livre de Amesterdão, a quem muito agradeço o apoio e o encorajamento. Tenho também uma dívida de gratidão para com todas as pessoas que, ao longo da pesquisa, acederam a ser entrevistadas ou providenciaram, de outro modo, dados, esclarecimentos e comentários igualmente preciosos. Este trabalho tem o apoio da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia (Bolsa de Doutoramento SFRH/BD/61181/2009).

crescimento desta taxa quanto a constatação de que também a qualidade do emprego sofreu alterações. Antes excluídas de categorias profissionais no topo das hierarquias simbólicas e materiais, as mulheres derrubaram barreiras em setores como a administração pública, a saúde e o ensino. Assim, evidencia-se o melhoramento da posição da mulher face ao sistema de produção capitalista, aplaudido na ótica de um feminismo liberal, ou, por outras palavras, um feminismo que entende a igualdade de género como propósito distinto do combate à redução de outras desigualdades sistémicas (Ferreira, 1981, 1999).

Com efeito, a par de novas e apreciáveis conquistas de autonomização, o mercado de trabalho permanece fortemente segmentado em função do género. À escala da União Europeia, verifica-se aliás que a segregação profissional de sexo em Portugal aumentou entre 1991 e 2007 – tal como aumentou na generalidade da UE, embora, nesse caso, de forma um pouco mais moderada (Bettio e Verashchagina, 2009). Mais uma vez, a evidência histórica: enquanto as mulheres de escolaridade elevada abriam caminho em áreas de estatuto superior, as mulheres de escolaridade reduzida empregavam-se predominantemente nos segmentos indiferenciados do setor industrial e dos serviços (Amâncio, 1994; Torres, 2008).

No mesmo mercado de trabalho que emite sinais de modernização igualitária, mantêm-se em vigor dinâmicas – mormente informais – de compartimentalização. Estas destacam-se, desde logo, nos serviços ligados às novas tecnologias de informação e comunicação, como atesta um olhar sensível aos distintos patamares da atividade comercial, da assistência técnica e dos cargos de decisão (Casaca, 2013). Na economia dos serviços interpessoais, a valorização das competências emocionais e estéticas da força de trabalho surge associada à reprodução de códigos e estereótipos de género (Casaca, 2012). Tais códigos e estereótipos são também fulcrais em ramos de atividade mais tradicionais como a limpeza ou a construção civil, que em Portugal continuam empregar, respetivamente, o maior número de mulheres e o maior número de homens (Abrantes, no prelo). Torna-se claro que estamos perante uma teia complexa de eixos de desigualdade, na qual as relações de género vêm cruzar-se com características como a classe social, a origem étnica ou a idade (Acker, 2006).

A investigação até à data enfatiza ainda o laço estreito que existe entre a situação perante o emprego e a configuração de papéis e responsabilidades em contexto familiar. O volume de

responsabilidades domésticas que recai sobre as mulheres, especialmente quando são mães, compromete amiúde o desenvolvimento necessário da sua vida profissional para assegurar a autonomia económica ou a progressão nas hierarquias ocupacionais (Torres, 2004; Perista, 2010). De facto, a análise empírica dos padrões comportamentais mostra que a convergência em relação a um padrão de duplo emprego e duplo cuidar na família é menor e mais frágil do que se poderia pensar, com diferenças assinaláveis entre grupos socioprofissionais e escalões etários (Wall e Amâncio, 2007; Aboim, 2010). A insuficiência de serviços públicos de apoio a crianças e pessoas adultas dependentes é a face visível de um estado-providência assente em redes familiares e informais de prestação de cuidados (Santos, 1995; Wall e Nunes, 2010; Casaca e Damião, 2011).

O serviço doméstico assume uma posição nevrálgica neste debate. Por um lado, a aquisição de serviços domésticos oferece aos agregados familiares uma via para, suprimindo necessidades tais como a limpeza e os cuidados pessoais a crianças ou pessoas idosas, ganhar tempo útil de trabalho, repouso ou lazer. Colhem especial proveito as mulheres que o fazem com vista a facilitar a articulação entre a sua atividade profissional e a parentalidade. Confrontadas com a acumulação de exigências e expectativas nessas duas frentes, encontram na contratação de uma trabalhadora doméstica um modo de suavizar o conflito familiar sem resolver o problema maior do sexismo (Crompton, 2006: 198; Torres, 2008: 39, 46). Por outro lado, trata-se um setor de emprego fértil em práticas informais e precárias cuja força de trabalho é constituída quase exclusivamente por mulheres, que apresentam ora baixos índices de escolaridade, ora origem imigrante (Catarino e Oso, 2000; Baptista, 2011; Guibentif, 2011; Abrantes e Peixoto, 2012). A própria desigualdade de rendimentos é uma parcela determinante da equação na medida em que proporciona um encontro de conveniência entre poder de compra nos estratos dominantes e disponibilidade para a servilidade nos estratos desfavorecidos (Milkman, Reese e Roth, 1998; Sassen, 2007). A combinação destes processos explica, em larga medida, a perenidade ou até a expansão do serviço doméstico nas sociedades contemporâneas (Anderson, 2000; Ehrenreich e Hochschild, 2002; Crompton *et al.*, 2007; Abrantes, 2012).

Está assim reconstituído um argumento que parece colher amplo consenso no arco heterogéneo dos estudos de género: a mercadorização do trabalho doméstico é, para algumas mulheres, um meio de libertação parcial e negociada, enquanto a outras se impõe como roteiro de sujeição,

numa clivagem que deve sobretudo a desigualdades de classe e de etnia. No entanto, esta leitura possui um calcanhar de Aquiles ou, se assim se pode dizer, um ângulo morto: mantém intacto o primado explicativo da procura, isto é, presume que as circunstâncias da procura determinam as modalidades e as condições em que se desempenha o trabalho doméstico – e, talvez mais importante, o sentido que lhe devemos dar no quadro contemporâneo das relações de género. Ao fazê-lo, empurra para uma zona de penumbra a capacidade de agência e o próprio ponto de vista da população empregada no setor. Por conseguinte, sabemos melhor o que o serviço doméstico representa para quem o consome do que aquilo que representa para quem o faz a troco de uma remuneração. De resto, a pessoa que adquire serviços domésticos é construída como trabalhadora e consumidora, mas não como entidade empregadora; permanece difuso se, numa abordagem marxista, existe ou não existe uma classe patronal neste ramo de atividade, uma vez que, a existir, teremos de recortá-la no seio da própria classe trabalhadora. É certo que os estudos que dão protagonismo à população empregada nos serviços domésticos, produzidos em número crescente nos últimos anos dentro e fora de Portugal, contrabalançam este viés analítico. No entanto, ficam um passo aquém do necessário ao invisibilizar, por sua vez, as entidades empregadoras.

A pergunta que então se coloca é evidente: numa perspetiva que atribua igual proeminência ao campo da procura e da oferta, ou, empiricamente falando, igual proeminência aos pontos de vista de quem contrata e de quem se emprega neste segmento do mercado de trabalho, manter-se-á intacto o argumento já formulado acerca da clivagem entre as mulheres? A resposta será informada pela análise de um conjunto de dados recolhidos em primeira mão.

Estratégia de investigação

A natureza subjetiva da pergunta formulada pede uma estratégia de investigação que combine, em partes iguais, análise qualitativa e ferramentas de sistematização. A abordagem do estudo de caso, tal como a define Robert Yin (1989: 14), é útil pois adequa-se especialmente a perguntas de como e porquê, permitindo à investigação “reter as características holísticas e significantes dos acontecimentos da vida real”. O presente estudo recorre ao “extended case method”, proposto por Michael Burawoy (1998) como um conjunto de técnicas de recolha e análise de dados orientadas para o mapeamento simultâneo – e o encurtamento da distância entre – tendências

sistémicas e sentidos locais. O itinerário de pesquisa desenvolve-se de modo sequencial e encadeado, com vista a reconstituir a rede de interações e transações que opera no contexto quotidiano. Assim, aproximamo-nos do que tem sido preconizado, com o intuito comum de evitar análises individualizantes, nos campos quer da sociologia económica (Abbott, 1993; Castillo, 1999; Granovetter, 2005; Sassen, 2007), quer da etnografia feminista (Gunewardena e Kingsolver, 2007).

Em primeiro lugar, circunscreveu-se a pesquisa empírica à área urbana de Lisboa, reconhecida como contexto privilegiado para um escrutínio crítico da produção teórica existente sobre as relações de género, classe, emprego e migração. Segundo, determinou-se uma combinação de fontes a utilizar: documentos institucionais, estatísticas produzidas por organismos públicos e entrevistas de campo. Esta comunicação concentra-se na análise das 62 entrevistas realizadas com mulheres empregadas no setor do serviço doméstico, mulheres que adquirem serviços domésticos e informantes privilegiadas/os; este último grupo inclui dirigentes sindicais e patronais, membros de organizações não-governamentais e funcionárias/os de instituições públicas, devendo-se a sua seleção ao elevado envolvimento das respetivas entidades com a problemática do trabalho doméstico remunerado. As entrevistas decorreram entre abril de 2011 e abril de 2013, com a duração média de 90 minutos. Guiões semi-estruturados foram utilizados para controlar a recolha de dados. Embora distintos, os guiões aplicados em entrevistas com trabalhadoras e com adquirentes de serviços domésticos incluem muitas perguntas em comum e o mesmo conjunto de temáticas orientadoras: experiências passadas e presentes relativamente ao serviço doméstico, condições de trabalho, trajetórias de vida individual e familiar, características demográficas e socioeconómicas.

Para o agendamento das entrevistas, adotou-se o método da bola de neve, crucial para obter um nível satisfatório de confiança e, por conseguinte, aumentar a fiabilidade e a completude dos dados recolhidos. Isto é tanto mais necessário quanto se trata de examinar uma ocupação desempenhada com frequência a título informal, na qual os canais de comunicação quotidianos emergem, eles próprios, como um elemento central do objeto de estudo (Romero, 1994: 7; Walsum 2011: 156). Em cinco casos, foi possível entrevistar uma trabalhadora e a respetiva empregadora, isto é, contamos com cinco pares compostos por trabalhadora e empregadora ligadas entre si por uma relação de serviço. O receio provável de que o investigador possa

transmitir informações de uma entrevistada à outra ou posicionar-se como juiz de qualquer contenda (apesar das garantias enunciadas em sentido contrário) poderá condicionar as respostas ao longo da entrevista e exige, por isso, cautela à análise. No entanto, proporciona, como se verá de seguida, um território promissor para explorar.

Correntes de desigualdade, sementes de solidariedade

Lucinda empregou-se no ramo dos serviços domésticos aos 32 anos, corria o ano de 1991. Chegara então recentemente a Lisboa, proveniente da sua terra de origem no concelho de Portalegre, com o marido e os dois filhos. A mudança para a cidade ficou a dever-se ao acidente de trabalho que sofreu o seu marido, impedindo-o de continuar a trabalhar na metalurgia. Entretanto, Lucinda, cujo percurso escolar terminou na 4^a classe, já vira cair na insolvência vários das suas entidades empregadoras, nomeadamente nos setores do pavimento e do tabaco. A sua agenda de trabalho atual compreende dois domicílios particulares, perfazendo um total de 8 horas e meia por dia, de segunda-feira a sexta-feira. Tem com ambas as entidades empregadoras um vínculo de duração já considerável – 21 e 10 anos, respetivamente –, período durante o qual se verificou uma transformação significativa dos conteúdos do trabalho. No primeiro domicílio, viu as duas crianças da família crescer e tornar-se adultas, estando as suas tarefas hoje concentradas na limpeza do apartamento e nos cuidados à empregadora, que tem conhecido problemas de saúde. No segundo, onde foi originalmente contratada por um casal de meia-idade que requeria apenas serviços de limpeza, acompanhou o adoecimento e posterior falecimento de um dos membros do casal, bem como o agravamento da condição de Alzheimer de que padece o membro sobrevivente. Usufrui de férias pagas com direito a subsídio e descontos para a pensão de reforma, tal como determina a lei. Até à eclosão da crise económica em 2008, não se consegue recordar de um ano em que não tenha granjeado um aumento salarial.

Isabel, um ano mais jovem do que Lucinda, é a sua empregadora desde 1991. Natural do concelho do Porto, Isabel estudou até concluir a licenciatura, trabalhando atualmente no setor bancário. Contratou pela primeira vez uma empregada doméstica quando começou a trabalhar em horário diurno completo. Além das tarefas de limpeza, cozinha e roupa, a empregada estava encarregada de tomar conta das duas crianças da casa. Foi sempre Isabel quem tratou do assunto;

conta que o marido, empenhado na sua carreira na área da engenharia, reconhecia a necessidade de obterem “ajuda em casa” mas não faria nada para resolver o problema a menos que ela “conseguisse pôr a questão num logaritmo”. A contratação de Lucinda dá-se a tempo inteiro, só mais tarde reduzindo-se para tempo parcial. Nos primeiros anos, a relação manteve-se informal. Foi quando Lucinda pretendeu contrair um empréstimo bancário a fim de comprar casa com o marido que se tornaram evidentes as vantagens de uma relação laboral formalizada, solicitação a que Isabel acedeu com sentido de justiça. À semelhança do que ressalta nas demais entrevistas de campo, a empregadora sublinha o papel crucial da confiança no desenvolvimento da sua relação com a empregada, tão diferente daquela que recorda ter existido na casa em que cresceu, onde as empregadas eram sujeitas a um regime de abuso e paternalismo análogo à “escravatura”.

Este dístico narrativo é exemplar de uma luta travada em simultâneo pela trabalhadora doméstica e pela sua empregadora face às estruturas sociais e económicas que determinam a sua desvantagem relativamente aos homens. Mais do que o volume de trabalho que Lucinda conseguiu assegurar como empregada doméstica, foi o melhoramento progressivo das suas condições de trabalho – remuneração, estabilidade, formalização – que lhe permitiu salvaguardar a sua autonomia económica e a subsistência dos seus dois filhos até concluírem o ensino secundário e começarem a trabalhar. Quanto a Isabel, a contratação de uma empregada doméstica foi um recurso fundamental para suavizar a articulação entre a atividade profissional e a parentalidade. Podemos, neste caso, falar de uma trajetória partilhada pelas duas mulheres quer a nível simbólico, quer a nível prático, conquanto foram mobilizadas estratégias de solidariedade, entre as quais o apoio mútuo em momentos específicos de doença ou de dificuldades associadas aos maridos ou aos filhos.

Se nem todos os testemunhos recolhidos durante a pesquisa de campo expõem um grau de proximidade tão notável, a verdade é que permanece incontestada a observação de que o serviço doméstico pode proporcionar a quem nele se emprega uma trajetória de emancipação. É dado partilhado pela generalidade das entrevistadas que, tendo começado a trabalhar no serviço doméstico com a intenção de obter um complemento marginal ao salário auferido pelos elementos masculinos da família (o marido, o pai ou os irmãos), viram a sua atividade laboral converter-se com o tempo numa parcela imprescindível, amiúde a principal ou a única, do orçamento familiar. São evidentes os riscos, confirmados pela pesquisa, de excesso de

incumbências. Não é raro ser a mulher, empregada a tempo inteiro como trabalhadora doméstica, a responsável exclusiva pela subsistência económica dos filhos e pelas tarefas domésticas quotidianas do seu próprio agregado doméstico, mesmo quando coabita com o cônjuge.

Ao mesmo tempo, emergem pistas quanto às estratégias mobilizadas pela trabalhadora do serviço doméstico no sentido de fortalecer a sua posição no mercado de trabalho. A enumeração que se segue pretende contribuir para o mapeamento destas estratégias, essenciais à compreensão das dinâmicas que regem a segmentação interna do serviço doméstico – ora um último recurso de sobrevivência para mulheres circunscritas às franjas empobrecidas do sistema capitalista, ora campo para a conquista efetiva de direitos e para o reconhecimento material e simbólico da sua ocupação. Distinguem-se três fatores, aqui dispostos por ordem de conveniência lógica e não de importância.

Primeiro, os testemunhos individuais convergem na relevância determinante de evitar a modalidade de serviço doméstico a tempo inteiro para um só agregado familiar – sobretudo quando a entidade empregadora requer alojamento nesse domicílio, o que pode acontecer se o trabalho inclui a prestação de cuidados a crianças ou pessoas idosas. De facto, foi nessa modalidade que muitas trabalhadoras domésticas iniciaram o seu percurso laboral. Este é o caso de entrevistadas que foram colocadas, em idade precoce, como amas ou criadas de servir na casa de uma família mais abastada – Joaquina (aos 15 anos), Otília (14), Fernanda (10); Marina (14), Fernanda (10), ou Zita (9). É também o caso das mulheres de nacionalidade estrangeira que, pressionadas pela falta de oportunidades no seu país de origem, chegaram a Portugal sem a documentação regularizada ou sem os diplomas escolares reconhecidos – Maria (oriunda da Guiné-Bissau), Tatiana (Ucrânia), Natália (Rússia), Idalina ou Rute (Cabo Verde). É ainda o caso de mulheres que, nativas ou estrangeiras, ingressaram no serviço doméstico após experiências noutros setores de atividade ou noutras regiões de Portugal, como já vimos em Lucinda, mas poderíamos também ver em Lurdes, Conceição ou Beatriz (natural do Brasil).

A diversificação do leque de entidades empregadoras varia em grau: enquanto Lucinda está empregada em dois domicílios, Marina ou Beatriz estão empregadas em três, Fernanda em seis, Otília em oito, Joaquina em nove. Porém, as suas trajetórias expõem dois tipos constantes de benefícios colhidos ao abandonar a relação de exclusividade com uma entidade empregadora:

por um lado, os seus rendimentos aumentam exponencialmente quando passam a ser calculados à hora; por outro, aumenta também a sua estabilidade económica, uma vez que é menor o impacto de uma redução imprevista de trabalho (incluindo o despedimento) num domicílio específico. Há riscos de intensificação e sobrecarga laboral, mas há também uma margem que se conquista para negociar com as entidades empregadoras quais as tarefas que podem ser realizadas dentro do horário definido. Neste ponto, confunde-se a disputa material com a disputa simbólica. Com efeito, a diversificação dos locais de trabalho é decisiva para que a trabalhadora possa ganhar posição perante a dimensão mercadorizada do seu laço com a entidade empregadora. Como afirma Otília, o melhor é trabalhar “como se fosse uma empresa”, idealmente quando a família está ausente da casa, de modo a evitar um envolvimento emocional excessivo que conduz amiúde ao abuso de confiança e à exploração laboral.

O segundo fator, que surge claramente associado a este primeiro, é a relevância da mobilidade de emprego e da consolidação da relação de trabalho com certas entidades empregadoras que apresentam condições e perspetivas satisfatórias. É eloquente que todas as entrevistadas reconheçam os benefícios de um vínculo laboral de longa duração, ainda que expressem incertezas ou desconfianças quanto à longevidade dos seus vínculos atuais. Confrontadas quer com o estreito horizonte de progressão que caracteriza o serviço doméstico, quer com a ameaça da debilitação física à medida que envelhecem, procuram acautelar o seu nível de rendimentos ponderando e averiguando as oportunidades ao seu alcance. Isto não significa necessariamente aumentar o volume de trabalho que têm neste ramo de atividade. Pode até implicar, pelo contrário, o abandono do ramo. Maria obteve recentemente um emprego a tempo inteiro como assistente de apoio domiciliário numa instituição de solidariedade social; Natália foi contratada por uma empresa como funcionária de limpeza, limitando substancialmente a frequência com que trabalha em domicílios particulares; Zita decidiu reduzir a sua agenda de trabalho a metade do dia com vista a ter mais tempo para si mesma e para estar com a família; Beatriz regressou ao Brasil com a perspetiva de empregar-se no setor da venda a retalho; Amélia e Rute, que tinham concluído o ensino secundário, ingressaram em estudos superiores, passo que deram com o apoio declarado das suas entidades empregadoras à data.

O último fator remete para os conteúdos do trabalho, que sofrem transformações frequentes ao longo da trajetória laboral – não sendo para tal necessário que mudem as entidades

empregadoras, como se demonstrou já no caso de Lucinda. Regra geral, as entrevistadas relatam ter sido contratadas nos vários domicílios particulares onde atualmente trabalham para cumprir as funções de “empregada doméstica”, entre as quais a limpeza possui centralidade mas não exclusividade. O próprio termo “empregada doméstica” é significativo da expectativa de que a trabalhadora estará disponível para satisfazer as necessidades amplas e variadas do agregado doméstico que a contrata.

A pesquisa de campo permite identificar um conjunto de ocorrências que são especialmente comuns: a trabalhadora é contratada a fim de assegurar a limpeza, mas, enquanto o faz, cuida de crianças ou de uma pessoa idosa; tendo-se definido à partida que a trabalhadora só cozinhará caso lhe sobre tempo para o fazer, cozinhar passa gradualmente a integrar as suas funções quotidianas; embora o local de trabalho seja o domicílio particular, são irrecusáveis as solicitações, mais ou menos ocasionais, para sair a fim de adquirir produtos no comércio local, levar ou recolher roupa da lavandaria, ir buscar ou levar as crianças à escola. Vale a pena notar que as trabalhadoras entrevistadas tendem a descrever os desvios à rotina como algo que lhes agrada. O que lhes desagrada, como seria de esperar, é a sobrecarga de funções que daí acontece resultar. Ao mesmo tempo, esta fluidez ou metamorfose dos conteúdos do trabalho exerce um impacto substantivo no modo como a trabalhadora concebe e avalia a relação laboral. Se, em alguns casos, a intensificação do conteúdo efetivo do trabalho leva a trabalhadora a apresentar a demissão, noutros casos a intensificação é suportada em função do ganho de autonomia e de valorização simbólica que daí deriva. Nesta última eventualidade, está também em causa, sem dúvida, uma gratificação emocional e uma noção de comportamento ético, no sentido de se considerar ilegítimo abandonar alguém quando mais precisa de nós. Mas isto só existe quando a confiança que se granjeou junto da entidade empregadora é sinónimo de condições de trabalho satisfatórias, designadamente no que toca à definição bilateral do horário de trabalho, a aumentos salariais regulares ou ao tratamento respeitoso e amigável no quotidiano.

Considerações finais

É evidente que os três fatores nomeados não podem ser entendidos como características constantes ou estruturais do serviço doméstico contemporâneo. Constituem, antes, vias estratégicas de negociação e de avanço ao alcance de algumas trabalhadoras domésticas, que

partem de uma posição desvantajosa face a dinâmicas sociais e económicas de género, classe e etnia. Um dado a emergir da presente análise empírica é que, no quadrante das relações de género, há uma condição de vulnerabilidade partilhada – ainda que de modo assimétrico – entre a empregada doméstica e a mulher que adquire serviços domésticos. Sem prejuízo dos elementos de segmentação e desigualdade que continuam a permear este ramo de atividade, nele encontramos também alianças de solidariedade entre as mulheres e sinais de avanço conjunto nos planos materiais e simbólicos.

Assim, importa assinalar que o argumento de partida, formulado aquando da revisão teórica, resiste parcialmente ao escrutínio. Com efeito, a procura do serviço doméstico nas sociedades contemporâneas é alimentada pela resiliência de um contrato de género desigual no seio das famílias de rendimentos mais elevados. No entanto, haverá que moderar o pendor universalizante desta afirmação, já que o mesmo favorece um olhar de vitimização ou condescendência sobre as mulheres empregadas no ramo do serviço doméstico: o risco é considerar que estas se limitam a compensar o desequilíbrio de género nas camadas socioeconómicas dominantes, como se não estivessem, elas próprias, a confrontar-se com a mesma sociedade desigual que conhecem as suas empregadoras. Nesse processo, mobilizam estratégias que devem ser identificadas e discutidas. Aqui, atentou-se especialmente às trajetórias individuais, deixando para trabalhos próximos a tarefa necessária de entender os desenvolvimentos do setor na sua dimensão coletiva e política.

Defendeu-se também o reforço do diálogo entre o debate teórico e a macroanálise, por um lado, e a examinação de dinâmicas locais e subjetivas, por outro. É possível que o balanço a fazer relativamente à interpretação normativa do serviço doméstico como legado de um certo tradicionalismo de género dependa da escala de observação, da perspetiva ou da metodologia que se adota. Nesse caso, continua ainda assim a ser útil recordar que a sociologia não se esgota num desejo de categorização e explicação; ela significa também ir ao encontro de outrem, tatear emoções, delinear mapas que sabemos condenados à incompletude.

Bibliografia

- Abbott, Andrew (1993), "The sociology of work and occupations", *Annual Review of Sociology*, 19, pp. 187-209.
- Aboim, Sofia (2010), "Gender cultures and the division of labour in contemporary Europe: a cross-national perspective", *The Sociological Review*, 58 (2), pp. 171-196.
- Abrantes, Manuel (2012), "You're not there to make the world any cleaner: domestic services and knowledge societies", *European Societies*, 14 (3), pp. 320-37.
- Abrantes, Manuel (no prelo), "Fortalezas e masmorras: a persistência da divisão sexual das profissões na sociedade contemporânea", *Ex Aequo*.
- Abrantes, Manuel e João Peixoto (2012), "Género, imigração e flexibilidade laboral: o caso dos serviços domésticos", in Casaca, Sara Falcão (Coord), *Mudanças laborais e relações de género: novos vetores de (des)igualdade*, Coimbra, Fundação Económicas & Almedina, pp. 133-164.
- Acker, Joan (2006), "Inequality regimes: gender, class, and race in organizations", *Gender & Society*, 20 (4), pp. 441-464.
- Amâncio, Lígia (1994), *Masculino e Feminino. A Construção Social da Diferença*, Porto, Edições Afrontamento e Centro de Estudos Sociais.
- Anderson, Bridget (2000), *Doing the dirty work? The global politics of domestic labour*, Londres, Zed.
- Baptista, Patrícia (2011), *Imigração e trabalho doméstico: o caso português*, Lisboa, Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural.
- Bettio, Francesca e Alina Verashchagina (2009), *Gender segregation in the labour market: root causes, implications and policy responses in the EU*, Luxemburgo, Publications Office of the European Union.
- Burawoy, Michael (1998), *The extended case method*, *Sociological Theory*, 16(1), pp. 4-33.
- Casaca, Sara Falcão (2012), *Trabalho emocional e trabalho estético na economia dos serviços*, Lisboa, Fundação Económicas & Almedina.
- Casaca, Sara Falcão (2013), "As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 72, pp. 31-52.
- Casaca, Sara Falcão e Sónia Damião (2011), "Gender (in)equality in the labour market and the southern European welfare states", in Addis, Elisabetta, Paloma Villota, Florence Degavre e John Eriksen (Coords), *Gender and well-being: the role of institutions from past to present*, Londres, Ashgate, pp. 184-199.
- Castillo, Juan José (1999), "Sociology of work at the crossroad", *Current Sociology*, 47(2), pp. 21-46.
- Catarino, Christiane e Oso, Laura (2000), "La inmigración femenina en Madrid y Lisboa: hacia una etnización del servicio doméstico y de las empresas de limpieza", *Papers*, 60, pp. 183-207.
- Crompton, Rosemary (2006), *Employment and the family: the reconfiguration of work and family life in contemporary societies*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Crompton, Rosemary, Susan Lewis e Claire Lyonette (Coords) (2007), *Women, men, work and family in Europe*, Nova Iorque, Palgrave.
- Ehrenreich, Barbara e Arlie Russell Hochschild (Coords) (2002), *Global woman. Nannies, maids, and sex workers in the new economy*, Nova Iorque, Owl.
- Ferreira, Virgínia (1981), "Mulheres, família e trabalho doméstico no capitalismo", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 6, pp. 47-86.
- Ferreira, Virgínia (1999), "Os paradoxos da situação das mulheres em Portugal", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 52/53, pp. 199-227.

Ferreira, Virgínia (Coord) (2010), *A igualdade de mulheres e homens no trabalho e no emprego em Portugal. Políticas e circunstâncias*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Granovetter, Mark (2005), "The impact of social structure on economic outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), pp. 33-50.

Guibentif, Pierre (2011), "Rights perceived and practiced: results of a survey carried out in Portugal as part of the project «Domestic work and domestic workers: interdisciplinary and comparative perspectives»", Working Paper 2011/01, Dinâmia'CET-IUL – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica e o Território, ISCTE-IUL.

Gunewardena, Nandini e Ann Kingsolver (Coords) (2007), *The gender of globalization: women navigating cultural and economic marginalities*, Santa Fe, School for Advanced Research.

Milkman, Ruth, Ellen Reese e Benita Roth (1998), "The macrosociology of paid domestic labor", *Work and Occupations*, 25, pp. 483-510.

Nunes, Ana Bela (1991), "A evolução da estrutura, por sexos, da população activa em Portugal – um indicador do crescimento económico (1890-1981)", *Análise Social*, XXVI, pp. 707-722.

Perista, Heloísa (2010), "Mulheres, homens e usos do tempo – quinze anos após a Plataforma de Acção de Pequim, onde estamos, em Portugal", *Revista de Estudos Demográficos*, 47, pp. 47-63.

Romero, Mary (1992), *Maid in the USA*, Londres, Routledge.

Rubery, Jill (2002), "Gender mainstreaming and gender equality in the EU: the impact of the EU employment strategy", *Industrial Relations Journal*, 33 (5), pp. 500-522.

Santos, Boaventura de Sousa (1995), "Sociedade-providência ou autoritarismo social?", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 42, pp. 1-4.

Sassen, Saskia (2007), *A sociology of globalization*, Nova Iorque, W. W. Norton & Company.

Torres, Anália Cardoso (Coord) (2004), *Homens e mulheres entre família e trabalho*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Torres, Anália Cardoso (2008), "Women, gender and work. The Portuguese case in the context of the European Union", *International Journal of Sociology*, 38(4), 36-56.

Van Walsum, Sarah (2011), "Regulating migrant domestic work in the Netherlands: opportunities and pitfalls", *Canadian Journal of Women and the Law*, 23(1), pp. 141-165.

Wall, Karin e Amâncio, Lúcia (Coords) (2007), *Família e género em Portugal e na Europa*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

Wall, Karin e Cátia Nunes (2010), "Immigration, welfare and care in Portugal: mapping the new plurality of female migration trajectories", *Social Policy and Society*, 9(3), pp. 397-408.

Yin, Robert K. (1989), *Case study research. Design and methods*, Newbury Park, Sage.

Práticas de igualdade de género nas empresas – o Plano para a Igualdade de Género da Auchan Portugal

*Maria das Dores Guerreiro
maria.guerreiro@iscte.pt
CIES-IUL*

*Joana Correia dos Santos
joana.santos@iscte.pt
CIES-IUL*

Resumo

O tema da responsabilidade social conheceu, nos últimos anos, uma expansão acelerada, por todo o mundo, sugerindo transformações muito consideráveis na forma de actuação do tecido empresarial. Pese embora a multiplicidade de concepções sobre a temática, três ideias são geralmente consensuais: as empresas constituem, de facto, grandes centros de poder e são detentoras de grandes volumes de recursos financeiros e humanos; são cada vez maiores as pressões exercidas pela comunidade no sentido de aumentar a responsabilização das organizações na resolução dos problemas estruturais; novas exigências têm vindo a emergir por parte de fornecedores e competidores que se regulam pelas características da “era da aldeia global” (Araújo, 2006; Schroeder e Schroeder, 2004). A integração de preocupações sociais nas estratégias da gestão empresarial tem constituído, de igual modo, uma preocupação por parte do Estado português. Deste modo, têm vindo a ser promovidas várias políticas públicas que visam demonstrar a eficácia de programas e compromissos assumidos a nível nacional e internacional. A implementação de Planos para a Igualdade de Género, enquanto medida promotora de mais e melhores empregos para as mulheres e para os homens, constitui exemplo claro de incentivo e apelo à intervenção das entidades empregadoras no desenvolvimento de acções passíveis de transformar relações sociais e relações de género em contexto de trabalho. Tendo por base os resultados de um Plano para a Igualdade de Género, financiado pelo Programa Operacional do Potencial Humano (POPH), desenvolvido numa grande empresa em Portugal, propõe-se, através da presente comunicação, realizar uma reflexão sobre o entrosamento dos temas responsabilidade social e igualdade de género, bem como sobre os resultados que podem ser alcançados quando da “união” de estratégias empresariais e compromissos assumidos pelas políticas públicas.

Palavras chave: Responsabilidade social, igualdade de género, planos para a igualdade de género, políticas públicas.

Introdução

É inegável o papel que a responsabilidade social ocupa actualmente na gestão dos contextos empresariais. A globalização, as alterações do papel do Estado, os escândalos corporativos, as pressões conduzidas por activistas e outras organizações, são aspectos que potenciaram o surgimento e consolidação de um conceito que reestruturou a mudança de comportamentos, relações de poder e estratégias empresariais (Araújo, 2006; Cunha et al. 2007; Faria e Sauerbronn, 2008).

Pese embora a multiplicidade de concepções sobre o tema, três ideias são geralmente consensuais: as empresas constituem, de facto, grandes centros de poder e são detentoras de

grandes volumes de recursos financeiros e humanos; existe cada vez mais uma maior pressão por parte da comunidade no sentido de aumentar a responsabilização das organizações na resolução dos problemas estruturais; novas exigências têm vindo a emergir por parte de fornecedores e competidores que se regulam pelas características da “era da aldeia global” (Araújo, 2006; Schroeder e Schroeder, 2004).

Independente da adesão por parte de uma empresa ao movimento da responsabilidade social, as expectativas de todas as partes interessadas, a competição inter-empresarial, os objectivos que esta pretende atingir e o facto de pretender afirmar o seu valor e sustentabilidade, tem vindo a exigir e a despertar uma nova consciência e, consecutivamente, postura neste cenário de desafios.

Apesar do tema, desde meados dos anos 60, ter inspirado inúmeros teóricos nos Estados Unidos, na Europa fez-sentir com maior intensidade a partir de meados dos anos 80. Com a apresentação do Livro Verde, em Julho de 2001, assistiu-se ao surgimento do debate sobre as mais-valias e as formas de promoção da responsabilidade social empresarial a nível europeu e internacional. Em causa estava a exploração das experiências já existentes, o incentivo ao desenvolvimento de práticas inovadoras, o incremento da transparência, a fiabilidade da avaliação e da validação, atribuindo-se às partes interessadas (*stakeholders*) um papel preponderante pela sua capacidade de influenciar e determinar a adaptação de práticas socialmente responsáveis em diversos domínios (Comissão das Comunidades Europeias, 2001: 3). Para além da explicitação de princípios orientadores do exercício da responsabilidade social, este documento, considerou que o tecido empresarial, a par dos resultados económicos, não deverá descurar o desenvolvimento de acções específicas que visem a harmonia socioeconómica e ambiental global. Através do escrutínio de duas dimensões – a interna e a externa –, o Livro Verde apresentou uma heterogeneidade de questões que se impõem na gestão das empresas, nomeadamente, as relativas aos recursos humanos, ao envolvimento com a comunidade, à gestão do impacte ambiental, aos recursos naturais e às partes interessadas.

Embora em menor escala os estudos e análises sobre a actuação do tecido empresarial acerca das questões sociais, constata-se que cada vez mais lhe reconhecem valor competitivo. À tradicional gestão de recursos humanos (condições de trabalho, contratação, formação profissional, política de benefícios, entre outros), as empresas têm vindo a redescobrir novas dimensões de

intervenção que traduzem a identificação de um conjunto de temas associados ao respeito pela igualdade e dignidade humana, o que, em contexto laboral, significa o respeito e a valorização da sua componente humana (Santos et al. 2005: 32).

Esta assunção trouxe a palco os dados estatísticos e resultados empíricos que refletem as ainda persistentes desigualdades que caracterizam a vida profissional e familiar de mulheres e de homens. Na base desta postura inclusiva estão três motivos: em primeiro lugar, o facto de as empresas reconhecerem benefícios directos e indirectos ao deterem uma força de trabalho diversificada nos vários níveis da organização (Romão, 2000; CITE; 2003; Sanchez et al, 2003; Guerreiro et al, 2006); em segundo, tendo em conta o conjunto de medidas que têm decorrido da legislação internacional e nacional, a integração do género na gestão empresarial afigura-se como uma resposta eficaz e, de certo modo, preventiva; por último, tendo em conta, este último aspecto, vários organismos que se dedicam à integração das questões de género, exercem uma grande pressão para a existência de uma afectiva operacionalização da igualdade dentro das empresas (Pernas et al. 2008: 11).

Não se pode, contudo, menosprezar as investidas da União Europeia na tentativa de erradicação de situações de discriminação e na tentativa de promover culturas organizacionais que valorizem homens e mulheres na esfera profissional e familiar. A indispensabilidade de agir sobre os estereótipos que ainda persistem na gestão de recursos humanos impõem-se, justificando-se por isso a promoção de políticas e práticas mais efectivas conducentes a um novo contrato social de género (Guerreiro e Pereira, 2006).

Para além da consagração na Constituição da República Portuguesa e no Código Civil, a União Europeia tem desenvolvido diversas medidas em prol da igualdade de direitos nas esferas pública e privada, nomeadamente, a Estratégia Europeia para o Emprego e os respectivos programas adjacentes de que, desde finais da década de 90, se destacam o Plano Nacional de Emprego, o Plano Nacional para a Igualdade¹, o Plano Nacional para a Inclusão e os programas FSE/EQUAL e POEFDS.

Por outro lado, o Estado português através do governo, do poder local e autárquico e das comissões estatais para a promoção da igualdade (como a CITE, Comissão para a Igualdade no

¹ O I Plano Global para a Igualdade entrou em vigor em 1997.

Trabalho e no Emprego ou a CIG, Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género) tem vindo a assumir um papel fulcral ao transpor e adaptar para a legislação nacional as directivas e os princípios acordados em sede europeia, fiscalizando simultaneamente a afectiva aplicação na prática das medidas vigentes.

Para o cumprimento da Estratégia de Lisboa, no programa do XVII Governo Constitucional, nas Grandes Opções do Plano 2005-2009, bem como no Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) 2007-2013, o Estado assumiu o compromisso de promover a igualdade entre mulheres e homens no mercado de trabalho, nomeadamente junto das entidades empregadoras, desenvolvendo políticas não discriminatórias em função do sexo no recrutamento, selecção, acesso à formação contínua, progressão na carreira e a postos de chefia, remuneração e combate à precariedade do vínculo contratual, bem como o estímulo ao desenvolvimento de práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal (ibidem, 23). Para tal, o III Plano Nacional para a Igualdade – Cidadania e Género (2007-2010), definiu a implementação de Planos para a Igualdade como medida que concorre para a concretização do objectivo “promover a igualdade de tratamento e de oportunidades entre mulheres e homens no mercado de trabalho”. Este incentivo foi considerado um instrumento de responsabilidade social e um modelo para todos os sectores do mercado de trabalho.

Para a concretização de Planos para a Igualdade, o eixo prioritário 7 – Igualdade de Género do Programa Operacional do Potencial Humano (POPH) do QREN, integrou a Tipologia de Intervenção que tem como objectivo o “desenvolvimento de Planos para a Igualdade no sector empresarial, público e privado e nas organizações em geral”, financiando acções de carácter multidimensional que integrem o processo de consultoria para o desenvolvimento de diagnósticos, formação, implementação e avaliação de Planos para a Igualdade.

Este instrumento pioneiro veio, assim, permitir o cumprimento de critérios éticos e de responsabilidade social na gestão interna e externa e, por outro lado, facilita o cumprimento mais rigoroso da legislação, enfatizando a melhoria contínua e pedagógica a médio e a longo prazo (Sanchez et al, 2003: 24).

A partir de Abril de 2007, o Estado deu mais um passo em frente, ao definir que a elaboração de Planos para a Igualdade é obrigatório para as empresas de capitais públicos².

Enquadramento

A Auchan Portugal, a actuar em Portugal desde 1996, integra a cadeia de hipermercados Jumbo e supermercados Pão de Açúcar, cuja primeira loja abriu em 1970. Trata-se de uma empresa do sector da distribuição que engloba actualmente 32 lojas - 22 da insígnia Jumbo e 10 da insígnia Pão de Açúcar, localizadas em diferentes regiões do país. Esta empresa foi a primeira, a nível nacional, e a segunda, a nível mundial, a obter a certificação em Responsabilidade Social (SA8000), no sector da distribuição.

A Auchan, em Portugal, conta com cerca de 8500 pessoas ao serviço, das quais 65% são mulheres e 35% são homens, apresentando, portanto, uma estrutura de recursos humanos maioritariamente feminina. É, no entanto, de salientar que 44% dos ‘Quadros’ da empresa (inclui todas as chefias intermédias a lugares de topo e decisão) são mulheres e 20% destas encontram-se em lugares de decisão (directoras).

Nos últimos anos, a empresa tem vindo a assumir um papel proactivo na promoção da igualdade de género tanto a nível interno como externo, assumindo uma política formal consubstanciada num conjunto de práticas que valorizem os recursos humanos ao nível do recrutamento, das políticas retributivas, do acesso à formação, da promoção interna e da condição de reforma. São as suas características a têm motivado e desafiado, não a resolver aquela que é uma realidade do sector, mas sim a tentar minimizar e gerir o impacte que as suas particularidades têm na qualidade de vida dos/as trabalhadores/as e suas famílias (Santos e Filipe, 2013: 62).

Do conjunto de passos dados pela empresa é de destacar a participação no projecto Diálogo Social e Igualdade nas Empresas, financiado pelo programa Iniciativa Comunitária EQUAL, que decorreu entre Abril de 2006 e Abril de 2008 (CITE, 2008)³ e a menção honrosa, em 2007, e o

² <http://dre.pt/pdf1s/2007/03/06200/17761777.pdf>

³ Este visou apoiar as empresas na promoção da igualdade e a não discriminação entre mulheres e homens, na conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e na protecção da parentalidade. Pretendeu, ainda, reforçar os mecanismos de encorajamento, reconhecimento, acompanhamento e divulgação de práticas promotoras da igualdade entre mulheres e homens e consolidar estes domínios no quadro da responsabilidade social que cada vez mais as empresas assumem na sociedade em que se inserem.

Prémio Igualdade é Qualidade, em 2009, iniciativa promovida pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) e pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE).

Já em 2013, foi uma das 21 empresas que aderiu ao Forum Empresas para a Igualdade vindo, assim, a assumir publicamente compromissos de melhoria em várias dimensões que incorporam os princípios da igualdade e da não discriminação entre homens e mulheres no trabalho e no emprego, bem como na conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar e proteção na parentalidade.

O Plano para a igualdade de género da Auchan Portugal

O Plano para a Igualdade de Género da Auchan, que decorreu entre Novembro de 2008 e Junho de 2010, foi desenvolvido pelo Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-IUL) e do CESIS - Centro de Estudos para a Intervenção Social, equipa de especialistas que apoiaram a empresa no desenvolvimento e avaliação do Projecto, nas suas múltiplas vertentes.

O método subjacente ao trabalho de acompanhamento teve em conta a concepção pormenorizada de cada acção e procurou que o planeamento e execução fossem discutidos e consensualizados com a empresa. Cada actividade foi objecto de programação detalhada, sendo acompanhada pela equipa continuamente, através de reuniões periódicas, previamente estabelecidas com essa finalidade.

O Plano para a Igualdade de Género tinha três grandes objectivos. Em primeiro lugar, promover a igualdade de género e de oportunidades na empresa, assumindo a prioridade de promover a dessegregação horizontal e vertical e a desigualdade salarial com base no sexo; em segundo, pretendia desenvolver medidas promotoras da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar de trabalhadores e trabalhadoras da empresa. Por fim, fazer das políticas de igualdade de género e conciliação trabalho-família um elemento diferenciador e factor de fidelização para os recursos humanos da empresa.

Tendo em conta o montante aprovado para a implementação do Projecto, e as prioridades da empresa, a Auchan decidiu envolver o Jumbo de Alfragide, o Jumbo de Almada, o Jumbo de Alverca e o Pão de Açúcar das Amoreiras. Os critérios de selecção tiveram em conta, sobretudo,

o número de trabalhadores/as das lojas, os respectivos contextos históricos, bem como a sua antiguidade.

Para a concretização dos objectivos foram, ainda, definidas quatro actividades. Na primeira procedeu-se à realização do diagnóstico das políticas e práticas em igualdade de género, conciliação entre a vida profissional e familiar e protecção da maternidade e paternidade nas quatro lojas. O diagnóstico assentou em indicadores que abrangem várias áreas de análise, cuja recolha, tratamento e análise permitiu aferir a situação nestes domínios de uma forma actualizada e consolidada. Esta actividade contemplou, ainda, o acompanhamento e avaliação do processo de recrutamento e colocação na função do pessoal da loja da Amadora, salvaguardando o princípio de não enviesamento de género.

A segunda actividade compreendeu o desenvolvimento de acções de sensibilização dirigidas a trabalhadores/as da Auchan, em particular a quadros e chefias intermédias, no sentido de as sensibilizar para a temática e de as dotar de competências nesta matéria, potenciando o seu contributo para o desenvolvimento do projecto.

A terceira e quarta actividade compreenderam todas as tarefas de acompanhamento e monitorização transversais a cada acção do projecto, bem como a respectiva avaliação que foi levada a cabo pela equipa de especialistas que desempenhou um papel de animadora e de catalisadora, numa perspectiva de hetero e auto-avaliação, tornando este trabalho um contributo efectivo para pilotagem do processo e alcance dos objectivos propostos. Deste modo, foram concebidos e aplicados instrumentos de monitorização e avaliação nas diferentes fases do processo, bem como o tratamento da informação recolhida com vista à formulação e recomendações e pistas de intervenção para o trabalho futuro.

Todo o Projecto teve em conta as especificidades da empresa, sendo os/as destinatários/as finais os seus recursos humanos em geral e, especificamente, os “quadros” e os/as operacionais. Nele procurou-se, também, envolver as estruturas representativas dos/as trabalhadores/as e elementos de outros órgãos representativos próprios da empresa, ou seja, representantes de accionistas e representantes para a responsabilidade social.

Diagnóstico das políticas e práticas da Auchan Portugal

O primeiro passo do Plano para a Igualdade foi a realização de um diagnóstico da situação sobre a qual se pretendia intervir. A realização de um diagnóstico foi particularmente importante, pois geralmente prevalece o desfasamento entre as representações, as políticas e as práticas em contexto organizacional, persistindo uma falta de formalização daquilo que uma empresa considera ser a sua política de igualdade e, por conseguinte, inexistência de planos explícitos, verbas adstritas aos objectivos ou documentos escritos que explicitem os procedimentos e fundamentos de tal tipo de políticas (Guerreiro e Pereira, 2006: 44-45).

Deste modo, este exercício configurou-se como um instrumento por excelência que permitiu uma eficaz identificação de necessidades, passando as empresas, assim, a conhecer os pontos fortes e os pontos fracos, permitindo uma definição objectiva e mensurável das prioridades da empresa neste domínio (Pernas et al., 2008: 20).

No âmbito do Projecto a que o presente texto se refere, criaram-se dois instrumentos: um guião de apoio à auscultação dos/as trabalhadores/as das quatro lojas e um modelo de relatório de diagnóstico. Estes instrumentos, consideraram informação facultada pela empresa bem como o *know-how* que decorreu dos conhecimentos técnicos do trabalho anteriormente desenvolvido, tanto ao nível da parceria estabelecida do Projecto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”, bem como da avaliação técnica das candidaturas ao Prémio Igualdade é Qualidade.

Os instrumentos estruturaram-se, assim, em torno das seguintes dimensões: recrutamento; aprendizagem ao longo da vida; remunerações e gestão da carreira; diálogo e participação dos trabalhadores e das trabalhadoras; dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho; informação, comunicação e imagem; conciliação entre a vida pessoal e familiar com a vida profissional e protecção da parentalidade e assistência à família (CITE, 2008: 28-31).

A recolha de informação envolveu o director das lojas envolvidas, os/as responsáveis de recursos humanos, os/as chefes e os/as sub-chefes de secção, os/as representantes para a responsabilidade social e representantes dos accionistas. Solicitou-se, também, um conjunto de indicadores que permitiu complementar a informação recolhida.

Após este processo foram elaborados os relatórios. Para além da análise de cada dimensão, no final de cada relatório, construiu-se um quadro síntese, no qual foram identificadas boas práticas e aspectos a melhorar.

Figura 1. Exemplos de Boas Práticas e de Aspectos a Melhorar

Boas Práticas
Encoraja a candidatura de homens e mulheres para profissões tipicamente ocupadas por mulheres e por homens
Criou a Secção Escola do Talho que permite tornar Homens e Mulheres aptos/as a desempenhar funções na secção do talho
Avalia a satisfação de trabalhadores/as e identificação de áreas de intervenção através do estudo do Clima Social
Criou a <i>Linha Alerta Auchan</i> ⁴
Criou a Fundação Pão de Açúcar Auchan (serviço de apoio que visa apoiar a vida profissional, pessoal e familiar de todos/as os/as trabalhadores/as da empresa)
Abertura do primeiro equipamento educativo que funciona com funciona em horário alargado, de segunda a domingo, todos os dias do ano.
Aspectos a melhorar
Criação de mais procedimentos que contrariem a tendência para a concentração de pessoas de um ou de outro sexo em determinadas funções (ex: operador/a de supermercado)
Incluir na formação interna módulos sobre a igualdade de género
Aumentar a divulgação da <i>Linha Alerta Auchan</i>
Divulgar os recursos existentes na área geográfica da Loja e/ou da residência do/as colaboradores/as que facilitem a conciliação (creches, serviços de amas, instituições para pessoas idosas, etc).

Acompanhamento do processo de recrutamento e colocação na função do pessoal da loja da Amadora, salvaguardando o princípio de não enviesamento de género

A abertura da loja da Amadora constitui-se numa oportunidade para avaliar este processo e, principalmente, aferir o que poderia ser melhorado nas práticas de recrutamento e selecção ao nível da igualdade entre homens e mulheres no acesso ao emprego.

Para a concretização deste objectivo foi delineada uma metodologia que assentou na descrição de todo o processo, nomeadamente das suas diferentes fases e respectivo desenvolvimento. Recorreu-se à observação e à realização de entrevistas orientadas por instrumentos específicos, os quais se constituíram como base fundamental para a elaboração de posteriores sugestões de

⁴ Mecanismo que permite apresentar reclamações, denúncias e/ou sugestões em várias áreas, nomeadamente, discriminação.

melhoria. Integrou-se, também, no relatório a análise dos recursos humanos do Jumbo da Amadora de modo a obter uma visão mais integrada do processo.

Para a concretização dos objectivos, criou-se uma grelha de observação e um guião de entrevista. Esta estratégia foi determinante para o desenvolvimento do trabalho posterior, pois permitiu aferir o modo como as entrevistas são realizadas, as questões privilegiadas pela equipa da Auchan, quando do processo de recrutamento e selecção, e uniformizar a análise da observação. Na sequência deste trabalho exploratório, estabilizou-se, então, uma grelha que definiu pontos de abordagem para cada dimensão.

Para cada candidato/a, foi preenchida uma grelha. Nela assinalou-se o nome da pessoa, a fase a que correspondeu a entrevista e, para cada um dos pontos de abordagem, foi verificada a existência de indução de discriminação com base no sexo da pessoa entrevistada. É de notar que a grelha reservava um campo onde era possível anotar observações.

Após a selecção e recrutamento das pessoas, a equipa realizou uma entrevista ao Responsável de Recursos Humanos do Jumbo da Amadora de forma a conhecer o desfecho do processo, ou seja, a forma como a pessoa é alocada na função. A entrevista realizou-se no Jumbo da Amadora e permitiu complementar as informações recolhidas nas fases anteriores do processo de recrutamento e selecção de pessoas da Auchan.

Sessões de trabalho nas lojas: a construção do *Menu de Soluções*

Após a devolução dos resultados à direcção de recursos humanos e à direcção de cada loja envolvida sobre o diagnóstico, iniciou-se a preparação da actividade seguinte. Em primeiro lugar, foi necessário identificar os grupos alvo aos quais as acções devem ser dirigidas. Neste momento foi fundamental reflectir sobre o papel dos indivíduos que dentro do contexto organizacional em análise constituem elementos chave na contrariação de padrões de género discriminadores de um dos sexos, existentes nas diversas áreas funcionais (Pernas et al., 2008: 41). Tendo em conta o desenho do projecto, solicitou-se a cada responsável de recursos humanos, a identificação de grupos de trabalho constituídos por quadros e chefias intermédias e elementos pertencentes a órgãos representativos dos/as trabalhadores/as, nomeadamente, chefes

de secção, sub-chefes de secção, delegado/as sindicais, representantes dos/as accionistas e representantes para a responsabilidade social.

O número de grupos variou de acordo com a dimensão da loja. Cada grupo participou em duas sessões. Na primeira, pretendeu-se dinamizar uma reflexão com vista à implementação de soluções que promovam a igualdade de género, potenciar a aquisição/desenvolvimento de competências internas neste domínio e, ainda, delinear um plano de acção específico para cada loja. Por sua vez, na segunda procurou-se, sobretudo, dar continuidade ao trabalho iniciado, através da identificação de soluções, apoiando-se os vários grupos na definição de um *menu de soluções* específico para as quatro lojas.

No sentido de minimizar o impacto do trabalho desenvolvido na actividade das lojas, as sessões realizaram-se em contexto de trabalho, sendo que as datas e o respectivo horário foi definido pelos/as responsáveis de recursos humanos.

No total realizaram-se 22 sessões: onze primeiras sessões e onze segundas sessões. Nelas foram envolvidas 123 pessoas, sendo que 69 foram mulheres (56%) e 54 foram homens (44%).

É de referir que a equipa, no sentido de envolver e sensibilizar os/as participantes, procurou, na dinamização das duas sessões de trabalho, recorrer a metodologias expositivas e participativas, privilegiando o recurso a técnicas pedagógicas diferenciadas (por exemplo, vídeos) e diversas dinâmicas de grupo (por exemplo, brainstorming, trabalho de grupo).

Após a conclusão das sessões de trabalho nas lojas, agendaram-se duas sessões nos serviços de apoio. A primeira com representantes da direcção de recursos humanos, com o intuito de analisar as soluções propostas por cada grupo das quatro lojas. A par disso, estabilizou-se o programa da sessão final e foi discutido o plano de acção a desenvolver pela Auchan após a conclusão do projecto.

Teve posteriormente lugar a realização de uma sessão final onde foram apresentados os quatro menus de soluções das lojas envolvidas. Foram apresentadas 52 soluções distribuídas pelas dimensões inicialmente referidas, sendo que as mais trabalhadas foram a dimensão “remuneração e gestão da carreira”, “informação, comunicação e imagem” e a “conciliação entre a vida pessoal e familiar com a vida profissional”.

Figura 2. Dimensões trabalhadas por loja

Dimensões	Lojas			
	Almada	Alverca	Alfragide	Amoreiras
Recrutamento				
Aprendizagem ao longo da vida				
Remunerações e gestão da carreira				
Diálogo e participação dos trabalhadores e das trabalhadoras				
Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho				
Informação, comunicação e imagem				
Conciliação entre a vida pessoal e familiar com a vida profissional				
Protecção da parentalidade e assistência à família				

Nesta acção participaram os/as interlocutores/as da Auchan, os/as elementos da equipa de especialistas, representantes de todos os grupos das lojas, os directores e os/as responsáveis de recursos humanos das lojas e responsáveis da direcção de recursos humanos.

Após apresentação do trabalho realizado por cada grupo, foi solicitada a cada direcção de loja e ao Director de Recursos Humanos uma apreciação global do trabalho, no sentido da validação das soluções. Nesta sessão estiveram presentes os/as representantes de outras áreas da direcção de recursos humanos, que tiveram igualmente oportunidade para se pronunciar sobre as diversas propostas em discussão. O debate foi intenso, revelando o grande interesse suscitado pela sessão.

Por fim, foi apresentado o plano de acção da empresa, ou seja, as etapas a prosseguir na implementação das acções, bem como a estratégia de acompanhamento dos *menus de soluções*.

Figura 3. Exemplos de *soluções* validadas e implementadas pela empresa

Recrutamento	Rever a metodologia de avaliação de desempenho enquanto instrumento para desenvolvimento de competências, motivação e igualdade salarial
Aprendizagem ao longo da vida	Desenvolvimento do modelo de gestão de competências, conjugando competências com resultados obtidos. Esta metodologia permite, no âmbito global, avaliar, detectar trabalhadores/as com potencial evolutivo, estabelecer planos de desenvolvimento individual e definir planos de formação.
Remunerações e gestão da carreira	
Dever de respeito pela dignidade de mulheres e de homens no local de trabalho	Dinamizar a <i>Linha Alerta Auchan</i> A dinamização foi concretizada através de auditorias internas e externas de responsabilidade social (certificação SA8000); foi introduzido um novo módulo de formação sobre ‘Desenvolvimento sustentável’ e foram criadas peças de comunicação sobre este mecanismo (exemplo, <i>newsletter</i> com pontos de situação anuais).
Diálogo e participação dos trabalhadores e das trabalhadoras	
Informação, comunicação e imagem	Criar um meio de comunicação para divulgar aos/as trabalhadores/as práticas de igualdade de género, conciliação trabalho-família e protecção da parentalidade dentro da empresa Foi criado um folheto com as práticas da empresa para divulgação interna e externa. Os relatórios de sustentabilidade da empresa têm, ainda, dedicado um espaço especificamente dedicado ao <i>reporting</i> das principais iniciativas nestas áreas.
Conciliação entre a vida pessoal e familiar com a vida profissional	Promover a partilha da viatura entre colegas Esta iniciativa foi implementada em, pelo menos duas lojas, dando-se assim resposta às dificuldades identificadas nos respectivos diagnósticos. Divulgar e estabelecer protocolos com serviços de apoio às famílias e de conveniência Os protocolos celebrados são divulgados na <i>intranet</i> .
Protecção da parentalidade e assistência à família	Criar uma bolsa de troca de produtos para bebé e criança em 2ª mão A Fundação Pão de Açúcar Auchan iniciou um serviço nacional que consiste em emprestar artigos de bebé por determinados períodos (exemplos, carrinhos, berços, cadeiras) a trabalhadores/as. Reformular o critério de atribuição do prémio a mães e a pais O critério foi revisto e actualmente os períodos de licença de parentalidade não são contemplados na atribuição deste prémio da empresa.

Acompanhamento e Avaliação

A equipa de especialistas acompanhou, de forma continuada a empresa, na preparação, concepção e avaliação do Plano para a Igualdade de Género. Para cada actividade construíram-se instrumentos de monitorização e avaliação, bem como o tratamento da informação recolhida com vista à formulação e recomendações e pistas de intervenção para o trabalho futuro.

Tal participação concretizou-se, nomeadamente, ao nível do processo de avaliação. Tendo sido adoptada uma metodologia de avaliação *on-going*, os resultados da avaliação das primeiras fases de desenvolvimento do processo (correspondendo à avaliação da primeira sessão de trabalho nas lojas) enriqueceram, naturalmente, a análise dos resultados então obtidos e a ponderação de eventuais ajustamentos na forma de trabalho nas fases posteriores.

Foram construídos, aplicados e analisados três instrumentos de avaliação: dois relativos a cada uma das sessões de trabalho nas lojas e um terceiro relativo à sessão final.

Embora respondendo a preocupações de avaliação relativamente partilhadas, os conteúdos específicos de cada ficha de avaliação foram adaptados aos objectivos de cada sessão.

No que concerne aos resultados da avaliação, importará fazer algumas anotações. Na primeira sessão, é de destacar que 85,6% dos/as participantes afirmou que esta correspondeu totalmente às expectativas iniciais, sendo estas a aquisição de conhecimentos no domínio da igualdade de género, a possibilidade de elaborar um plano de acção no domínio da igualdade de género que promova a mudança na loja e, por último, a troca de experiências e de debate.

Os aspectos destacados como os mais positivos foram o debate e a troca de experiências; as metodologias e instrumentos de formação, designadamente o trabalho em grupo e os exemplos de boas práticas apresentados; a oportunidade de participar e expressar opinião; o melhor conhecimento da realidade da loja e das acções já em curso na empresa e a possibilidade de contribuir para a mudança.

As expectativas dos e das participantes terão sido, comparativamente com a primeira sessão, melhor correspondidas pela segunda sessão de trabalho nas lojas, uma vez que 89,9% consideram que esta correspondeu totalmente ou em grande parte às suas expectativas. A totalidade de participantes considerou que as soluções propostas corresponderam a necessidades e a problemas da sua loja.

Uma vez esboçadas as soluções a propor, os principais constrangimentos e dificuldades identificadas para a respectiva implementação referem-se, sobretudo, aos custos envolvidos. Contudo, ao factor custo surgiram associados outros factores tais como as mentalidades ainda dominantes, que poderão levar a alguma dificuldade de aceitação das mudanças por parte da generalidade dos/as trabalhadores e trabalhadoras da empresa e a falta de tempo ou de disponibilidade para pôr em prática as soluções identificadas. Várias estratégias foram identificadas para resolver as dificuldades mencionadas.

Entre os aspectos mais positivos da segunda sessão de trabalho foram identificados, sobretudo, aspectos que se ligam à qualidade do debate de ideias como à participação e interacção dentro do grupo. Igualmente positivo (entre outros aspectos) foi o facto de se terem identificado problemas e possíveis soluções para esses problemas.

No que concerne à sessão final, importará referir também que esta última correspondeu totalmente ou em grande parte às expectativas de 84,4% de quem nela participou. A quase totalidade das pessoas foi da opinião que as soluções propostas corresponderam às necessidades/problemas das lojas da Auchan. Parte destas salientou, contudo, que algumas soluções são mais exequíveis, por comparação com outras.

Foi pedido às/aos participantes que identificassem, entre o conjunto de soluções apresentadas, as mais interessantes. As que reuniram maior consenso foram: o estabelecimento de (novos) protocolos com equipamentos e serviços de apoio às pessoas e às famílias (por ex: creches, infantários, amas, lares de terceira idade) e com serviços de conveniência; a divulgação do plano evolutivo de carreira pessoal e, por fim, a concessão de uma tarde livre por mês para dar resposta a necessidades pessoais ou familiares.

No entender de 59,1% das pessoas respondentes, as soluções propostas são fáceis de implementar; em contrapartida, na opinião de 40,9%, estas soluções são fáceis de implementar apenas em alguns casos. Como aspectos positivos desta sessão de trabalho, vale a pena destacar a referência à discussão aberta e à partilha de ideias; à interacção entre as diferentes lojas e todas as pessoas participantes; e à identificação de eixos de melhoria a implementar nas lojas envolvidas e na Auchan Portugal.

Conclusão

As anotações realizadas no acompanhamento e avaliação falam *per si*. Claramente se poderá depreender que o sucesso deste projecto dependeu de dois factores: do compromisso da gestão de topo e da metodologia desenhada para a concretização dos objectivos.

Em primeiro lugar, não se poderá deixar de mencionar que o desenvolvimento de um trabalho sobre este tema numa empresa que incorpora na sua missão e valores o princípio da igualdade e da não discriminação entre mulheres e homens, que conta com um caminho percorrido e que tem continuamente demonstrado vontade de assumir compromissos de melhoria, conferiu, desde logo, um terreno fértil no que diz respeito ao nível de horizonte do leque de medidas a implementar. Este compromisso, e ousa-se mesmo referir ‘sensibilização’, por parte da gestão de topo, funcionaram como factores de desbloqueio para a efectiva partilha e relação entre todos/as os/as intervenientes ao longo das diversas fases do processo.

Embora a Auchan já tenha sido reconhecida publicamente como uma empresa que detém uma política e práticas que visam promover a igualdade e a conciliação da vida profissional com a vida familiar, desde o início encarou este projecto como uma oportunidade de melhorar a sua actuação neste âmbito. O Plano para a Igualdade de Género pretendeu actuar principalmente sobre as fragilidades que ainda persistem, e que o próprio diagnóstico veio reiterar, nomeadamente ao nível da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar; do acesso de homens e de mulheres a domínios profissionais onde se encontrem sub-representados/as e do exercício da parentalidade, sobretudo por parte dos homens.

Foram os resultados do diagnóstico que inspiraram a metodologia de intervenção definida pela equipa de especialistas. De acordo com as características do sector e necessidades da empresa, esta optou por privilegiar a *formação/sensibilização*, potenciando o desenvolvimento e a aquisição de competências; a *abordagem entre pares*, que numa perspectiva intra e inter grupos, identificaram conjuntamente soluções passíveis de resolver as fragilidades presentes nos diagnósticos; e, finalmente, a *concepção de instrumentos de acompanhamento e monitorização* adaptados a cada fase do processo. Porém, houve ainda dois dados determinantes, ou seja, a identificação de grupos alvo particularmente estratégicos para a desconstrução de estereótipos de género no cerne da organização e o envolvimento de representantes de trabalhadores/as, numa

lógica de promoção do diálogo social no quadro da política de igualdade de responsabilidade social e na integração do género na gestão estratégica da Auchan Portugal.

Importará, ainda, realçar que o total sucesso deste projecto não passa unicamente pela validação e implementação dos menus de soluções e respectivos planos de acção. Deste modo, importará dar conta da evolução e dos resultados atingidos, desde então, através da monitorização de indicadores (por exemplo, de igualdade de género, conciliação trabalho-família, utilização de licenças de parentalidade por parte de trabalhadores/as) e da actualização do diagnóstico. Esta estratégia permitirá não só verificar a evolução da performance da empresa no domínio da igualdade de género, como possibilitará ajustar instrumentos, incorporar medidas inovadoras, definir objectivos viáveis e realistas, para mais eficazmente reunir os recursos necessários para os atingir.

Bibliografia

Araújo, Marley (2006), *Exclusão Social e Responsabilidade Social Empresarial*, Psicol. estud.,11 (2): 417-426, maio-ago.

CITE (2003), *Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens*, Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (2007), “III Plano Nacional para a Igualdade, Cidadania e Género (2007-2010)”, Lisboa, Presidência do Conselho de Ministros.

CITE/EQUAL (2008), *Guia de Auto-avaliação da Igualdade de Género nas Empresas*, Produto do Projecto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”.

CITE/EQUAL (2008), *Referencial de formação em igualdade de género para consultores e/ou auditores*, Produto do Projecto “Diálogo Social e Igualdade nas Empresas”.

Comissão das Comunidades Europeias (2001), *Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, COM (2001), Bruxelas 18.7.2001

http://europa.eu.int/eur-lex/pt/com/gpr/2001_0366pt01.pdf

Cunha, M., P., Rego, A., Cardoso, C., C. (2007), *Tempos Modernos: uma história das organizações e da gestão*, Lisboa, Edições Sílabo.

Guerreiro, Maria das Dores e Pereira, Inês (2006), “Responsabilidade Social das Empresas, Igualdade e Conciliação Trabalho-Família. Experiências do Prémio Igualdade é Qualidade”, Lisboa, CITE, Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

Guerreiro, Maria das Dores, Lourenço, Vanda e Pereira, Inês (2006), *Boas Práticas de Conciliação da Vida Profissional e Vida Familiar – Manual para as Empresas*. Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social/ Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (1ª edição 1998).

Faria e Sauerbronn (2008), *A responsabilidade social é uma questão estratégica?* Uma abordagem critica, Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 42 (1): 07-33, Jan./Fev.

Filipe, Jorge e Santos, Joana (2013), *Gerir Pessoas - 14 Exemplos de Boas Práticas em Portugal*, Lisboa, Sílabo.

Pernas, G., Fernandes, M., Guerreiro, M., D., (2008) Guião para a implementação de planos de igualdade nas empresas, Lisboa, Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género.

Santos, M., J. N., (org.), Silva, J. L., A., Sampaio, J., J., Henriques, P., L., Eusébio, C. (2005), *Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial*, Oeiras, Celta Editora.

Sánchez, Esther, Mayo, Margarita, Chinchilla, Núria (2003), *Guía para la Igualdad de Oportunidades entre Mujeres e Hombres en la Empresa*, Madrid, Consejería de empleo y mujer de la comunidad de Madrid.

Schroeder e Schroeder (2004), *Responsabilidade Social Corporativa: Limites e Possibilidades*, ERA-electrónica, v. 3, n. 1, Art1, jan/jun.

Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) – Aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros n. 86/2007, de 3 de Julho.

Romão, Isabel (2000), *A Igualdade de Oportunidades nas Empresas – Gerir para a Competitividade, Gerir para o Futuro*, Lisboa, Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres/ Presidência do Concelho de Ministros.

Os “novos mundos da inserção” dos/as diplomados/as: Precariedade e individualização nas transições atuais para o mundo do trabalho

Rosa Monteiro

monteiro.rosa14@gmail.com

Instituto Superior Miguel Torga / Centro de Estudos Sociais (Universidade de Coimbra)

Joana Varandas

joanavarandas@hotmail.com

Instituto Superior Miguel Torga

Inês Amaral

inesamaral@gmail.com

Instituto Superior Miguel Torga / Universidade Autónoma de Lisboa / Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)

Resumo

Neste trabalho, analisamos o modo como jovens diplomados percebem e constroem “novos mundos da inserção” face à precariedade, individualização e incertezas das transições atuais do ensino superior para o mundo do trabalho. Entende-se inserção profissional de diplomados como historicamente inscrita numa conjuntura económica e política, dependente de mecanismos institucionais e de estratégias de atores determinadas por recursos estratégicos e expectativas e trajetórias. O estudo é de desenho qualitativo, tendo-se realizado entrevistas semiestruturadas a quinze jovens, e posterior análise de conteúdo categorial usando o Maxqda10. Concluiu-se uma individualização e privatização do risco ou a assunção de si como ator estratégico da inserção profissional, acomodação à incerteza e precariedade como modo de vida, uma desresponsabilização das entidades empregadoras.

Palavras chave: inserção profissional, individualização, precariedade, novos mundos de inserção

Introdução

Claude Dubar colocou a seguinte interrogação: em que medida as maneiras como os/as jovens encontram emprego, ou não, acedem, ou não, ao mercado de trabalho, e se inserem, ou não, profissionalmente são construções sociais? (2001, p. 23). O autor considera o conceito de inserção profissional um constructo social por três razões. Por retratar um fenómeno histórico recente (década de 1970); por ser determinado e construído societal e conjunturalmente pelas circunstâncias políticas e socioeconómicas de cada país; por ser fruto das dinâmicas e estratégias de um conjunto de atores para além dos/as próprios/as jovens que procuram emprego para englobar também agentes educativos, de “inserção” ou mediadores e empregadores. Aparece

assim definido o conceito de inserção profissional como “o processo social construído no qual são implicados atores sociais e instituições (historicamente construídas), lógicas (societais) de ação e estratégias de atores, experiências (biográficas) sobre o mercado de trabalho e heranças socioescolares” (Dubar, 2001, p. 34). Outros autores seguem esta definição, como J. Rose (1998), que nos fala de transição ou inserção profissional como conceito multidimensional e sistémico, que vê a entrada na vida profissional como fenómeno socialmente organizado e estruturado, em que participam diversos atores – Estado e empregadores – e não só os/as jovens. Esses atores determinam as formas de mobilização, uso, manutenção e renovação da mão-de-obra. O autor coloca a ênfase nas dinâmicas do mercado de trabalho, nas estratégias das empresas face aos recursos humanos, nas políticas estatais, e não só nas expectativas, recursos e atitudes das pessoas diplomadas. Adotamos esta problematização do fenómeno no estudo aqui apresentado. Partindo de um conjunto de interrogações e hipóteses apresentadas de seguida, analisamos o modo como os/as jovens diplomados/as percebem e como constroem os novos “mundos da inserção” face à precariedade, individualização e incertezas das transições atuais do ensino para o mundo do trabalho. Nela pretendemos compreender a forma e entender a inserção profissional de diplomados/as como historicamente inscrita numa conjuntura económica e política (fim do emprego para a vida, incerteza, flexibilidade), dependente de mecanismos institucionais que articulam educação, trabalho e remuneração; e que é dependente de estratégias de atores determinadas por recursos estratégicos e por expectativas e trajetórias biográficas. Apresentaremos um estudo empírico que incidiu sobre jovens diplomados/as portugueses.

Os novos mundos de inserção

Antigamente, a passagem da escola para o trabalho era *quasiautomática* (Dubar, 2001), para as pessoas com menos escolaridade e para as que prolongavam a sua formação escolar e académica. O critério qualificação, dominante na categorização dos sistemas profissionais, ilustrava inclusivamente a estreita articulação entre a formação ou diploma obtido e a profissão ou emprego que se realizava. Nas duas últimas décadas, esta passagem passou a ser cada vez mais marcada de precariedade, descontinuidades e ruturas entre áreas de qualificação escolar e domínios profissionais, bem como de uma imensa heterogeneidade de percursos de inserção (Dubar & Demazière, 1997, p. 330). O critério das competências torna notória a pulverização

daquela articulação estreita entre escola e mercado de trabalho, indicando que além de formação profissional e técnica, a pessoa deve possuir capacidades flexíveis e adaptáveis, qualidades pessoais como autonomia, responsabilidade, adaptabilidade e envolvimento (Marques, 2009).

O emprego tornado bem escasso e de menor qualidade afirma-se como problema social grave, em países como Portugal, fruto das exigências de globalização e competitividade das economias. A flexibilidade, a precarização e a redução das oportunidades constituem problemas sérios numa sociedade em que o trabalho é tão valorizado estrutural como identitariamente (Méda, 1999; Rebelo, 2002). Se isto é verdade para todos os grupos sociais, a camada jovem salta hoje para a ribalta das preocupações sociais. Além do aumento significativo das modalidades de trabalho sem vínculo permanente (a termo, prestação de serviços, sazonal, ocasional) o desemprego jovem é sinal de uma sociedade em mudança de paradigma, especialmente a vivência de longos períodos de desemprego e inatividade por parte de jovens detentores/as de níveis de qualificação superior (Marques, 2007 e 2009).

Em Portugal, os números têm surgido portadores de um alerta social que não vislumbra respostas eficazes, especialmente num contexto de crise e de medidas de austeridade como o atual. O Instituto Nacional de Estatística dá conta que no último ano (2012) o desemprego jovem aumentou 24,6% em Portugal, apresentando uma das mais elevadas taxas da Europa. No final de 2009, havia 55 mil pessoas com licenciatura desempregadas, e este número passou para 115 mil, no primeiro trimestre de 2012 (um aumento superior a 200%, portanto). Estes números revelam a especial precariedade dos/as jovens licenciados, objeto principal da flexibilidade e de formas de precariedade laboral e social por parte do mercado (Guerreiro & Abrantes, 2007; Pais 2003). O desemprego de titulados/as pelo ensino superior tem sido apontado como um problema social emergente desde finais da década de 1990, destacando-se a precariedade contratual, o alongamento do tempo de espera pelo primeiro emprego, a complexidade e errância da trajetória e dos percursos profissionais, a (ir)relevância da natureza da formação para empregabilidade. Estes/as jovens estão essencialmente nos contratos a termo certo, nos contratos de prestação de serviços e mesmo no trabalho clandestino (Marques, 2009; Pais, 2003). Tudo isto problematiza o fenómeno de transição para a vida ativa.

Perante estas mudanças, Machado dos Santos (2001) defende que a noção tradicional de que a responsabilidade das universidades em relação aos/às estudantes termina com a graduação deixa de fazer sentido, tendo em conta os problemas de empregabilidade associados à massificação do ensino superior e à rápida evolução do mercado de emprego. Cada vez mais, exige-se uma abordagem mais inovadora para o ensino superior, em que o cerne esteja não nos percursos de formação, mas nas competências (capacidades, valores e atitudes) a serem adquiridas, sendo de admitir uma multiplicidade de percursos para atingir os objetivos da formação. Preconiza-se a necessidade de uma maior ligação da Universidade ao mercado de trabalho, propondo-se uma maior abertura à penetração do espírito empresarial, no sentido de uma mobilidade unívoca entre universidade e empresa.

Temos hoje, como lhe chama Claude Dubar, “mundos de inserção” que não são mais os da aprendizagem profissional de ofício, das pequenas e médias empresas, da formação para a tarefa, dos concursos públicos, das formações universitárias afuniladas e do emprego burocrático para a vida – enfim, da certeza e da estabilidade; fala-se mesmo do fim das carreiras, da sua linearidade e estabilidade (Fondeur & Minni, 2004). Face a isto aponta-se a potenciação de recursos diversificados e a mobilização de estratégias, numa diversidade de vias para encontrar trabalho: passagem pelos mecanismos públicos, formação, relações pessoais, retomar dos estudos.

Na literatura identificam-se dois tipos principais de estratégias na procura de emprego: as formais e as informais. Nas formais encontramos as agências públicas e privadas de emprego, os anúncios de emprego nos *media*, os serviços de inserção profissional das instituições de ensino e dos sindicatos, por exemplo. Nas informais invoca-se a “força dos elos fracos” (Granovetter, 1973), traduzida na mobilização das redes sociais do sujeito, nos contactos através de familiares, amigos e colegas para a obtenção de informação e de oportunidades de emprego.

Estudo Empírico: novos mundos da inserção no mercado de trabalho de jovens diplomados

Neste trabalho, procurámos conhecer a forma como os/as jovens diplomados/as percebem e como constroem os “novos mundos da inserção” face à precariedade, individualização e incertezas das transições atuais da escola para o mundo do trabalho.

Optou-se por um estudo de desenho qualitativo já que nos interessava ouvir diretamente os discursos de jovens diplomados e explorar com eles os diversos significados e percepções que têm do fenómeno em estudo, mais concretamente, as trajetórias de inserção profissional na atualidade. Decidimos usar a entrevista semiestruturada pela sua maleabilidade, flexibilidade e capacidade heurística, num esforço de inquirição em que havia mais para descobrir do que para testar.

Foram entrevistados/as 15 jovens com licenciatura em serviço social, psicologia, informática de gestão, multimédia e ciências da informação. Todos/as terminaram a licenciatura entre 2005 e 2008, pelo que tinham já uma trajetória de 3 anos sobre a qual refletir; todos/as estavam inseridos/as no mercado de trabalho. Entrevistámos 8 mulheres e 7 homens, 10 com idades entre os 25-30 anos e 5 com idades entre 31 e 35 anos. Após a realização das entrevistas procedemos à respetiva transcrição e análise de conteúdo. Com vista à organização e análise de conteúdo dos dados utilizou-se o software MAXQDA versão 10.

Em primeiro lugar, aferimos que, interiorizando uma retórica individualizante, estes/as jovens se assumem como atores estratégicos da sua inserção profissional, privatizando o risco e autoresponsabilizando-se pelas trajetórias de inserção e procura de emprego. Verificámos que, num contexto de crise, os dispositivos formais de procura de emprego serão mais importantes e eficazes do que as redes informais. O que parece é que não obstante a importância das redes informais, a realização de estágios surge como uma plataforma fundamental de acesso, depois completado por outras estratégias. A lógica da autorresponsabilização emerge nos discursos que colocam na “personalidade”, na atitude e na iniciativa de cada pessoa/a o ónus da capacidade de encontrar e reter um emprego, por precário que seja. As atitudes a demonstrar são a responsabilização, a disponibilidade total, o voluntarismo (trabalhar horas a mais, aceitar tudo o que é pedido), a resiliência e persistência, a adoção de uma cultura de risco, a mobilidade.

O Estado e as universidades são apontados como os grandes responsáveis pela situação de desemprego de diplomados, poupando-se as entidades empregadoras, prevalecendo e legitimando-se as suas “necessidades” e opções numa conjuntura de crise e de “reduzido apoio estatal”. Estes e estas jovens revelam terem interiorizado a retórica da desarticulação entre o sistema de ensino e o mercado de trabalho, da excessiva oferta do ensino superior (elevado

número de vagas) e de que o mercado “não está preparado para tanta mão-de-obra qualificada”. Às universidades apontam-se também as insuficiências no apoio à transição dos diplomados para o mercado de trabalho; referem que estas deveriam ter gabinetes de apoio. O desafio às universidades coloca-se, nestes discursos, também ao nível da sua capacidade de adaptação “às necessidades do mercado”, formando para a mobilidade profissional, para a volatilidade das competências, e também de uma quase obsessão discursiva pela “prática”.

Conclusão

Nos discursos analisados encontramos a normalização da precariedade e da incerteza; elas tornaram-se um modo de vida. Uma crescente parte do trabalho, e mesmo do trabalho qualificado, é cada vez mais precária e multiforme: estágios, bolsas, recibos verdes, contratos a prazo, etc. A maioria encontra-se descontente com a remuneração auferida, tem carreiras *yo-yo* mas nem por um segundo põem a hipótese de se queixar, “porque o desemprego seria pior”. Existe uma acomodação à precariedade bastante evidenciada nos discursos.

Reconhece-se o peso do cenário de crise no agravamento da dificuldade de inserção dos/as jovens e rejeita-se a ideia do recurso à emigração. Quem fala da criação da própria empresa, defende o desenvolvimento de políticas de apoio ao empreendedorismo, apontando a falta de financiamento como o grande entrave. No que diz respeito as estratégias de empregabilidade, os nossos resultados apontam para a diversidade de estratégias prosseguidas pelas pessoas entrevistadas.

A ideia de autogestão do percurso profissional (Gangl, 2002; Marques, 2009; Rose, 1998) emerge nos dados colhidos, valorizando-se a autoformação, empreendedorismo, empregabilidade, inovação e criatividade, voluntarismo, a proactividade como atitudes consideradas desejáveis num mercado de emprego altamente competitivo.

Bibliografia

- Dubar, Claude (2001), “La construction sociale de l’insertion professionnelle”, *Éducation et Sociétés*, 7, pp. 23-36.
- Dubar, Claude & Demazière, Didier (1997), *Analyser les entretiens biographiques. L’exemple des récits d’insertion*. Paris, Nathan.

Gangl, Markus (2002), “Changing labour markets and early career outcomes: labour market entry in Europe over the past decade”, *Work, Employment and Society*, 16(1), pp. 67-90.

Granovetter, Mark S. (1973), “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.

Guerreiro, Maria das Dores & Abrantes, Pedro. (2007), *Transições incertas: Os jovens perante o trabalho e a família*. Lisboa, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.

Foundeur, Yannick & Minnie, Claude (2004), “L’emploi des jeunes au coeur des dynamiques du marche du travail”, *Économie et Statistique*, 378-379, pp. 85-104.

Machado dos Santos, Sérgio (2001), “As responsabilidades da universidade na formação de agentes para o desenvolvimento” in Gonçalves A. et al. (2001), *Actas do Seminário da universidade para o mercado de trabalho: Desafios para um dialogo*. Braga, Universidade do Minho, pp. 13-39.

Marques, Ana Paula. (2007), *MeIntegra — Mercados e estratégias de inserção profissional. Licenciados versus empresas da Região Norte*. Relatório final. Coleção DS/CICS: Universidade do Minho.

Marques, Ana Paula (2009), ““Novas” legitimidades de segmentação do mercado de trabalho de jovens diplomados”, *Revista Portuguesa de Educação*, Universidade do Minho, 22(2), pp. 85-115.

Meda, Dominique (1999), *O Trabalho – Um valor em vias de extinção*. Lisboa, Fim de Século Edições.

Pais, José Machado. (2003), *Ganchos, Tachos e Biscates: Jovens, Trabalho e Futuro*, Lisboa, Âmbar.

Rebelo, Glória. (2002), *Trabalho e igualdade: Mulheres, teletrabalho e trabalho a tempo parcial*. Oeiras, Celta Editora.

Rose, José (1998), *Les jeunes et l’emploi*, Paris, Desclée de Brouwer.

A cooperação nas organizações educativas em contexto de imprevisibilidade e incerteza

David Beirante

dbeirante@gmail.com

Mestre em Ciências da Educação e Doutorando em Sociologia

Domingos Braga

dab@uevora.pt

Prof. Auxiliar do Departamento de Sociologia da Universidade de Évora

Resumo

É inegável a existência de um hiato de conhecimento em relação às circunstâncias que conduzem à cooperação nas organizações educativas. Todavia, à medida que o contexto organizacional se torna mais instável e turbulento, maior é a necessidade de instalar um ambiente cooperativo na organização, possibilitando colocar o *know-how* colectivo ao serviço da criação de um conjunto de soluções diversas para os problemas e situações que se alternam e diferenciam em ritmo acelerado. Neste contexto, a concepção clássica e instrumental da organização necessita de ser substituída por uma concepção mais fluída e menos tecnocrática que permita implementar um clima mais favorável à participação activa dos actores organizacionais.

Ao se saber que a estrutura e comportamentos não são duas partes dissociáveis de uma organização educativa, o objectivo principal deste trabalho, apoiado num inquérito aplicado a uma amostra probabilística dos membros de um agrupamento escolar, centra-se na análise dos processos de cooperação entre actores empíricos, situados no contexto de acção desta organização educativa. Nesta óptica, interessava-nos fundamentalmente compreender como é que localmente se desenvolve a interacção entre indivíduos, ou seja, que tipo de mecanismos particulares permitem construir a cooperação entre actores empíricos neste tipo de organização.

As evidências obtidas através do estudo empírico, aplicando modelos estatísticos adequados ao contexto de investigação, permitiram apresentar alguns factores determinantes para a implementação do trabalho cooperativo que, sem cair em generalizações abusivas, podem ser idênticos para as organizações educativas no geral.

Uma das principais conclusões desta investigação é a de que a cooperação na organização educativa assenta, em grande parte, nos mecanismos do altruísmo recíproco e da cooperação espontânea. Outra é não ser possível desenvolver um sistema organizacional cooperativo abafando a iniciativa e a criatividade, correndo o risco de condicionar a inovação e de limitar o empenho dos actores organizacionais.

O importante será então manter a tensão criadora entre as regulações autónomas, formais e informais, da organização. Deste modo, a organização educativa deve funcionar numa estrutura mais flexível e permeável à participação colectiva dos seus membros.

Palavras-chave: Cooperação; Organização Educativa; Estrutura Organizacional, Sistemas de Acção Concretos; Comportamento Organizacional.

1. Introdução

Dizer que estamos em uma época de instabilidade e incerteza parece até redundância ou afirmação prosaica. Todavia, é importante entender que à medida que o ambiente organizacional se torna mais instável e turbulento, maior é a necessidade de instalar um ambiente cooperativo na organização. Embora o sistema de ensino em Portugal tenha vindo a sofrer profundas revisões, essencialmente resultantes de decisores políticos, continua a apresentar sérias limitações no que respeita à implementação de um clima cooperativo nos estabelecimentos de ensino.

Neste “palco” turbulento de confrontos políticos e decisões flutuantes, as organizações sofrem enormes impactos, sobretudo a nível da cultura organizacional. A escola tornou-se um local de

assimetrias sociais e culturais e o sistema de ensino entra em constantes crises, exigindo das organizações educativas um carácter flexível de adaptação à mudança. Assim, os processos organizacionais enfrentam o eterno "jogo" das infindas contradições, da incerteza e da instabilidade.

Neste trabalho pretendemos estudar a problemática da cooperação no contexto particular de um agrupamento de escolas. Importa referir que se trata de uma organização educativa com características semelhantes a muitas outras, fruindo porém de singularidades que lhe conferem uma cultura organizacional própria, localmente idealizada e finalizada. A este propósito, e segundo Alves (1999, p.11), a escola "possui marcas irreduzíveis que a singularizam nos universos organizacionais", isto é, a escola desenvolve o seu trabalho de forma única, constituindo um sistema social complexo formado por múltiplas partes independentes. Com efeito, a organização em estudo é uma entidade social, integrada por pessoas (actores organizacionais), ou grupos de pessoas, que interagem entre si num contexto social local.

A abordagem efectuada neste trabalho tenta reconstruir algumas propriedades particulares de ordem local, tendo em conta não só a estruturação da organização educativa que constitui o espaço de acção como também os jogos de poder, os interesses particulares e os interesses de grupo, a comunicação e as regras do «jogo organizacional» e tudo mais que seja considerado importante na medida em que dá significado às vivências do dia-a-dia da organização.

Segundo Friedberg (1993), estrutura e comportamentos não são duas partes dissociáveis da organização educativa. Nesta óptica, interessa fundamentalmente compreender como é que localmente se desenvolve a interacção entre indivíduos numa organização educativa, ou seja, que tipo de mecanismos particulares permitem construir a cooperação entre actores empíricos na organização.

O aumento da complexidade incrementa as ambiguidades, inconstâncias e incertezas. É neste contexto que, na opinião de Cunha (1996), cabe a todos os actores educativos, e com ênfase especial, aos líderes das organizações educativas, encetarem procedimentos capazes de reduzir as ambiguidades com que diariamente se deparam.

A organização educativa deve portanto assumir-se como um sistema de acção concreto¹ na procura de soluções, desvalorizando as decisões ou acções individuais em favor daquelas que resultam de um colectivo organizado.

O foco desta investigação visa compreender como é que localmente se constrói e se mantém a cooperação entre actores empíricos, situados no contexto particular de acção de um agrupamento de escolas. Neste âmbito, há que entender de que modo a estrutura organizacional e o comportamento dos indivíduos influenciam a cooperação na organização educativa, ou por outras palavras, como se promove e mantém a cooperação neste contexto de acção.

2. A acção colectiva nas organizações educativas

A evolução do conceito de organização, caracterizada essencialmente pelo aparecimento de novos paradigmas organizacionais, tem como base a análise sistémica. A análise sistémica concebe formalmente a organização como um sistema aberto. Neste sentido, a organização, tal como qualquer sistema orgânico, é formada por um conjunto de elementos interdependentes e dinamicamente relacionados, funcionando como uma unidade, ou seja, a organização é um sistema "definido não só pelos seus elementos, mas principalmente pelas relações que estes estabelecem entre si" (Pereira, 2001).

Na perspectiva sistémica, o contexto social onde se desenrola a acção é um factor de elevada importância, pois tal como refere Fiedberg (1993, p.226): "os actores não existem nem num *vacuum* social nem num campo social homogéneo e unificado (...)". Esta visão pressupõe que existe, em certa medida, uma relação directa entre a envolvente externa e interna da organização, donde se pode concluir que o aumento da complexidade de uma fomenta a complexidade da outra. Assim, o modelo clássico da organização, determinado pelo paradigma racional, parece cada vez mais longe de servir os propósitos de uma organização educativa. As limitações desse modelo são claras e inequívocas, ao colocar a racionalidade como factor imutável por princípio.

De salientar também que as organizações educativas, socialmente construídas por uma multiplicidade de actores, processos e perspectivas distintas, funcionam em interacção directa com um meio, ele próprio, em constante mudança. Todos estes factores contribuem para um

¹ Designação proposta por Crozier & Friedberg (1993).

aumento gradual da complexidade do sistema. Isto obriga não só os actores organizacionais, como também a própria estrutura organizacional, a uma constante adaptação.

O sistema educativo, enquanto sistema complexo e adaptativo, depende amplamente das interacções entre actores da organização educativa (dimensão interna) e da interacção da organização com o meio (dimensão externa). Ademais, a organização educativa possui uma cultura própria resultante de um conjunto de valores e de comportamentos que constituem o próprio paradigma educacional.

Por seu turno, a sociedade possui, ela mesma, um conjunto próprio de valores que constitui o paradigma sociocultural da educação. Portanto a interacção da organização educativa com o meio está invariavelmente determinada por estes dois paradigmas: o educacional e o sociocultural.

No mesmo sentido, a dinâmica dos processos organizacionais requer constante adaptação e aprendizagem, a fim de criar e manter uma evolução contínua. Esta evolução, por sua vez, conduz a que os sistemas estejam em contínuo desequilíbrio e, sejam por isso altamente imprevisíveis. No âmbito descrito, a organização deve ser entendida como um sistema dinâmico actuando num contexto social, ou por outras palavras, um sistema sociocognitivo em evolução constante. Para além disso, as suas relações com um meio específico instável e com outros subsistemas mais afastados hierarquicamente, determinam a capacidade de adaptação da organização.

A análise sistémica das organizações comporta também a análise da acção colectiva, isto é, uma e outra, não são dissociáveis, nem mutuamente exclusivas. Por esta razão, Friedberg (1993, p.229) salienta que "é inútil e falacioso pretender opor uma sociologia dos sistemas, uma perspectiva accionista (ou cultural) a uma perspectiva sistémica". Por esta razão, Crozier & Friedberg (1977), referem-se às organizações como estruturas de acção colectiva pelas quais são "organizados" os espaços de acção. Acrescentam ainda que estes espaços de acção são construídos a partir de ordens locais com o objectivo de estabilizar as negociações e interacções estratégicas. É a partir desta ideia que se desenvolve a noção de «sistema de acção concreto».

Num sistema de acção concreto, desenvolve-se uma lógica de construção do comum que parte da acção organizada, onde os intervenientes perseguem finalidades não necessariamente

compatíveis, produzindo "situações de tensão entre objectivos intermediários e últimos, entre grandezas de escala territorial ou temporal, ou entre segmentos locais (...) ou profissionais (Cefaï, 2008, p.19). Assumindo as concordâncias e os contrastes que determinam o desenvolvimento justo do fazer comum, é primordial perceber como um grupo de indivíduos, com organização formal ou não-formal, opta pela acção colectiva em detrimento da acção individual porque acredita que essa é a melhor opção estratégica e política para o sucesso das organizações.

A ideia de que os membros de um grupo cooperam apenas quando existe alinhamento de interesses pessoais com os interesses colectivos, advém da hipótese de que se os indivíduos, num grupo, altruisticamente desprezem o seu bem-estar pessoal, será pouco provável que colectivamente, perseguissem objectivos comuns ou de grupo, com disposição de carácter egoísta (Olsen, 1998, p.23). Este pressuposto conduz à "falácia da composição". Em boa verdade considera-se frequentemente que da mesma forma que um indivíduo racional persegue os seus objectivos pessoais, um grupo de indivíduos racionais, possuindo um interesse comum, persegue também um objectivo comum. Esta assumption não é factualmente verdadeira por duas razões: em primeiro lugar, a pluralidade de justificações que os indivíduos apresentam para preferir o agir comum ao individual, não assentam num único critério de objectividade. Aliás, os reportórios que os indivíduos usam para justificar a necessidade de cooperação entre si são diversos, e as normas e trajectórias que assumem na construção do comum alargam-se. Este conjunto de justificações individuais disponíveis estão sujeitas a uma pluralidade de composições construídas social e culturalmente, num processo de ajustamento subtil e múltiplo, em que a própria negociação serve de dispositivo sócio-cultural na construção da subjectividade. Ora, os grupos não são estáticos nem se cristalizam em certas fórmulas: vão compondo entre harmonias e desarmonias, mudanças e rupturas, equilíbrios e desequilíbrios, a sua própria lógica de acção colectiva. Também em diversas situações, os grupos permanecem apenas latentes, e os "sofrimentos individuais" não possuem significância colectiva, tampouco se projectam publicamente.

Na nossa hipótese, a cooperação atinge sempre uma importância capital na construção do agir comum. A justificação para isso assenta no facto de que a par da distribuição do bem colectivo a todos os membros do grupo, existem também "incentivos selectivos" (Olsen, 1998), que incidem

sobre cada um dos membros desse grupo. Subsistindo, no entanto, uma multiplicidade de justificações "individuais" para a mobilização colectiva e daí a cooperação estar forçosamente atida a uma variedade de formas. A orgânica resultante desta pluralidade de justificações torna-se, por sua vez, condição necessária para que o desenvolvimento bem sucedido de um sistema de "incentivos selectivos" permita a uma parcela significativa dos membros de um grupo decidir voluntariamente cooperar para uma causa comum.

É usual considerar que nos grupos de pequena ou média dimensão, a cooperação encontra uma ambiência privilegiada para a construção do agir comum. Efectivamente, em grupos de menor dimensão a possibilidade de cada "indivíduo" receber uma maior parcela do ganho global do bem colectivo é condição indispensável para que a vontade do fazer-colectivo prevaleça sobre a do fazer-individual. Contudo, neste contexto, o fenómeno da dissonância colectiva, como circunstância fundamental da origem do conflito, pode facilmente destruir o vínculo que une os indivíduos ao grupo, cessando qualquer tipo de cooperação. A dissonância em pequenos grupos tem essa capacidade destrutiva visto que a "dissidência" de cada elemento possui um grande peso na ruptura do inter-relacionamento.

Ainda no âmbito dos pequenos grupos, o acto individual de cooperar, ou não cooperar, é facilmente identificável, de modo que certo tipo de sanções poderão ser aplicadas à atitude de não cooperação. Esta tendência acarreta um problema: conduz à auto-censura, exclusão de informações dissonantes e supressão de diferenças de opinião no grupo, exercendo pressão sobre os dissidentes. Como a dissidência é frequentemente reprimida, cria-se uma ilusão de unanimidade, mesmo que, na verdade, se esteja perante uma violação bárbara do livre-arbítrio dos indivíduos que simplesmente possuem opiniões divergentes do resto do grupo. É assim que os membros da organização tendem a desenvolver uma moralidade grupal convenientemente ajustada à cooperação, evidenciando em termos evolutivos, que os comportamentos pró-sociais manifestados pelos membros da organização, se associam intimamente a tendências agressivas de exclusão. Chama-se aqui a atenção de que a motivação que conduz à cooperação, pode ser semelhante à que leva a discriminar os potenciais dissidentes. Como a cooperação tende a ser sobrevalorizada é vulgarmente protegida de quaisquer perturbações, visto que o seu «negativo», o conflito, é igualmente (embora negativamente) sobrevalorizado. Neste caso, em função da coesão, toda a

dissidência tende a ser reprimida, e os dissidentes tendem a isolar-se. O "pequeno" grupo, nesta assumpção, mostra grande fragilidade quanto ao fenómeno da dissidência.

Embora nos grupos de maior dimensão a repressão à dissidência tenha pouco valor na construção de uma moral de grupo, existem outros factores relevantes que perturbam o funcionamento dos mesmos. Talvez o mais célebre seja o "argumento da insignificância". Este refere-se à circunstância que conduz o indivíduo à auto exclusão do grupo pois sente que a sua presença é pouco importante e acredita que a sua contribuição é tão insignificante que em nada altera a situação global. Esta questão tem grande importância quando se assume que a perda de influência do indivíduo na construção da cooperação pode resultar na perda de influência intelectual e política do indivíduo na própria organização. Desta forma, o enfraquecimento do papel do indivíduo no grupo resulta na pobreza de significação perante a comunidade.

Outro argumento a ter em conta é o "argumento egoísta". Note-se que a unidade básica do grupo é o indivíduo e este, assente no critério racional da acção, procura maximizar o bem-estar próprio e espera, em última instância, que esse bem-estar esteja alinhado com os objectivos a alcançar no grupo. Por esta razão, o indivíduo procura negociar no grupo o seu bem-estar. Mas o contra-recíproco também é válido, podendo o indivíduo apenas esperar ser beneficiado pelo bem colectivo que fortuitamente resulta do labor negocial e da força cooperativa dos outros, sem ter, ele próprio, que contribuir directa ou indirectamente para a sua obtenção.

Em suma, os factores que prejudicam os processos de decisão colectiva são, em geral, análogos aos que prejudicam a qualidade das decisões individuais. Vários desses factores são, de facto, amplificações de processos gerados pela dissonância cognitiva. No contexto particular deste estudo, foi detectado um mecanismo de reciprocidade que mobiliza os actores organizacionais para a cooperação, apesar das dificuldades impostas por um clima organizacional instável e em constante mudança. Esta reciprocidade funciona sem quaisquer habilidades cognitivas avançadas, e pode ajudar a compreender a evolução do comportamento social complexo nas organizações educativas no geral.

3. Análise e discussão dos resultados sobre a cooperação numa organização escolar

O foco desta investigação é compreender como é que localmente se constrói e se mantém a cooperação entre actores empíricos, situados no contexto particular de acção de um agrupamento

de escolas. Neste âmbito, há que entender de que modo a estrutura da organização educativa influencia a cooperação entre actores organizacionais, ou por outras palavras, como se promove e mantém a cooperação na organização.

No âmbito da investigação, foi elaborado um questionário com 55 questões e aplicado ao pessoal docente e não docente do Agrupamento de Escolas Dr. Ginestal Machado, em Santarém. O referido questionário foi dividido em 5 secções que se distinguem pela natureza das questões. O inquérito permitiu recolher informação estruturada nos vários eixos onde se pretende efectuar a investigação, isto é, em relação ao ambiente de trabalho, aos órgãos de gestão, à relação entre o indivíduo e o grupo de trabalho e ao relacionamento interpessoal.

O questionário foi distribuído por via directa a 135 docentes e 42 funcionários do Agrupamento de Escolas. Obteve-se uma amostra composta por 177 respostas, correspondendo a uma taxa de amostragem de 54,13% de um universo, constituído por 327 casos. A população que serviu de base ao estudo abrange pessoal docente e não docente do referido agrupamento de escolas, com uma média de idades de 44 anos; dos quais 41 são do sexo masculino e 136 do sexo feminino. De referir também o facto de 124 inquiridos serem de nomeação definitiva e os restantes de nomeação provisória ou contratados a prazo.

Tendo em conta a distribuição populacional nas escolas do agrupamento, foi utilizado o método de amostragem estratificada seleccionando 177 casos da população, distribuídos proporcionalmente pelas diferentes escolas.

Usou-se para o cálculo do tamanho da amostra uma fórmula com base na estimativa da proporção populacional, comparando de seguida o resultado obtido com a estimativa efectuada por meio de «regras do polegar», com vista a testar a viabilidade da amostra para a aplicação dos testes estatísticos. Os dados obtidos foram tratados estatisticamente através do programa informático *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS) na versão PASW 18 (*Predictive Analytics Software*).

Com este trabalho pretendia-se verificar, através da análise da informação recolhida pelo inquérito, a assumpção de que a estrutura organizacional e os comportamentos dos actores estão relacionados, isto é, que a estrutura da organização educativa em estudo apresenta características próprias (e certamente mutáveis) que promovem e regulam a cooperação entre actores

organizacionais. Porém, existe outro aspecto importante a considerar: não é somente a estrutura organizacional que influencia a cooperação entre actores organizacionais, mas também o comportamento destes últimos condicionam esta estruturação. Desta forma, estrutura e comportamentos não são duas partes dissociáveis da organização; são co-constitutivos.

Um outro objectivo deste trabalho é desmistificar a assumpção de que o peso da dimensão formal de uma organização constitui fundamentalmente um bloqueio à autonomia e à participação dos actores na vida da organização. De facto, não é difícil encontrar na literatura referências à associação entre o peso formal das organizações e os condicionamentos causados pelo mesmo. É também comum imputar a organizações «pesadamente formais» a responsabilidade de impedir, ou pelo menos condicionar, a cooperação entre os actores organizacionais. Mas, se é verdade que associado à dimensão formal das organizações está o carácter prescritivo das regras, também é verdade que a atribuição formal de responsabilidades, a coordenação e integração dos indivíduos na organização e a diferenciação especializada de tarefas podem induzir à cooperação.

Já no que concerne à dimensão informal da organização, a influência para a cooperação entre actores provém essencialmente da formação de grupos espontâneos que cooperam para atingir determinados fins. A diferença fundamental reside no facto de se ultrapassarem as barreiras formais da organização, num processo que flutua entre estruturação e reestruturação dos contextos de acção que permitem incrementar a cooperação espontânea na organização. Por outro lado, a dimensão informal da organização atende, com mais facilidade, à sensibilidade, motivação e personalidade de cada indivíduo, na perspectiva de uma melhor e mais rápida adaptação a novos contextos.

A literatura expõe algumas características que permitem distinguir a dimensão formal da dimensão informal de uma organização. Partindo desta informação, a organização educativa pode modelar-se por características que a descrevem como um sistema mecânico, caso existam evidências de que a referida organização dá um maior «peso» à dimensão formal, ou caso contrário, como um sistema orgânico.

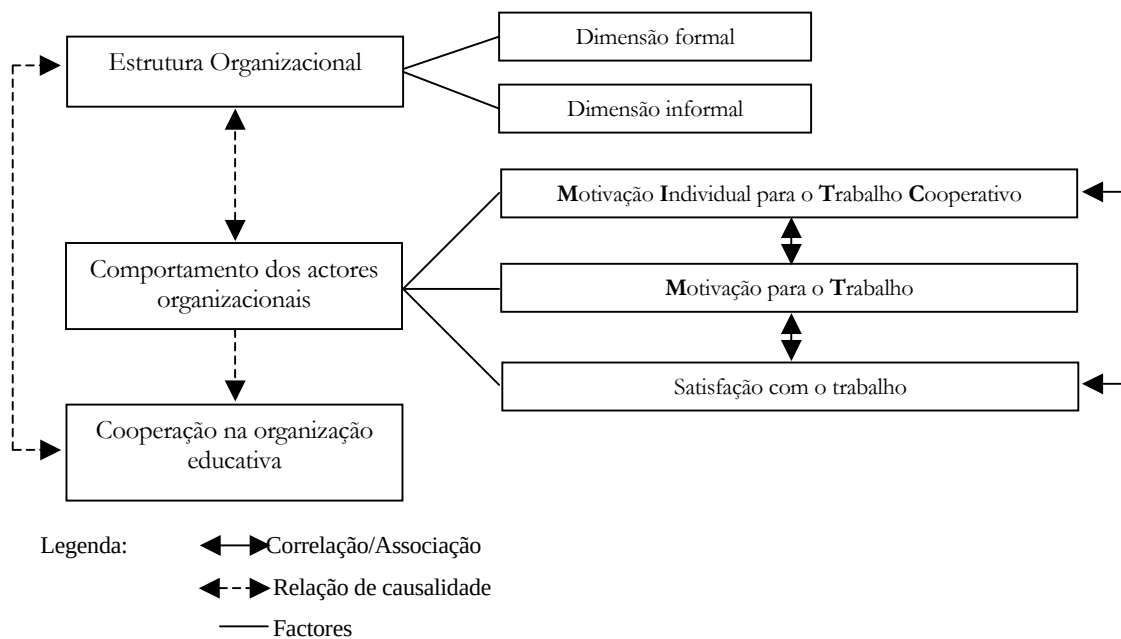
Integrado num trabalho mais vasto (cf. Beirante, 2012) e com o propósito de estudar as relações entre estrutura, comportamento e cooperação foram formuladas as seguintes hipóteses gerais:

H.G.1) A organização educativa não é um sistema «puramente» mecânico, nem «puramente» orgânico, mas de regulação mista;

- H.G.2) Existe uma elevada mobilização para o trabalho cooperativo na organização educativa em estudo;
 H.G.3) Existe uma associação (não espúria) entre a motivação pessoal, a satisfação com o trabalho e a mobilização individual para o trabalho cooperativo;
 H.G.4) Apesar de não existirem, na organização educativa, incentivos para cooperar, os actores organizacionais preferem seguir a via da cooperação ao trabalho individual no seu trabalho diário;
 H.G.5) Nesta organização, os actores organizacionais tentam a via da cooperação, mesmo quando os demais assumem um comportamento não cooperativo.

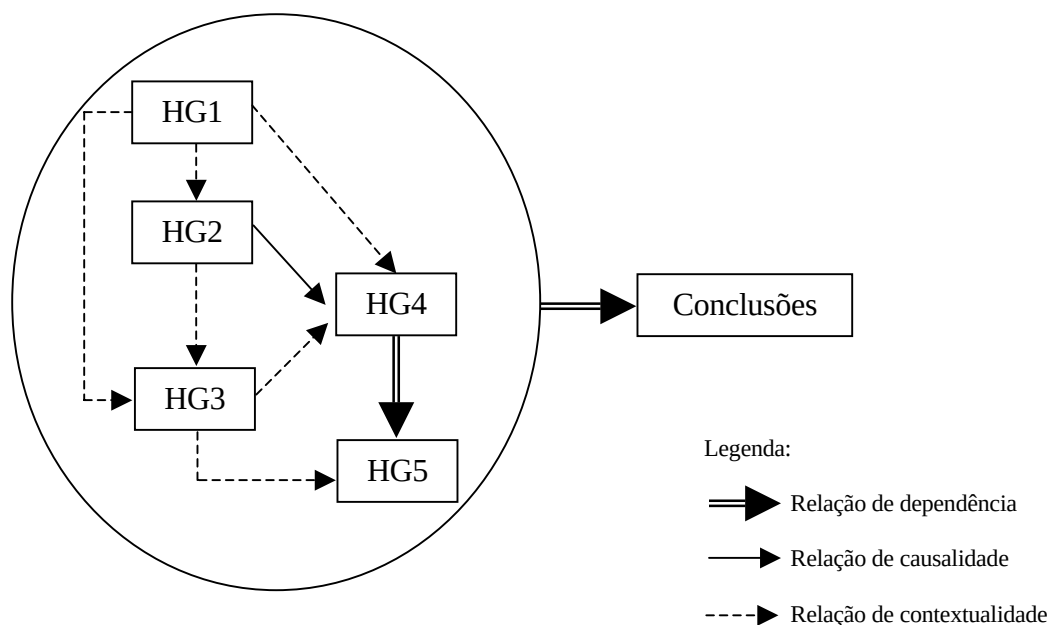
Para melhor compreensão da formulação das hipóteses gerais sugere-se a leitura do esquema da figura 1:

Figura 1 - Estrutura/ Comportamento/ Cooperação



Fonte: Elaboração própria.

Neste esquema pretende-se evidenciar a relação entre a estrutura organizacional, o comportamento dos actores e o desenvolvimento da cooperação na organização. Sugere-se ainda a análise do diagrama da figura 2 que evidencia as relações entre as hipóteses gerais que definem a abordagem estratégica da investigação.

Figura 2 - Abordagem estratégica a partir das hipóteses gerais da investigação.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente à primeira hipótese geral e para se perceber como se estrutura a organização educativa em estudo, procurou-se analisar as suas principais características, tendo em conta os seguintes indicadores: concentração do poder de decisão; rotina de trabalho em grupo; estruturação da hierarquia (mais vertical ou mais horizontal); distribuição de tarefas e atribuição de responsabilidades; tipo de comunicação; processos de autonomia e adaptação.

Relativamente à concentração do poder de decisão, da análise descritiva efectuada observa-se que 76,16% ($n_1=131$) dos inquiridos afirmam que o poder de decisão está centrado nos órgãos de gestão; 22,67% ($n_2=39$) admitem que o mesmo está repartido entre os órgãos de gestão e os professores e apenas 1,16% ($n_3=2$) pensa que o poder de decisão está difundido por toda a comunidade educativa.

Para avaliar a significância estatística da incidência percentual da centralização do poder nos órgãos de gestão, recorreu-se ao teste binomial como descrito em Maroco (2007), considerando-se $\alpha = 0,05$. A análise estatística inferencial indica que a percentagem de inquiridos que pensam que o poder de decisão está centrado nos órgãos de gestão é significativamente diferente de 50% ($p = 0,000$; $N = 172$). Conclui-se então que existem diferenças estatisticamente significativas entre

a proporção de indivíduos que afirmam que o poder de decisão está centrado nos órgãos de gestão e a proporção daqueles que admitem que não ($H_1 : p \neq 0,5$).

Para além disso, a incidência percentual é muito acentuada para a opção «o poder de decisão está centrado no órgão de gestão» (76,16%), o que indica que a grande maioria dos actores organizacionais partilham esta opinião.

No que respeita à distribuição de tarefas, da análise descritiva observa-se que 73,5 % ($n_1=130$) dos inquiridos afirmam que as tarefas estão muitas vezes ou sempre bem definidas, 22,6% ($n_2=40$) respondem que só às vezes e apenas 9,4% ($n_3=7$) admitem que as tarefas raramente ou nunca estão bem definidas. Para avaliar a significância estatística da distribuição especializada de tarefas, também se recorreu ao teste binomial considerando-se, igualmente, $\alpha = 0,05$. Assim, a análise estatística inferencial indica que a percentagem de inquiridos que admitem existir uma distribuição de tarefas bem definida é significativamente diferente de 50% ($p = 0,000; N = 177$). Tal como na situação anterior, concluindo-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre a proporção de indivíduos que admitem que as tarefas organizacionais estão bem definidas e aqueles que creem o contrário.

Face à adaptação a novas regras e normas, verifica-se que 63,9 % ($n_1=113$) dos inquiridos admitem uma muito boa ou bastante boa adaptação a novas regras ou normas; 33,3% ($n_2=59$) adaptam-se razoavelmente e apenas 2,8% ($n_3=5$) se adaptam pouco à mudança. O teste binomial permitiu estabelecer dois grupos de respostas distintas, ou seja, aqueles que admitem uma muito boa ou bastante boa adaptação a novas regras ou normas e aqueles que não são tão «flexíveis» a este respeito.

A análise estatística inferencial indica que a percentagem de inquiridos que se adaptam bem a novas regras ou normas é significativamente diferente de 50% ($p=0,000; N=177$), o que leva a concluir que existe, e está provida de significância, a diferença entre os indivíduos que admitem adaptar-se bem a novas regras ou normas e aqueles que, no máximo, se adaptam razoavelmente.

No que respeita à liderança, 77,84% ($n_1=137$) dos inquiridos consideram ser de tipo democrática; 12,50% ($n_2=22$) consideram-na autocrática; 5,11% ($n_3=9$) paternalista e 1,1% anarquista ($n_4=2$). Os restantes 3,41% optam pela resposta que «outra situação».

Mais uma vez, pretende-se demonstrar que existe uma tendência estatisticamente significativa para a resposta que apresenta maior frequência. Para avaliar a significância estatística da incidência percentual da resposta «democrática», recorreu-se mais uma vez ao teste binomial e, também, com um procedimento muito semelhante ao utilizado anteriormente. A análise estatística inferencial indica que a percentagem de inquiridos que acham que a liderança é democrática, é significativamente diferente de 50% ($p=0,000; N=177$) o que leva a concluir que, de facto, existe uma tendência estatisticamente significativa para a resposta "democrática", em comparação com as respostas alternativas.

Quanto à influência na tomada de decisões, observou-se que 54,8 % ($n_1=97$) dos inquiridos afirmam que raramente ou nunca exercem influência nas decisões organizacionais; 35,6% ($n_2=63$) respondem que só às vezes conseguem influenciar a tomada de decisão; apenas 9,6% ($n_3=17$) respondem que influenciam a tomada de decisão muitas vezes ou sempre. Para dar resposta a esta questão, utilizou-se novamente o teste binomial, dividindo as respostas em dois grupos: um será constituído pelas respostas "nunca", "raramente" e "às vezes" e outro pelas restantes. A análise estatística inferencial indica, para este caso, que a percentagem de inquiridos que admitem não conseguir influenciar a tomada de decisão é significativamente diferente de 50% ($p=0,000; N=177$), o que leva a aceitar que existe uma diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos.

No que respeita ao peso da rotina na organização, a análise descritiva indica que 67,2% ($n_1=119$) dos inquiridos afirmam existir uma rotina de trabalho em grupo, 32,8% ($n_2=58$) consideram não existir a referida rotina. Neste caso, o teste binomial é perfeitamente adequado, já que existem apenas dois grupos de respostas. Assim, a análise estatística inferencial indica que a percentagem de inquiridos que afirmam existir uma rotina de trabalho em grupo na organização é significativamente diferente de 50% ($p=0,000; N=177$). Conclui-se que existe, de facto, uma tendência estatisticamente significativa para a opinião de que existe uma rotina de trabalho em grupo na organização educativa.

Da análise dos dados observa-se que 73,5% ($n_1=130$) dos inquiridos admitem que sempre, ou pelo menos muitas vezes, procuram envolver-se em tarefas para além daquelas que lhes são atribuídas; apenas 26,6% ($n_2=47$), admitem que só às vezes, raramente ou nunca o fazem. A análise estatística indica que a percentagem de inquiridos que admitem envolver-se em tarefas para além daquelas

que lhes são distribuídas é significativamente diferente de 50% ($p=0,000;N=177$), o que leva a concluir que, de facto, existe uma tendência estatisticamente significativa para esta resposta.

Quanto à comunicação com os superiores hierárquicos, observa-se uma incidência da resposta «boa» com 54,8% ($n_1=97$) de frequência relativa. É importante verificar que «boa» e «muito boa» constituem 68,4% ($n_{1+2}=121$) das respostas, enquanto as respostas «má» ou «muito má» apenas 7,7% ($n_3=4$). A percentagem de inquiridos que afirmam estar facilitada a comunicação com os superiores hierárquicos é, num teste binomial, significativamente diferente de 50% ($p=0,000;N=177$), logo existe uma tendência estatisticamente significativa para a opinião de que está facilitada a comunicação na organização educativa em questão.

Em síntese, a análise estatística aos dados do questionário permitiu construir a tabela 1, na qual se listam as características estruturais da organização em estudo e a forma como estas se repartem por características de um modelo mecânico ou de um modelo orgânico da organização, confirmando a hipótese de uma regulação mista.

Tabela 1 - Estrutura organizacional do agrupamento.

Organização Educacional (Agrupamento de Escolas Dr. Ginestal Machado)	
Características de um sistema mecânico	Características de um sistema orgânico
Concentração de poder nos órgãos de gestão.	Liderança democrática.
Distribuição de tarefas diferenciada e especializada (divisão formal do trabalho).	Comunicação facilitada (usualmente lateral).
Pouca influência dos actores organizacionais na tomada de decisão.	Boa adaptação a novos cenários organizacionais.

Fonte: elaboração própria.

Para a análise da segunda hipótese geral foi construída através da análise factorial uma medida (**Mobilização Individual para o Trabalho Cooperativo - MITC**) a partir dos valores de 14 componentes, com uma fiabilidade interna $\alpha = 0,926$.

No sentido de testar a unidimensionalidade da variável MITC procedeu-se, à análise factorial exploratória examinando as relações entre as componentes e procurando combinações de variáveis (factores) que expliquem as correlações.

Assim, a estrutura relacional entre as 14 componentes foi avaliada pela análise factorial sobre a matriz de correlações, com extracção dos factores pelo método das componentes principais e seguida de uma rotação *Varimax*. Os factores comuns retidos foram aqueles que apresentavam um

Eigenvalue superior a 1, em consonância com o *Scree Plot* e a percentagem de variância retida, uma vez que de acordo com Maroco (2007), a utilização de um único critério pode levar à retenção de mais/menos factores do que aqueles relevantes para descrever a estrutura latente.

Para avaliar a validade da análise factorial exploratória utilizou-se o critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) com os critérios de classificação definidos em Maroco (2007). Tendo-se observado um KMO = 0,930 procedeu-se à análise factorial, já que a factorabilidade, segundo os critérios mencionados, da matriz de correlações é boa.

Todas as análises foram efectuadas com o software *PASW* (v.18) e os *scores* de cada sujeito em cada um dos dois factores retidos foram obtidos pelo método de *Bartlett*.

De acordo com a regra do *Eigenvalue* superior a 1 e com o *Scree-Plot*, a estrutura relacional das componentes é explicada por dois factores latentes. Na tabela 2, resumem-se os pesos factoriais de cada item em cada um dos dois factores, os seus *Eigenvalues*, a comunalidade de cada item e a percentagem de variância explicada por cada factor.

Tabela 2 - Pesos factoriais de cada item nos dois factores retidos, *Eigenvalues* e % de variância explicada.

Item	Factor		Comunalidade
	1-Comportamento no grupo	2- Relacionamento interpessoal	
Relacionamento com colegas de trabalho	0,323	0,745	0,660
Amizade no trabalho	0,210	0,802	0,687
Respeito	0,284	0,748	0,640
Entreajuda	0,564	0,475	0,543
Motivação para o trabalho em grupo	0,562	0,442	0,547
Esforço para se integrar no grupo	0,244	0,776	0,662
Integração no grupo de trabalho	0,373	0,668	0,585
Aceitação das opiniões no grupo	0,734	0,263	0,609
Contribuição para o grupo	0,691	0,380	0,622
Contribuição para resolução de problemas	0,656	0,269	0,503
Participação com êxito no grupo de trabalho	0,682	0,372	0,604
Contribuição para o cumprimento dos objectivos organizacionais	0,672	0,345	0,571
Aceitação das opiniões dos outros	0,521	0,428	0,454
Expectativas individuais	0,802	0,109	0,655
<i>Eigenvalue</i>	7,2000	1,144	
Variância explicada	51,426	8,169	

Fonte: *Output* do *PASW*

O primeiro factor apresenta pesos factoriais elevados para as variáveis: aceitação das opiniões no grupo, contribuição para o grupo, contribuição para resolução de problemas, participação com êxito no grupo de trabalho, contribuição para o cumprimento dos objectivos organizacionais e expectativas individuais; explicando 51,426% da variância total. O segundo factor, com pesos elevados para o relacionamento com colegas de trabalho, a amizade no trabalho, o esforço para se integrar no grupo, o respeito e a integração no grupo de trabalho explica 8,169% da variância total (no global, os dois factores explicam 59,595% de variância total). Assim pelas características e comunicações das variáveis, decidiu-se designar o primeiro factor por "comportamento no grupo" e o segundo por "relacionamento interpessoal". Adicionalmente verificou-se que todas as comunicações são relativamente elevadas, demonstrando que os dois factores são apropriados para descrever a estrutura correlacional latente entre as componentes da mobilização individual para o trabalho cooperativo.

É ainda de notar que a entreeajuda, a motivação para o trabalho em grupo e a integração no grupo de trabalho, saturam nos dois factores (possuem *eigenvalues* elevados). Logo, estas variáveis podem explicar a mobilização individual para o trabalho colectivo pertencendo, em simultâneo, ao grupo de factores relacionados com o comportamento no grupo (Factores de Participação no Grupo - FPG) e ao grupo dos Factores de Relacionamento Interpessoal (FRI).

Desta forma, foram então criadas 3 medidas resultantes da soma das variáveis componentes. Estas três medidas, apesar de fortemente correlacionadas, são distintas. A primeira diz respeito à mobilização de cada indivíduo para o trabalho cooperativo contando com todos os factores (MITC). Porém, pela análise factorial exploratória chegou-se à conclusão que esta medida não é unidimensional e portanto foram criadas outras duas medidas: as medidas de motivação relacionadas directamente com o trabalho de grupo (FPG) e aquelas que têm que ver com o relacionamento interpessoal (FRI).

Após a construção de uma medida de mobilização para o trabalho cooperativo, importa agora verificar se existe uma tendência estatisticamente significativa para a proporção de indivíduos que possuem uma elevada motivação para o trabalho cooperativo.

Em primeiro lugar, efectuou-se uma análise descritiva da variável MITC. Todas as 14 variáveis componentes são medidas em escala ordinal avaliando em conjunto um só item. Assim, a soma dos

valores de cada uma das variáveis varia num intervalo de números inteiros de extremos 14 e 70, sendo por isso o valor médio deste intervalo 42.

Observa-se então, através da análise descritiva, que a variável MITC possui uma média igual a 49,3372; a mediana 49 e a moda 48. Qualquer um destes valores é superior à média do intervalo e o coeficiente de simetria é -0,028, o que indica que a distribuição é enviesada com maior peso para a cauda direita.

Desde logo, a análise descritiva da variável MITC mostra que a maioria dos indivíduos possuem valores acima da média para a motivação para a cooperação. Para avaliar a significância estatística da distribuição, recorreu-se, uma vez mais, ao teste binomial considerando $\alpha = 0,05$. A análise estatística inferencial indica que a percentagem de inquiridos que possuem uma elevada motivação para o trabalho cooperativo é significativamente diferente de 50% ($p=0,000$; $N=175$). Aceita-se assim a hipótese de que existe uma tendência estatisticamente significativa para a proporção de indivíduos que possuem uma elevada motivação para a cooperação.

Contudo, da análise factorial realizada anteriormente concluiu-se que a medida designada por MITC não é unidimensional. Sendo assim torna-se importante a análise destas duas variáveis FPG e FRI. A variável FPG resulta da soma de 9 componentes expressos em escala ordinal tomando valores inteiros no intervalo de 9 a 45. O valor médio deste intervalo é 27. Quanto à variável FRI, é composta pela soma de 8 componentes, também expressos em escala ordinal, tomando, assim valores inteiros de 8 a 40. O valor médio deste intervalo é 24.

Tanto os valores da média, como da moda e da mediana, ultrapassam o valor médio dos intervalos para cada uma das variáveis e o coeficiente de simetria para ambos os casos indica um maior peso da cauda direita. Por sua vez, todos estes factos evidenciam que para as variáveis FPG e FRI existe uma tendência para obtenção de resultados que ultrapassam a média e o teste binomial confirma-o.

Conclui-se então que, efectuando uma análise independente a cada um dos factores obtidos através da soma das componentes oriundas da análise factorial, os resultados mostram que ambas contribuem para a elevada motivação para o trabalho cooperativo e nenhuma destas variáveis (MITC, FPG e FRI) mostraram diferenças significativas em relação ao facto estudado.

Em relação à terceira hipótese, e tendo em conta as limitações de espaço deste artigo, podemos sintetizar que as variáveis em análise apresentam correlações significativas ($p<0,001$) com

coeficientes de correlação elevados, o que leva a aceitar a hipótese de que a satisfação, a motivação pessoal e a mobilização individual para o trabalho cooperativo estão significativamente correlacionadas.

No que toca à nossa quarta hipótese, que procura relacionar os incentivos organizacionais para a cooperação e o comportamento dos actores em relação a este processo social, os dados obtidos com a aplicação do questionário permitem retirar as seguintes conclusões. Consta-se que 63,3 % ($n_1=112$) dos inquiridos afirmam que raramente ou nunca existem incentivos para cooperar; 34,5% ($n_2=61$) admitem que só às vezes existem tais incentivos, e apenas 2,3% ($n_3=4$) aceitam existir muitas vezes incentivos à cooperação. Note-se a clara tendência para as respostas que confirmam o não reconhecimento de incentivos à cooperação na organização educativa em análise. A fim de testar se existe uma diferença estatisticamente significativa entre a proporção de inquiridos que acham que não existem incentivos para a cooperação e aqueles que não pensam da mesma forma, recorreu-se ao teste binomial considerando-se $\alpha = 0,05$. A análise estatística inferencial indica que a percentagem de inquiridos que admitem não existirem incentivos à cooperação é significativamente diferente de 50% ($p=0,001; N=177$). Desta forma, concluindo-se que existe uma tendência estatisticamente significativa para o facto da maioria dos indivíduos admitirem que não existem incentivos para a cooperação nesta organização educativa.

Por outro lado, constata-se que 63,9 % ($n_1=113$) dos inquiridos afirmam que existe muitas vezes ou sempre cooperação na organização educativa em estudo, 33,9% ($n_2=60$) admitem que às vezes existe cooperação e apenas 2,3% ($n_3=4$) respondem que só raramente se coopera na referida organização. Observa-se uma tendência para as respostas que confirmam o reconhecimento de que existe cooperação na organização educativa mas, tal como anteriormente, teve de se testar a existência de uma diferença estatisticamente significativa entre a proporção de inquiridos que acham que raramente existe essa cooperação e aqueles que têm a opinião a opinião contrária. Tal recorreu-se também ao mesmo teste binomial considerando-se igualmente $\alpha = 0,05$. Assim, a análise estatística inferencial indica que a percentagem de inquiridos que têm a opinião de existir cooperação na comunidade escolar é significativamente diferente de 50% ($p=0,000; N=177$), aceitando-se por isso que existe uma tendência estatisticamente significativa para a percentagem de indivíduos que admitem existir cooperação nesta organização educativa.

Através do coeficiente de correlação de *Spearman* procurámos medir a grandeza e a direcção da associação entre estas duas variáveis. Através desta análise conclui-se que as variáveis apresentam uma correlação negativa bastante significativa ($p < 0,001$) com um coeficiente de correlação $\rho = -0,858$. Aceita-se assim a hipótese de que as variáveis estão inversamente correlacionadas.

Relativamente à quinta hipótese que procura saber se os actores organizacionais procuram habitualmente a via da cooperação, foram analisadas as respostas dos inquiridos às questões que diziam respeito ao cumprimento de compromissos assumidos pelo próprio e pelos outros, assim como a reacção dos indivíduos à tentativa de cooperação e à não cooperação.

Com base nas respostas do questionário, observa-se que 97,8 % ($n_1=173$) dos inquiridos afirmam cumprir compromissos assumidos com os demais actores organizacionais e apenas 2,3% ($n_2=4$) admitem que só às vezes o fazem. Numa outra perspectiva, constatamos que 66,1 % ($n_1=117$) dos inquiridos afirmam que os colegas de trabalho cumprem muitas vezes ou sempre os compromissos assumidos com os demais, apenas 27,7% ($n_2=49$) admitem que só às vezes e os restantes 11 inquiridos admitem que raramente ou nunca o fazem. Em ambas as variáveis a análise estatística inferencial indica que a percentagem de inquiridos que cumprem compromissos é significativamente diferente de 50% ($p=0,000; N=177$), aceitando-se assim a hipótese de que existe uma tendência estatisticamente significativa para estas respostas.

Porém, é de notar que existem algumas discrepâncias entre a distribuição dos dados das duas variáveis anteriores, ainda que ambas sigam uma distribuição semelhante e mostrem a tendência para o cumprimento de compromissos.

Se se efectuar um estudo à associação entre as duas variáveis, através do coeficiente de correlação de *Spearman*, encontramos uma associação fraca ($\rho = 0,326$), o que é sinónimo de que existem alguma diferença significativa entre estas variáveis.

Neste sentido, podemos concluir que embora seja clara a tendência para o cumprimento de compromissos assumidos na organização educativa em estudo, não se deve considerar este cenário tão bom quanto o que indica a variável «cumprimento dos compromissos assumidos pelo próprio». Mas pensa-se que talvez seja melhor do que o que revela os dados relativos à variável «compromissos assumidos pelos outros».

Numa das perguntas do questionário procurava-se analisar a reacção dos actores organizacionais quando confrontados com a «hostilidade» dos colegas em relação à cooperação. Da análise descritiva observa-se que 79,1 % ($n_1=140$) dos inquiridos afirmam que tentariam renegociar a cooperação, os restantes 20,9% ($n_2=37$) tomariam outra atitude. Dividindo a amostra nestes dois grupos, é viável utilizar o teste binomial de forma a aferir se a percentagem de inquiridos que reagiriam à não cooperação, tentando renegociá-la, é significativamente diferente daqueles que tomariam outra atitude. Verifica-se que $p = 0,000$, sendo aceitável a hipótese de que existe uma tendência estatisticamente significativa para os indivíduos que tentariam renegociar a cooperação, mesmo que os outros não mostrassem vontade de cooperar.

Para a análise da reacção às tentativas de cooperação a questão foi formulada nestas termos: «Caso alguém não tenha cooperado consigo uma primeira vez e pretenda cooperar numa próxima, como reagirá?». Com base nas respostas obtidas, verifica-se que 71,2 % ($n_1=126$) dos inquiridos afirmam dar uma nova oportunidade à cooperação, 22,03% ($n_2=22$) avançariam para a cooperação mas com especial cautela e os restantes 12 indivíduos correspondendo 6,8% das respostas tomariam outra atitude. Dividiram-se então as respostas em dois grupos: aqueles que admitem dar uma nova hipótese à cooperação e aqueles que tomam qualquer outra atitude. Utilizou-se uma vez mais o teste binomial, para aferir se existe uma tendência estatisticamente significativa para os actores organizacionais que optam por dar uma nova oportunidade à cooperação e verificou-se que, como $p = 0,000$, se pode aceitar a referida hipótese.

A cooperação deve ser entendida por troca negociada de comportamentos, mas nem sempre é fácil entender como é que os indivíduos se comportam em função do comportamento dos outros. Na opinião de Crozier (1977) as relações de troca implicam comportamentos concretos. Estes podem ser observados e analisados com o objectivo de construir modelos que expliquem o processo de inter-relação nos grupos de trabalho e a partir daí efectuar os devidos ajustes para implementar o espírito cooperativo nas organizações.

Porém, as respostas ao questionário evidenciaram uma situação muito complexa de explicar e/ou modelizar: os indivíduos tentam a via da cooperação mesmo quando não existe a mesma vontade por parte dos parceiros do grupo de trabalho.

Esta perspectiva obriga a considerar o altruísmo como estratégia da maioria dos actores desta organização educativa e cria dificuldades em dois sentidos: por um lado perceber a motivação deste comportamento e, por outro, explicar quais as suas repercussões na organização educativa.

4. Conclusões

Este trabalho visou compreender como é que localmente se constrói e se mantém a cooperação entre actores empíricos no agrupamento de escolas estudado. Assim, numa primeira fase do trabalho pretendeu-se verificar a existência de uma associação entre a estrutura organizacional e a cooperação na organização educativa. De certa forma, esta pretensão é algo semelhante a atribuir à cooperação uma vertente organizacional, ou seja, verificar se a estrutura organizacional inclui a cooperação como estratégia, permitindo que os recursos, o poder e a autoridade sejam partilhados, e os actores organizacionais construam um trabalho conjunto e partilhem objectivos comuns.

Tanto por observação directa como por análise dos dados do questionário, o agrupamento de escolas apresenta-se nos moldes do modelo formal-burocrático, caracterizado por uma minuciosa divisão do trabalho, uma hierarquia rígida, e muitos regulamentos. Para além disso, existem ainda os processos de planeamento, avaliação e decisão, todos centralizados em consequência do alto grau de hierarquização do agrupamento em estudo. Contudo, numa análise mais profunda à estrutura da organização, verifica-se que a dinâmica organizacional conjuga factores da dimensão formal com outros da dimensão informal, ou seja, os padrões formalmente instituídos desenvolvem-se também numa dimensão informal. Esta dimensão permite que cada indivíduo se sinta mais integrado na organização, pois é a que melhor atende às motivações, atitudes e desígnios de cada um.

Foi possível verificar que estrutura formal da organização pode contribuir para a satisfação e motivação dos actores organizacionais, mas o comportamento cooperativo está, na maioria das vezes, desligado da estrutura formal da organização.

Neste sentido, as tentativas para entender a cooperação entre membros da organização educativa assenta, em grande parte, nos mecanismos evolutivos do altruísmo recíproco, ou seja, é necessário uma predisposição para cooperar mesmo num clima adverso à cooperação. Em boa verdade, embora a gestão escolar não estabeleça incentivos para a cooperação, existe uma clara evidência de que a cooperação pode evoluir por reciprocidade generalizada, mesmo em

organizações com um número elevado de trabalhadores como é o caso do agrupamento em análise, se os indivíduos estiverem motivados para cooperar. Como resposta à falta de incentivos para a cooperação, parece emergir no agrupamento de escolas um mecanismo de reciprocidade, que mobiliza os actores organizacionais neste sentido, apesar das dificuldades impostas por um clima organizacional instável e em constante mudança.

A satisfação de objectivos pessoais não constitui a única motivação para a cooperação, esta pode ser também obtida por meio da reciprocidade, ou seja, os actores organizacionais tendem a cooperar mais facilmente com quem coopera consigo. Todavia, na organização educativa em estudo a motivação vai para além da reciprocidade: segundo os resultados do inquérito, os actores organizacionais seguem, por hábito, a via da cooperação, mesmo quando os demais assumem um comportamento não-cooperativo. Na impossibilidade de verificar esta assumpção de outra forma, a evidência empírica serve, no mínimo, para demonstrar a grande motivação dos actores organizacionais para a cooperação mesmo em situações adversas, revelando um comportamento que pode ser classificado de tipo altruísta.

Uma possível explicação do comportamento altruísta dos actores organizacionais advém do compromisso profissional da própria deontologia docente, que se baseia na entrega incondicional para o cumprimento da missão específica que é o desenvolvimento cognitivo e social do aluno, sem esperar daí nenhuma recompensa imediata.

A questão da cooperação parece então afastar-se dos "determinantes estruturais" e dos "cálculos racionais" da acção, o que, segundo Cefaï, "substitui a platitude da acção instrumental por arquitecturas complexas da situação, da pessoa e do colectivo" (2008, p.21). Uma justificação possível reside no facto dos professores aceitarem tacitamente que o seu papel tem um maior expoente na resposta ao apelo do aluno do que na obediência cega a uma imposição da lei a que está obrigado por contrato. Aliás, em casos pontuais de excepção, a deontologia docente fundada sobre a égide da responsabilidade, pode aconselhar ao transgredir de normas e programas, quando o bem educativo do aluno assim o exige. Esta realidade mostra com toda a evidência que o bem educativo é primário na visão deontológica do professor, e em caso de conflito, esta toma precedência sobre normas e leis instituídas formalmente pela entidade empregadora. O professor da actualidade sente, como exigência da ética profissional, o dever de ir ao encontro de cada aluno com grandes expectativas e sem desistências.

Bibliografia

(Apresenta-se apenas a bibliografia citada. Para ter acesso a toda a bibliografia consultada ver (Beirante, 2012).)

Alves, J. (1999), *Organização, gestão e projecto educativo* (5a ed., Porto, Edições ASA.

Beirante, D. (2012), *A cooperação nas organizações educativas em contexto de imprevisibilidade e incerteza*, Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação, Universidade de Évora.

Cefaï, D. (2009). "Como nos mobilizamos? A contribuição de uma abordagem pragmatista para a sociologia da acção colectiva." Paris, *École des Hautes Études en Sciences Sociales*.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Éditions du Seuil.

Cunha, P. (1994), *Para uma deontologia da profissão docente*, in Ministério da Educação, *Cadernos PEPT 2000* (Programa Educação para todos), Lisboa, Editorial do Ministério da Educação, 32-43.

Cunha, P. (1996), *Ética e educação* (1ª ed.), Lisboa, Universidade Católica Portuguesa.

Derouet, J.-L. (1992), *École et Justice*, Paris, Métaillié.

Estêvão, C. (2004), *Educação, justiça e autonomia: os lugares da escola e o bem educativo*, Porto, Asa.

Friedberg, E. (1993), *Le pouvoir et la règle*, *Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil.

Maroco, J. (2007), *Análise estatística - Com utilização do SPSS*, (3a ed. revista e aumentada), Lisboa, Edições Sílabo, Lda.

Pereira, O. (2004), *Fundamentos de comportamento organizacional*, (2a ed.), Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

Resende, J. M. (2009), *A Sociedade contra a Escola? A Socialização Política num contexto escolar de incerteza*, Lisboa, Edições Piaget.

O processo de profissionalização dos Osteopatas em Portugal: as forças e as debilidades de uma profissão em construção.

Augusto Henriques

Henriques.augusto.ost@gmail.com

Mestre em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde e Osteopata

Carlos Silva

casilva@uevora.pt

Prof. Auxiliar com Agregação no Departamento de Sociologia da Universidade de Évora

Domingos Braga

dab@uevora.pt

Prof. Auxiliar do Departamento de Sociologia da Universidade de Évora

Resumo

Sendo certo que os profissionais de saúde têm suscitado enorme interesse junto dos sociólogos que se interessam pela problemática das profissões, não será despiciendo afirmar que as áreas das medicinas alternativas ou não convencionais estão ainda muito pouco estudadas entre nós.

Assim sendo, o objectivo principal deste artigo será o de dar a conhecer os aspectos mais marcantes do processo de profissionalização dos Osteopatas em Portugal, tendo como referencial teórico de base o paradigma do poder na análise das profissões.

Segundo Mike Saks (2000), o facto de existir um elevado número de profissionais da medicina alternativa e complementar, tal não significa que as práticas alternativas estejam consolidadas no quadro das ofertas dos sistemas de saúde europeus.

Entre nós, a inserção no mercado de trabalho dos profissionais em Osteopatia é ainda relativamente recente e revela algumas especificidades, ao aceitar pessoas sem qualquer formação estruturada e consolidada, ou reconhecimento profissional acreditado pelo Estado.

Sabendo que a qualidade da inserção no mercado de trabalho dos profissionais em Osteopatia pode determinar em grande medida a qualidade da carreira a ser construída, o objectivo deste trabalho consistiu em analisar o processo de profissionalização e de formação identitária dos actuais Osteopatas que trabalham em Portugal.

Tendo por base a caracterização do conceito de profissão apresentado por E. Freidson e a partir de um conjunto de entrevistas realizadas junto de indivíduos de ambos os sexos a trabalhar em Portugal e assumindo diferentes experiências e formações ditas Osteopáticas, tanto a nível nacional como internacional, foi possível concluir que sem a regulamentação da profissão por parte do Estado e sem a formação de cursos a tempo inteiro devidamente estruturados e oficialmente reconhecidos, dificilmente será possível ultrapassar uma imagem muito débil de perceber o que é a Osteopatia e qual o seu verdadeiro “métier”.

Desta forma poder-se-á estar a criar um problema de natureza e formação identitária entre os profissionais e na imagem que estes transmitem para a opinião pública.

O poder profissional desta classe apresentar-se-á debilitado e enfraquecido por falta de uma consolidação da profissão, ao gerar valores e formas muito diferenciadas de apropriação da profissão e das suas actividades de trabalho.

Palavras-chave: Profissões, Profissionalização, Osteopatas, Identidade.

Introdução

O estudo das profissões pela Sociologia não é novo, mas as profissões ligadas às medicinas/terapêuticas alternativas ou não convencionais é uma problemática relativamente recente entre nós e que suscita muitas questões que se prendem com os processos de construção

dessas profissões. A existência de um maior número de profissionais nas áreas das medicinas alternativas e/ou complementares não significa que as suas práticas estejam devidamente consolidadas no quadro das ofertas dos sistemas de saúde dos vários países (Saks, 2000). Este é precisamente um dos aspectos que diferencia a situação da Osteopatia em Portugal face a vários outros países, onde ainda muito está por fazer no que respeita à regulação e regulamentação da profissão. A realidade portuguesa, quando comparada com outros países, permite encontrar grandes debilidades ao nível da formação e da prática profissional da osteopatia, embora já exista o seu enquadramento legal no nosso ordenamento jurídico¹.

Assim, o objetivo principal deste artigo será o de dar a conhecer os aspetos mais marcantes do processo de profissionalização dos Osteopatas em Portugal, tendo como referencial teórico de base o paradigma do poder na análise das profissões. A partir de uma breve revisão de literatura sobre a sociologia das profissões, pretende-se fazer uma caracterização geral da actual situação dos Osteopatas em Portugal, procurando centrar a nossa abordagem nas questões específicas que se prendem com a sua profissionalização e formação identitária.

Dentro deste desiderato, procurou-se fazer uma breve contextualização da situação portuguesa da Osteopatia em comparação com aquilo que se passa noutros países, onde a prática profissional está bem mais avançada e consolidada, tendo especialmente em contas os aspectos específicos que se prendem com a formação e regulamentação da profissão, e também nas relações destes profissionais com o Estado. Na concretização destes objectivos gerais, interessa saber quais os critérios, aspirações, interesses e valores que marcam o processo de profissionalização e de construção das identidades profissionais dos Osteopatas em Portugal. Assim, duma forma global, pretendeu-se compreender como os Osteopatas constroem a sua profissão, ou seja, a sua identificação e a identização (Pinto, 1991), num processo complexo de formação identitária.

Trata-se de um estudo de carácter exploratório, utilizando preferencialmente técnicas próprias da investigação qualitativa para a recolha (entrevista) e tratamento da informação (análise de conteúdo). Foram realizadas dez entrevistas a outros tantos Osteopatas que trabalham em Portugal, com base nos seguintes critérios:

- com a maior diversidade possível de situações (incluindo idades, género, e formação);

¹ Os Osteopatas são Profissionais de Saúde autónomos técnica e deontologicamente, cuja situação está explícita no Capítulo II, Artigo 5º da Lei nº 45/2003, de 22 de Agosto, Lei do Enquadramento Base das Terapêuticas não Convencionais.

- que concluíram um curso dito de Osteopatia, independentemente de possuírem ou não uma outra qualificação profissional anterior;
- com diferentes períodos de tempo de experiência profissional;
- e poderem estar ligados ao ensino da Osteopatia.

O nosso propósito foi seleccionar intencionalmente indivíduos de ambos os sexos, representando as mais diferentes experiências e formações ditas de Osteopática, tanto a nível Nacional como Internacional.

O número final de entrevistas realizadas obedeceu ao critério da saturação da informação, seguindo o que Morse (1994) nos diz, quando afirma haver “repetição de informação descoberta e confirmação de dados previamente colhidos” (citada por Streubert e Carpenter, 2002:26).

1 – A problemática das profissões na Sociologia

Quando se procura definir o que se entende por profissão surge, desde logo, uma enorme dificuldade pelo facto de nos depararmos com uma problemática algo fluída e que possibilita várias interpretações e leituras. Se para o senso comum o sentido da profissão parece não suscitar grandes dúvidas, ao apontar para o exercício de um trabalho ou de um ofício assente no conhecimento e na competência, para a sociologia o estudo das profissões tem possibilitado o desenvolvimento de vários paradigmas de análise desta questão em particular.

Assim, numa primeira fase e no quadro das teorias funcionalistas, a preocupação principal estava dirigida para a identificação de um conjunto de características que permitiam distinguir as profissões das demais ocupações. Neste primeiro período de análise das profissões, existia como preocupação principal caracterizar a profissão como uma actividade desenvolvida com base na existência de um conjunto de traços ideal tipo, onde se distinguiam das outras actividades que dispensavam esses mesmos critérios necessários para a classificação das profissões. Desta forma, a abordagem funcionalista sustenta a necessidade de três pressupostos base definidores do conceito de profissão, que são:

- “o estatuto profissional resultante do saber científico e prático e do ideal de serviço, corporizados por comunidades formadas em torno do mesmo corpo de saber, dos mesmos valores e ética de serviço;

- o reconhecimento social da competência fundada sobre uma formação longa;
- instituições profissionais como resposta a necessidades sociais: ocupando uma posição de charneira entre as necessidades individuais e as necessidades sociais, contribuindo para a regulação e o controlo sociais e permitindo o bom funcionamento da sociedade.” (Rodrigues, 2002:13).

Para a organização dos grupos profissionais seria fundamental a existência de um conjunto de elementos estruturais e instituições, como: estruturas de formação superior, tais como escolas e universidades, que desenvolvem e transmitem o corpo de conhecimento, contribuindo para uma forte socialização destes profissionais; associações profissionais que contribuem para desenvolvimento da autonomia e do poder profissional e promovem os valores de orientação para a comunidade; e o sistema de licenças/credenciais que asseguram o controlo social e ao mesmo tempo protege o prestígio e a autoridade profissional (Rodrigues, 2002).

Em síntese, nesta primeira fase os sociólogos caracterizavam as profissões como actividades fortemente orientadas para um ideal de serviço ou orientação para a comunidade através de um conhecimento de elevada complexidade e competência. Contudo, o aspecto mais problemático da análise funcionalista das profissões passava pela não existência de um consenso sobre os pressupostos que permitiam distinguir as profissões das ocupações.

Esta dificuldade da teoria funcionalista em encontrar critérios válidos de distinção das profissões e da enorme dificuldade em operacionalizar o conceito, bem como na sua aplicação a situações concretas, permitindo aos teóricos críticos deste paradigma sustentar uma evidência de base mais ideológica que científica, levou a uma atenção, por parte da abordagem interaccionista, muito mais centrada no processo do que na identificação dos critérios fixos, abstratos e gerais de definição das profissões. Para o paradigma interaccionista, o mais importante é verificar como uma ocupação se transforma em profissão, em vez de definir o que esta é. O seu principal foco de interesse assenta no processo de transformação das ocupações, isto é, identificar as circunstâncias pelas quais as ocupações se transformam em profissões. Nesta perspectiva, o interesse está na diversidade (ao considerarem que as profissões não são blocos homogéneos mas segmentados) e nos processos de negociação e conflito de interesses dentro das profissões. Como refere M. L. Rodrigues, “a abordagem interaccionista não incide sobre a análise dos privilégios

profissionais, nem sobre as condições estruturais da sua existência; a ênfase é colocada no processo de transformação das ocupações, nas interações e nos conflitos, bem como nos meios e recursos mobilizados neste processo, chamando assim a atenção para o papel jogado pelas reivindicações e os discursos sobre o saber, na transformação de uma ocupação em profissão.” (Rodrigues, 2002:17).

A abordagem que Eliot Freidson faz sobre as profissões também refere ser mais importante analisar o processo pelo qual uma ocupação reivindica ou atinge um *status* profissional. Contudo, as explicações que procura introduzir na análise das profissões direccionam-se muito mais para critérios relacionados com o poder profissional. Para este autor, a profissionalização deve ser encarada como um processo através do qual uma ocupação consegue obter o direito mais ou menos exclusivo de exercer um determinado tipo de trabalho, controlar o processo de formação e o seu acesso, aliada à possibilidade de regular e avaliar a forma como o trabalho é realizado. Muito embora esteja ciente das limitações e inconvenientes associadas à elaboração de uma definição abstrata e de aceitação geral para o termo profissão, sustenta ser possível encontrar elementos comuns, que não assumindo um carácter generalizador, permitem distinguir as ocupações em geral daquelas que se podem considerar como profissões.

Para Freidson (1998), os aspectos que mais contribuem para garantir o poder do profissional são: o saber ou conhecimento (*expertise*); o credencialismo e a autonomia. O conhecimento está ligado ao saber e habilidades dos profissionais na realização de uma actividade e que os distingue dos não profissionais ou amadores. Neste sentido, existindo tarefas que quase todas as pessoas podem desenvolver sem necessidade de formação especial, outras há que “exigem ou um extenso treinamento, ou experiência ou ambos e, neste caso, os realizadores são verdadeiros especialistas com competência e conhecimento, isto é, com *expertise*, que é distintamente deles e não faz parte da competência normal dos adultos em geral.” (Freidson, 1998:200).

O credencialismo está ligado a uma posse de licenças, diplomas ou credenciais que, através de instituições próprias (escolas, universidade, associações e o Estado), permitem institucionalizar o conhecimento e os recursos desejados para atender aos problemas que os clientes/público pretendem ver resolvidos. Desta forma, pelo credencialismo é garantido um “abrigo de mercado de trabalho” que proporciona aos profissionais/especialistas uma protecção especial na realização

de uma tarefa/actividade na divisão do trabalho, possibilitando o acesso privilegiado a certas recompensas sociais, económicas, políticas ou de carácter essencialmente simbólicas.

O terceiro conceito que Freidson concebe para a constituição de um espaço analítico que permite definir e identificar o poder das profissões diz respeito à autonomia e poder sobre o próprio trabalho. A autonomia técnica caracteriza-se pela independência do profissional na execução da sua actividade, isto é, o profissional é livre na escolha das suas acções independentemente do espaço no qual a sua actividade se realiza. Como refere Freidson, “a autonomia profissional é a antítese do proletariado: os próprios trabalhadores determinam que trabalho fazem e como o fazem. A autonomia profissional permite que os trabalhadores enfatizem o arbítrio em seu trabalho, afirmem o seu próprio julgamento e responsabilidade como árbitros de suas actividades.” (Freidson, 1998:208).

Em síntese, o conhecimento, o credencialismo e a autonomia constituem as três dimensões ou os pilares que permitem definir e identificar o poder das profissões, sendo nosso propósito avaliar aqui o lugar que os profissionais de osteopatia ocupam nesta discussão.

2 – O processo de profissionalização dos Osteopatas em Portugal

Nesta secção vamos procurar inicialmente fazer uma breve contextualização da realidade histórica Internacional da Osteopatia/Medicina Osteopática e situar o caso Português e a formação dos Osteopatas no País.

Enquanto prática clínica, a Osteopatia apareceu nos Estados Unidos da América (EUA) como reforma da Medicina Convencional ou alopática, por volta do ano de 1870 e associada ao nome do cirurgião Americano Dr. Andrew Taylor Still. O Dr. Still originalmente não teve intenção em fundar uma nova Escola de Medicina, fê-lo quando a sua filosofia e descobertas científicas foram rejeitadas e contestadas pelas autoridades médicas da altura. Ele propunha a procura/promoção do estado de Saúde Total, em vez do tratamento específico da doença ou do seu sintoma.

A Medicina Osteopática, desde sempre, posicionou-se numa vertente diferente da Medicina dita alopática: visava melhorar a saúde como forma privilegiada de combater as doenças. Atendia às inaptações do indivíduo ao meio ambiente, tanto numa perspectiva física como psicológica.

A Osteopatia tenta equilibrar os mecanismos homeostáticos (capacidade inerente e auto-reguladora que os organismos vivos têm para obter o seu bem-estar) através de procedimentos tendentes a aliviar as cargas alostáticas (que vão provocar a doença).

Está presente na Medicina Osteopática uma visão que tem em conta cada organismo como uma unidade total, onde se identifica o sistema neuro-músculo-esquelético como o elemento "chave" para a saúde, uma vez que todos os outros sistemas trabalham para este. Foi reconhecida ao organismo uma capacidade inerente para se curar a si mesmo, desde que, como advogava o Dr. Still, se prevenissem os desequilíbrios através das técnicas Osteopáticas, conjugadas com alimentação equilibrada e exercício físico.

Pode-se ainda dizer que a Osteopatia é um sistema autónomo e independente de diagnóstico e tratamento que promove o alívio e a cura dos problemas estruturais e funcionais do corpo humano. O Osteopata, dando ênfase ao sistema neuro-músculo-esquelético, e integrando todos os sistemas, não trata somente doenças e sintomas específicos, trata a pessoa Humana no seu todo, incluindo o estado mental e emocional do paciente. Os métodos de tratamento têm que estar em acordo harmonioso, perante a biologia do indivíduo e da espécie, ponderando na organização e constituição do organismo, nunca esquecendo a co-relação com o meio ambiente. É dada especial atenção à vida do paciente na sua casa, no seu trabalho e em todas as situações em que intervenham factores que possam afectar a sua saúde – o seu equilíbrio homeostático.

Na Osteopatia não há modelos de tratamento, como sucede com outras práticas mais convencionais, o Osteopata adapta-se ao paciente - é uma Escola de Medicina centrada no paciente e não no praticante.

Assim, podemos explicar e falar no modelo biomecânico, no modelo respiratório/circulatório, modelo neurológico, modelo bio-psicosocial e também no modelo bioenergético (em consonância com a descrição Oficial da Organização Mundial de Saúde, em relação à Osteopatia).

A primeira escola de Osteopatia na Europa foi a British School of Osteopathy (BSO), fundada em 1917 em Londres por um discípulo do Dr. Andrew Taylor Still, o Dr. John Martin Littlejohn, que antes de vir para a Europa também tinha criado o actualmente denominado “Chicago College of Osteopathic Medicine, na Midwestern University”, Estados Unidos da América. A BSO

é reconhecida por uma Universidade Pública e tem actualmente como Patrona, Sua Alteza Real a Princesa Ana.

Em Portugal a Osteopatia apareceu na década de 60 do séc.XX com uma Osteopata Inglesa, formada pela BSO, a Dra.Margaret Christine Reynolds Edlmann. Durante anos foi a única Osteopata a trabalhar em Portugal, até que pela década de 80 começaram a surgir alguns Osteopatas portugueses que fizeram a sua formação no Reino Unido². No mesmo período, surgiram profissionais vindos doutros países que começaram a exercer a osteopatia em Portugal. Foram estes primeiros Osteopatas que começaram a dar os primeiros passos no ensino e na formação em osteopatia no nosso país. Assim, a formação dos Osteopatas que exercem actualmente a actividade em Portugal é muito diversa e com origem bastante variada. Existem profissionais que fizeram exclusivamente formação em Portugal (com estrutura e duração muito diferenciada), enquanto outros obtiveram a sua graduação em escolas ou universidades de vários países da Europa, sobretudo no Reino Unido e França.

Tendo por base este contexto bastante heterogéneo dos profissionais de osteopatia a exercer em Portugal, interessava-nos conhecer o que pensam os actuais osteopatas sobre a sua profissão. Conhecer o processo de profissionalização pela voz dos seus principais protagonistas foi o principal objectivo da investigação realizada. Neste sentido, foram realizadas dez entrevistas semi-estruturadas a osteopatas a exercer a profissão em Portugal e com idades compreendidas entre os 24 e os 59 anos. Entre os entrevistados, 7 eram do sexo masculino e 3 do sexo feminino. Três dos entrevistados fizeram toda a sua formação no Reino Unido, onde o curso está oficialmente reconhecido e regulamentado pelo Estado Britânico. Um dos entrevistados (com formação inicial em fisioterapia) fez formação em França, num curso estruturado sob a forma de seminários e orientado para pessoas que já tinham formação de base na área da saúde. Os restantes seis entrevistados fizeram a sua formação em Portugal, embora dois deles tivessem posteriormente alargado a sua formação no Reino Unido, onde estão devidamente registados. A grande maioria dos entrevistados pertence a associações profissionais, embora reconheçam que

² Foi o caso de um dos autores deste artigo que foi o primeiro Osteopata português a formar-se (1983) na British School of Osteopathy (BSO) e que foi durante algum tempo assistente da Dra.Edlmann.

as cerca de dezena e meia de associações da classe existentes em Portugal denotam uma grande desunião entre os profissionais e um sintoma de fragilidade dentro da própria profissão.

A análise de conteúdo das entrevistas permitiu identificar três dimensões fundamentais relacionadas com o processo de profissionalização dos Osteopatas em Portugal e da Osteopatia enquanto profissão, nomeadamente: os aspectos globais da profissão; reconhecimento profissional; e identidade e perspectivas profissionais. Dentro dos aspectos globais da profissão foram identificadas várias categorias que remetem principalmente para os conhecimentos, o saber e a competência específica que definem o carácter exclusivo da intervenção do Osteopata, dentro do quadro de referência proposto por Eliot Freidson. Assim, para reforçar o carácter específico do seu saber, os entrevistados referem o carácter holístico da Osteopatia, ou seja, a necessidade de ver o ser humano como um todo e saber fazer o diagnóstico diferencial. A Osteopatia é vista como uma especialidade que permite uma “capacidade de entender a interrelação entre sistemas e estruturas” (E4); o osteopata é um “conselheiro em termos biomecânicos, faz uso das mãos, com base no diagnóstico diferenciado, holístico, com vista a desenvolver o equilíbrio que aquele corpo perdeu de alguma forma e retirar-lhe a dor” (E5). Muito embora se considerem como “um médico, especialista em cuidados de saúde primários, um especialista em olhar o corpo definido como um todo (...)”, que procura “desprender as capacidades de cura/homeostasia do organismo.” (E1), assinalam a existência de “grande diferença entre a Osteopatia e a medicina convencional (...) porque “a base com que partimos é diferente, tanto dum lado como do outro assentam em bases científicas diferentes (...), são sistemas diferentes.” (E7).

Dentro dos aspectos globais da profissão, o conhecimento e informação da população sobre o que é a Osteopatia revela-se de importância estratégica para a profissão. Assim, embora os entrevistados tenham manifestado a opinião de que o conhecimento da profissão pela população seja actualmente muito maior, ainda subsiste muitas dúvidas sobre o que a Osteopatia realmente é. Para os entrevistados, a existência de uma formação muito heterogénea não beneficia a imagem que o público constrói acerca profissão, quando “cada Escola tem uma definição diferente de Osteopatia, logo automaticamente as pessoas ficam um bocado baralhadas ... têm uma ideia que é ... uma pessoa que faz umas técnicas manuais e pronto, basicamente não passará disso” (E2).

Para os entrevistados, o crescimento da informação sobre a profissão poderá aproximar a população e outros profissionais de saúde dos profissionais em Osteopatia. A este propósito um dos entrevistados refere que o público “está mais informado, cada ano que passa está mais informado. As pessoas estão fartas do Sistema Nacional de Saúde que a maior parte das vezes só oferece pílulas ou cirurgia e as pessoas cada vez mais estão a procurar a Osteopatia como alternativa.” (E1). Relativamente à aproximação entre profissionais de saúde, um dos entrevistados refere que “há uma maior informação do público (...) muita gente vinha à osteopatia, nem sabiam o que era (...) normalmente a maior parte das pessoas vem porque um amigo foi tratado, já andava há tantos anos doente, (...) há tanto tempo, não conseguia resolução na medicina convencional e como teve bons resultados aconselha-o a vir (...) outros (...) são profissionais de saúde que aconselham a vir... quer dentro da medicina alopática, como mesmo dentro das medicinas naturais que aconselham a vir.” (E3). Assim, para além dos problemas identitários que resultam de uma excessiva segmentação da formação em Osteopatia, o desconhecimento da população relativamente à profissão limita também a construção de uma identidade positiva e forte, uma vez que o espaço social da formação das identidades vai muito para além das situações concretas ligadas exclusivamente ao trabalho e à formação (Dubar, 1997).

Relativamente à formação académica e profissional, o padrão que é defendido para a profissão é o que existe noutras profissões ligadas ao sector da saúde. Para a maioria dos entrevistados torna-se necessário garantir uma formação devidamente estruturada ao nível da licenciatura. A existência de cursos com duração e formação muito duvidosa, que resultam da não existência de uma verdadeira regulação e regulamentação da profissão, fragiliza o poder profissional do Osteopata. Na profissão, a existência do estágio é vista como necessária e fundamental, pese embora alguns dos entrevistados que estudaram em Portugal afirmem que não o fizeram, considerando tratar-se de uma grande lacuna na sua formação. Mesmo para quem fez estágio, a situação é muito diversa junto destes profissionais. Para os que fizeram formação fora de Portugal, o estágio profissional estava devidamente integrado no plano de estudo do curso e tinha uma duração superior a mil horas. Em Portugal, os estágios, quando existem, são de menor duração e por vezes sem qualquer integração institucional. A este propósito é bastante paradigmático o que afirma um dos entrevistados quando nos diz que o “estágio integrado é uma

das maiores lacunas que existe nos cursos em Portugal e deve ser colmatado o mais rápido possível. Tenho estado a fazer um estágio, (...) o estágio que estou a fazer não é com um osteopata, é com um profissional de saúde dentro da área da medicina estética, (...) é um profissional que ... que ... é um profissional que faz medicina ortomolecular e estética, faz mesoterapia injectável, faz homeopatia... e várias coisas. (...) é um estágio que não vai de certeza absoluta colmatar as minhas dificuldades a nível de técnicas.” (E4).

Para a maioria dos entrevistados, a construção e o desenvolvimento da profissão em Portugal terá necessariamente que passar por fazer da Osteopatia uma actividade academicamente fundamentada de acordo com os padrões dos países mais avançados nesta prática profissional, e permitir que o conhecimento e o saber que caracteriza esta profissão seja suportado por cursos de graduação superior e assentes numa forte orientação científica e numa pesquisa aplicada. A não existência de formação em estabelecimentos de ensino superior público e a ausência de critérios rigorosos na avaliação da formação ministrada constitui um forte obstáculo para que se possa ultrapassar uma imagem muito débil de perceber o que é a Osteopatia e qual o seu verdadeiro “métier”.

Em síntese, embora existe uma grande heterogeneidade, ao nível da formação de base junto dos Osteopatas, defende-se uma formação longa que permita uma maior autonomia do profissional para poder trabalhar junto do cliente/utente e de outros profissionais. As posições expressas denotam uma orientação que reforçam a ideia de que uma formação ou um treino longo evidencia um maior controle pela profissão sobre si mesma e, ao mesmo tempo cria um *status* ou um prestígio profissional mais elevado (Abbott e Meerabeau, 1998).

Dentro dos aspectos globais da profissão, associada à debilidade do sistema de formação em Osteopatia no nosso país está também a questão da regulamentação, como factor que muito pesa na imagem e na construção da profissão. Apesar de existir uma lei aprovada por unanimidade na Assembleia da República (Lei n.º 45/2003), que reconhece as práticas terapêuticas alternativas ou não convencionais, todas as tentativas para regular e regulamentar a profissão têm sido fracassadas. Esta ausência de regulamentação não permite credibilizar a profissão, porque “se não houver regulamentação eficiente (...) não conseguimos separar o trigo do joio.” (E9). A mesma posição é sustentada por outro entrevistado ao afirmar que “a falta de regulamentação

está a provocar um problema de saúde pública (...) por estes falsos osteopatas.” (E7). Esta ausência de regulamentação da profissão permite “um crescimento de escolas e do número de pessoas que se auto-intitulam de osteopatas, quando eles não sabem o que é a Osteopatia.” (E2). Alguns vão um pouco mais longe na sua crítica à falta de regulamentação, afirmando que os osteopatas estão “no mesmo campo dos bruxos e endireitas.” (E6). Neste contexto, a imagem e reputação da Osteopatia saem bastante afectadas, bem como o contributo que estes profissionais poderiam proporcionar à população em geral, porque “muitas pessoas estão a ser prejudicadas pela falta de acesso a cuidados de saúde osteopáticos.” (E5). A falta de regulamentação promove a “descrédibilização da nossa profissão (...) porque temos profissionais mal formados e mal orientados a representar a nossa classe (...) e as lutas entre associações não estão a representar a osteopatia da melhor maneira.” (E4). Também está a “provocar é um mau nome à Osteopatia, temos uma série de ‘cowboys’ massagistas que leram um livro à noite e se intitulam osteopatas, o público está a ficar com uma ideia errada que os Osteopatas têm umas técnicas no ‘saco’ e estalam uns ossos para os pôr no sítio.” (E1).

A necessidade de regulamentação parece ser a estratégia encontrada por todos aqueles que procuram trazer para a cena política a disputa pelo poder profissional. A regulamentação é vista como o factor mais imediato para garantir uma prestação de serviços de saúde osteopáticos de maior qualidade, porque está associada a uma preparação profissional mais consistente e estruturada. Estamos em presença daquilo que Freidson refere como o credencialismo, que embora não impeça e existência de maus profissionais e não evite inteiramente a falta de qualidade no desempenho da profissão por alguns, permitiria simplificar o processo de escolha da população por estes profissionais de saúde. A não regulamentação da profissão impede que os que prestam serviço nesta área estejam protegidos pelo credencialismo, sendo também um aspecto que marca negativamente a sua autonomia técnica, sobretudo pela possibilidade de interferência de outros profissionais e verdadeiros curiosos. De acordo com Freidson, a autonomia é entendida como a possibilidade de controlo interno (económico, político e administrativo) da profissão pelos próprios agentes que integram o grupo profissional, sob várias dimensões. A autonomia profissional dos Osteopatas revela enormes fragilidades, tanto na sua dimensão económica (pela ausência de indicação de quem tem capacidade para exercer a actividade, definição das áreas de jurisdição própria e das recompensas ou retribuições pelo

trabalho realizado), como política (onde a profissão e os seus membros não são representantes activos das normas e regras que definem as boas práticas de actuação) e administrativa (com ausência de avaliação interna das práticas profissionais pelos seus pares).

Uma outra dimensão presente no corpus da informação recolhida através das entrevistas diz respeito à formação identitária e perspectivas profissionais futuras. Falar de cultura profissional e de formação identitária conduz-nos necessariamente por um processo de socialização profissional. Embora o temo socialização possa assumir diferentes significados, atendendo às diferentes abordagens que esta problemática pode suscitar, quando aplicada à socialização secundária ou profissional remete para a interiorização de um corpo de conhecimentos ou saberes especializados (saberes profissionais) definidos e construídos com base num campo especializado de actividades (Dubar, 1997).

A identidade profissional constrói-se e estrutura-se através de processos sociais e a partir das múltiplas interacções que se estabelecem com os outros, numa relação dialética entre sujeito e sociedade. A escola e as instituições de formação profissional assumem uma importância muito relevante neste processo de construção identitária de natureza tanto biográfica como relacional. Na perspectiva de Madureira Pinto (1991), carácter relacional de constituição das identidades sociais/profissionais assenta em dois processos: o de identificação (com os actores sociais a procurarem integrar-se em colectivos mais vastos de pertença ou referência); e o de identificação (em que os agentes se autonomizam e se diferenciam face aos outros, fixando distâncias e fronteiras mais ou menos rígidas). Para o caso dos profissionais em Osteopatia, o processo histórico de construção da profissão na sociedade portuguesa encontra-se muito marcado por uma enorme falta de entendimento e aproximação sobre a forma como a classe se representa a si e como é vista pelos outros. Para isto muito contribui a enorme heterogeneidade destes profissionais, quer quanto à sua formação como organização associativa de classe. O conteúdo profissional, que se pretendia ser um factor marcante para a formação identitária destes profissionais de saúde, não garante uma aproximação entre eles e está muito distante da autonomia técnica que marca o controlo das actividades pelos seus membros, e assente numa organização política de classe.

Conclusões

Ao se analisar a tríade que nos é proposta por Freidson para a configuração de um grupo profissional (conhecimento, credencialismo e autonomia), pode-se concluir que a situação dos Osteopatas em Portugal se encontra numa situação muito debilitada. Se por um lado parece não existir grandes dúvidas sobre a presença de um saber e de um corpo de conhecimento próprios para a realização da sua actividade ou do seu “metier”, a falta de um sistema credível que garanta o credencialismo (através da disponibilização de processos de formação e certificação que possa atestar a capacidade de execução da profissão), coloca estes profissionais numa situação de grande fragilidade interna e externa. Para a grande maioria dos profissionais entrevistados, o maior obstáculo ao processo de profissionalização tem-se colocado na falta de regulamentação da profissão por parte do Estado. Este é um dos pontos fundamentais que não se encontra assegurado, quer no controlo e validação académica dos profissionais que exercem a actividade, como na impossibilidade da população de recorrer a estes serviços de saúde no sistema público. Neste contexto a autonomia profissional revela enormes fragilidades quer na sua dimensão económica, como política e administrativa. O que existe é uma autonomia no sentido mais negativo do conceito (quase tudo é permitido), onde muito do que se faz nesta actividade não contribui para fortalecer a imagem da profissão e o profissionalismo dos seus agentes. Assim, sem a regulamentação da profissão por parte do Estado e sem a formação de cursos a tempo inteiro devidamente estruturados e oficialmente reconhecidos, dificilmente será possível ultrapassar uma imagem muito débil de perceber o que é a Osteopatia e qual o seu verdadeiro “métier”. Neste sentido, o poder profissional desta classe apresenta-se debilitado e enfraquecido por falta de uma consolidação da profissão, ao gerar valores e formas muito diferenciadas de apropriação da profissão e das suas actividades de trabalho.

Bibliografia

- Apresenta-se apenas a bibliografia citada. Para ter acesso a toda a bibliografia consultada ver (Henriques, 2010).
- Abbott, P.; Meerabeau, L. (1998), *The Sociology of the Caring Professions*. 2ª edição. London, UCL Press Limited.
- Dubar, Claude (1997), *A Socialização, construções das identidades sociais e profissionais*. 2ª edição revista. Porto Editora.
- Freidson, E. (1998), *Renascimento do Profissionalismo: teoria, profecia e política*, São Paulo, EDUSP.

Henriques, A. (2010), Os Osteopatas em Portugal: Processo de profissionalização e formação identitária, Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional na Saúde, Universidade de Évora.

Pinto, J. M. (1991), “Considerações sobre a produção social de identidade”, in Revista Crítica das Ciências Sociais, 32, pp. 217-231.

Rodrigues, Maria de Lurdes (2002). Sociologia das Profissões. 2ª edição. Oeiras, Celta editora.

Saks, Mike (2000), Orthodox And Alternative Medicine. Politics, Professionalization and Health Care, London, Sage Publications Ltd.

Streubert, Helen J Carpenter, Dona R. (2002), Investigação Qualitativa em Enfermagem: avançando o imperativo humanista. 2ª Edição. Edições Técnicas e Científica, Lda.. Loures, Lusociência.

RSI, tolerância zero: A estigmatização como regulação social

Ricardo Sá Ferreira

ricardo.sa.ferreira@gmail.com

FLUP – Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Resumo

Desde há uns anos, temos testemunhado o ascender de um pânico moral em torno do Rendimento Social de Inserção (RSI). Articulam-se hábeis discursos políticos, corre a tinta no jornais e multiplicam-se as concepções em torno do RSI e dos seus beneficiários, caracterizando-os como «laxistas» e «fraudulentos». Este discursos estigmatizantes, que se caracterizam pela homogeneidade, têm um efeito de regulação social. O discurso hegemónico em torno do RSI legitima o avanço de reformas institucionais de cariz ideológico, baseadas nas políticas de ativação, regulação e moralização. A construção mediática em torno do RSI, a gestão e regulação do medo e de um clima de «tolerância zero», tornaram-se fulcrais na associação do poder e da legitimação simbólica convertendo a crise financeira, num debate centrado numa crise de valores, determinantes para a transformação do Estado-Providência num Estado-Penal.

Palavras chave: RSI, Estado Providência, Estado Penal, Média, Estigma

O Rendimento Social de Inserção e o Estado Social: a extensão da democracia

A criação do Rendimento Social de Inserção (RSI)¹ insere-se numa «nova geração» de políticas sociais, centrada na promoção e capacitação de cada cidadão(ã) como objetivo atender às suas fragilidades e *handicaps*, e sobretudo, às modalidades de participação e de exercício de poder, indo para além das políticas estritamente economicistas (Fernandes, 1991:10). Esta medida tem como base a perceção de que a pobreza não é uma doença social mas sim uma privação de direitos de cidadania que tanto pode ser herdada, como adquirida (Fernandes, 1991: 45). Com o RSI a pobreza deixa de ser uma questão individual e transfere-se para o domínio coletivo, como um problema de democracia, em que este novo ciclo de prestações sociais estenderia a integração e a participação, e consequentemente a democracia, aos mais carenciados.

Apesar do seu recorte inovador, temos testemunhado o ascender de um pânico moral em torno do RSI, que enche hábeis discursos políticos, faz correr tinta nos jornais caracterizando o RSI e os seus beneficiários como «laxistas», «fraudulentos» e «malandros». O (não) debate e a caracterização negativa dos beneficiários do RSI tomou proporções diametralmente opostas ao

¹ Antigo Rendimento Mínimo Garantido, criado em 1996.

seu encargo monetário em que a construção e proliferação destas representações reproduzidas por atores sociais e amplificadas pela imprensa, edificaram um (falso) imaginário sobre os beneficiários do RSI. Este processo de estigmatização do RSI e dos seus beneficiários tem um duplo efeito: primeiro, descredibiliza este mecanismo e legitima politicamente a sua restrição, subfinanciamento e desmantelamento; segundo, introduz nuances discursivas que retiram legitimidade à generalidade das políticas sociais, transformando o Estado Social num Estado Penal (Wacquant 2000; 2003).

O bombardeamento simbólico dos beneficiários do RSI tem legitimado, como veremos, alterações na estrutura estatal das políticas sociais, inscrevendo de forma silenciosa uma alteração na conceção e no papel do Estado Providência, que, no meio da tempestade da economia global, converteu o debate da crise financeira, num debate centrado numa crise de valores, erguendo uma nova *doxa* punitiva. O enfraquecimento do Estado Social não é só expresso nos cortes sociais, mas na tendência generalizada de individualizar os riscos sociais e de um maior controlo autoritário que é produto do atual projeto político do neoliberalismo (Esping-Andersen 1990: 35; Wacquant 2012).

Do Rendimento Mínimo à inserção: metamorfoses e implicações

O surgimento do Rendimento Mínimo Garantido (RMG) deriva dos níveis intoleráveis de pobreza e de exclusão social que provocaram profundas fraturas sociais e que corresponde à mutação das características da proteção social, constituindo um marco na mudança das políticas sociais, não somente nos objetivos que propõem alcançar, mas também na forma (Rodrigues, 2010; Guerra, 1997; Lourenço, 2005: 137). A sua implementação inaugura uma «nova geração» que tem como objetivo atenuar a pobreza, inserir socialmente pessoas excluídas, mas reforçar a coesão social, bem como reforçar a própria cidadania.

A constituição do quadro legal do RMG revela a preocupação dos legisladores na criação de uma fórmula equilibrada, ao criar um dever – a inscrição num programa de inserção social – e um direito que responsabiliza tanto os beneficiários, passando pela sociedade civil até ao Estado (Lourenço, 2005: 137-139). Com a eleição da uma coligação de centro-direita no início de 2002, o executivo da coligação PSD-CDS/PP preparou o caminho para um período de retrocesso

ideológico e efetivo em relação à filosofia originária do RMG (Batista & Cabrita, 2009, 7). Utilizando as críticas em torno da implementação da medida, o novo governo, pela mão do Ministro Bagão Félix, propôs substituir o RMG pelo RSI. A nova filosofia estabelecida para o RSI insere-se no contexto das políticas de «ativação», orientado claramente para a «moralização» da medida, introduzindo novos mecanismos de controlo que aumentassem a sua «eficácia» para alcançar, nas palavras do Ministro do Trabalho e da Segurança Social, um «objetivo nobre», que na prática visava a responsabilização individual, desmobilizando a pobreza como responsabilidade coletiva (Batista & Cabrita, 2009:7).

As alterações efetuadas, instauraram mais mecanismos de controlo, com o objetivo de não deixar que a medida se tornasse um «modo de vida», reforçando a inspeção de quem tinha o apoio. As falhas nos processos de implementação e aplicação do RMG, proporcionaram visibilidade mediática, abrindo o espaço público para debate sobre a «justiça» e a «justeza» da medida.

Crise financeira: da inserção à punição

Com o abalo financeiro, em maio de 2011, o executivo do Partido Socialista, liderado pelo primeiro-ministro José Sócrates, anuncia, um acordo de resgate pelo o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Central Europeu (BCE) e a Comissão Europeia (CE), que constituem a Troika. Surgindo o *memorando de entendimento*, no qual estão inscritas políticas fiscais e sociais de austeridade – assentes no corte da despesa e na redução do défice –aplicadas para que Portugal continue a receber financiamento externo. Intensifica-se uma política de austeridade, assente na redução dos encargos do Estado na saúde, na educação e nas políticas sociais que dismantela, passo a passo, o Estado Social. Após a intervenção externa, é eleito um governo de direita composto pelo PSD e pelo CDS-PP, que preconizou uma maior liberalização da economia e das prestações sociais, aumentando os níveis de pobreza e de desemprego para níveis recorde e sem nunca conseguir reduzir a dívida externa. A crise financeira converte-se numa crise da própria legitimidade do contrato social entre a sociedade e o Estado, pretexto para dispensar das políticas sociais e abandonar os valores do universalismo e da solidariedade, tendo como meta o pagamento da dívida externa e a redução do défice.

Esta orientação tem vindo a consubstanciar as teses defendidas por Wacquant (2000) e Bauman (1998), assentes na mudança paradigmática do Estado Social para um Estado Penal (Ferreira, 2011:36). Para estes autores, o modelo norte-americano da «lei e ordem» seria induzido pela crise da legitimidade do Estado Social, que, não podendo financiar os padrões de proteção social, promoveria uma retórica assente no recalcar de expectativas em matéria social, germinando um modelo de segurança penal que ganharia legitimidade (Ferreira, 2011: 36). Com os cortes nas prestações sociais e o aumento da fiscalização das mesmas, a *mão esquerda do Estado* – educação, assistência social, saúde – é suplantada pela regulação *da mão direita do Estado*, onde têm proeminência a polícia e os tribunais (Bourdieu, 1993: 219-28; Bourdieu, 1999: 9-15).

Numa sociedade dilacerada pela austeridade, o medo é um mecanismo de articulação entre estruturas sociais e indivíduos como processo de estruturação das interações sociais e fonte de identidades coletivas e individuais (Elias, 1990: 195). O medo e a sua gestão, torna-se estruturante porque é uma questão de poder de legitimação com crescente expressão no espaço público, tendo a capacidade de lançar pânico morais sobre indivíduos, ou neste caso, sobre políticas sociais. O medo, enquanto mecanismo emocional em que há alguma coisa ameaçadora contra a qual as pessoas não têm poder, torna-se «instrumental para a prossecução dos interesses dos que procuram uma intensificação do controlo social e de uma legitimação da desigual distribuição do poder e do bem-estar» (Innerarity, 2006:176; Ferreira, 2011:56).

Enquanto fonte de legitimidade, o medo está na base da construção de um regime paradoxal de causalidade, em que, no âmbito da sociedade de austeridade, se afirma como um mecanismo de transferência de um problema estrutural, para um problema individual tornando-se num mecanismo de conversão da narrativa da austeridade, num modelo político-social dominante, que assegura a prioridade absoluta dos valores neoliberais e do neoliberalismo económico (Ferreira, 2011:56; Fernandes, 1991; Somers, 2008:3). Assim, o clima da austeridade é catalisador de profundas transformações nas políticas sociais, nomeadamente no RSI.

No RSI, verificamos que existe uma mudança de políticas de inserção social do paradigma de *welfare*, para uma política social de ativação do paradigma de *workfare*. Testemunhamos uma crescente disponibilização de mecanismos de controlo fiscal e social, em que a prestação social passa de um mecanismo de inserção para um mecanismo de regulação, de controlo, de

moralização e disciplinização dos beneficiários. Isto é visível quando verificamos a passagem da penalização de 12 para 24 meses, se o beneficiário recusar de forma injustificada oferta de emprego conveniente, trabalho socialmente necessário ou formação profissional. Não obstante, as políticas de disciplina laboral são acionadas, sobre o pretexto de «voltar a habituar às exigências do mundo laboral» em que os beneficiários do RSI têm de trabalhar – pelo menos 15 horas semanais. Este processo é legitimado pela aceitação tácita do conceito de reciprocidade de que não existem direitos sociais sem deveres, o que significa que o acesso a uma prestação social acarreta um conjunto de obrigações que o Estado exige ao beneficiário. Esta perspectiva representa um marco: concebem-se os direitos e as obrigações em termos individuais, sustentando uma retração em termos de direitos porque a obrigação que é imposta não oferece possibilidade de recusa (Goodin, 1998). O problema das obrigações é que não estão igualmente distribuídas, já que o direito à cidadania tem que ter um carácter universal e igualitário, em que a imposição de deveres associados a determinadas prestações sociais – sejam elas contributivas ou pecuniárias – àqueles cidadãos que não podem escolher não os aceitar, sob pena de serem privados delas, torna-as em não direitos (Standing 1999).

Mecanismos do pânico: métodos e interlocutores

Os problemas sociais não têm o mesmo impacto ou importância nem têm todos o mesmo mediatismo. Os média operam um verdadeiro trabalho de construção que depende largamente dos interesses de cada setor de atividade. Nesta perspectiva, uma parte dos *males* evidentes na representação pública é fabricada (Champagne, 1991). Os média são geradores e amplificadores de pânicos morais e tem três papéis na criação do pânico moral: 1) *definindo a agenda*, ao selecionar os eventos desviantes ou socialmente problemáticos como material noticioso selecionando quais desses eventos são potenciais candidatos ao pânico moral; 2) *transmitindo imagens*, dando a conhecer as reivindicações de quem incentiva ou atenuar a retórica dos pânicos morais; ou 3) *quebrando o silencio*, ao divulgar as reivindicação e expondo os casos (Cohen, 2002: xxviii-xxix).

Os sucessivos cortes no Estado Social implementados pelo *memorando de entendimento* têm vindo a ser acompanhados da construção de um clima de desconfiança social. As crenças folclóricas do senso comum – a ideia de que um vastíssimo número de pessoas pede o RSI de

forma fraudulenta – ganha credibilidade oficial. O Governo confirmou essa representação através da insistência numa alegada necessidade de práticas institucionais (através da lei e do reforço de controlo administrativo) cujo objetivo seria «separar o trigo do joio». As mudanças legais assumem, a par da cultura pública, a noção de que todos os beneficiários do RSI são potenciais fraudulentos. São culpados até provarem a sua inocência. Um pânico moral não implica que algo tenha acontecido, e a reação baseada na histeria, na desilusão ou ilusão, é criada pela exagero do problema tanto no seu cerne como em comparação com problemas bem mais sérios (Cohen, 2002: vii).

Na sua abordagem dos incidentes por parte dos média, Stanley Cohen sistematiza um inventário baseado na premissa de que «as reações se desenrolam na base dessas imagens processadas: as pessoas ficam indignadas ou importunadas, formulam teorias e planos, fazem discursos, escrevem cartas aos jornais» (Cohen, 2002: 30). O inventário dos média pauta-se por quatro características fundamentais: *o exagero, a distorção, o prognóstico e a simbolização* (Cohen, 2002: X). A *distorção* está ligada ao estilo de apresentação das notícias acerca dos incidentes e do objeto de construção do desvio como os títulos sensacionalistas, na maioria das vezes, enganosos (Guerra, 2002). No campo da distorção sensacionalista verificamos o uso plural genérico onde uma linguagem e um vocabulário dramático são empregues ao campo, verificamos um uso sistemático de palavras como «malandros», «preguiçosos», e «inúteis». Esta dinâmica é então exacerbada pela repetição exaustiva de histórias falsas. Estas histórias penetram a consciência coletiva que determina as reações sociais em que a «repetição das histórias que são obviamente falsas, apesar de não ter provas disso é um achado habitual em estudos do papel dos média em espelhar o histerismo em massa» (Cohen, 2002: 33).

O *exagero* exhibe-se pela amplificação dos elementos noticiosos, em que a distorção reside no exagero excessivo dos eventos, dos números associados e da violência em torno das notícias. O exagero das reportagens noticiosas emerge como «uma característica não apenas das notícias acerca do crime como um todo, mas dos inventários dos média em eventos como protestos políticos, distúrbios radicais, etc.» (Cohen, 2002: 31). Como elemento do inventário, o *prognóstico*, constitui o papel de desdobrar representações sociais, na medida em que, implicitamente, o sucedido nas notícias irá acontecer novamente. Os prognósticos em torno do pedido e uso fraudulento do RSI são denunciados, grande parte das vezes, por porta-vozes

partidários no decorrer das campanhas eleitorais. Verificamos que é o líder do CDS-PP, Paulo Portas, o agente que desdobra estas visões prognósticas (tabela 1).

Tabela 1: Os 5 interlocutores do RSI nos média

Interlocutores	Cargo	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Paulo Portas	Líder do CDS-PP / Ministro dos Negócios Estrangeiros	0	5	7	7	3	22
Edmundo Martinho	Presidente do Instituto de Solidariedade Social	2	7	3	4		16
Pedro Mota Soares	Líder Parlamentar do CDS-PP / Ministro da Segurança Social	0	2	2	6	4	14
Eugénio da Cruz Fonseca	Confederação Nacional de Solidariedade	1	2	2	0	2	7
Vieira da Silva	Ministro do MTSS	3	2	0	0	0	5

O último elemento do inventário assenta no *poder simbólico*, cuja articulação entre as palavras e as imagens difundidas é fundamental na criação de estereótipos em que «a comunicação e especialmente a comunicação dos média acerca de estereótipos, depende do poder simbólico das palavras e das imagens» (Cohen, 2002: 40). As imagens tornam-se palavras e as palavras tornam-se imagens e cada uma repercute sentidos e sensações. O RSI tornou-se símbolo de um indivíduo delinquente e/ou desviante, palavra carregada de estigma. As palavras ficam despojadas do seu contexto neutral de significado, ligando-o a uma aceção amplamente negativa «por intermédio de *simbolização*, mais do que acontece com os outros tipos de exagero e distorção, as imagens podem tornar-se mais enganosas do que a própria realidade» (Cohen, 2002: 43).

Neste processo, existe uma necessidade institucionalizada de fabricar notícia e a estrutura seletiva deste processo (Guerra, 2002). O fator mais interessante de analisar é como as imagens cristalizam opiniões e atitudes que correspondem a um sistema de crenças que se estruturam dentro de um quadro de opinião pública e são, consequentemente, interiorizadas cognitivamente de forma a organizarem um quadro discursivo dos atores sociais (Guerra, 2002). As principais temáticas do sistema de valores e de crenças podem ser sistematizadas em três categorias: *a*

orientação; as imagens; as causas. A temática da *orientação*, remete para o ponto emocional e intelectual em que o desvio é percecionado, encarando e avaliando os comportamentos grupais com uma profecia de autodestruição. Por outro lado, a temática das *imagens* acerca dos beneficiários do RSI e dos seus comportamentos, cinge-se à fonte imagética que é canalizada para atribuições ilegítimas, cujo objetivo é sustentar uma visão ideológica, dando uma renovada legitimidade para aplicar políticas assistencialistas. Com esta constituição, entram no imaginário coletivo os compósitos do estigma composto por um conjunto de atributos como a irresponsabilidade, imaturidade e a falta de respeito pelas autoridades institucionais. A terceira e última categoria temática centra-se na atribuição de *causas* para o comportamento desviante. Esta lógica prende-se com a percepção de que o desvio é uma patologia, que se tenta explicar através da noção da doença socialmente contagiosa que necessita de cura. Atribuem-se causas para justificar o comportamento desviante, e surgem discursos que argumentam existir muitas oportunidades de emprego não aproveitadas pelos beneficiários do RSI. São preguiçosos e não têm uma ética de trabalho.

A maioria dos conteúdos expressos na imprensa escrita faz caminho no imaginário do público, desencadeando processos de controlo social. Os modelos sociais dominantes que explicam o desvio formam a base política do controlo social, que, como sistema, terá de dar respostas ao «pânico moral» instalado e acomodado. A reação sendo o «socorro e as faces do remédio» (Cohen, 2002), as respostas sociais são sistematizadas em três processos: *sensibilização*, *cultura* do controlo social e *exploração*. O processo de *sensibilização* é a transformação de um problema ambíguo num foco de ameaça generalizado, tornando-o mais perceptível, fazendo com que «qualquer item de notícia que entra na consciência do indivíduo tem o efeito de aumentar a sua atenção face a cláusulas que sejam da mesma natureza que o indivíduo possa ter ignorado ou passado» (Cohen, 2002: 77). No que respeita ao RSI, as representações em seu torno ligam os beneficiários a espaços marginalizados da sociedade – os bairros sociais – e a focos intensos de pobreza.

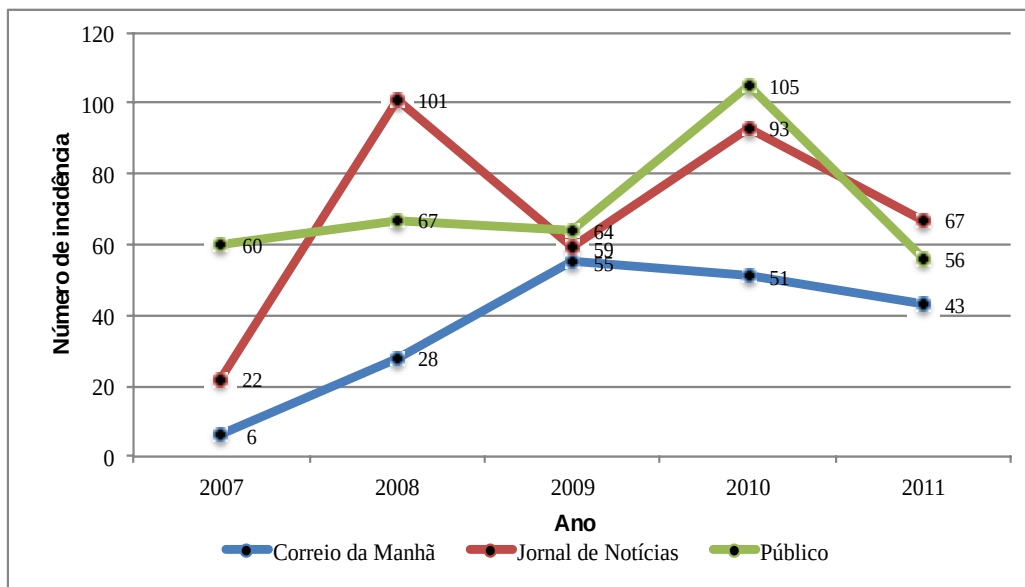
Decorrendo da *sensibilização*, instaura-se uma *cultura de controlo e regulação social* caracterizada por elementos comuns como a *difusão*, a *escalada* e a *inovação*. Como elemento mais visível da cultura de controlo social, a *difusão*, radicada na ampla disseminação para além dos espaços em que o comportamento desviante ocorreu, contamina outros campos. A *escalada*

baseia-se no mecanismo cognitivo que aumenta de intensidade as representações do desvio, para proporções megalómanas (ver tabela 5). Por último, a *inovação* centra-se em acionar uma pluralidade de respostas face ao desvio do sujeito que implica uma mobilização de técnicas e metodologias para o seu combate (Guerra, 2002). Os agentes do controlo social – instituições governamentais, jornais, porta-vozes políticos – desempenham um papel crucial na etiquetagem, tanto na reação mais imediata face ao desvio, como numa relação posterior, cristalizando um sistema de crenças e de generalizações alicerçado em mitos, estigmas, estereótipos que produzem novos mecanismos de policiamento social.

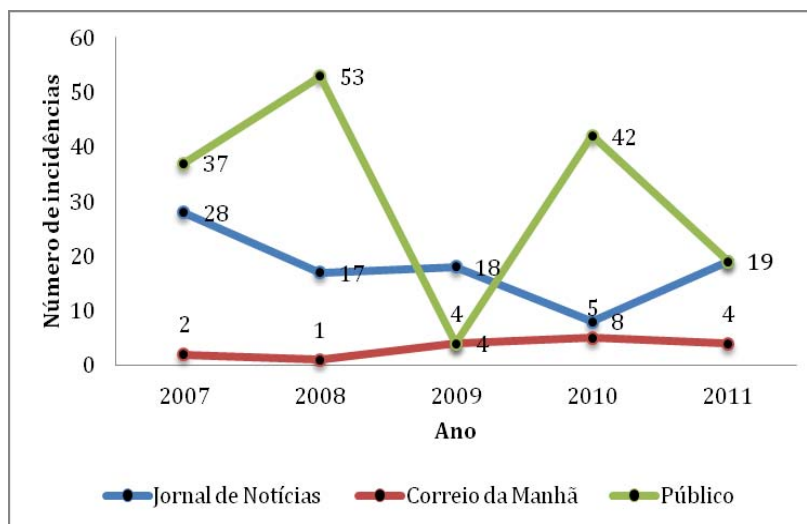
«Subsídio à preguiça»: retratos e representações do RSI na imprensa

A linguagem como discurso é ação; está submersa numa dinâmica de formação de relações, de práticas inscritas e interiorizadas na vida social que são constituídas por relações de poder, estruturante para a compreensão das ligações entre a ordem do discurso, como para a compreensão da determinação das várias ordens na sociedade (Foucault, 1973).

Durante os anos em análise, a palavra «RSI» tem uma presença assinalável, surgindo 877 vezes, distribuída de forma heterogénea entre os anos e os jornais (ver Gráfico 1) demonstrando a justeza de que: «de tempos a tempos a sociedade parece estar sujeita a períodos de pânico moral. Uma condição, um episódio, uma pessoa ou um grupo de pessoas surge para se tornar ameaça para valores e interesses sociais; a sua natureza é apresentada de forma estilizada e estereotipada pelos média, as barreiras morais são geridas pelos editores, prelados, políticos e outras pessoas corretas [ou seja, pessoas “de bem”]» (Cohen, 2002: 9).

Gráfico 1. Número de incidências da palavra Rsi

Em 2007 existe uma variedade de registos que inauguram uma caminhada mediática para a estigmatização da medida e dos seus beneficiários, iniciando o prelúdio da etiquetagem. Apesar da incidência do RSI na imprensa escrita ser residual, quando ela surge está inserida em contexto de «fraude», associada a uma linguagem economicista em que se destacam os encargos financeiros que o Estado tem com o RSI. A própria caracterização dos beneficiários do RSI pende entre cenários de «alcoolismo», «doença mental», e «toxicodependência», e surge, pela primeira vez, o conceito de «oportunismo» por parte dos beneficiários que se apropriam do RSI, apesar de este não ser para «toda a vida». Em 2007, inicia-se a estruturação do argumentário e da estigmatização do RSI.

Gráfico 2: Número de incidências da palavra «pobreza»

Em 2008, as referências ao RSI totalizam 196 e as de pobreza somam 71, demonstrando a forte correlação entre o RSI e a pobreza (Gráfico 2). Não obstante esta forte correlação, na construção da narrativa discursiva verificamos uma rutura qualitativa com o conceito de pobreza, quando a imprensa escrita *quebra o silêncio* denunciando que existem beneficiários do RSI que vivem em «casas muito apetrechadas»² e que «há famílias que se gabam».³ Assim, o conceito de pobreza é substituído pela perceção de uma abundância material, mas uma pobreza de espírito, de laxismo, de vício e de subsídio-dependência, criando um clima propício para a propagação do ódio social. Na caracterização dos beneficiários, existe uma continuidade com o ano de 2007, ao serem associados «ciganos», «sem-abrigo», «toxicodependentes» e as «armas», universo ao qual se junta o aumento de beneficiários do RSI e da «taxa de irregularidade»⁴, convertendo-se numa ameaça generalizada. É neste ano que se destacam os empresários morais, Paulo Portas e Pedro Mota Soares, que optam por centrar o seu discurso na «ética do trabalho», avançando com propostas legislativas baseadas no princípio da reciprocidade, introduzindo uma maior fiscalização para combater a «fraude». É em 2008 que se começam a desenhar os primeiros contornos discursivos para a transferência do *welfare* para *workfare*, em que este último ganha força.

² Correio da Manhã, «90% dos moradores da Quinta da Fonte recebe subsídios», 16/7/2008.

³ Correio da Manhã, «335 mil recebem rendimento», 25/7/2008.

⁴ Correio da Manhã, «335 mil recebem rendimento», 25/7/2008.

No ano de 2009, verificamos um disparar das referências ao RSI, totalizando um número de 187 incidências, enquanto a pobreza equivale a 26 alusões, em que verificamos um intensificar do desfasamento do RSI face à pobreza. Esta ascensão do RSI na imprensa escrita deve-se, em grande parte, à campanha legislativa para a Assembleia da República de 2009, em que o CDS-PP integra o RSI nos seus temas de campanha.⁵ Com o RSI no centro do debate eleitoral, as representações como «subsídio de preguiça» e «incentivo público à preguiça»⁶ cristalizam-se na opinião pública. Simultaneamente, a centralidade da «fraude» em torno do RSI ascende a novos níveis, com o bombardeamento noticioso de «Fraudes de 118 milhões no RSI » e «prejuízo com burlas»⁷. Não obstante a temática da «fraude» conjuga-se a intensificação da caracterização dos beneficiários como «ladrões violentos» que «conciliam os enormes rendimentos do crime com uma vida recheada de subsídios à custa do Estado»⁸, mergulhados em cenários de alcoolismo e prostituição. Endurecendo a sua posição de empresário moral, Paulo Portas acentua esta associação ao referir-se aos «abusos no Rendimento Social de Inserção e a criminalidade»⁹. Com o bombardeamento simbólico do RSI como um subsídio para instigar o desvio, as propostas de *workfare* e de *ativação* estruturam-se com legitimidade.

No ano seguinte, em 2010 registamos 249 incidências do RSI nos três jornais, e 55 incidências de pobreza, dando continuidade ao desfasamento entre a associação do RSI à pobreza. Neste processo de continuidade, verificamos uma passagem na caracterização dos beneficiários - deixando de catalogar à toxicodependência e à prostituição – para uma caracterização de dependência em que «alimentamos ociosos, vagabundos, chefes de gang» e ainda em que «pagámos à escória da sociedade»¹⁰. A violência da etiquetagem intensifica-se, quando a imprensa, em tom de denúncia, diz que «presos têm rendimento mínimo»¹¹ e que o «Estado dá rendimento mínimo a reclusos»¹². A este processo junta-se a caracterização parasitária, em que os beneficiários do RSI «vive[m] à custa do sistema»¹³, em que alguns têm «bens de luxo

⁵ Público, «Demissão do principal assessor de Cavaco Silva mudou guião de campanha», 23/9/2009.

⁶ Correio de Manhã, «Subsídio da preguiça», 8/10/2009

⁷ Correio da Manhã, «Fraudes de 118 milhões no RSI», 9/10/2009

⁸ Correio da Manhã, «Ladrões violentos pagos pelo Estado», 27/8/2009.

⁹ Público, «CDS quer reforma profunda no Rendimento de Inserção, um “financiamento à preguiça”», 10/8/2009.

¹⁰ Correio da Manhã, «O crime compensa», 7/6/2010

¹¹ Correio da Manhã, «Presos têm Rendimento Mínimo», 18/6/2010

¹² Correio da Manhã, «Estado dá rendimento mínima aos reclusos», 18/6/2010

¹³ Correio da Manhã, «Mais 28 mil têm rendimento mínimo», 3/1/2010

incompatíveis com os rendimentos».¹⁴ No trilho dos cenários de «abuso» e da «criminalidade», surge a ética do trabalho e a transferência do *welfare* para o *workfare*, em que é proposto que os beneficiários façam «trabalho socialmente necessário» e «deviam limpar matas»¹⁵. A confirmação da substituição de uma rede social por uma rede penal, transformando o Estado Providência em *Estado Penitência*, dá-se com a confirmação do «recrutamento de 50 inspetores»¹⁶ por parte da Segurança Social para fiscalizarem o RSI.

Em 2011, são identificadas 56 incidências que apresentam 24 interlocutores. Tal como nos anos anteriormente analisados, a etiquetagem do RSI ao desvio é extensível a 2011, dizendo que um beneficiário «usa seringa com HIV para assaltar»¹⁷, num esforço por ilustrar a ligação entre o RSI e o crime. Esta ligação é confirmada quando numa notícia se refere que «a PSP deteve um casal que, a receber do Estado o Rendimento Social de Inserção, chefiava uma rede de tráfico»¹⁸. Adicionalmente Mais, o tema da fraude acentua-se-se em 2011, quando é escrito que «532 milhões em subsídios ilegais» foram atribuídos, e que «87% dos que recebem dinheiro em 2009 sem direito a ele não o devolveram»¹⁹. A conjugação dos cenários de fraude, assaltos, toxicodependência e abusos canalizados pela imprensa escrita, estrutura a conceção que a medida se «corrompeu » e torna as pessoas «passivas». A difusão deste senso comum irá justificar as medidas objetivas para a retração do Estado-Providência na articulação das políticas sociais, com a celebração de contratos com as IPSS em que o Ministro da Segurança Social clama que «não significa mais Estado, significa, sim, mais instituições de solidariedade social»²⁰. A disciplinação da medida avança, ao afirmar que o «RSI deve ser cortado a quem recusar trabalho»²¹, subsequentemente moralizando sobre a argumentação de «mais justiça social na atribuição de apoios»²². Ao longo do trajeto dos 5 anos analisados, o RSI tem sido descapitalizado, estigmatizado, desacreditado e conduzido à irrelevância, tanto no que concerne a medida como aos seus beneficiários.

¹⁴ Correio da Manhã, «PSP desfaz fábrica de armas e pólvora», 3/9/2010

¹⁵ Correio da Manhã, «Beneficiários do RSI deviam limpar matas», 14/8/2010

¹⁶ Jornal de Notícias, «Segurança Social reforça equipas de fiscalização», 13/2/2010.

¹⁷ Correio da Manhã, «Chefiar tráfico e vivem à custa do Estado», 12/7/2011

¹⁸ Correio da Manhã, «Chefiar tráfico e vivem à custa do Estado», 12/7/2011

¹⁹ Correio da Manhã, «327 mil portugueses vivem do subsídio», 25/9/2011

²⁰ Correio da Manhã, «Governo dá 37 centimos por cada dia», 6/8/2011

²¹ Jornal de Notícias, «RSI deve ser cortado a quem recusa ofertas de trabalho», 18/10/2011

²² Público, «Segurança Social soma 500 milhões em apoios indevidos», 7/12/2011

Ao longo dos anos, verificamos uma construção mediática estigmatizante em torno do RSI que abriu caminho a grandes transformações no embrutecimento do Estado Social, redefinindo medidas de inserção social em medidas de controlo social. A criação de climas de desconfiança e de medo torna-se instrumental para «a prossecução dos interesses dos que procuram uma intensificação do controlo social e de uma legitimação da desigual distribuição do poder e do bem-estar» (Innerarity, 2006; Ferreira, 2011). Gerando um clima social que exprime uma organização nas atitudes e nas expectativas, o medo é a base de legitimação de cenários catastróficos legitimando as alterações legislativas em torno do RSI, o que se traduz numa aceitação da transformação do *Estado Social para o Estado Penal* (Ferreira, 2011: 56; Wacquant: 2003). Esta viragem punitiva e fiscalizadora é uma resposta à insegurança social e não à insegurança criminal, induzida pela fragmentação das relações laborais, da precarização da vida e do desmantelamento do Estado Social.

Conclusão: a estratégia trifásica.

As representações em torno do RSI – e dos seus beneficiários – têm sido fabricadas com contornos negativos, , circunscritos a atividades marginais em que se sublinham os «abusos» e as «fraudes». A construção das representações em torno do RSI por empresários morais – que têm um papel determinante na imposição de normas com coordenadas ideológicas - são amplificados, tornando a opinião de poucos, o senso comum de todos.

Estas representações, tal como o discurso segundo o qual estas se estruturam, estão armadilhadas pelo senso comum. Na sociedade, propagou-se a noção meritocrata, segundo a qual aqueles que possuem riqueza a merecem porque trabalharam para tal, relegando assim a pobreza à condição individual, cuja saída depende da vontade exclusiva do sujeito. Nesta perceção incidem algumas pré-noções e generalizações que caracterizam os beneficiários do RSI como preguiçosos e portadores de uma «dependência patológica» que resulta em desamparo moral, ameaçando valores e a ética do trabalho. Com a intensificação e a proliferação de discursos da «dependência patológica» dos beneficiários, constituindo e etiquetando um estereótipo, a reação imediata por parte do poder político é a de cortar nos serviços sociais. Nesse contexto, ganha acuidade a hipótese de Bourdieu, de acordo com a qual «os símbolos são os instrumentos por excelência da “integração social”. Enquanto instrumentos de conhecimento e de comunicação (...), tornam

possível o *consensus* acerca do sentido do mundo social que contribui fundamentalmente para a reprodução da ordem social: a integração “lógica” é a condição da integração moral»(Bourdieu, 1989:10).

Esta estratégia trifásica da incriminação da pobreza, da brutalização dos pobres e da transformação do Estado Social - três correntes alternadas e cujo transporte é conduzido pelo projeto político do neoliberalismo - tem por objetivo impedir a criação de um sentimento de solidariedade e a instigação de um sentimento de injustiça que seja capaz de reagir ao sistema (Wacquant, 2012; Bauman, 2000). O senso comum em torno das representações concilia a consciência com a injustiça e banaliza as desigualdades sociais, afastando a possibilidade de transformação (Santos, 1989:37). Além de possuir a capacidade de vulgarizar injustiças, o senso comum reconfigura a relação de classes ao traduzir o que seria, expectavelmente, uma luta interclassista, numa luta intra-classista, endogeneizando o conflito e colocando os pobres contra os ainda mais pobres.

O deslocar do processo de etiquetagem da pobreza para cenários de «dependência patológica» e de «desamparo moral» é instigada por *empresários morais*, provenientes da direita política partidária, causando uma rutura qualitativa nas representações dominantes. Em 2009, o RSI deixa de ser associado à pobreza, ao verificarmos uma quebra no número de incidências do conceito «pobreza», transferindo o RSI para o campo da «malandrice». Esta alteração quantitativa e qualitativa da associação do RSI deve-se à campanha legislativa para a Assembleia da República, que decorreu em 2009, onde o RSI se torna um foco noticioso sujeito ao escrutínio político. Com o surgimento dos primeiros sinais do impacto da crise financeira em 2009 e em 2010 na economia "real", dão-se os primeiros passos para a domesticação do RSI, assente na lógica da reciprocidade, que, conjugada com as representações negativas dos beneficiários, estruturou a legitimação da passagem das políticas de *welfare* para *workfare*. Em 2011, com a intervenção da Troika em Portugal, a intensificação da crise da dívida soberana, aliada à perceção de que o RSI é uma política social que financia «ladrões» e «preguiçosos», a crise atua como catalisador de grandes transformações no Estado Providência.

A amplificação e proliferação deste tipo de pânico morais é capaz, pela sua dimensão e virulência, de legitimar a inflexão das políticas sociais e a retração da intervenção estatal,

redefinindo a fisionomia do Estado Social e das sociedades (Wacquant, 2000). E assim tem acontecido. A etiquetagem de cenários e comportamentos considerados de «desviantes», mas também o enfoque dado à «ética do trabalho» como um dos valores estruturantes da sociedade, facilita não só a descredibilização e descapitalização da prestação social, mas das políticas sociais na sua generalidade. Desta maneira, fica facilitada uma transição qualitativa da rede de segurança do Estado Providência para a montagem de uma rede disciplinar do Estado Penal, em que os serviços sociais se transformam em instrumentos de vigilância, controlo e de disciplina das «classes perigosas» que gerem sentimentos de insegurança, legitimando o reforço do Estado Penal. Apesar da fabricação das representações sociais se afigurar irrelevante, é este o elemento justificativo para os cortes na assistência social, encarada como «excessivamente generosa» para pessoas que fogem à ética do trabalho e que «não querem trabalhar». A escalada deste tipo de etiquetagem intensifica o processo de desfiliação, empurrando os beneficiário do RSI, já altamente estigmatizados, para as margens da sociedade, instigando a profecia de desvio e de destruição da moralidade dominante, numa auto-profecia que, em certos casos, se confirma.

As ideias não vivem sem organização e a disputa pela hegemonia é uma disputa pela direção política das ideias²³. A estratégia para efetuar uma profunda reestruturação e realinhamento do Estado-Providência é descredibilizar o RSI tanto ao nível da sua implementação - ao demonstrar que os beneficiários do RSI são «maus pobres» e não merecedores do apoio do Estado – como ao nível económico, ao apresentar a medida como um gasto excessivo. A estratégia é descredibilizar e punir, e o discurso mediático e político em torno do RSI torna-se fulcral e determinante, abrindo caminho ao declínio do Estado Social e à ascensão do Estado Penal.

Bibliografia

Batista, Isabel & Cabrita, Jorge (2009), Portugal: Regimes de Rendimento Mínimo – Um Estudo das Políticas Nacionais, Lisboa, CIES.

Bauman, Zygmunt (1998), *Globalization: The Human Consequences*, New York, Columbia University Press.

Bourdieu, Pierre (1989), *O Poder Simbólico*, Lisboa, Difel.

Bourdieu, Pierre (1993), *La Misère du Monde*, Paris, Seuil.

Bourdieu, Pierre (1997), *Razões Práticas: Sobre a teoria da ação*, Oeiras, Celta Editora.

Bourdieu, Pierre (1999), *Contre-feux*, Paris, Raisons d’agir.

²³ Gramsci vai buscar o conceito de hegemonia a Lenine que a definia como direção política.

- Champagne, Patrick (1991), “La construcion médiatique des «malaises sociaux»”, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 90, pp. 64-75.
- Champagne, Patrick (1998), A rutura com as pré-construções espontâneas ou eruditas, in Champagne, Patrick (ed), *Iniciação à Prática Sociológica*, Petrópolis, Editorial Vozes.
- Cohen, Stanley (2002), *Folk devils and moral panics: the creation of the Mods and Rockers*, London, Routledge.
- Elias, Norbert (1990), *A sociedade dos indivíduos*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- Esping-Andersen, Gøsta (1990), *The three worlds of welfare capitalism*, Cambridge, Polity Press.
- Fernandes, António Teixeira (1991), “Formas e mecanismos de exclusão social”, *Sociologia – Revista da Faculdade de Letras do Porto*, Vol. I, Série I, pp. 9-66.
- Ferreira, António Casmiro (2011), *Sociedade da Austeridade*, Lisboa, Vida Económica.
- Foucault, Michel (1973), *L’Ordre du discours*, Leçon inaugurale ao Collège de France prononcée le 2 décembre 1970, Paris.
- Goodin, Robert E. (1998), Social welfare as a collective social responsibility, in Goodin, Robert E., *Social Welfare and Individual Responsibility*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Gramsci, Antonio (1995) – *Os intelectuais e a organização da cultura*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira.
- Guerra, Isabel Maria Pimental de Carvalho (1997), *Reflexões e estratégias em torno do Rendimento Mínimo*, Lisboa, ISCTE.
- Guerra, Paula (2002), “Cenários portuenses de insegurança: contributos do interaccionismo simbólico para uma análise da construção mediática do desvio”, *História – Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto*, III Série, Vol. 3, pp. 125-159.
- Innerarity, Daniel (2006), *El nuevo Espacio Público*, Madrid, Espasa Calpe.
- Lourenço (2005), *Pobreza e exclusão social e políticas sociais em Portugal. Uma análise de políticas sociais na relação com a pobreza*. Lisboa, Direção Geral da Segurança Social.
- Pinto, José Madureira (1985), “Questões de metodologia sociológica III”, *Cadernos de Ciências Sociais*, pp. 133-156.
- Rodrigues, Eduardo Vítor (2010), *Escassos Caminhos: os processos de imobilização social dos beneficiários do Rendimento Social de Inserção*, Porto, Afrontamento.
- Santos, Boaventura Sousa (1989), *Introdução a uma ciência pós-moderna*, Porto, Edições Graal.
- Somers, Margarete R. (2008), *Genealogies of Citizenship: Markets, Statelessness and the Right to Have Rights*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Standing, Guy (1999), *Global Labour Flexibility: Seeking distributive justice*. London, MacMillan Press.
- Wacquant, Loïc (2000), *As prisões da miséria*, Oeiras, Celta Editora.
- Wacquant, Loïc (2003), *Punir os pobres – A nova gestão da miséria nos Estados Unidos*, Rio de Janeiro, Editora Revan.
- Wacquant, Loïc (2012), “Three steps to a historical anthropology of actually existing neoliberalism”, *Social Anthropology*, 20, pp. 66-79.

O Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) na Região Autónoma da Madeira (RAM) e a relação com o Trabalho, o Emprego e a Justiça Social

Maria Manuela Vieira Teixeira Pereira
manuela38ster@gmail.com

CESNOVA- Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa

Resumo

A presente comunicação centra-se na problemática da relação do trabalho, do emprego e da justiça social com o *reconhecimento e a validação das aprendizagens experienciais* dos Adultos ao longo da vida, numa perspetiva Educativa/Formativa. Estas novas práticas pedagógicas, resultantes do *processo de Reconhecimento, Certificação e Validação de Competências (RVCC)*, decorrem num período de mudanças muito significativo na dinâmica global da Sociedade, em que se constata momentos de tensão e de crise. As diversas correntes do saber esforçam-se por dar respostas aos novos desafios da humanidade e, neste caso particular, aos atores que não concluíram a *Escolaridade Básica Obrigatória* (3º Ciclo do Ensino Básico), almejando o sentido de justiça social, de equidade e de bem-estar no período da sociedade atual.

A sociedade emergente define-se como sendo do “conhecimento” e promove a *Educação/Formação* como um dos seus principais motores. Através do *Programa Novas Oportunidades (PNO)*, os atores procuram a sua certificação escolar ou profissional de modo a dar respostas às suas motivações *intrínsecas* e/ou *extrínsecas* face às exigências do mercado de trabalho. A presente investigação pretende analisar o sistema de ação que *enforma* (cf. no sentido da sociologia formal de Simmel) as práticas de Adultos que, não tendo concluído a *Escolaridade Básica Obrigatória*, recorrem às ofertas de *Educação/ Formação* de compensação, mais concretamente as propostas ao nível do processo de RVCC, nos Centros Novas Oportunidades, num total de seis, na Região Autónoma da Madeira (RAM). A amostra dos *participantes* é constituída por cinco Adultos de nível B2, equivalente ao 6.º ano, e quinze Adultos de nível B3, equivalente ao 9º ano. Os métodos de recolha de dados foram essencialmente descritivos e foram evoluindo à medida que se identificaram as *Histórias de Vida* dos atores. A investigação permite a identificação de várias dimensões de análise do *objeto de estudo* e, ao mesmo tempo, faz emergir diversas pistas de investigação a desenvolver no futuro no campo da *Educação/Formação* de Adultos.

Palavras chave: Motivações, Individuação, Representações Sociais, Educação/Formação de Adultos; Novas Oportunidades – Processo de Reconhecimento Certificação e Validação de Competências.

Introdução

As iniciativas inovadoras, introduzidas pela Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos (ANEFA) na realidade portuguesa da primeira década deste milénio, viram-se sujeitas a mudanças significativas no Sistema Educativo, com a criação do Programa Novas Oportunidades (PNO) e a implementação de uma rede de Centros Novas Oportunidades (CNO), que se vieram sobrepor a uma rede inicial e pioneira de Centros de Reconhecimento Validação e Certificação de Adquiridos (CRVCC). Neste contexto marcado da pós-modernidade, o indivíduo é convidado a construir-se como pessoa-projeto na ideia de criatividade, empregabilidade e valoração, dada a economia do conhecimento e a escassez do trabalho (cf. D. Méda, 1995, Rifkin, 2000), assim como na ideia de sociedade educativa e de *educação ao longo da vida*. A oferta formativa,

direcionada para públicos de jovens e adultos pouco escolarizados, potenciada por esta rede, deu-se com a criação de seis CNO, na Região Autónoma da Madeira (RAM), e tem também como meta, elevar as qualificações escolares da população regional. Entende-se que, face a um programa de certificação em massa, se esgota na obtenção de metas políticas, em termos de indivíduos certificados, com a finalidade política de melhorar comparativamente, em termos estatísticos, a relação com os nossos parceiros europeus e da OCDE (Cavaco, 2009).

Desde a década de oitenta que o reconhecimento e validação das competências (saberes formais, profissionais e experienciais), com base jurídica e socioeconómica deram lugar a um deslocamento do conceito de avaliação do processo ensino/aprendizagem em contexto de Educação/Formação de Adultos. Por outras palavras, as Políticas Públicas Educativas, relacionadas com a avaliação dos Adultos, deixam de ser uma prática do domínio pedagógico e passam também a pertencer ao domínio socioeconómico, tornando-se mesmo uma questão social, e mesmo uma questão social, por vezes, mediática.

Nos finais da década de noventa, o *Estado Regulador* (cf. Queiroz, 1995)¹ começou a promover novas políticas educativas, ligadas à ideia de *formação ao longo da vida* (cf. Magna Carta de 1998) dos Adultos. Na verdade, os desafios nos novos cenários de natureza socioeconómica (e.g. deslocalização das empresas e dos deslocados/migrantes, períodos de emprego, sociedade de informação ao papel da TIC, na economia do conhecimento e nas novas competências, exigidas pela economia de mercado da sociedade neoliberal), e de natureza educativa (a disfuncionalidade da escola, a inserção social dos indivíduos com pouca qualificação, em fragilidade e em exclusão social...) têm efeitos a nível da relação Estado/Educação e Formação de Adultos. Como medida de valorização e de empregabilidade foram criados, com base jurídica e socioeconómica, dispositivos de formação de “segunda oportunidade” para a Formação de Adultos, numa lógica de *cultura de reconhecimento* (cf. Ardoino & Berger, 1998, Figari, Achouche, 2001). Assim sendo, os dispositivos de formação² - Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de

¹Refere-se à relação Estado/Educação: Estado Educador; Estado Desenvolvimentista; Estado Regulador. Cf. J. M. Queiroz, 1995, bibl.

² Na primeira fase do Programa Novas Oportunidades a Organização Técnico-Pedagógica dos Centros RVCC foi financiada pelo Fundo Social Europeu (FSE)- PRODEP III – Medida 4.1 (Portaria 799-B/2000 de 20 de setembro, art. 18º).

Competências (RVCC)³ – implicam *a fortiori* novas formas e instrumentos de ação pedagógica, novos cenários na Educação e Formação de Adultos com novos atores no mercado de trabalho. Esta mudança do Sistema Educativo na sociedade está longe das concepções positivistas da avaliação, visto que se procuram novos fundamentos epistemológicos e metodológicos. Por outras palavras, a avaliação passa a ser considerada atividade avaliativa – no sentido pluridimensional-processo-cognitivo, *representacional e comunicacional*– privilegiando a dimensão individual e social. (cf. Figari, 2001 b). O Estado Regulador, através do processo de RVCC, faz pensar na ideia da Educação para lá dos limites da Instituição Escolar, e começa a integrar a ideia de *Experiência* (cf. Bourgeois & Nizet, 1997, Aubret, 2001, Josso, 2002).

No presente artigo, apresenta-se um programa de uma política social concebida, (PNO) no essencial, para organizar e dinamizar as diferentes ações e níveis de iniciativa, que visam o desenvolvimento da população e, através dele, o combate à exclusão escolar e à exclusão social, bem como o acesso ao mercado de trabalho e a uma reposição da justiça social. A atividade de avaliação, que se propôs numa Política Pública para o processo de RVCC, é que ela passasse por integrar, o *dossier*/proposta de: i) candidatura a uma formação (ex. profissional, académica) (cf. M. Fazard, S. Paivandi, 2000); ii) reconhecimento (ex. de saberes formais, informais ou de experienciais) como as Árvores do Conhecimento (cf. M. Authier e P. Lévy, 1991, P. Galvani, 1977); 3) regulação da relação oferta/procura da formação/competências sociais (cf. G. Figari *et al.*, 2001). No caso português, numa primeira fase, a ANEFA, através dos Centros de Reconhecimento e Validação e Certificação de Competências e do Documento Orientador – Referencial de Competências-Chave, tinha como função dotar os Adultos, que não tinham completado a Escolaridade Básica Obrigatória (9ºano), de “uma última oportunidade”. (cf. M. Trigo *et al.*, 2002). Nesta perspetiva de reconhecimento, validação e certificação das competências, a ideia de avaliação em educação está intimamente associada à ideia de formação/construção e mesmo reconstrução do ator-sujeito.

³Repare-se na sigla usada (RVAF), em francês, Reconnaissance et Validation des Acquis en Formation (cf. Fazard, Paivandi, 2000) e na sigla, em português, RVCC (Reconhecimento, Validação e Certificação das Competências. O termo *acquis* é traduzido por *competências*, nos textos portugueses.

Considera-se os diferentes *sentidos* que a medida da Política Pública, referente ao processo de RVCC, recebe ao ser apropriada por lógicas de ação distintas por parte dos Coordenadores do processo de RVCC e pelas suas Equipas Técnico-pedagógicas, assim como pelos Atores, que optam pelo processo, e analisa-se como é que essa medida se enraíza nos sucessivos níveis de implementação e se concretiza. No mesmo sentido, investiga-se a *plasticidade da ação* e os modos de apropriação por parte dos Atores do processo de RVCC, indexados às suas Histórias de Vida.

No presente artigo, privilegia-se os aspetos ligados à construção dos *Portefólios Reflexivos de Aprendizagem (PRA)*, objeto de avaliação dos atores do processo de RVCC, tendo em conta: i) as Histórias de Vida como narrativa do sujeito (aspetos teóricos); ii) a noção do tempo/avaliação/sujeito em construção que numa visão retrospectiva (através das Histórias de Vida ou narrativas biográficas) passa por fases desde a acumulação da informação/acontecimentos, passando pela seleção, reflexão e análise dos fragmentos biográficos para lhe encontrar um sentido (cf. A. Nóvoa, 1989, J. L. Legrand, G. Pineau, 1992, G. Pineau *et al.*, 1995, M. C. Josso, 2002); iii) os problemas discursivos (o locutor na 1ª pessoa) e éticos (subjetividade/objetividade, ajuda, privacidade), ligados ao destinatário (formação, mediador, instituição de reconhecimento).

Começa-se por analisar a Base Jurídica do processo de RVCC, no contexto português, tendo em conta a Legislação, que regulamenta a organização, a estrutura e o processo de equivalência ao 3º Ciclo do Ensino Básico (9º ano de escolaridade), ou seja, o nível B3, segundo a designação do processo de RVCC. Em seguida, faz-se a análise de vinte *Portefólios Reflexivos de Aprendizagem (PRA)* dos candidatos, que concluíram o processo de RVCC, na RAM, no espaço temporal compreendido entre 2008 a 2012. Na análise, considera-se as diversas etapas: i) a *apresentação formal* da candidatura) e ii) a apresentação dos *Portefólios Reflexivos de Aprendizagem* (CV, e Histórias de Vida).

1. Cultura de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) no Contexto Regional da Região Autónoma da Madeira (RAM)

A situação altera-se profundamente com as crises económicas da segunda metade dos anos setenta. O volume de emprego não só para de crescer como diminui drasticamente e o mercado de trabalho começa a mostrar-se incapaz de acompanhar o ritmo de produção de qualificações escolares. Neste contexto, ao

mesmo tempo que o desemprego juvenil dispara, afectando principalmente os jovens com menores qualificações académicas, o diploma escolar assume uma importância acrescida. É certo que ele já não garante o acesso imediato a um emprego estável e bem remunerado, no entanto, continua a ser a protecção mais eficaz contra o desemprego (Alves, 2008, p. 9).

As importantes transformações na economia e na sociedade colocam novos desafios à Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho, no plano de investigação e intervenção, perante um contexto de crise económica e social e de mudanças, daí decorrentes para as organizações, relações de trabalho, emprego e qualidade de vida. Uma política global de *aprendizagem ao longo da vida* exige uma (re)configuração do conjunto da oferta educativa, de forma a maximizar a continuidade e sinergia entre as oportunidades de aprendizagem, que ocorrem em diferentes momentos, contextos, sistemas e dimensões (Melo *et al*, 2002). Assim, segundo Melo (*ibid.* p. 79), “...os adultos poderão construir percursos educativos, coerentes que se desenvolvam efectivamente ao longo da vida *lifelong* e nas diferentes situações da vida quotidiana *lifewide*”.

O Plano Nacional de Emprego (PNE) atribuiu à Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos (ANEFA) (1998) a missão de: i) planear um sistema de RVCC de Adultos com mais de 18 anos que não tenham concluído o 9º ano de Escolaridade e ao nível de 12º ano a partir de 2002-2003; ii) organizar uma Unidade de Produção de Materiais; iii) Institucionalizar o Programa S@ber; iv) articular os dispositivos de Ensino, Formação e Reconhecimento dos processos informais de aprendizagem ao longo da vida; v) desenvolver *e-learning* e novas metodologias; vi) promover campanhas de mobilização social, através dos *média*. Neste sentido, são criados os Centros de RVCC com as seguintes atribuições: i) as atividades organizacionais (que se traduzem na realização de ações de divulgação/informação do Plano Estratégico (PEI), conducentes ao RVCC (ex. acompanhamento dos Atores do processo de RVCC, reconhecimento de competências, formação/formações complementares – mobilização de recursos dos Centros – para os Atores do processo de RVCC, validação e certificação das competências/carteira profissional/Diploma); ii) as atividades estruturantes que vão desde o diagnóstico/inventário do mapa local das competências, dos dispositivos existentes e do tipo de população alvo, em termos socioeconómicos e culturais, ao estabelecimento de redes e parceiros locais, de divulgação e informação dos diversos CNO, no processo de RVCC.

Por sua vez, as atividades *organizacionais* giram em torno de três eixos principais: i) o *Eixo de Reconhecimento*; ii) o *Eixo de Validação*; iii) o *Eixo de Certificação de Competências*.

O *Eixo de Reconhecimento de Competências* consiste na identificação de competências adquiridas ao longo da vida e em todos os contextos de vida.

O *Eixo de Validação de Competências* é realizado perante um *júri de validação* e consubstancia-se na apreciação das competências evidenciadas pelo adulto face às áreas de competências – chave, estabelecidas no *Referencial de Competências – Chave de Educação e Formação de Adultos*.

O *Eixo de Certificação* é um processo administrativo que confirma as competências adquiridas ao longo da vida e constitui o ato oficial do registo de competências.

O processo de RVCC é desenvolvido com o acompanhamento de uma Equipa Técnico – pedagógica (profissionais de RV e formadores das áreas de Competências -Chave) e com base num Referencial de Competências - chave de Educação e Formação de Adultos de nível Básico, que abrange quatro áreas de competências -chave¹: i) a *Linguagem e Comunicação (LC)*; ii) a *Cidadania e Empregabilidade; (CE)*; iii) a *Matemática para a Vida (MT)*; iv) as *Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)*. A constituição da Equipa Técnico-Pedagógica dos CNO é formada pelos Diretores, pelos Coordenadores, pelos Profissionais de Reconhecimento e Validação de Competências, pelos Formadores e pelos Assistentes Administrativos. O apoio e o acompanhamento técnico-pedagógico avaliam todo o respetivo processo de cada Adulto e dão prioridade, nomeadamente: i) à valorização da História de Vida do adulto; ii) ao incentivo e à motivação dos adultos para atingir os seus objetivos e retomar os seus projetos de vida iii) e à consciencialização dos saberes adquiridos. A implementação e a difusão de sistemas de reconhecimento e validação têm vindo a constituir-se como uma tendência relevante ao nível dos sistemas educativos europeus e têm feito parte da agenda Política Educativa Europeia (nomeadamente traduzida nas comunicações da Comissão Europeia (2001, 2004), nas Declarações de Bolonha e de Copenhaga), no quadro de um paradigma de *Educação/ Formação ao Longo da Vida*. Os CNO foram criados, segundo as diretrizes da ANQ com os seguintes objetivos:

Assegurar a todos cidadãos, maiores de 18 anos, uma oportunidade de qualificação e de certificação, de nível básico ou secundário, adequada ao seu perfil e necessidades, no âmbito da intervenção de cada Centro Novas Oportunidades. Promover a procura de novos processos de aprendizagem, de formação e de certificação, por parte dos adultos, que pretendam melhorar a sua qualificação escolar e profissional. Assegurar a qualidade e a relevância dos investimentos efectuados numa política efectiva de aprendizagem ao longo da vida valorizando socialmente os processos de qualificação e de certificação de adquiridos. (Carta de Qualidade, p.10).

O processo de RVCC é uma realidade não só de cariz educativo e formativo, mas também socioeconómico, em crescimento exponencial na RAM a partir de 2004. A Escola, ocupando um grande protagonismo na sociedade (nos média, nas famílias, nos empresários...), procura soluções para superar a crise no que diz respeito: i) ao desencanto, falta de interesse e de sentido das aprendizagens escolares; ii) às elevadas percentagens de abandonos e insucesso; iii) aos conteúdos curriculares desajustados às exigências do mundo do trabalho; iv) à perda de autoridade do professor, de respeito pelo saber, v) à exclusão escolar e *ipso facto* à exclusão social. Ora as medidas de remediação passam pelas várias Políticas Educativas, por exemplo: i) a criação de Territórios Educativos de Intervenção Prioritária (TEIP) (cf. Canário et ali., 2001); ii) a criação de dispositivos de acompanhamento escolar (cf. Glasman, D., 2001, Lajes, A., 2003, Canário, 2003) para designar a oferta/procura de atividades curriculares e extracurriculares, quer públicas quer privadas, dirigidas aos alunos com dificuldades (escolares ou relacionais) ou mesmo o insucesso perante a falta de sentido do trabalho escolar ou *Ofício de Aluno* (cf. Equipa Escol, Paris8). Perrenoud, Ph.,1994); iii) a criação de programas como o *Escolhas* (fase do *Escolhas III*) com Fundos Comunitários); v) a criação do processo de *Reconhecimento, Validação Certificação das Competências* (RVCC) que já é extensivo ao Ensino Secundário – *Programa das Novas Oportunidades*. É de notar que, segundo a *Legislação* que regulamenta o *processo de RVCC*, o Adulto fica sujeito a um contrato caucionado pela *Pedagogia do Contrato*, que se metamorfoseia em sintonia com o contexto social e pode levar à reconciliação do ator /sujeito. Como resposta educativa e formativa da população adulta, cada vez mais heterogénea e exigente, e às necessidades de qualificações para o mercado de trabalho, dá-se a continuidade ao *processo de RVCC*, como uma nova modalidade educativa/formativa, introduzindo ajustamentos diversificados e experimentando novos modelos pedagógicos e organizativos nos CNO, na RAM..

O processo de *Reconhecimento, Validação, Certificação de Competências* (RVCC) é criado pela Portaria nº 1082/01, de 5 de Setembro, rectificada pela Presidência do Conselho de Ministros, na Declaração de Rectificação nº 20-BD/2001, de 10 de Novembro, pela Portaria nº 286/2002, de 15 de Março, alterada pela Portaria nº 86/2007, de 12 de Janeiro, no qual é ainda Aprovado o Regulamento do processo de acreditação das entidades promotoras dos *Centros Novas Oportunidades* (CNO).

1.1 Dinâmica de impacto das medidas *Políticas Públicas Regionais* cofinanciadas pelos fundos estruturais

Segundo o *Programa Rumos*, a contribuição dos fundos comunitários para o desenvolvimento Regional constitui um adquirido evidente na trajetória da Madeira nas últimas duas décadas. Procura-se desenhar uma situação de partida, enquanto reflexo de uma trajetória da produção de resultados de políticas públicas regionais cofinanciadas, que procura evidenciar também uma situação de amadurecimento da Região Autónoma da Madeira para se adequar a uma nova filosofia de mobilização dos fundos estruturais. Destaca ainda o referido *Programa* que a estratégia e prioridades de desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira para o período 2007-2013 encontram-se definidas no Plano de Desenvolvimento Económico e Social (PDES) e têm naturalmente em conta as Orientações Estratégicas da Comunidade para a Coesão e as orientações do Quadro de Referência Estratégica Nacional.

No horizonte 2013, a Região Autónoma da Madeira assume o desígnio estratégico de manter ritmos elevados e sustentados de crescimento da economia e do emprego, assegurando a proteção do ambiente, a coesão social e o desenvolvimento territorial. Este desígnio estratégico, que será concretizado com o apoio das adequadas Políticas Públicas de âmbito regional e sub-regional e dos necessários e justificados instrumentos comunitários da política de coesão, de desenvolvimento rural e das pescas, fundamenta-se no conhecimento da situação económica e social da Região Autónoma da Madeira, na avaliação das suas potencialidades e oportunidades (tendo em conta as respetivas ameaças e riscos) e, assim como, nos ensinamentos recolhidos da aplicação dos instrumentos de programação concretizados – particularmente os explicitados na avaliação intercalar do POPRAM: 2000-2006.

A globalização das economias e das sociedades tem, neste contexto, assumido uma responsabilidade fundamental nas modificações da envolvente global das economias regionais. O dimensionamento à escala mundial dos mercados, o aumento explosivo dos fluxos comerciais de natureza financeira, de mercadorias e de serviços, a crescente mobilidade das pessoas e dos bens e as características cada vez mais claras da consolidação de blocos de interesses e de manifestações diversificadas de formas de afirmação e de conquista de posições de poder e de influência são bem reveladoras das dinâmicas presentes e marcantes do contexto global.

2. Um Estudo de Caso do processo de RVCC: Análise dos Portefólios Reflexivos de Aprendizagens (PRA)

O processo de RVCC como prática social vem questionar a avaliação no sentido clássico – como produto, resultado final. Ora, no domínio do processo de RVCC, a atividade avaliativa é sobretudo um processo a percorrer que integra a dimensão *representacional* (pessoal e social), *compreensiva*, *personalizada*, *comunicativa/discursiva* e *hermenêutica*. Um *sistema de provas*, no sentido de Martuccelli (2008), é analisado nos *Portefólios Reflexivos de Aprendizagem (PRA)*. Para delimitar *as provas*, a análise aborda um número de situações e elementos heterogêneos, encontrando a boa escala e os bons fatores sobre os quais centra-se o estudo. Para Martuccelli (*ibid.*), mesmo sendo possível identificar uma grande diversidade de mecanismos institucionais e registos analíticos possíveis, o estudo deve, para ser operacional, restringir-se a uma análise de um número limitado de processos, considerados particularmente significativos no ponto de vista de uma realidade histórica e social concreta. Para as sociedades industriais capitalistas contemporâneas, dois grandes eixos são particularmente decisivos, cujo encontro define o sistema padronizado de *provas específicas* do processo atual de *individuação*. Em primeiro lugar, os principais domínios da vida, segundo Martuccelli (*ibid.*), são quatro em todo o percurso individual: i) experiência escolar; ii) a relação com o trabalho e situação de emprego; iii) a relação ao espaço e à mobilidade e iv) a vida familiar. Em segundo lugar, as *dimensões do laço social* presentes também em toda a existência pessoal: i) a relação à história, aos coletivos; ii) aos outros e a si próprio. Estes dois eixos cruzam-se constantemente ao longo do desenvolvimento de uma vida, tendo modos de inscrição muito diferentes: os primeiros são globalmente mais formais que os segundos, porque mais frequentemente formados por

instituições. Estes domínios e dimensões não são nem pretendem ser exaustivos. A questão não está em conseguir um estudo global do indivíduo, mas de destacar, num registo que mistura grandes dimensões históricas e considerações de posição, as principais provas com as quais são confrontadas de maneira diferenciada os atores em cada um dos eixos considerados.

Considerações Finais

Em síntese, a emergência do processo de RVCC na dinâmica das relações socioeconómicas, as Políticas Públicas Educativas está ligada à cultura do reconhecimento de saberes, através da valorização da pessoa/sujeito/ator como efeito da sociedade de aprendizagem e da expansão das oportunidades educativas, conduzindo o acesso ao mercado de trabalho.

No estado atual, a certificação e validação das competências privilegia um sistema de *provas*, que se inscrevem nas *Biografias* de cada Ator, que fazem a opção pelo processo de RVCC. Sempre que se trate das *Histórias de Vida* – como objeto- é importante o recurso à hermenêutica como instrumento facilitador da cripoleitura das narrativas.

Analisaram-se de vinte *Portefólios Reflexivos de Aprendizagens*, colocando o acento na problemática no *sistema de provas* no sentido de Martuccelli (*ibid.*). A generalização da prova escolar, como forma de tensão entre a seleção e a avaliação institucional de si, introduz uma evolução considerável no processo de fabricação dos indivíduos. A novidade não reside na ausência de um pacto entre gerações, ou seja, numa sociedade, a qual não sabe transmitir parte da sua herança (Martuccelli, *ibid.*) nos seus Pressupostos Teóricos, alusivos à *Individuação*, em relação às mudanças estruturais, mas na mudança, que se deve, por um lado, à maneira como a sociedade estabelece a sua relação às normas e, por outro lado, à rutura de um modelo substantivo do sujeito. Os dois pontos são importantes e diferentes, mas durante muito tempo era tido por certo que havia uma articulação, mais ou menos conseguida e acabada, entre a ordem da moral e a da ética. A formação do carácter dos indivíduos entrou numa nova fase na sociedade atual confrontada com as novas exigências no mercado de trabalho.

Bibliografia

- Alves, Natália (2003). *Cursos de Educação e Formação de Adultos. Percepções dos Actores Envolvidos nos Cursos EFA 2002*. Lisboa: Direcção-Geral de Formação Vocacional/Ministério da Educação (Documento Policopiado).
- Alves, N. (2006). Socialização Escolar e Profissional dos Jovens: Projectos, estratégia e representações, col. “Sisifo”, Educa.
- Alves, N. (2008). Juventudes e Inserção Profissional, col. “Sisifo”, Educa.
- ANEFA (Agência Nacional de Educação e Formação de Adultos), (2002). Centros de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências – Roteiro Estruturante, Ministério do Trabalho e Solidariedade e Ministério da Educação.
- Antikainen, A., Houtsonem, J., Kauppila, J., Huotelin, H., (1996). *Living in a Learning Society*, col. “Knowledge, Identity and School Life Stories, Falmer Press. ARDOINO, M., BERGER, G., (1998). D’une Evaluation en Miettes à une Evaluation en Actes, Matrice Andsha.
- Ardoino (M. Berger (G.), (1998). D’une Evaluation en Miettes à une Evaluation en Actes, Matrice Andsha.
- Aubret, J., (2001). “Validation des Acquis: le Cas de l’Université “ in G. Figari, M. Achouche, L’Activité Evaluative Réinterrogée – Regards Scolaires et Socio-Professionnels , pp. 281-287.
- Authier, M., Levy P., (1998). As Árvores do Conhecimento, Instituto Piaget (ed. Fr. 1996).
- Balsa, Casimiro, Simões, José Alberto, Carmo, Renato do Campos, Ricardo, (2001). *O Perfil dos Estudantes do Ensino Superior – Desigualdades e Diferenciação*, Edições Colibri e CEOS- Investigações Sociológicas, Lisboa.
- Balsa, C., (2006), *Confiança e Laço Social*. Edições: Colibri.
- Balsa, C., (Org.de), (2006). Conceitos e Dimensões da Pobreza e da Exclusão Social Uma abordagem Transnacional, CEOS: Lisboa.
- Barbier, J., (1996). Elaboração de Projectos de Acção e Planificação, Porto Editora. (ed. Fr. 1991).
- Boutinet, J. –P., (1999). Antropologia do Projecto, Instituto Piaget (ed. Fr. 1998).
- Bourgeois, E., Nizet, E., (1997). Apprentissage et Formation des Adultes, PUF.
- Canário, R., (1999). *Educação de Adultos – Um Campo e uma Problemática*, Educa.
- Canário, R., Alves, N., Rolo, C., (2001). *Escola e Exclusão Social*, Educa.
- Canário, R., (2003). *A Escola Fora da Escola*, Educa.
- Canário, R., Cabrito, B., (2005). *Educação e Formação de Adultos – Mutações e Convergências*, Educa.
- Canário, R., (2005^a). *O que é a Escola? Um “Olhar” Sociológico*, Porto Editora.
- Capucha, L. (1998). *Pobreza, exclusão e marginalidades*, in José Manuel Leite Viegas, e António Firmino da Costa (Eds.), Portugal, que Modernidade? Oeiras, Celta Editora, pp. 209-241.
- Capucha, L. e Paixão, T. (2000). *Plano Nacional de Emprego 2000 – Portugal e a estratégia europeia para o emprego*. Lisboa: DEP/MST.
- Cavaco, C., (2009). *Adultos pouco escolarizados. Políticas e práticas de formação*. Lisboa: Educa/Unidade de I&D de Ciências da Educação.
- Dubet, F., (1994). *Sociologia da Experiência*, Éditions du Seuil.
- Dubet, F. e Martuccelli, D., (1996). *À l’École: Sociologie de l’Expérience Scolaire*, Paris, Seuil.
- Ducrot, O., 1984, *Le Dire et le Dit*, Ed. Minuit.
- Fazard, M., Paivandi, S., (2000). Reconnaissance et Validation des Acquis en Formation, Anthropos.

- Figari, G., “Us et Abus de la Notion de Réfèrentiel” in G. Figari, M. Achouche, L’Activité Evaluative Réinterrogée – Regards Scolaires et Socio-professionnels, 2001, pp. 310-314.
- Figari, G., Achouche (M.), (2001). L’Activité Evaluative Réinterrogée – Regards Scolaires et Socio – professionnels, De Boeck Université.
- Fukayama, F., 1992, La Fin de l’Histoire et le Dernier Homme, Flamarion.
- Galvani, P., 1997, Quête de Sens et Formation. Anthropologie du Blason et de l’Autoformation, Harmattan.
- Giddens, A., 1989, *A Constituição da Sociedade*, São Paulo, Martins Fontes.
- Giddens, A., (1990, 2004), *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press.
- Giddens, A. (1991). *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: Unesp.
- Giddens, A., (2008). *Sociologia*, Lisboa: Calouste Gulbenkian.
- Glasmann, D., (2001). *L’Accompagnement Scolaire: Sociologie d’une Marge de l’Ecole*, Paris, Puf.
- Jodelet, D. (org.). (1989). *Les représentations Sociales*. Paris: Press University of France.
- Josso, M. –C., (2002). *Experiências de Vida e Formação*, Educa.
- Legrand, J.L., Pinau, G., (1993). *Histoires de Vie*, Media Edition.
- Lajes, M.A.A., (1992). “A Avaliação e o Sistema Educativo: A Formação de Professores”, Actas do III Colóquio de l’AIEPEL/AFIRSE, Avaliação em Educação, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, 1992, pp. 233-253.
- Lajes, M.A., (2003a). «Os Sistemas Educativos e as Doutrinas Neoliberais : a Educação como um Bem e um Serviço” in *Actas do XIII Colóquio da AFIRSE*, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação de Lisboa, pp. 526-533.
- Lajes, M.A., (2003b). “ Das Indústrias Culturais/Mercado Cultural às Indústrias da Educação/Mercado da Educação: Um Novo Domínio de Pesquisa em Educação” in *Actas do II Congresso Internacional do Fórum da Administração Educacional*, pp.345- 354.
- Lajes, M.A., (2005). “ Contribuição da Teoria das Representações Sociais para a Formação dos Professores”, in *Actas do XII Colóquio da AFIRSE*, pp. 351-360.
- Martuccelli, D., (2008). *Forçé par l’épreuve*. Armand Colin.
- Meda, D., (1995). *Le Travail une Valeur en Voie de Disparition*, Flammarion.
- Moscovici, S. (2003). *Representações Sociais: investigações em psicologia social*. Petrópolis: Vozes,
- OCDE, (1992). *Une Education et Une Formation de Qualité pour Tous*, OCDE.
- Perrenoud, Ph., (1994). *Ofício de Aluno e Sentido do Trabalho Escolar*, Porto Editora (ed. fr. 1994).
- Pineau L., Vassileff, J., (1995). *Histoires de Vie et Pédagogie du Projet*, Chronique Sociale (2ª ed.).
- Pires, A.L. Oliveira, (2005). *Educação e Formação ao Longo da Vida: uma Análise Crítica dos Sistemas e Dispositivos de Reconhecimento e Validação das Aprendizagens e Competências*, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Queiroz, J.M. de, (1995). *L’Ecole et ses Sociologues*, Nathan/ Université.
- RUMOS – Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social da RAM.
- Vala, J., (2006). “Representações sociais e psicologia social do conhecimento quotidiano: in *Psicologia Social*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, pp.459-502.

A negociação coletiva e a regulação das matérias relativas à segurança e saúde no trabalho (SST)

Paulo Marques Alves

paulo.alves@iscte.pt

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e DINÂMIA'CET-IUL

Luís Gonçalves

Luis.Goncalves@netcabo.pt

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Resumo

Os dados do EUROSTAT evidenciam que Portugal é um dos países europeus onde se verifica uma maior incidência da sinistralidade laboral. No entanto, alguns progressos foram alcançados ao longo da última década, principalmente no atinente aos acidentes mortais que, mantendo-se a níveis elevados, decresceram acentuadamente, passando de 368 em 2000 para 208 em 2010 (GEP/MSSS, 2012). Esta redução traduzirá os esforços empreendidos a partir dos anos 90, quando se começaram a delinear verdadeiras políticas públicas em SST, às quais os parceiros sociais se associaram. Este revela-se um campo onde é possível um amplo consenso, pelo menos entre as organizações de cúpula com assento na Comissão Permanente de Concertação Social, o que permitiu a subscrição unânime de dois acordos específicos, um em 1991 e outro em 2001. Um espaço privilegiado de diálogo é a negociação coletiva. Importa então analisar o modo como a regulação da SST tem vindo a ser efectuada a este nível. Na base desta comunicação encontra-se uma análise de carácter extensivo realizada às convenções colectivas de trabalho novas, revistas na íntegra, ou revistas parcialmente com texto consolidado, publicadas entre 2010 e 2012 no *Boletim do Trabalho e Emprego*. Conclui-se que uma grande parte das convenções ou ignora completamente este domínio ou limita-se a remeter a sua regulação para a legislação em vigor, enquanto as restantes se cingem basicamente a transcrever a lei ou segmentos desta, sendo em número muito reduzido as que apresentam alguns elementos de desenvolvimento face a ela ou que apresentam elementos de inovação no quadro da negociação coletiva. Serão discutidos os factores que explicarão esta situação.

Palavras chave: Segurança e saúde no trabalho; diálogo social; negociação coletiva; participação dos trabalhadores

Introdução

Apesar dos progressos alcançados ao longo da última década, mormente no atinente aos acidentes de trabalho mortais, que evidenciam uma tendência geral no sentido do decréscimo, a sinistralidade laboral continua a ter uma elevada incidência em Portugal, registando-se todos os anos várias centenas de milhares de acidentes (nas duas últimas décadas, o número variou entre um mínimo de 154 825 em 1998 e um máximo de 305 512 em 1990), algumas centenas dos quais são mortais (mínimo de 181 em 1993 e máximo de 368 em 2000) (IDICT, 2001; GEP-MSSS, 2010; GEP-MSSS, 2012).

Estes dados configuram uma situação que faz de Portugal um dos estados europeus onde se verifica uma mais intensa sinistralidade laboral, como comprovam os valores das taxas de

incidência de acidentes de trabalho graves e de acidentes de trabalho fatais. No caso do primeiro indicador, o nosso país registava em 2010, último ano para o qual existem dados disponíveis, 3 371 acidentes graves por cada 100 000 empregados, valor só ultrapassado em Espanha (3 541), situando-se a média da UE27 nos 1 742. No caso do segundo, no mesmo ano registaram-se 5,26 acidentes fatais por cada 100 000 empregados, valor apenas superado em Chipre, Roménia e Áustria, para uma média da UE27 de 2,61 (EUROSTAT).

Os progressos que referimos – e que atualmente podem estar em causa atendendo ao contexto de desvalorização do trabalho e de aprofundamento da desregulamentação laboral – traduzirão os esforços empreendidos a partir da década de 90, altura em que o moderno sistema de segurança e saúde no trabalho (SST) foi fundado, contando com a participação ativa dos parceiros sociais. Este revelou ser um campo propício à existência de um amplo consenso, pelo menos entre as organizações de cúpula com assento na Comissão Permanente de Concertação Social (CPCS), o que possibilitou a subscrição unânime de dois acordos específicos neste domínio.

O ano de 1991 constituiu um marco histórico na regulação do sistema. Dois anos após a adoção da Diretiva 89/391/CEE, do Conselho, de 12 de Junho¹, foi assinado em sede de concertação social o *Acordo sobre Higiene e Segurança no Trabalho*, que incluía em anexo o escopo do futuro DL n.º 441/91, de 14 de Setembro, o primeiro verdadeiro regime jurídico nacional em SST. Vários diplomas se lhe seguiram mas, apesar de um intenso labor legislativo, a implementação do acordo ficou muito aquém do que era expectável.

Daí que acordos posteriores tenham enfatizado a necessidade de retomar a ação neste campo, o que conduziu à assinatura do *Acordo sobre Condições de Trabalho, Higiene e Segurança no Trabalho e Combate à Sinistralidade* de 2001. Dois anos depois, o Código do Trabalho (Lei n.º 99/2003, de 27 de Agosto) e o diploma que o regulamentava (Lei n.º 35/2004, de 29 de Julho) acolheram várias das suas disposições.

Outro espaço negocial privilegiado é a negociação coletiva, que desde os Webb é vista como um processo estratégico através do qual os sindicatos podem controlar o mercado de trabalho e contribuir para a criação de uma “*ordem industrial*” baseada na “*justiça*” (Webb e Webb, 1897).

¹Trata-se de uma diretiva-quadro que visou a promoção da melhoria da SST nos locais de trabalho, ao mesmo tempo que introduziu a possibilidade de participação dos trabalhadores (diretamente ou através de mecanismos de representação) e de uma “*formação adequada*” para os representantes dos trabalhadores.

Importa então analisar como se tem vindo a efetuar a regulação das matérias relativas à SST a este nível, até atendendo a que o quadro legislativo em vigor não é imperativo. Este é constituído pela Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, que reviu o Código do Trabalho de 2003 mantendo no essencial as disposições legais nele contidas; pela Lei n.º 105/2009, de 14 de Setembro, que procedeu à regulamentação da nova versão do código; pela Lei n.º 102/2009, de 10 de Setembro, que regulamenta o Regime Jurídico da Promoção da Segurança e Saúde no Trabalho (RJPSST); pela Lei n.º 98/2009, de 4 de Setembro, que regulamenta o regime de reparação de acidentes de trabalho e de doenças profissionais e, no que concerne à administração pública, pela Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro que aprovou o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas (RCTFP). O RJPSST e o RCTFP possuem clausulados idênticos.

Tendo em conta o nosso objectivo, procedemos a uma análise documental de carácter extensivo incidindo sobre o clausulado das convenções coletivas novas, revistas na íntegra ou revistas parcialmente com texto consolidado, publicadas no *BTE – Boletim do Trabalho e Emprego* entre 2010 e 2012. No total foram analisadas 210 convenções (103 em 2010; 69 em 2011; 38 em 2012), o que corresponde a 44,0% das 477 convenções negociais publicadas durante este período.

A SST na negociação coletiva: uma quase invisibilidade

Muitas das convenções analisadas evidenciam um enorme défice em termos da preocupação em proceder à regulação da SST. Daí que várias sejam praticamente omissas, não contemplando cláusulas específicas nesta matéria e apenas lhe fazendo referência no capítulo dos “*direitos, deveres e garantias das partes*” onde, em termos genéricos, são incluídas nos “*deveres do empregador*” e nos “*deveres dos trabalhadores*”². Outras convenções, de um modo mais ou menos lacónico, limitam-se a remeter a regulação da SST para a legislação em vigor através de uma norma remissiva. É o que sucede com o CCT aplicável às empresas de torrefacção de café³

² É o caso dos CCT entre a AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal e a FETESE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços (BTE n.º 3, de 22/01/2011) e entre a mesma associação e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (BTE n.º 03, de 22/01/2012).

³ CCT entre a AICC – Associação Industrial e Comercial do Café e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (BTE n.º 13, de 08/04/2011).

ou com o AE da REFER⁴:

CAPÍTULO XIV

Segurança, higiene e saúde

Cláusula 82.^a

Disposição geral

A matéria relativa à segurança, higiene e saúde no trabalho rege-se pelo disposto na lei.

No entanto, vários instrumentos há que demonstram que o esforço negocial existiu, com alguns a apresentarem inclusivamente em anexo regulamentos específicos sobre SST⁵, se bem que se constituam basicamente como uma mera transcrição da legislação, raramente indo além do que aí se encontra definido.

Por outro lado, algumas convenções, ainda que não contendo regulamentos específicos, fazem uma referência clara à necessidade de prevenção de riscos e de doenças profissionais, detalhando de um modo mais ou menos exaustivo as condições de trabalho que deverão ser asseguradas e/ou regulando as questões relacionadas com os equipamentos de protecção, bem como pronunciando-se sobre outras matérias inerentes à segurança no trabalho.

A segurança no trabalho

O CCT da imprensa⁶ é um desses casos, por nele se fazer uma referência clara à prevenção de doenças profissionais, ao mesmo tempo que se detalha exaustivamente as condições de trabalho que deverão ser asseguradas aos jornalistas tanto nas redações (temperatura, iluminação, renovação do ar, instalações sanitárias, monitores, etc.) como no exterior (automóveis, deslocações, locais de risco, etc.). Nele se consagra ainda uma cláusula sobre os cuidados

⁴ AE entre a REFER – Rede Ferroviária Nacional e o SNTSF – Sindicato Nacional dos Trabalhadores do Sector Ferroviário e outros (BTE n.º 02, de 15/01/2011).

⁵ São os casos, entre outros, dos ACT entre várias instituições de crédito e a FEBASE – Federação do Sector Financeiro (BTE n.º 03, de 22/01/2011) e entre as mesmas empresas e o SNQTB – Sindicato Nacional dos Quadros e Técnicos Bancários e outro (BTE n.º 20, de 29/05/2011); do AE entre a E.S. Recuperação de Crédito, A.C.E. e o SINTAF – Sindicato dos Trabalhadores da Actividade Financeira (BTE n.º 22, de 15/06/2011); do AE entre a REPSOL Polímeros e a FETESE – Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços (BTE n.º 12, de 29/03/2012) ou do AE entre a HPEM – Higiene Pública, E.E.M. e o STAL – Sindicato Nacional dos Trabalhadores da Administração Local e Regional (BTE n.º 35, de 22/09/2012).

⁶ CCT entre a AIND – Associação Portuguesa de Imprensa e o Sindicato dos Jornalistas (BTE n.º 27, de 22/07/2010).

médicos a observar e a necessidade de analisar as fontes estatísticas sobre doenças profissionais, de modo a prevenir atempadamente os riscos inerentes à atividade. Os ACT das instituições de crédito também detalham exaustivamente as condições de trabalho que devem ser propiciadas, matéria que é identicamente abordada noutras convenções⁷.

A regulação da utilização de equipamentos de protecção individual e colectivos e de vestuário apropriado à actividade desenvolvida encontra-se prevista em várias convenções⁸, com os respectivos encargos a deverem ser suportados pelas entidades patronais. No CCT aplicável ao pessoal fabril, de apoio e de manutenção da indústria de bolachas estipula-se que a não utilização do equipamento de protecção “*constitui infração disciplinar*”, o mesmo se prevendo no AE da CELTEJO, onde a infração é qualificada de “grave” e se afirma que a não utilização do equipamento de protecção “*em caso de acidente tem como consequência a não reparação dos danos causados ao trabalhador nos termos da lei*”.

Outras convenções, seguindo o que se encontra legislado, não deixam de conter disposições sobre a protecção face a determinados agentes ou em relação às tecnologias da informação e da comunicação. Por exemplo, os ACT das instituições de crédito referem-se à necessidade de adaptação dos espaços de modo a “*contribuir para a preservação da integridade física e psíquica dos trabalhadores*” e sublinham que as condições de trabalho devem “*obedecer às especificações ergonómicas estabelecidas pelas entidades competentes*”. No caso dos dois CCT que se aplicam ao ramo da importação/armazenagem e aos retalhistas de produtos químicos e farmacêuticos⁹, consagra-se que os trabalhadores que laborem com equipamentos informáticos devem usufruir de uma pausa para descanso, que não é quantificada, por cada período de duas horas consecutivas de trabalho.

⁷ É o caso do CCT entre a ACRAL – Associação do Comércio e Serviços da Região do Algarve e o CESP – Sindicato dos Trabalhadores do Comércio, Escritórios e Serviços de Portugal e outros (BTE n.º 26, de 15/07/2011).

⁸ Por exemplo, o AE entre a CELTEJO – Empresa de Celulose do Tejo, S.A. e a FIEQUIMETAL – Federação Intersindical das Indústrias Metalúrgica, Química, Farmacêutica, Eléctrica, Energia e Minas e outros (BTE, n.º 20, de 29/05/2011); o AE entre a Tabaqueira – Empresa Industrial de Tabacos, S.A. e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal e outros (BTE n.º 29, de 08/08/2011) ou os CCT entre a AIBA – Associação dos Industriais de Bolachas e Afins e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (BTE n.º 24, de 29/06/2012) e entre a mesma associação e a FETESE – Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços (BTE n.º 25, de 08/08/2012).

⁹ CCT entre a NORQUIFAR – Associação Nacional dos Importadores/Armazenistas e Retalhistas de Produtos Químicos e Farmacêuticos e o SINDEQ – Sindicato Democrático da Energia, Química, Têxtil e Indústrias Diversas (BTE n.º 23, de 22/06/2011) e entre a mesma associação e a FIEQUIMETAL – Federação Intersindical das Indústrias Metalúrgicas, Químicas, Eléctricas, Farmacêutica, Celulose, Papel, Gráfica, Imprensa, Energia e Minas (BTE n.º 17, de 08/05/2012).

No CCT da indústria alimentar pelo frio¹⁰ introduzem-se alguns limites quantificados sobre os pesos que podem ser movimentados pelos trabalhadores, sendo proibido ao empregador obrigar as mulheres a “*suportar individualmente pesos superiores a 15 kg*”. Numa outra convenção, relativa às atividades agrícolas no Vale do Sorraia¹¹, é proibido aos homens “*levantar pesos superiores a 59 kg*” sem ser por meios mecânicos. Nestes casos cumpre-se uma das funções da negociação coletiva, a de especificar, para cada área profissional ou ramo de atividade económica, os limites considerados excessivos e que não devem ser ultrapassados, algo que a lei, dado o seu carácter genérico, não pode fazer. Isso ocorre num número muito reduzido de convenções.

Por último, um IRCT¹² prevê a possibilidade de ocorrência de casos de pirataria ou de sabotagem, regulando os direitos dos trabalhadores nessas situações.

A saúde no trabalho

Com bastante frequência, e sob a designação de “*Medicina no Trabalho*”, surgem normas referentes aos serviços de saúde e de medicina no trabalho, englobando o funcionamento de serviços médicos e/ou de enfermagem. No caso dos AE da SPdH¹³, a empresa deve ainda assegurar “*permanentemente, em condições de actuação imediata*” uma ambulância “*devidamente equipada*”. Como seria expectável, são os instrumentos que se aplicam a empresas ou ramos da indústria transformadora aqueles que maioritariamente contemplam estas matérias, bem como os dos ramos dos transportes aéreos e marítimos.

Da análise ao clausulado ressalta a existência de normas genéricas sobre os serviços de medicina no trabalho, como sucede no AE da SATA Internacional¹⁴. Nele atribui-se à empresa o dever de assegurar “*(...) diretamente ou por entidade terceira, um serviço de medicina no trabalho, dotado de meios técnicos e humanos necessários para a execução das tarefas que lhe*

¹⁰ CCT entre a ALIF - Associação da Indústria Alimentar pelo Frio e o SETAA – Sindicato da Agricultura, Alimentação e Florestas (BTE n.º 18, de 15/05/2010).

¹¹ ACT entre a Associação de Regantes e Beneficiários do Vale do Sorraia e outras e o SETAA – Sindicato da Agricultura, Alimentação e Florestas (BTE n.º 12, de 29/03/2010).

¹² AE entre a DHL Aviation NV (Sucursal) e o SITAVA – Sindicato dos Trabalhadores da Aviação e Aeroportos e outro (BTE n.º 46, de 15/12/2012).

¹³ AE entre a SPdH – Serviços Portugueses de Handling, S.A. e o SIMA – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas e Afins e outros e entre a mesma empresa e o STHA – Sindicato dos Técnicos de Handling dos Aeroportos (BTE n.º 06, de 15/02/2012).

¹⁴ AE entre a SATA Internacional – Serviços e Transportes Aéreos, S.A. e o SITAVA – Sindicato dos Trabalhadores da Aviação e Aeroportos (BTE n.º 08, de 29/02/2010).

incumbem(...)”, referindo-se depois o “*carácter essencialmente preventivo*” desses serviços e prescrevendo, em regra, a obrigatoriedade dos trabalhadores comparecerem “*aos exames médicos periódicos*”.

Em várias convenções, como os AE da Portucel¹⁵, estipula-se a existência de um médico do trabalho e são definidas com algum rigor as suas atribuições, que passam designadamente pela “*identificação dos postos de trabalho com riscos de doenças profissionais ou acidentes de trabalho*”, pelo “*estudo e vigilância*” sobre fatores de risco e mesmo pela responsabilidade em termos da formação em “*primeiros socorros*” ou pela “*prevenção de acidentes*”, para além dos normais exames e consultas médicas.

Algumas destas convenções impõem limites à atuação dos médicos do trabalho. Por exemplo, está-lhes vedada a fiscalização das faltas dos trabalhadores e a participação como peritos ou testemunhas das empresas em processos judiciais onde estejam em causa a determinação de indemnizações a conceder aos trabalhadores ou que “*ponham em confronto os interesses da empresa e dos trabalhadores*” (AE da SPdH).

No CCT para a indústria corticeira¹⁶, onde não só se estabelece a existência de um serviço médico nas empresas, como também de um serviço de enfermagem com carácter permanente, sublinha-se que o médico do trabalho exerce as suas funções “*com inteira independência técnica e moral relativamente à entidade patronal e aos trabalhadores*” e que “*fica sujeito à fiscalização do Ministério do Trabalho*”. Esta afirmação da independência técnica, assim como do dever de sigilo dos profissionais de saúde, encontra-se presente em várias convenções.

São igualmente vários os instrumentos que consagram o médico do trabalho como “*consultor permanente*” ou como tendo a missão de “*coadjuvar*”, termo que é empregue nos vários CCT da fileira do têxtil, vestuário e calçado¹⁷, as Comissões de Segurança e Saúde no Trabalho (CSST)

¹⁵ AE entre a PORTUCEL – Empresa Produtora de Pasta e Papel, S.A. e a FIEQUIMETAL – Federação Intersindical das Indústrias Metalúrgica, Química, Farmacêutica, Eléctrica, Energia e Minas e outros (BTE n.º 29, de 08/08/2010) e entre a mesma empresa e a FETESE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços e outros (BTE n.º 41, de 08/11/2010).

¹⁶ CCT entre a APCOR – Associação Portuguesa de Cortiça e a FEVICCOM – Federação Portuguesa dos Sindicatos da Construção, Cerâmica e Vidro e outros (pessoal fabril) (BTE n.º 18, de 15/05/2010).

¹⁷ CCT entre a ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal e a FESETE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal (BTE n.º 03, de 24/01/2011); CCT entre a AICR – Associação dos Industriais de Cordoaria e Redes e a FESETE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis, Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal (BTE n.º 08, de 28/02/2011); CCT entre a APICCAPS – Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos e a FESETE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores Têxteis,

instituídas nas empresas, ou de tão somente com elas colaborar na consciencialização dos trabalhadores para estas questões¹⁸.

Uma das funções atribuídas aos médicos do trabalho é a realização de exames médicos aquando das admissões ou assumindo um carácter periódico. Consagra-se a obrigatoriedade das empresas procederem a esses exames e de os custearem. Algumas convenções preveem que em caso de não cumprimento do disposto no clausulado, os trabalhadores podem realizar os exames por sua iniciativa, sendo custeados pelas empresas *a posteriori*¹⁹.

A proteção da saúde de grupos específicos de trabalhadores não foi descurada num número relativamente significativo de convenções, se bem que também neste âmbito a transcrição do normativo legal seja a regra. Fica deste modo assegurada a proteção das mulheres grávidas, puérperas e lactantes (por exemplo, nos CCT aplicáveis ao ramo da importação/armazenamento e retalho de produtos químicos e farmacêuticos); dos menores²⁰; dos trabalhadores por turnos e nocturnos²¹ ou dos que trabalham em câmaras frigoríficas ou tenham problemas de saúde²².

Não foi igualmente esquecida a prevenção do tabagismo, no “*âmbito da política de promoção da saúde e prevenção dos riscos no trabalho*”²³, o mesmo sucedendo com o combate ao consumo do álcool (CCT do têxtil, vestuário e calçado) e às substâncias psicotrópicas²⁴. Algumas convenções estabelecem a participação dos sindicatos nas campanhas de prevenção que as

Lanifícios, Vestuário, Calçado e Peles de Portugal (BTE n.º 26, de 15/07/2011) e entre a mesma associação e o SINDEQ – Sindicato Democrático da Energia, Química, Têxtil e Indústrias Diversas e outro (BTE n.º 40, de 29/10/2011).

¹⁸ AC entre a NORMAX – Fábrica de Vidro Científico, Lda. e outra e a FEVICOM – Federação Portuguesa dos Sindicatos da Construção, Cerâmica e Vidro (BTE n.º 44, de 29/11/2011).

¹⁹ É o caso do CCT entre a APS – Associação Portuguesa de Seguradores e o STAS – Sindicato dos Trabalhadores da Atividade Seguradora e outro (BTE n.º 02, de 16/01/2012).

²⁰ É o caso do CCT entre a APEC – Associação Portuguesa de Escolas de Condução e a FETESE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços e outro (BTE n.º 01, de 08/01/2011).

²¹ AE entre a PROMETRO, S.A. e o SMAQ – Sindicato Nacional dos Maquinistas dos Caminhos de Ferro Portugueses (BTE n.º 20, de 30/05/2011); e entre a mesma empresa e o SINFB – Sindicato Independente Nacional dos Ferroviários; o SNTSF – Sindicato Nacional dos Trabalhadores do Sector Ferroviário; e o STTAMP – Sindicato dos Trabalhadores dos Transportes da Área Metropolitana do Porto (BTE n.º 23, de 22/06/2011).

²² CCT entre a ANCAVE – Associação Nacional dos Centros de Abate e Indústrias Transformadoras de Carne de Aves e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal e outros (BTE n.º 17, de 08/05/2011) e entre a mesma associação e o SETAA – Sindicato da Agricultura, Alimentação e Florestas (BTE n.º 35, de 22/09/2012).

²³ AE entre a DAI – Sociedade de Desenvolvimento Agro-Industrial, S.A. e a FETESE – Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços (BTE n.º 15, de 22/04/2012).

²⁴ É o caso do CCT entre a GROQUIFAR – Associação de Grossistas de Produtos Químicos e Farmacêuticos e a FETESE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços e outro (BTE n.º 15, de 22/04/2011).

empresas devem realizar²⁵.

O complemento do subsídio de acidentes de trabalho/doenças profissionais e a reconversão profissional

A regulação da reparação de danos em virtude da ocorrência de acidentes de trabalho ou de doenças profissionais tem uma longa tradição na negociação coletiva em Portugal, pelo que não será de estranhar que a concessão de complementos aos subsídios de acidentes de trabalho ou de doenças profissionais, de grande relevância para os trabalhadores atingidos pela sinistralidade laboral, seja acolhida num número elevado de convenções.

A disposição contratual mais comum é a instituição de um complemento do subsídio pago pela companhia seguradora em caso de acidente de trabalho²⁶, existindo ainda várias convenções que estendem esse subsídio às doenças profissionais²⁷, durante todo o tempo da ocorrência (*“enquanto durar a incapacidade”* é a expressão mais utilizada) ou estabelecendo para o efeito um limite temporal mais ou menos prolongado.

Grande número de convenções prevê a possibilidade ou a obrigatoriedade de reconversão profissional ou de atribuição de uma ocupação compatível quando do acidente de trabalho resulte incapacidade absoluta ou parcial permanente. Neste campo são de destacar os AE da Transtejo²⁸ que, para além de consagrarem os complementos atrás referidos, são a única convenção que prevê a intervenção dos representantes dos trabalhadores (comissão de trabalhadores e delegados sindicais) no quadro dos processos de reconversão.

Quando a reconversão profissional não seja possível ou do acidente de trabalho resulte a morte do trabalhador, alguns instrumentos definem mecanismos compensatórios para os trabalhadores ou seus herdeiros legais, como sejam os *“80% da remuneração base e diuturnidades”*, no caso

²⁵ É o caso do AE entre a CTE – Central Termoeléctrica do Estuário, Lda. e a FETESE – Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços (BTE n.º 16, de 29/04/2012).

²⁶ É o caso do CCT entre a ASCOOP – Associação das Adegas Cooperativas do Centro e Sul de Portugal e a FEPCES – Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritórios e Serviços e outros (BTE n.º 09, de 08/03/2010) e entre a mesma associação e o SETAA – Sindicato da Agricultura, Alimentação e Florestas e outro (BTE n.º 22, de 15/06/2010).

²⁷ É o caso do CCT entre a ANTRAL – Associação Nacional dos Transportadores Rodoviários em Automóveis Ligeiros e a FECTrans – Federação dos Sindicatos de Transportes e Comunicações (BTE n.º 16, de 29/04/2010).

²⁸ AE entre a TRANSTEJO – Transportes Tejo, S.A. e a FETESE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços; o SIMAMEVIP – Sindicato dos Trabalhadores da Marinha Mercante, Agências de Viagens, Transitários e Pesca; o STFCMM – Sindicato dos Transportes Fluviais, Costeiros e da Marinha Mercante; o SITEMAQ – Sindicato da Mestrança e Marinhagem da Marinha Mercante, Energia e Fogueiros de Terra e o SITRA – Sindicato dos Trabalhadores dos Transportes (BTE n.º 32, de 29/08/2010).

dos AE da Transtejo, ou a previsão de um valor global indemnizatório, medida que é utilizada mais frequentemente nos transportes marítimos como sucede, por exemplo, no AE da UECC²⁹.

Os direitos de participação e formação em SST

Os direitos de participação

O Código do Trabalho de 2003 estipulou pela primeira vez um conjunto de direitos de informação e consulta e a possibilidade dos trabalhadores elegerem representantes em SST. Estes direitos mantiveram-se inalterados na revisão de 2009 e foram acolhidos no RJPSST. As matérias sobre as quais incide o direito de informação encontram-se reguladas no art.º 19, n.º 1 e 2 e as que são objecto de consulta estão por sua vez definidas no art.º 18, n.º 1. No caso da administração pública, a regulação deste direito consta do art.º 224º do RCTFP. Por outro lado, o RJPSST atribuiu aos sindicatos um papel essencial (mas não exclusivo) no que respeita à tomada de iniciativa para a eleição destes representantes.

No clausulado analisado é manifesta a ausência de um aprofundamento dos direitos dos representantes dos trabalhadores em SST previstos genericamente na lei, quer se trate dos direitos de informação e consulta, do incremento das suas competências e áreas de intervenção, da especificação das matérias em que devem obter formação especializada ou do alargamento do crédito de horas para o exercício das funções de representação.

Por exemplo, no atinente ao crédito de horas, somente os CCT aplicáveis ao ramo da importação/armazenagem e retalho de produtos químicos e farmacêuticos (10 horas) e os subscritos pela APHORT com a FESAHT e a FETESE (8 horas, que podem ser acumuláveis com outros créditos de horas)³⁰, assim como o AE da HPEM (15 horas) outorgam um regime mais favorável do que o previsto no art.º 21º, n.º 7 do RJPSST e no art.º 226º do RCTFP (5 horas).

A legislação em vigor deixa às partes uma ampla latitude para negociarem neste domínio e, em particular, para através da negociação coletiva instituírem CSST de composição paritária e

²⁹ AE entre a UECC – United European Car Carriers, Unipessoal, Lda., e a FESMAR – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores do Mar (BTE n.º 11, de 22/03/2010).

³⁰ CCT entre a APHORT – Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal e entre a mesma associação e a FETESE – Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços (BTE n.º 31, de 22/08/2011).

regular o seu funcionamento e competências (art.º 23º do RJPST e art.º 135º do RCTFP).

No entanto, são em número relativamente diminuto as convenções que formalmente as instituem e menos ainda as que definem a sua composição, competências e regras de funcionamento³¹. Num ou noutro caso remete-se a regulação destas matérias para um regulamento próprio a ser definido e aprovado pela comissão³².

Na indústria de fotografia³³ e na atividade seguradora, as convenções que se lhes aplicam definem um limiar mínimo em termos do número de trabalhadores para que as comissões possam ser constituídas: 25 na indústria de fotografia e 50 nos seguros. Aqui, os trabalhadores que integram a comissão são indicados pelos sindicatos ou pela comissão de trabalhadores ou, no caso de não haver estruturas dos trabalhadores nos locais de trabalho, pelos sindicatos outorgantes da convenção. É ainda admitido que os trabalhadores e as suas organizações possam solicitar à CSST que proceda a inspecções nos locais de trabalho e prevê-se a possibilidade de constituição de estruturas de coordenação das comissões dos diversos estabelecimentos. Os dois CCT aplicáveis ao pessoal fabril, de apoio e de manutenção da indústria de bolachas³⁴ consagra igualmente a indicação dos membros das CSST pelos sindicatos.

As convenções que regulam a composição das CSST definem valores muito díspares que variam entre dois³⁵, quatro “*no mínimo*”³⁶ ou entre dois e seis elementos, como se estabelece nos vários CCT da fileira do têxtil, vestuário e calçado. Para além do médico do trabalho, outros possíveis “*colaboradores*” referidos com alguma frequência são a assistente social, o chefe do serviço de segurança e o “*director de pessoal*”.

³¹ Entre as convenções que preveem a constituição de CSST e definem a sua composição, competências e modo de funcionamento contam-se o AE da HPEM ou os CCT na fileira do têxtil, vestuário e calçado.

³² É o caso do CCT entre a ADIPA – Associação dos Distribuidores de Produtos Alimentares e outras e a FETESE – Federação dos Sindicatos dos Trabalhadores de Serviços e outro (BTE n.º 19, de 22/05/2011).

³³ CCT entre a ANIF – Associação Nacional dos Industriais de Fotografia e a FIEQUIMETAL – Federação Intersindical das Indústrias Metalúrgicas, Químicas, Eléctricas, Farmacêutica, Celulose, Papel, Gráfica, Imprensa, Energia e Minas e outros (BTE n.º 03, de 22/01/2012).

³⁴ CCT entre a AIBA – Associação dos Industriais de Bolachas e Afins e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (pessoal fabril, de apoio e manutenção) (BTE n.º 24, de 29/06/2012) e entre a mesma associação e a FETESE – Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços (BTE n.º 25, de 08/07/2012).

³⁵ CCT entre a Associação dos Operadores Portuários dos Portos do Douro e Leixões e outra e o Sindicato dos Estivadores, Conferentes e Tráfego dos Portos do Douro e Leixões (BTE n.º 20, de 29/05/2012).

³⁶ AE entre a SIDUL Açúcares Unipessoal, Lda. e a FETESE – Federação dos Sindicatos da Indústria e Serviços (BTE n.º 15, de 22/04/2012) e entre a mesma empresa e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal e outros (BTE n.º 17, de 08/05/2012). De acordo com este AE, no caso de não existir comissão, a “*defesa das garantias dos trabalhadores*” fica a cargo simultaneamente da entidade patronal e dos trabalhadores “*e particularmente a uma comissão eleita entre os trabalhadores para esse fim*”.

Apenas duas convenções preveem a presidência rotativa das reuniões entre as duas partes (AE REPSOL Polímeros e AE HPEM), enquanto várias consideram a possibilidade da ACT convocar a reunião, sendo que a participação da autoridade inspectiva poderá ser solicitada por parte dos trabalhadores. Quando estiver presente nas reuniões, cabe à ACT presidi-las, como se encontra definido nos CCT do ramo têxtil.

Regra geral, a periodicidade das reuniões é mensal, com a exceção a ser protagonizada pelo CCT aplicável aos seguros, que define o seu carácter trimestral. No AE da HPEM, o tempo despendido pelos representantes dos trabalhadores nas reuniões, quer ordinárias quer extraordinárias, não é contabilizado para efeitos do crédito de horas.

A possibilidade da CSST proceder a inspecções periódicas nos locais de trabalho e aos equipamentos é uma das competências mais frequentemente consideradas. Outras referem-se ao examinar das circunstâncias e das causas dos acidentes de trabalho e à elaboração dos respectivos relatórios; à apresentação de recomendações/propostas às direcções das empresas; ao zelar pelo cumprimento das disposições legais, do consensualizado em sede de negociação coletiva e em termos dos regulamentos internos sobre SST; e à promoção da consciencialização dos trabalhadores (por vezes também é referida a sensibilização das direcções das empresas), de modo a assegurar a sua colaboração para a promoção de uma cultura em SST.

A intervenção na definição da política de SST (AE da HPEM e AE da REPSOL Polímeros); o providenciar a manutenção dos equipamentos contra incêndios em “*boas condições*” e o disponibilizar aos trabalhadores informação sobre a actividade desenvolvida pela comissão (AE da PROMETRO), a disponibilização à ACT dos relatórios dos serviços de segurança (indústria de bolachas); o pronunciar-se sobre a programação anual dos serviços de SST (atividade seguradora); e a definição da política de formação em SST, a designação e exoneração dos responsáveis “*pelos primeiros socorros e pelo combate a incêndios*” e o pronunciar-se sobre o recurso a serviços externos (AE da REPSOL Polímeros) são competências das CSST consagradas apenas numa convenção.

Algumas delas, como as do têxtil e calçado, manifestam uma “*preferência*” em que os representantes dos trabalhadores estejam “*habilitados com curso de segurança*”, visando assim uma maior qualidade da sua intervenção.

No que concerne à participação das organizações representativas dos trabalhadores na fiscalização da aplicação das normas legais e contratuais, destaca-se o disposto no CCT para o ramo da moagem³⁷, que atribui ao sindicato os direitos de “*destacar um perito para acompanhar o(s) representante(s) da entidade fiscalizadora*” na apreciação de reclamações por si apresentadas ou pelos trabalhadores e de, ocorrendo um acidente grave ou fatal, participar com as entidades oficiais num “*inquérito obrigatório*”.

No domínio da participação é ainda de referir o disposto no CCT para a imprensa que, no seu “*Regulamento de Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho*”, confere aos delegados sindicais, sem prejuízo das atribuições e competências de outras estruturas, o “*direito de fiscalizar a observância*” do Regulamento. De notar que este CCT não regula a existência de CSST.

A participação sindical no recrutamento dos médicos do trabalho encontra-se prevista apenas no CCT da indústria corticeira, onde se afirma que os “*serviços médicos privativos, [são] chefiados por um médico escolhido de comum acordo pela entidade patronal e pelos trabalhadores*”. No caso do ACT da Normax, atribui-se às empresas o direito de seleccionarem o médico, outorgando-se o direito de informação ao sindicato. No CCT aplicável ao comércio de carnes³⁸ estipula-se que os trabalhadores das câmaras frigoríficas devem ser alvo de uma inspecção médica pelo menos uma vez por ano, realizada por clínicos indicados pelas duas partes.

O direito à formação

O direito à formação em SST dos trabalhadores e seus representantes encontra-se previsto quer no Código do Trabalho quer na restante legislação em vigor. No caso dos representantes, o art.º 22º do RJPSST e o art.º 227 do RCTFP definem o seu direito à formação permanente, devendo as entidades patronais possibilitar as condições para que tal ocorra, nomeadamente através da concessão de licenças com ou sem retribuição, neste último caso se “*outra entidade atribuir subsídio específico*”. O número de horas de formação não é definido.

Este direito à formação em SST encontra-se vertido em várias convenções, as quais mais uma vez se cingem no essencial a reproduzir de uma forma mais ou menos rigorosa as disposições

³⁷ CCT entre a Associação Nacional dos Industriais de Moagem de Trigo, Milho e Centeio e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (BTE n.º 09, de 08/03/2010).

³⁸ CCT entre a Associação dos Comerciantes de Carnes dos Concelhos de Lisboa e outros e o Sindicato dos Trabalhadores da Indústria e Comércio de Carnes do Sul (BTE n.º 18, de 15/05/2011).

legais, não entrando, como seria expectável, numa maior especificidade e em desenvolvimentos sobre, por exemplo, a duração da formação ou os respectivos conteúdos. O contrato aplicável aos trabalhadores agrícolas do Vale do Sorraia é um bom exemplo da regra seguida nestas convenções, ao limitar-se a adaptar e sintetizar o que está previsto no RJPSST. O mesmo se passa na convenção sectorial aplicável à indústria hoteleira da região centro³⁹, com a diferença de que nesta, como em outras, se procede à regulação quer da formação dos trabalhadores em geral quer da formação específica dos seus representantes.

Indo um pouco mais além do que estas convenções, o AE da Lauak Portuguesa⁴⁰, enuncia numa cláusula sobre formação e informação dos trabalhadores e seus representantes as matérias que devem ser objecto de “*informação actualizada*”, enquanto o AE da REPSOL Polímeros estipula que todos os trabalhadores antes de assumirem um posto de trabalho devem ter “*formação teórica e prática, suficiente e adequada, em matéria de segurança*”. Já o AE das OGMA⁴¹, para além da admissão na empresa refere, na esteira do RJPSST, que a formação deve ocorrer sempre que um trabalhador mude de posto de trabalho ou de funções ou quando se introduzam novos equipamentos de trabalho, se alterem os existentes ou se adoptem novas tecnologias. Em todos os casos, estamos perante uma formação com um carácter limitado, ao ser “*centrada especificamente nos postos de trabalho e função de cada trabalhador*”.

Por sua vez, o CCT aplicável ao pessoal fabril e de manutenção da indústria de bolachas especifica que “*dentro do possível*” os membros das CSST devem “*frequentar anualmente cursos de especialização e actualização com matérias relativas a salubridade, higiene, segurança e comodidade no trabalho*” sem perda de remuneração “*desde que os cursos não ultrapassem os 90 dias*”, abrindo-se ainda a possibilidade das entidades patronais autorizarem a frequência de cursos com uma duração superior.

³⁹ CCT entre a HRCENTRO – Associação dos Industriais de Hotelaria e Restauração do Centro e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (BTE n.º 24, de 29/06/2010).

⁴⁰ AE entre a Lauak Portuguesa – Indústria Aeronáutica, Lda. e o SITAVA – Sindicato dos Trabalhadores da Aviação e Aeroportos (BTE n.º 20, de 29/05/2011).

⁴¹ AE entre as OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal, S.A. e o SITAVA – Sindicato dos Trabalhadores da Aviação e Aeroportos (BTE n.º 25, de 08/07/2012).

Conclusão

A profunda subalternização das matérias relacionadas com a SST na negociação coletiva é a principal conclusão que se retira da análise ao clausulado das cerca de duas centenas de convenções colectivas negociais publicadas nos últimos três anos no BTE. Um número muito significativo de convenções ou ignora completamente este domínio ou limita-se, de uma forma mais ou menos lacónica, a remeter a sua regulação para as formulações legais insertas no Código do Trabalho ou no RJPSST, através de norma contratual remissiva. A maioria cinge-se a adequar o clausulado às novas formulações legais insertas nestes diplomas. De notar, todavia, que existem casos onde nem isso foi feito, permanecendo formulações e disposições contratuais completamente ultrapassadas pela legislação.

Por conseguinte, são em número muito reduzido – restringindo-se genericamente a alguns AE e a CCT de ramos muito específicos da indústria – as convenções que apresentam disposições evidenciando desenvolvimentos face ao disposto na legislação, quando esta torna perfeitamente possível negociar um conjunto de normas indo para além do que nela se encontra definido.

E ainda que não consigamos descortinar propriamente disposições com um carácter inovador, podemos apesar de tudo encontrar algumas normas que se destacam pela sua singularidade no quadro da negociação coletiva. É o que sucede em quatro convenções, que se referem ao assédio e à coacção no local de trabalho. Uma delas (o CCT assinado pela APHORT e pela FESAHT e FETESE) restringe-se única e exclusivamente à definição do conceito de “*assédio*” e, em particular, de “*assédio sexual*”. As restantes três⁴² enfatizam o direito do trabalhador a exercer a sua actividade profissional “*no respeito integral pela dignidade da pessoa humana*” e atribuem à entidade empregadora a obrigação “*de agir disciplinarmente*” sobre os superiores hierárquicos do trabalhador que tenham condutas violadoras daquele direito. Duas destas convenções (ACT da panificação e CCT da Liga de Clubes) preveem o pagamento de indemnizações “*de valor nunca inferior ao triplo da retribuição efectivamente recebida, sem prejuízo de outras indemnizações por danos patrimoniais a que houver lugar*”.

⁴² AE entre a SERVIRAIL – Serviços de Restauração, Catering e Hotelaria e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (BTE n.º 04, de 29/01/2010); ACT entre a Sociedade de Panificação Sul do Tejo, Lda. e outras e a FESAHT – Federação dos Sindicatos da Agricultura, Alimentação, Bebidas, Hotelaria e Turismo de Portugal (BTE n.º 07, de 22/02/2010) e CCT entre a Liga Portuguesa de Futebol Profissional e a FEPES – Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritórios e Serviços e outros (BTE n.º 09, de 08/03/2011).

É conhecido que tradicionalmente as matérias relacionadas com a SST nunca assumiram um lugar de relevo na negociação coletiva de trabalho. Seria, contudo, de pressupor que após a assinatura dos acordos de concertação social, em particular o de 2001, elas tivessem passado a suscitar às partes contratantes estímulos para a sua inclusão generalizada nos IRCT, o que de facto não sucede.

A invisibilidade detetada é certamente o resultado da conjugação de diversos fatores. Um primeiro relaciona-se com uma das características centrais do sistema português de relações de trabalho, a ausência de articulação entre os diversos níveis negociais (Alves, 2000; Barreto e Naumann, 1998; Campos Lima *et al*, 2000). Isto significa que o resultado do diálogo ao nível macrossocial nem sempre tem tradução no normativo produzido na negociação coletiva, situação que se agudiza quando esta se encontra completamente bloqueada, como acontece atualmente. A regulação SST constitui um caso exemplar da inexistência dessa articulação.

Em segundo lugar, porque tratando-se de um domínio muito específico são poucos os que possuem as competências necessárias que permitem desenvolver uma negociação tecnicamente informada e sustentada, neles se incluindo os negociadores quer do lado sindical quer do patronal. Os sindicatos e as associações patronais não investem suficientemente na formação dos negociadores ou na contratação de técnicos qualificados que possam apoiar as negociações. Por outro lado, os departamentos especializados das confederações sindicais não conseguiram ainda trazer estas questões para o primeiro plano das preocupações sindicais. Tudo isto se traduz igualmente no escasso número de eleições efetuadas e de representantes dos trabalhadores para a SST eleitos desde 2004 (Alves, 2012).

Um terceiro fator explicativo prende-se com o facto de estarmos perante um campo largamente consensual e onde a produção legislativa do Estado se tem mostrado globalmente adequada, com os principais problemas a relacionarem-se com a falta de cumprimento da lei e das normas de segurança. Acresce que a existência de uma errada perceção de que as matérias inerentes à SST dizem somente respeito às atividades industriais tem contribuído para que as convenções coletivas aplicáveis aos sectores do comércio e dos serviços as ignorem em grande medida.

Esta secundarização ficará igualmente a dever-se às profundas divergências que desde 2003 se manifestaram relativamente à sobrevivência das convenções, à adaptabilidade dos horários de

trabalho, às alterações aos regimes de férias, faltas e feriados, às diversas flexibilidades, ao alargamento dos conteúdos funcionais etc.. Estas matérias, a par das tradicionais questões salariais, abriram um vasto campo de intervenção, acabando os negociadores por privilegiá-las em detrimento de outras mais consensuais.

Por último, colocamos a hipótese desta secundarização ser ainda tributária da ausência de uma estratégia sindical visando colocar a SST na agenda negocial, o que só se poderá comprovar indo para lá do que se encontra plasmado em letra de forma nas convenções coletivas negociais.

E a colocação pelos sindicatos destas matérias – e de outras, como os direitos psicossociais, a parentalidade, a formação, a igualdade de oportunidades, etc. – na agenda negocial poderá constituir inclusivamente uma via para a reanimação de uma negociação coletiva que neste momento se encontra não só completamente bloqueada, como também fortemente ritualizada.

Bibliografia

Alves, Paulo Marques (2000), “O enquadramento regulador das práticas de gestão de recursos humanos”, in Caetano, António (Ed.), *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*, Lisboa, OEFP, pp. 105-142.

Alves, Paulo Marques (2012), *A eleição dos representantes dos trabalhadores para a saúde e segurança no trabalho: estarão os sindicatos a vencer o desafio?*, Lisboa, DINÂMIA’CET-IUL (mimeo).

Barreto, José e Naumann, Reinhard (1998), “Portugal: industrial relations under democracy”, in Ferner, Anthony e Hyman, Richard (Eds.), *Changing industrial relations in Europe*, Oxford, Blackwell, pp. 395-425.

Campos Lima, Maria da Paz *et al.* (2000), *Conteúdos das convenções coletivas de trabalho na óptica do emprego e formação*, Lisboa, OEFP.

Comissão do Livro Branco dos Serviços de Prevenção (2001), *Livro Branco dos Serviços de Prevenção das Empresas*, Lisboa, IDICT.

GEP-MSSS (2010), *Acidentes de Trabalho, Séries Cronológicas, 2000-2008* Lisboa, MSSS.

GEP-MSSS (2012), *Acidentes de Trabalho, 2010*, Lisboa, MSSS.

Webb, Sydney e Webb, Béatrice (1897), *Industrial Democracy*, Londres, Longmans Green.

Da estrutura organizacional às dinâmicas de interação: a influência das redes sociais

Carla da Silveira Ramos
carla_ramos@live.com.pt
Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL)

Resumo

Neste texto analisamos a Associação Portuguesa de Famílias Anónimas, sem fins lucrativos, cujo pilar mais importante são os grupos de autoajuda para familiares de pessoas com adições. Numa conjuntura de crise, é importante pôr em cima da mesa que a produtividade de uma associação pode variar consoante se formam redes amplas e coesas nos seus grupos ou não. Mais redes sociais geram melhor funcionamento, melhor produtividade, melhor investimento e, portanto, melhores resultados. A Associação Portuguesa de Famílias Anónimas comprova que as redes sociais colmatam grandes crises vivenciais e económicas, vestindo funcionalidades do estado-providência e da rede de parentesco. A estrutura da associação parece não conter uma influência determinante em questões que divirjam da formação e dos benefícios das redes sociais.

Palavras chave: Estado-providência, redes sociais, estrutura organizacional, homofilia.

Introdução

Presentemente, deparamo-nos com a falência do Estado-providência (Coleman, 1990; Hespanha, 1993; Santos, 1993; Sorlescu, Ivanescu & Ivanescu, 2010), e a consequente dificuldade de assegurar os apoios aos seus cidadãos, que até aqui tinham sido um dos seus predicados, ao mesmo tempo que nos confrontamos com a emergência de contributos teóricos que enfatizam o reaparecimento das redes sociais (Portugal, 1995, 2006; Vasconcelos, 2002, 2005, Widmer, 2006, 2010) – nomeadamente das redes organizacionais (Thorelli, 1986; Powell, 1990; Flecha, Silva, Fusco & Bernardes, 2012) – e a importância do capital social (Bourdieu, 1997; Putnam, 2000), vindo outros mostrar a mudança das estruturas organizacionais, enquanto conjuntos de componentes que visavam, principalmente, a standardização e a hierarquização (Mintzberg, 1995; Nahm, Vonderembse e Koufteros, 2002).

Quisemos percorrer destas emergências sociais e teóricas. E pretendemos aferir: (i) em que medida com a falência do Estado-providência estamos a assistir à consequente maior importância das redes; (ii) em que medida as estruturas organizacionais ‘orgânicas’ promovem a formação de redes, anulando as outras influências. Estruturámos, então, um objeto de estudo que procurou relacionar Estado-providência (Commaille, 1996), estrutura organizacional (Mintzberg, 1995) e

redes sociais (Coleman, 1990) centrando-nos nestes três eixos teórico-analíticos que dão corpo às teorias que acabámos de referir e ao nosso modelo de análise.

Utilizámos uma metodologia qualitativa ancorada em observação direta e participante nas sociabilidades das pessoas das Famílias Anónimas, mantendo contacto com elas nas reuniões e fora das mesmas. Para além disso, realizámos 16 entrevistas semidiretivas e quatro entrevistas diretivas a elementos importantes na estrutura da associação.

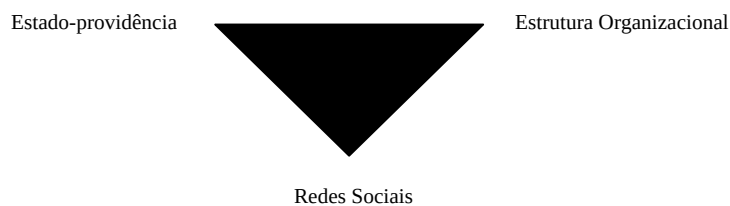


Figura 1 – Eixos teórico-analíticos

1. – A Problemática

1.1. – O Estado-providência

O Estado-providência, que nos acompanhou na compreensão do social desde a Segunda Guerra Mundial, tem apresentado diferentes modos consoante o seu grau de desenvolvimento nas sociedades europeias, mas com maior ou menor peso ele tem estado presente nas sociedades e nas teorias do social (Hantrais & Letablier, 1996a). Daqui resulta que se tem partido da premissa de que quando o indivíduo não é autónomo e não se basta a si próprio tem o (maior ou menor) apoio do Estado-providência.

O Estado-providência viu o seu auge, entre o final da Segunda Guerra Mundial e os 50 anos posteriores, nos países nórdicos e britânicos (Hantrais & Letablier, 1996a). A jusante do crescimento demográfico e do desenvolvimento económico do pós-guerra, estava-se perante o pleno emprego masculino, a subida dos padrões de consumo e a produção em massa (Crompton, 2006), para além disso decorria uma forte sinérgide entre mercado e Estado; tudo isso no âmbito do compromisso fordista (Kaufmann, 1996). Muitos Estados pensavam usar as políticas familistas como o principal meio de redistribuição de rendimentos, quer horizontalmente, dos

indivíduos e casais sem filhos para os que tinham filhos e rendimentos idênticos, quer verticalmente, dos indivíduos e famílias com altos recursos económicos para os que menos os possuíam, pondo-se o enfoque nas famílias menos favorecidas (Hantrais & Letablier, 1996a, 1996b).

Com o surgimento dos anos 90, emergiram diversos problemas de ordem social, familiar e demográfica que colocaram entraves às atuações dos Estados-providência: (i) problemas sociais, a entrada feminina no mercado de trabalho (Commaille, 1996; Commaille & Singly, 1997) e a indissolúvel externalização das tarefas do cuidar, para além da internalização que já decorreria (Kaufmann, 1996), aumento das desigualdades sociais e económicas (Commaille & Martin, 1998); (ii) problemas familiares, as novas formas da casa e da família, a emergência de combinações conjugais múltiplas, o aumento dos divórcios e a diminuição dos casamentos (Commaille & Singly, 1997); (iii) problemas demográficos, o aumento do envelhecimento populacional intrínseco à diminuição dos índices de fecundidade e de mortalidade (Commaille, 1996; Commaille & Singly, 1997). Estes problemas motivaram a primeira crise dos Estados-providência que começaram por deixar de assegurar parte dos benefícios que até ali tinham sido um apanágio. A ‘miséria da família’ é inseparável da crise do Estado-providência (Commaille, 1996).

Segundo Santos (1993, 20), “Como não foi possível institucionalizar uma regulação fordista da relação salarial, tão-pouco foi possível institucionalizar um Estado-providência. Neste aspecto, o Estado português é um *semi*-Estado-providência ou *quasi*-Estado-providência.”. No que concerne à comparação entre as famílias mais e menos favorecidas, tem-se constatado que em Portugal tem menos quem mais precisa, nomeadamente quando referimos os apoios do Estado (Torres & Silva, 1998; Wall, 2005; Wall, 1995; Wall, José & Correia, 2002). Sorlescu, Ivanescu e Ivanescu (2010) trouxeram a lume que as enormes desigualdades globais e nacionais dificultam a recuperação dos países mais frágeis, bem como aumentam grandemente o fosso entre os indivíduos com altos e baixos recursos económicos. Alguns autores concluíram que os laços e redes sociais vêm substituir funcionalmente o estado-providência, quando os indivíduos têm carências económicas e de apoios (Coleman, 1990; Hespanha, 1993; Santos, 1998) e que as políticas estatais motivam os diferentes comportamentos organizacional e relacionalmente contratuais (Powell, 1990).

1.2. – A Estrutura Organizacional

Diversos autores vêm discutindo em que consiste a estrutura organizacional, apontaram as premissas fundamentais (à definição do conceito), as componentes, os tipos, as características dos tipos e os aspetos que melhor se adequam às sociedades. Segundo Mintzberg (1995, 20), “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas”. Outros autores há que alargaram o âmbito conceptual da estrutura, considerando a interferência de outros fatores, Silva e Fonseca (1993) são um exemplo¹. Para os autores, fundamentados em instrumentos da abordagem interpretativa, a estrutura das organizações forma-se por meio da relação recíproca entre as componentes formais e os padrões de interação, mediada por esquemas interpretativos que plasmam o entendimento e a ação perante tensões institucionais. Também Karim (2006) concluiu que a estrutura organizacional é dinâmica e encontra-se em constante (re)emergência, sendo a sua mudança de natureza experimental, já que é comum as organizações sofrerem reconfigurações, em virtude de medidas governamentais ou outras variáveis ambientais. O trabalho de Silva e Fonseca (1993), bem como de Karim (2006), tendo inspiração na teoria da estruturação de Giddens, acresceram o contributo da capacidade de agência dos indivíduos (Peci, 2003).

Quanto às componentes da estrutura, Mintzberg (1995) preencheu a estrutura elementar de qualquer organização com cinco componentes ou cinco mecanismos de coordenação que “(...) são o cimento da estrutura, os elementos fundamentais que ligam as diversas partes da organização” (Mintzberg, 1995, 27): *ajustamento mútuo, supervisão direta, standardização do trabalho, standardização dos resultados e standardização das qualificações*. Por seu turno, Nahm, Vonderembse e Koufteros (2002) mapearam cinco componentes da estrutura das organizações (explicamos aquelas cujo significado é mais difuso): *natureza da formalização*

¹ Consulte-se também Adam e Reynaud (1984), Crozier e Friedberg (1977), assim como Moscon, Bastos e Souza (2012). Os primeiros analisaram os conflitos de trabalho, a que denominaram ‘*crise burocrática*’, por meio das relações de poder e autoridade. Os segundos fizeram interagir a liberdade dos atores sociais com a existência de sistemas coerentes e organizados (nomeadamente sistemas organizacionais). Os últimos puseram em causa a pertinência de um constructo que integrasse as dimensões afetiva e instrumental, tendo investigado a visão dos gestores sobre o comprometimento dos seus trabalhadores com a organização (e concluído que a dimensão afetiva se sobrepõe à instrumental).

(consiste no arranjo formal de regras e procedimentos), *número de níveis da hierarquia*, *nível de integração horizontal* (oscila do maior para o menor grau de especialização funcional), *local de tomada de decisão* (na hierarquia organizacional), *níveis de comunicação* (velocidade das comunicações verticais e horizontais). Os últimos autores pretenderam compreender as relações que ocorrem nas estruturas organizacionais (orgânicas) das sociedades pós-industriais, por comparação às estruturas (inorgânicas) das sociedades industriais, estruturas estas definidas pelas cinco componentes anteriormente enumeradas. Para além disso, articularam a estrutura com as práticas temporais de manufatura e a *performance*. Os resultados apontaram para o facto das estruturas orgânicas, em comparação com as inorgânicas, permitirem uma melhor *performance*, quando são implementadas práticas temporais de manufatura.

Também na rota dos tipos de estruturas e suas características, Mintzberg (1995) construiu uma tipologia de configurações estruturais (da qual constaram a estrutura simples, a burocracia mecanicista, a burocracia profissional, a estrutura divisionalisada e a adhocracia), representando um conjunto de forças que ativam as organizações em cinco direções estruturais distintas. Há que tomar em conta a força exercida pelos operacionais, que apoiam de modo indireto os que procedem ao trabalho básico, para a integração (e inovação) nas tomadas de decisão, procurando obter a coordenação pelo ajustamento mútuo e induzindo a estrutura da organização para a Adhocracia, pois Mintzberg (1995) revelou que esta é a configuração do amanhã, já que se trata da mais futurista e inovadora. Outros autores fizeram enfatizar que as formas reticulares de organização constituem um modelo exequível para os arranjos económicos (Powell, 1990), as redes entre uma determinada empresa e o mercado possuem um grande potencial e podem ser profícuas (Thorelli, 1986) e as redes interempresariais permitem uma implementação de alinhamentos competitivos (Flecha, Silva, Fusco & Bernardes, 2012), estes autores sublinharam a importância das redes formadas nas organizações que divergem dos mercados e das hierarquias, mas também os complementam.

1.3. – O Capital Social e as Redes Sociais

As teorias do capital social e das redes sociais trazem luz às funções do capital social (Coleman, 1990), ao que este promove (Putnam, 2000; Putnam & Feldstein, 2003), à tendência para a

homologia entre os capitais sociais, culturais (escolarmente comprovados ou não) e económicos (Bourdieu, 1989) e os respetivos apoios/ajudas alojados nas redes dos indivíduos (Portugal, 1995, 2006; Vasconcelos, 2005). Coleman (1990) definiu o capital social por intermédio da função, pois considerou que é uma mistura de conceitos que contêm duas características em comum: pertencem a alguma vertente da estrutura social e facilitam as atividades dos indivíduos. O capital social é, por isso, gerador, pois permite cumprir objetivos que não são cumpridos na sua ausência, constituindo-se, efetivamente, como o valor atribuído a aspetos das estruturas sociais que são usados para os atores realizarem o que lhes interessa. Putnam (2000) investigou qual o motivo por que os americanos deixaram de participar civicamente. Porque ocorreu um desligamento social? Com diversos indicadores procurou mostrar que os americanos confiam menos, têm menos, dão menos, relacionam-se menos e votam também menos. Chamou a atenção para que o capital social se encontra numa rede densa de relações recíprocas constitui uma forma de empoderamento da participação cívica (cf. também, Putnam & Feldstein, 2003). Outros autores vieram defender que as relações sociais são motivadas por estratégias de investimento social, segundo as afinidades de capitais simbólicos e materiais, que têm uma palavra a dizer especificamente na posse de capitais sociais e conduzem à reprodução social. Salientando-se, desta maneira, uma notória homofilia nas redes e um círculo vicioso na relação entre capital social e outros tipos de capitais (Bourdieu, 1989, Portugal, 1995, 2006; Vasconcelos, 2005).

As teorias do capital social são indissociáveis das teorias das redes, a investigação pioneira de Bott (1971) principiou esta discussão teórica e articulou a divisão conjugal das tarefas com as redes sociais dos casais, tendo formado dois ideais tipo de redes sociais e concluído que quanto mais acentuada era esta divisão mais redes sociais os casais possuíam, a que denominou ‘redes de malha estreita’. Pelo contrário, quando os casais apresentavam uma divisão partilhada de tarefas continham também ‘redes de malha frouxa’ ou redes de relacionamento diminutas. As conclusões de Bott (1971) foram refutadas por análises sociológicas mais recentes (Aboim & Wall, 2002; Aboim, 2006; Kellerhals, 2004; Kellerhals & Widmer, 2007), mas vieram enfatizar a importância das redes sociais e da sua articulação com outras variáveis pertinentes.

No âmbito da sociologia da família vem sendo progressivamente mais reconhecido que as redes de parentesco têm um impulso estruturador no traçado das redes sociais (Kellerhals & McCluskey, 1988; Vasconcelos, 2005; Portugal, 2007). Kellerhals e McCluskey (1988) vieram

mostrar que as redes estão confinadas aos familiares mais próximos, nem sempre podendo dar resposta às necessidades dos seus elementos. Porém, Widmer (2006, 2010) chamou a atenção para a importância das redes amicais e de vizinhança, como tendo a mesma funcionalidade que a família, segundo o conceito de *bridging social capital* (ver também Portugal, 2006). Sendo importantes as redes de parentesco, também as redes amicais e de vizinhança se destacam em populações com um perfil muito específico relativamente à idade, condições de vida, etc. É o que vários estudos demonstram nomeadamente na população idosa (Timonen, 2008).

2. – A Análise Empírica

2.1. – As Redes Sociais em Famílias Anónimas

Não obstante as semelhanças entre as reuniões das Famílias Anónimas no que concerne ao seu desenrolar e ao programa², estas apresentam distinções mais ou menos marcadas, quanto aos capitais sociais, económicos e culturais (escolarmente comprovados ou não) dos membros e, consequentemente, dos grupos que os mesmos constituem. As distinções mais acentuadas, quando pensamos nos grupos que se formaram em Lisboa, fazem-se sentir na comparação da reunião na Igreja São João de Deus com aquela que decorre nas Casas São Vicente de Paulo, utilizando as palavras dos membros das Famílias Anónimas, vamos chamar-lhes “reunião de São João de Deus” e “reunião do Campo Grande”³, respetivamente.

² Na Associação Portuguesa de Famílias Anónimas encontramos, geralmente, indivíduos idosos que são mães e, em menor número, pais de pessoas com adições, estes congregam-se nas reuniões dos grupos, pertencendo, tendencialmente, a apenas um destes, e nos encontros, onde se podem reunir com membros de outros grupos (como é o requisito das convenções anuais de Famílias Anónimas) ou somente com aqueles que constituem o seu (jantares de Natal, viagens ao estrangeiro). As reuniões acontecem, maioritariamente, em salas de igrejas, às quais os grupos pagam uma quantia simbólica, e pautam-se por um guia de coordenação, que, em traços largos, aconselha as leituras de textos sobre o programa da associação e as partilhas (individuais e que não permitem o diálogo) de experiências. O programa das Famílias Anónimas articula os direcionamentos internos (quatro forças destrutivas) e externos (doze tradições) com o caminho para um despertar espiritual (doze passos, resumidos na Oração da Serenidade). Estes constituintes do programa são orientados por vários lemas como sejam “Vive e deixa viver”, “Até que ponto isso é importante?”, “Mantenha as coisas simples”, “Primeiro as primeiras coisas”.

³ As dimensões dos dois grupos, ou a densidade das redes, é bastante distinta no sentido em que à “reunião do Campo Grande” assistem apenas sete pessoas e à “reunião de São João de Deus” assistem 26 pessoas. A “reunião do Campo Grande” é frequentada, muito raramente, por um homem, sendo preenchida, na maioria das vezes, por mulheres e na “reunião de São João de Deus” está sempre presente uma quinta parte de homens. Entre os primeiros, não existem indivíduos licenciados, variando a escolaridade entre o ensino primário e o ensino secundário, do antigo sistema de ensino, e somente uma pequena parte se encontra bem munida de recursos económicos, apenas duas mulheres que viram acrescer o subsídio de sobrevivência aos seus rendimentos. Nos segundos, algumas pessoas são licenciadas, oscilando a escolaridade entre o ensino secundário e o ensino superior, existem aqui poucos membros que possuam capitais económicos e culturais (escolarmente comprovados ou não) reduzidos.

As distinções nos capitais sociais, económicos e culturais (escolarmente comprovados ou não) dos dois grupos motivam alguns antagonismos no funcionamento, produtividade e investimento dos mesmos grupos. Os donativos dos elementos da “reunião de São João de Deus” perfazem mais do quádruplo dos que são dados na “reunião do Campo Grande”, com este montante os primeiros compram anualmente o quádruplo de materiais sobre o programa, mantendo os seus membros, ou aqueles que chegam pela primeira vez, sempre informados, a quantia que atribuem à igreja e ao responsável da sala é, no conjunto, mais do quádruplo que a quantia que o outro grupo atribui às Casas São Vicente de Paulo. O grupo da “reunião de São João de Deus”, também com esses donativos, contribui mais de quatro vezes para a Associação Portuguesa de Famílias Anónimas. A lista com os contactos dos membros, salvaguardando parte da prestação de apoios/ajudas, contém, praticamente, o mesmo número de indivíduos, mas muitos deixaram de frequentar a “reunião do Campo Grande”, ao contrário do que acontece na “reunião de São João de Deus”. Alguns membros da “reunião de São João de Deus” participam ativamente nas instâncias superiores da associação, o que não acontece com os que frequentam a “reunião do Campo Grande”.

Enquanto redes organizacionais e formas de capital social, estas duas reuniões permitem observar que quanto maior a densidade da rede mais recursos económicos e culturais (escolarmente comprovados ou não) estão embutidos nessa rede, uma vez que se assiste à acumulação de mais indivíduos. Para além disso, os elevados recursos económicos e culturais parecem acompanhar homologamente os também elevados recursos sociais (Bourdieu, 1989; Portugal, 1995, 2006; Vasconcelos, 2005), o que produz melhor funcionamento, melhor produtividade, melhor investimento e, portanto, melhores resultados (Putnam, 2000; Putnam & Feldstein, 2003). Efetivamente, os membros da “reunião de São João de Deus” interiorizaram melhor o programa, explicam-no e aplicam-no com maior destreza, têm mais apoios/ajudas no interior do grupo e, para além disso, a grande maioria dos filhos não consome drogas, o que constitui um conjunto de resultados profícuos do grupo, mesmo que consideremos, e muito corretamente, que o laço parental não é um fator determinante para o (não) consumo.

Os indivíduos que assistem às duas reuniões das Famílias Anónimas fomentam laços e redes que extravasam, largamente, o âmbito das reuniões e entram, de muitos outros modos, no quotidiano destes. O quotidiano de contactos, encontros e reuniões possui contornos distintos na

comparação dos dois grupos, mas, em traços largos, é alimentado através de um conjunto de apoios/ajudas, quer sejam os pequenos apoios simbólicos, como o convívio, o apoio moral e o desabafo no que concerne aos problemas corriqueiros do dia-a-dia, quer sejam os grandes apoios simbólicos, como o convívio, o apoio moral e o desabafo nos contextos da adição do (a) filho (a), de uma situação de doença grave, de morte na família ou, mesmo, um gesto importante para a resolução destes problemas. No entanto, somente encontramos grandes apoios materiais – empréstimo de uma quantia importante de dinheiro – nas redes de relacionamento que se desenvolveram por meio da “reunião de São João de Deus”.

Para além disso, os grandes apoios simbólicos são raramente prestados fora da “reunião do Campo Grande”, apesar dos seus membros contarem aí com estes, principalmente em casos de adição do (a) filho (a), e poderem contar mesmo fora da reunião se, para isso, solicitarem os outros membros. Por um lado, “na reunião do Campo Grande”, os grandes apoios simbólicos são prestados, maioritariamente, no âmbito da reunião, mas foram prestados, podem ser e continuam raramente a sê-lo fora da reunião, como aconteceu quando um membro convenceu o filho de outro a entrar em recuperação. Mas os pequenos apoios simbólicos são corriqueiros, quer na reunião (antes, durante e depois), quer mesmo fora da reunião, formalizados nos contactos telefónicos semanais e nos encontros dos seus elementos (jantares de Natal) e das Famílias Anónimas (por exemplo, as convenções, onde todos os membros convivem, agrupando-se por afinidades de reunião). Como exclamou Fernanda: “(...) deram-me tanto, têm-me dado tanto, tanto com as partilhas delas, com a maneira de perguntarem se eu estou boa, com o beijinho que me dão, com o abraço que me dão, dizerem que gostam de mim e eu ver que não estou sozinha (...)”. Por outro lado, “na reunião de São João de Deus”, os grandes apoios simbólicos são usuais (em situações de doença grave ou morte na família) e foram-no (no contexto da adição dos (as) filhos (as)) tanto no âmbito da reunião como fora desta, os grandes apoios materiais não sendo comuns, não são negligenciáveis. Como contou Natália, a respeito destes apoios: “(...) se não puder satisfazer tudo (...) depois vou pagando (...). Para mim foi assim uma surpresa até, não estava à espera, uma pessoa não está muito habituada, especialmente fora da família, não é.”. Para além disso, os pequenos apoios simbólicos são também corriqueiros, mesclando-se entre a reunião e outros momentos fora desta, como sejam os lanches, os almoços, as festas (de Natal,

Páscoa, Carnaval, Verão) e as viagens ao estrangeiro organizadas exclusivamente pelos membros da reunião, ou os encontros das Famílias Anónimas.

Não obstante as lacunas nos grandes apoios (simbólicos e materiais) entre os membros da “reunião do Campo Grande”, os mesmos consideram que as Famílias Anónimas são a sua família (redes associativas), por consequência de uma restrição familiar, ou uma das suas famílias (redes mistas), notando-se uma restrição familiar menos pronunciada. Já os membros da “reunião de São João de Deus” dão prevalência à instituição familiar (redes familistas) que muito valorizam, não aceitando a sua substituição funcional pelas Famílias Anónimas. Deste modo, Anita faz notar que “(...) em Famílias Anónimas arranjei uma família que nunca tive. Eu aqui tenho a minha família. A família de sangue nunca quis saber, praticamente não existe, nunca tiveram uma palavra sequer, nem ajudas, nada, absolutamente nada.”. Já Eduardo sublinha quanto à rede de parentesco: “(...) Portanto, é aquele castelo que nós irmãos formámos e que não deixamos ali penetrar ninguém ainda hoje (...)”.

As Famílias Anónimas vêm mostrar que as redes e laços organizacionais podem melhorar a vida dos indivíduos, permitindo-lhes melhor qualidade de vida (objetiva e subjetiva), pois, mesmo quando estas redes e laços não incluem trocas financeiras, os seus apoios simbólicos produzem um impacto importante no quotidiano e permitem-lhes ver incrementadas as condições mentais e o contentamento com a vida. O valor que os indivíduos da “reunião do Campo Grande”, com menores capitais económicos, culturais (escolarmente comprovados ou não) e sociais, dão aos apoios simbólicos prestados, geralmente, pelos membros das Famílias Anónimas que pertencem à reunião, é de tal maneira grande que a associação vem substituir funcionalmente a família (Portugal, 2006; Widmer, 2006, 2010) – sendo a sua família ou uma das suas famílias, nas redes associativas e mistas, respetivamente – no mesmo sentido em que substitui também funcionalmente o Estado-providência (Coleman, 1990; Hespanha, 1993; Santos, 1993), ainda mais no momento em que se assiste a uma enorme diminuição dos benefícios que antes eram um seu apanágio, sendo mais pronunciada a realidade de que tem menos do Estado quem mais precisa (Torres & Silva, 1998; Wall, 2005; Wall, 1995; Wall, José & Correia, 2002). Esta substituição funcional duplamente da família e do Estado-providência, protagonizada pelas Famílias Anónimas, vem dar cobro ao casamento de Commaille (1996) entre os problemas do

Estado e a miséria da família, que tende, presentemente, a transformar-se numa questão ainda mais problemática.

2.2. – A Estrutura Organizacional das Famílias Anónimas

Os grupos das Famílias Anónimas são o elemento mais importante da Associação Portuguesa de Famílias Anónimas, possuindo colaboradores (secretário, literatura, tesoureiro, coordenador e responsável pelos novos) que formam o sustentáculo de todas as instâncias organizativas da associação. O desempenho dos grupos é (re)avaliado (anualmente) por meio de reuniões de trabalho e pretende-se melhorar as relações entre os membros do grupo por intermédio de reuniões de consciência (que não são tão frequentes).

Muitos grupos das Famílias Anónimas formam, conjuntamente, os grupos integrados, que se combinam em reuniões (mensais) dos intergrupos regionais, canalizando daí as informações para a Associação Portuguesa de Famílias Anónimas. Nas reuniões dos intergrupos regionais estão presentes colaboradores próprios, que cumprem as mesmas funções que os colaboradores dos grupos, e secretários dos muitos grupos que as compõem. Os intergrupos regionais, como é manifesto no nome, dividem-se por regiões nacionais. Alguns grupos, que se denominam grupos isolados, não se conjugam em intergrupos regionais, pondo os problemas diretamente à associação.

Os grupos integrados e isolados têm assento no Conselho de Representantes (quatro reuniões anuais), no qual participam colaboradores próprios, também aqui com as mesmas funções dos grupos, e elementos que representam os grupos (o secretário de cada um dos grupos isolados e os presidentes dos intergrupos regionais). Com um carácter mais abrangente encontramos o Conselho Nacional de Serviço (reunido mensalmente) que inclui os mesmos elementos que representam os grupos e também os elementos particulares como o presidente, o vice-presidente, o secretário, o vogal de informação pública, o vogal de literatura, os dois vogais suplentes, a Comissão de Apoio aos Grupos. Os colaboradores próprios continuam a integrar este conselho, nos mesmos moldes que nos grupos. Os membros dos grupos que colaboram nas instâncias superiores da associação vão a reuniões das Famílias Anónimas.

A estrutura organizacional das Famílias Anónimas é horizontal, uma vez que o centro estratégico pretende servir os restantes membros, como determinam as regras internas da associação. As tomadas de decisão ampliam-se ao sentido descendente da hierarquia, existem poucos níveis na hierarquia, bem como um grau elevado de integração horizontal e os processos de comunicação são rápidos e numerosos, como concluíram Nahm, Vonderembse e Koufteros (2002) no que respeita às estruturas orgânicas de ambientes pós-industriais. Esta horizontalidade da estrutura organizacional das Famílias Anónimas vai encontrar alguma correspondência com a Adhocracia de Mintzberg (1995), onde prevalece o ajustamento mútuo, que a avaliou como a configuração estrutural do amanhã. Por outro lado, esta estrutura é um fator de promoção das redes intergrupais (Flecha, Silva, Fusco & Bernardes, 2012), bem como daquelas que se constituem no interior do mesmo grupo. Esta confluência reticular não é somente promovida pelos direcionamentos organizacionais inerentes à estrutura, mas também pelos membros das Famílias Anónimas que formam e alimentam laços e redes, superando a influência das hierarquias (Powell, 1990) e até anulando outros efeitos da estrutura organizacional que transcendem os mesmos laços e redes (cf. Adam & Reynaud, 1984; Crozier & Friedberg, 1977; Moscon, Bastos & Souza, 2012).

Conclusão

A abordagem pioneira de Bott (1971), articulando as componentes das redes sociais com outras variáveis pertinentes, bem como as suas refutações mais atuais que também o fazem (Aboim & Wall, 2002; Aboim, 2006; Kellerhals, 2004; Kellerhals & Widmer, 2007), mostram a mais-valia de usar este conceito em interação com outros, para compreender quando é que a envolvente das redes sociais contém influência no modo como estas redes se constituem.

Em jeito de conclusão, as diferenças são abissais entre os capitais económicos e culturais (escolarmente comprovados ou não) dos grupos da “reunião do Campo Grande” e da “reunião de São João de Deus”, o que motiva enormes desigualdades de capitais sociais que acompanham homologamente os primeiros (Bourdieu, 1989; Portugal, 1995, 2006; Vasconcelos, 2005). O grupo que acompanha a “reunião de São João de Deus” granjeia vantagens da acumulação de capitais, como o funcionamento, a produtividade e o investimento mais frutuosos, com os

consequentes melhores resultados (Putnam, 2000; Putnam & Feldstein, 2003), apesar de ambos os grupos partilharem uma estrutura comum.

A estrutura organizacional horizontal das Famílias Anónimas, em que predomina o ajustamento mútuo (Mintzberg, 1995), promove a formação e os benefícios dos laços e das redes sociais, anulando as influências de hierarquias (Powell, 1990) e fomentando os apoios/ajudas tanto aos membros da “reunião de São João de Deus”, como também da “reunião do Campo Grande”. As Famílias Anónimas vêm substituir funcionalmente a família (Portugal, 2006; Widmer, 2006, 2010) e o Estado-providência (Coleman, 1990; Hespanha, 1993; Santos, 1993), por restrições familiares e económicas muito ou medianamente pronunciadas dos membros da “reunião do Campo Grande”. Embora os grandes apoios simbólicos se encerrem, principalmente, no âmbito da reunião e não se prestem grandes apoios materiais entre os membros, aqueles que compõem esta reunião constituem um inigualável impulso nos apoios/ajudas dos seus membros. Os laços e redes sociais entre os elementos da “reunião de São João de Deus” encerram os grandes apoios simbólicos e materiais, não se restringindo, geralmente, ao âmbito da reunião, para estes membros, porém, os apoios/ajudas das Famílias Anónimas são mais prescindíveis, pois possuem famílias grandes que consideram como sendo importantes e não precisam de apoios do Estado-providência. Os membros de ambos os grupos prestam e recebem os pequenos apoios simbólicos quer no âmbito da reunião, quer fora do mesmo âmbito.

A estrutura horizontal semelhante às estruturas organizacionais orgânicas das sociedades pós-industriais (Nahm, Vonderembse e Koufteros, 2002) mostra ser promotora dos laços e das redes sociais, conferindo um clima amigo da organização e dos seus membros, dando garantias de uma integração do conjunto dos membros e de uma interação confiante e frutuosa e, para além disso, fomentando a pertença aos grupos. Não obstante a influência estrutural nestas formações reticulares, os indivíduos, enquanto agentes sociais da organização (Karim, 2006; Peci, 2003), escolhem, de diversas formas, constituir e fomentar as redes, tendo as mesmas um impulso inigualável na “reunião do Campo Grande” (Commaille, 1996; Torres & Silva, 1998; Wall, 2005; Wall, 1995; Wall, José & Correia, 2002). Faz, então, sentido abordar as dinâmicas das Famílias Anónimas como uma “estruturação da estrutura organizacional” (Silva & Fonseca, 1993) e social.

Por um lado, alguns agentes sociais fazem substituir funcionalmente a família e o Estado-providência, ambos parecem caminhar na mesma direção (Commaille, 1996), pelas Famílias Anónimas, que promovem estruturalmente a formação de redes sociais. Por outro lado, tem menos quem mais precisa (a nível estatal, familiar e organizacional), por meio das determinantes do social, nomeadamente no que respeita às questões da homofilia de capitais económicos, culturais (escolarmente comprovados ou não) e sociais. Numa conjuntura de crise, que se vem desenhando desde os anos 90 (Commaille & Singly, 1997, Commaille & Martin, 1998, Kaufmann, 1996), se certas redes sociais (nomeadamente organizacionais) vêm colmatar as insuficiências do Estado e da família, também as fortes pressões organizacionais, como é o exemplo dos despedimentos em massa, podem transformar-se em impedimentos à formação e estímulo de laços sociais.

Bibliografia

- Aboim, Sofia, & Wall, Karin (2002), “Tipos de família em Portugal: interações, valores e contextos”, *Análise Social*, vol. 37 (nº 163), pp. 475 – 506.
- Aboim, Sofia (2006), *Conjugalidades em Mudança*, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais.
- Adam, Gérard & Reynaud, Jean-Daniel (1984), *Sociologia do Trabalho: os Conflitos*, Porto, Rés.Bott, Elizabeth (1971), *Família e Rede Social*, Rio de Janeiro, Francisco Alves.
- Bourdieu, Pierre (1989), *O Poder Simbólico*, Lisboa, Difel.
- Bourdieu, Pierre (1997), *Razões Práticas: sobre a Teoria da Acção*, Oeiras, Celta.
- Coleman, James (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Massachusetts and London, Harvard University.
- Commaille, Jacques (1996), *Misères de la Famille, Question d’État*, Paris, Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Commaille, Jacques & Singly, François (Eds.) (1997), *La Question Familiale en Europe*, Paris, L’Harmattan.
- Commaille, Jacques & Martin, Claude (1998), *Les Enjeux Politiques de la Famille*, Paris, Bayard.
- Crompton, Rosemary (2006), *Employment and the Family*, Cambridge, Cambridge University.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard (1977), *L’Acteur et le Système*, s.l., Éditions du Seuil.
- Flecha, Angela, Silva, Alcides, Fusco, José & Bernardes, Américo (2012), “Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo”, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 52 (nº 4), pp. 386 – 406.
- Hantrais, Linda & Letablier, Marie-Thérèse (Eds.) (1996a), *Families and Family Policies in Europe*, London and New York, Longman.
- Hantrais, Linda & Letablier Marie-Thérèse (1996b), *Famille, Travail et Politiques Familiales en Europe*, Noisy-le-Grand, Presses Universitaires de France.
- Hespanha, Maria José (1993), “A saúde e a velhice na sociedade-providência”, in Santos, Boaventura Sousa (Org.), *Portugal: um Retrato Singular*, Porto, Afrontamento.

- Karim, Samina (2006), "Modularity in organizational structure: the reconfiguration of internally developed and acquired business units", n° 27, pp. 799-823.
- Kaufmann, Jean-Claude (Ed.) (1996), *Faire ou Faire-faire?: Famille et Services*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.
- Kellerhals, Jean, & McCluskey, Huguette (1988), "Uma topografia subjectiva do parentesco. Contributo para o estudo das redes de parentesco nas famílias urbanas", *Sociologia, Problemas e Práticas*, n° 5, pp. 169-184.
- Kellerhals, Jean (2004), *Mesure et Démesure du Couple*, Paris, Payot and Rivages.
- Kellerhals, Jean, & Widmer, Eric (2007), *Familles en Suisse: les Nouveaux Liens*, Lausanne, Presses Polytechniques et universitaires romandes.
- Mintzberg, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Dom Quixote.
- Moscon, Daniela, Bastos, Antonio & Souza, Janice (2012), "É possível integrar, em um mesmo conceito, os vínculos afetivo e instrumental? O olhar de gestores sobre o comprometimento com a organização", *Organizações & Sociedade*, vol. 19 (n° 61), pp. 357-373.
- Nahm, Abraham, Vonderembse, Mark & Koufteros, Xenophon (2003), "The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance", *Journal of Operations Management*, n° 21, pp. 281-306.
- Peci, Alketa (2003), "Estrutura e ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas", *Revista de Administração de Empresas*, vol. 43 (n° 1), pp. 24-35.
- Powell, Walter (1990), "Neither Market nor hierarchy: network forms of organization", *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, pp. 295-339.
- Portugal, Sílvia (1995), "As mãos que embalam o berço", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n° 42, pp. 155-178.
- Portugal, Sílvia (2006), *Novas Famílias, Modos Antigos: as Redes Sociais na Produção de Bem Estar*, Tese de Doutoramento em Sociologia, Coimbra, Universidade de Coimbra.
- Portugal, Sílvia (2007), "O que faz mover as redes sociais? Uma análise das normas e dos laços", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, n° 79, pp. 35-56.
- Putnam, Robert (2000), *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, London, Toronto and Sydney, Touchstone Books.
- Putnam, Robert & Lewis Feldstein (2003), *Better Together. Restoring the American Community*, New York, London, Toronto and Sydney, Simon and Schuster Paperbacks.
- Santos, Boaventura Sousa (1993), "O Estado, as relações salariais e o bem-estar social na semi-periferia", in Santos, Boaventura Sousa (Org.), *Portugal: um Retrato Singular*, Porto, Afrontamento.
- Silva, Clóvis & Fonseca, Valéria (1993), "Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar", *Organizações e Sociedade*, vol. 1 (n° 1), pp. 42-71.
- Sorlescu, Mariana, Ivanescu, Iuliu, & Ivanescu, Mona (2010), "Implications and perspectives of the present economic crisis", *Romanian Economic and Business Review*, vol. 5 (n° 2), pp. 108-117.
- Thorelli, Hans (1986), "Networks: between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7 (n° 1), pp. 37-51.
- Timonen, Virpi (2008), *Ageing Societies: a Comparative Introduction*, Maidenhead and New York, Open University Press.
- Torres, Anália, & Silva, Francisco Vieira (1998), "Guarda das crianças e divisão do trabalho entre homens e mulheres", *Sociologia, Problemas e Práticas*, n° 28, pp. 9-65.
- Vasconcelos, Pedro (2005), "Redes sociais de apoio", in Wall, Karin (Org.), *Famílias em Portugal*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

Wall, Karin (1995), “Apontamentos sobre a família na política social portuguesa”, *Análise Social*, vol. 30 (nº 131-132), pp. 431-458.

Wall, Karin, José, São José, & Correia, Sónia (2002), “Mães sós e cuidados às crianças”, *Análise Social*, vol. 37 (nº 163), pp. 631-663.

Wall, Karin (Org.) (2005), *Famílias em Portugal*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

Widmer, Eric (2006), “Who are my family members? Bridging and binding social capital in family configurations”, *Journal of Social and Personal Relationships*, vol. 23 (nº 6), pp. 979-998.

Widmer, Eric (2010), *Family Configurations. A Structural Approach to Family Diversity*, Surrey and Burlington, Ashgate.

O lugar das (i)mobilidades na construção das redes científicas internacionais, percursos de vida e orientações institucionais: uma análise sobre o caso português

Margarida Fontes

margarida.fontes@lneq.pt

Laboratório Nacional de Engenharia e Geologia

Emília Araújo

era@ics.uminho.pt

Universidade do Minho, CECS

Resumo

O objetivo desta comunicação consiste apresentar uma análise sobre as condições subjacentes ao processo de construção de redes científicas internacionais e sobre a influência do modo de construção das redes na natureza da colaboração científica, tomando como base empírica um estudo conduzido em Portugal entre 2009 e 2010 através de entrevistas e de inquérito por questionário realizados a investigadores pertencentes a centros de investigação em Portugal. A fim de discernir as variáveis que podem influenciar essa dinâmica, comparam-se os cientistas “móveis com redes” com os “móveis sem rede” e os “não móveis sem rede”. No primeiro caso, a comparação permite perceber algumas diferenças em termos de condições e modos de construção de redes / tipo e uso das redes (na colaboração internacional); no segundo caso, permite perceber melhor o papel das redes na colaboração internacional (isto é, se ter redes dá realmente vantagem, entre quem não teve mobilidade). Os resultados conduzem à conclusão de que, embora a mobilidade de longa duração não seja indispensável para o estabelecimento de redes-chave de colaboração internacional, ela pode favorecer a constituição de laços qualitativamente diferentes, com impacto na natureza das actividades de colaboração. Os mesmos resultados permitem ainda afirmar que, no caso dos cientistas que (por razões várias) não tiveram mobilidade de longa duração, mas estão determinados em estabelecer relações internacionais, a mobilidade de curta duração surge como uma estratégia alternativa, embora seja potencialmente mais lenta e complexa, para atingir os resultados pretendidos.

Palavras chave: redes, mobilidade, conhecimento, circulação

Introdução

Esta comunicação constitui uma versão curta da publicação “(I)Mobilidades e redes científicas internacionais: Contextos e relações em mudança”, inserta no ebook “Para um debate sobre Mobilidade e Fuga de Cérebros”, editado pelo CECS/UM (2013).

A mobilidade internacional de longa duração, nomeadamente a que se refere a períodos de formação doutoral, tem sido destacada nos estudos sobre carreiras de cientistas, mobilidades e desenvolvimento de centros de investigação (Fontes e Araújo, 2013). Estudos anteriores desenvolvidos pelas autoras (Fontes, 2007; Araújo, 2007; Araújo e Fontes, 2013; Margarida et al, 2013) têm salientado, na linha de outros resultados encontrados para a realidade portuguesa

(Delicado, 2010) e internacional (Boschma, 2005; Bozeman, Barry e Corley, 2004; Bozeman, Dietz e Gaughan, Monica, 2001; Breschi, Stefano e Lissoni, 2001; Canibano, Otamendi, Javier e Andújar, 2008) que a mobilidade internacional se associa, por norma, a um melhor acesso a redes internacionais nas quais os cientistas participam, sob diversas modalidades, entre as quais a proposição de projetos, a publicação, a orientação de alunos e, mais recentemente, a proposição de cursos de graduação.

As informações recolhidas para o contexto português no projeto *MobiScience* (projeto financiado pela FCT/COMPETE), que incluiu o estudo de percursos profissionais de cientistas em três áreas científicas diferentes (ciências da saúde, tecnologias de informação, sociologia), oferecem, no entanto, condições teóricas para se questionar o papel de outras variáveis, tanto na emergência da mobilidade, como no grau em que aquela pode, de fato, influir sobre a carreira individual e sobre as instituições de pertença do investigador. Observa-se, com efeito, um número substancial de cientistas que não teve esse tipo de mobilidade também menciona a presença de organizações estrangeiras sua rede principal, desenvolvendo atividades de colaboração científica internacional. Tal como afirmávamos, esta observação sugere, por um lado, a presença de outros mecanismos de construção de redes internacionais e, eventualmente, de outras motivações para as estabelecer. Tendo em vista problematizar esta assunção, fomos comparar cientistas com e sem mobilidade de longa duração, de modo a avaliar se existem diferenças nas condições e modos de formação das redes e na sua utilização para a prossecução de atividades de colaboração científica internacional.

1. Problemática

A mobilidade temporária permite a co-estadia - ou seja, a proximidade física - entre cientistas. Segundo alguns autores, a proximidade é importante para a transmissão de conhecimento, pois proporciona condições para a criação de outros tipos de proximidade (Boshma, 2005), nomeadamente a três níveis distintos:

- a) Social, ao gerar confiança e facilidade de comunicação
- b) Cognitivo, ao contribuir para a partilha de bases de conhecimento

- c) Organizacional porque conduz os atores a tomarem consciência da estrutura de governança das organizações

As ligações caracterizadas por estes tipos de proximidade podem persistir, mesmo depois de os indivíduos se afastarem, podendo ser a base de subseqüentes trocas de conhecimento à distância

De forma global, a revisão da literatura indica, por um lado, que a relação entre “mobilidade” e “redes” é mais complexa do que poderia ser concluído a partir da simples análise da associação entre “estadias de longa duração” e “estabelecimento de relações de colaboração” e, por outro, que estamos perante processos altamente dinâmicos através dos quais mudanças nas condições (ou nas percepções dessas condições) a nível pessoal e/ou institucional se interrelacionam com mudanças comportamentais, que importa analisar.

Neste texto temos presentes dois objectivos fundamentais. Por um lado, contribuir para compreender esses diferentes modos de construção de redes e fatores que podem explicar essa variedade. Por outro lado, compreender o impacto da variedade nas condições e modos de construção das redes sobre o tipo de colaboração científica que tem lugar através dessas mesmas redes.

2. Metodologia

A análise que fazemos baseia-se, principalmente, num grupo de cientistas que não tiveram mobilidade de longa duração mas que têm organizações estrangeiras na sua rede principal (estes cientistas são designados como “não móveis com rede”). De modo a corresponder aos objectivos explicativos traçados, este grupo é comparando com outros dois grupos: a) cientistas que também tem organizações estrangeiras na rede principal mas tiveram mobilidade longa duração (que designamos como “móveis com rede”); e b) outros cientistas não móveis que não têm organizações estrangeiras na rede principal (que nomeamos “não móveis sem rede”).

A informação foi recolhida através de um inquérito a todos os investigadores doutorados identificados e da realização posterior de 61 entrevistas a um grupo de respondentes seleccionados. Os questionários foram enviados individualmente através de correio electrónico, tendo também sido solicitado um CV detalhado. O inquérito envolveu um total de 86 centros:

43% de Ciências da Saúde, 35% de TIC e 22% de Sociologia. Foram enviados 2647 questionários¹, tendo sido recebidas 469 respostas. Destas, 69 foram excluídos por diversas razões², sendo a amostra final composta de 400 casos. A amostra utilizada na investigação conduzida neste artigo inclui 331 cientistas, dos 349 que forneceram informação completa sobre redes e mobilidade.

A informação obtida dos questionários foi complementada e enriquecida com resultados da análise de conteúdo efetuada a entrevistas realizadas a investigadores das mesmas áreas científicas. Para os propósitos deste estudo definimos mobilidade de longa duração como estadias em organizações estrangeiras, antes ou depois do doutoramento, por períodos superiores a 6 meses. A definição de rede principal é baseada na questão posta aos investigadores sobre quais as cinco organizações onde consideram encontrar-se as suas relações de colaboração científica mais importantes³. A distribuição dos cientistas de acordo com essas definições de mobilidade e redes é indicada na Tabela 1. Existem 99 cientistas que se enquadram no grupo sem mobilidade de longa duração (superior a 6 meses) e que têm, pelo menos, uma organização estrangeira entre as 5 redes mais importantes (rede principal), ou seja, o grupo de “não móveis com redes”.

Tabela 1 – Distribuição da amostra em termos de mobilidade e redes
Fonte: Inquérito por questionário MobiScience

		Organização estrangeira na rede principal		Total
		Não	Sim	
Mobilidade de longa duração (superior a 6 meses)	Não	62		161
	Sim	18	170	188
Total		80	269	349

A partir desta amostra global, construímos duas sub-amostras que têm em comum o grupo de 99 cientistas não móveis com redes. A primeira inclui um total de 269 cientistas que indicaram

¹ Em alguns centros a informação fornecida não permitia separar os doutorados, tendo os questionários sido enviados a todos os investigadores, embora com a indicação de que apenas se destinava a doutorados. Embora não seja possível afirmar com precisão quantos foram efectivamente dirigidos a doutorados, estima-se que estes constituíssem pelo menos $\frac{3}{4}$ dos envios. Do total de investigadores identificados (2993) não foi possível obter o contacto de 307, nem novo endereço para 39 dos casos em que o e-mail inicial foi devolvido. A taxa de cobertura foi portanto de 89%.

² 48 provinham de não-doutorados e 21 não forneciam qualquer informação sobre mobilidade.

³ A questão colocada pedia que fossem “listadas por ordem de importância até cinco instituições nacionais ou estrangeiras nas quais se encontram os seus principais contactos de investigação, i.e. pessoas com quem colabora frequentemente e de forma mais relevante para a sua carreira”.

organizações estrangeiras entre as 5 redes mais importantes, dos quais 170 (63.2%) tiveram mobilidade de longa duração e 99 (36.8%) não tiveram. Este grupo será objecto do primeiro momento da análise. A segunda inclui um total de 161 cientistas que não tiveram mobilidade de longa duração, dos quais 99 (61.5%) têm organizações estrangeiras na rede principal e 62 (38.5%) não têm. Este grupo será objecto de análise, num segundo momento.

- ⇒ De forma a avaliar se existiam diferenças entre os grupos de cientistas realizaram-se diferentes testes estatísticos, de acordo com o nível de mensuração das variáveis. Uma vez que a maioria das variáveis são nominais (ex. área científica) recorreu-se à aplicação do teste Qui-quadrado ou Fisher para tabelas $m \times n$ ou 2×2 , respetivamente, por forma a testar a independência entre as variáveis. A hipótese nula (independência) é rejeitada para um nível de significância de 10%, confirmando-se nesses casos que existe uma relação entre pertencer a um determinado grupo e ter determinadas características (ex. ter mobilidade e estar na área das ciências exactas). No caso das variáveis continuas, que não verificaram o pressuposto da normalidade, e das variáveis ordinais recorreu-se à aplicação do teste não paramétrico de comparação de medianas Mann-Whitney, concluindo-se que há diferenças significativas entre os grupos para um nível de significância de 10%.

3. Apresentação e Discussão dos Resultados

Tal analisado no texto do qual extraímos estas conclusões (Fontes e Araújo, 2013: 120), os resultados indicam algumas diferenças entre cientistas “móveis” e “não móveis” com redes internacionais, tanto ao nível da configuração das redes, como ao nível do tipo de relações de colaboração estabelecidas.

Embora tenham um nível semelhante de participação em projetos formais, os cientistas não móveis estão menos frequentemente envolvidos em atividades que requerem maior proximidade cognitiva e/ou grau de confiança, cuja génese se situa mais frequentemente em relações de natureza pessoal e informal. Mesmo assim, a sua capacidade para construir redes internacionais proporciona-lhes vantagens relativamente aos outros não móveis: permite-lhes estabelecer mais frequentemente atividades de colaboração e ter, também, uma maior variedade de atividades. Importa realçar, no entanto, que, no caso particular da publicação conjunta, é a presença de mobilidade curta duração e não a existência de redes que surge como fator determinante. Nesse sentido, esta conclusão reforça a ideia de que este último tipo de mobilidade pode ter um papel importante na construção das redes, podendo ser pensada como uma “alternativa” à mobilidade de longa duração.

A investigação permitiu-nos perceber o comportamento de algumas variáveis relacionadas com traços pessoais e profissionais que diferenciam os cientistas “não móveis” dos que tiveram mobilidade e que contribuem para compreender melhor as condições em que tem lugar a construção de redes na ausência de mobilidade (enquanto oportunidade para uma co-localização prologada). Os cientistas não móveis são mais frequentemente mulheres, com filhos e apresentam mais frequentemente razões familiares como motivação principal para não ter mobilidade. Também têm mais frequentemente situações profissionais mais estáveis, embora tenham realizado o doutoramento há relativamente menos tempo. Estes resultados oferecem condições para atestar a importância que têm o género, as culturas organizacionais e as culturas científicas na definição das carreiras na ciência. A informação recolhida através de entrevistas aprofundadas estabelece ainda condições para confirmar o efeito constitutivo da mobilidade de longa duração na construção do currículo pessoal, nomeadamente ao sinalizar os efeitos que estas estadias desencadearam em todo o percurso pessoal e profissional subsequente.

Tal como mencionámos (2013: 120), as limitações dos dados indicativos da mobilidade de curta duração não permitem explorar, de forma mais detalhada, a utilização desta estratégia, que merecerá uma investigação mais aprofundada, em trabalho futuro.

Os resultados também mostram que, para os cientistas que (por razões várias) não tiveram mobilidade de longa duração mas estão determinados em estabelecer relações internacionais, a mobilidade de curta duração apresenta-se como estratégia alternativa, apesar de esta revelar alguns constrangimentos operatórios relevantes.

Conclusão

Este texto é uma breve nota que sintetiza o conteúdo de uma publicação elaborada noutro contexto e cujo objetivo consistia em debater o problema da mobilidade e das migrações dos quadros altamente qualificados (Araújo e Fontes, 2013). Ficamos a perceber que a relação entre mobilidade e desenvolvimento científico não é linear, isto é, nem sempre a mobilidade pode ser explicativa do sucesso individual na carreira de investigação. Todavia, ficamos também a entender que ela, em particular a de longa duração, contribui, de forma significativa, para a construção de redes que perduram ao longo do tempo, influenciando as trajetórias e atuando no

desenvolvimento dos centros e das unidades de investigação. O texto toca de forma breve a complexidade subjacente à natureza das redes que se constroem através da mobilidade, permitindo elucidar, com base na análise de dados realizada, haver algumas características, particularmente relacionadas com idade, género e área científica que podem explicar o menor índice de mobilidade de longa duração em algumas categorias, assim atuando de modo diferenciado na construção das redes. Tal como afirmamos na publicação mencionada (Fontes e Araújo, 2013:120), as transformações mais recentes, evidenciadas pela mudança de critérios na atribuição de financiamento à investigação, que se torna cada vez mais escasso para a generalidade das áreas, assim como pelo progressivo estreitamento de possibilidades de acesso e permanência na atividade científica por parte dos investigadores mais jovens traz, inevitavelmente, alterações nos modos de entender e usar os relacionamentos internacionais.

Bibliografia

- Araújo, Emília (2007), “Why Portuguese students go abroad to do Their PhDs”, *Higher Education in Europe*, vol.32, nº4, 387-397
- Araújo, Emília (2009), “With a rope around their neck: grant researchers living in suspended time”, *New Technology Work and Employment*, vol.24, nº3, 230-242.
- Araújo, Emília e Fontes, Margarida (2013), “A mobilidade de investigadores em Portugal: Uma abordagem de género”, *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, nº23 (no prelo)
- Boschma, Ron A. (2005). *Proximity and Innovation: A Critical Assessment*, *Regional Studies*, 39, 1, 61-74.
- Bozeman, Barry e Corley, Elizabeth (2004). *Scientists’ collaboration strategies: implications for scientific and technical human capital*, *Research Policy*, 33, 4, 599-616.
- Bozeman, Barry, Dietz, James e Gaughan, Monica (2001). *Scientific and technical human capital: an alternative model for research evaluation*, *International Journal of Technology Management*, 22, 7/8, 716-740.
- Breschi, Stefano e Lissoni, Francesco (2001). *Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey*, *Industrial and Corporate Change*, 10, 4, 975- 1005.
- Canibano, Carolina, Otamendi, Javier e Andújar, Irene (2008). *Measuring and assessing researcher mobility from CV analysis: the case of the Ramón y Cajal programme in Spain*, *Research Evaluation*, 17, 1, 17-31.
- Delicado, Ana (2010), “O retorno dos “cérebros”: regresso e reintegração dos investigadores portugueses em mobilidade”, *Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad*, vol.5, nº15, 1 -2
- Europe*, vol.32, nº4, 387-397.
- Fontes, Margarida (2007), “Scientific mobility policies: how Portuguese scientists envisage the return Home”, *Science and Public Policy*, vol.34, nº4, 284-298.
- Fontes, Margarida, Videira, Pedro e Calapez, Teresa (2013), *The impact of long term scientific mobility on the creation of persistent knowledge networks*, *Mobilities*, DOI: 10.1080/17450101.2012.655976.

Fontes, Margarida e Araújo, Emília (2013b), ““(I) mobilidades e redes científicas internacionais: Contextos e relações em mudança”, Para um debate sobre Mobilidade e Fuga de Cérebros, CECS/UM, 97-124.

A Gestão de Recursos Humanos na promoção da inovação em empresas de base tecnológica: o caso da comunidade de *spin-offs* do IST

Conceição Luís

conceicao.timoteo@ist.utl.pt

ISCTE-IUL

Cristina Sousa

cristina.sousa@iscte.pt

DINÂMIA'CET – IUL; Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL

Resumo

Este artigo estuda o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na promoção da criatividade em empresas de base tecnológica, através do estudo de caso da comunidade de *spin-offs* do Instituto Superior Técnico. Especificamente, pretende analisar o contributo de práticas de GRH, nomeadamente recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, compensações e benefícios e avaliação do desempenho, na promoção da criatividade dessas empresas.

De modo a investigar a ligação entre criatividade e GRH em *spin-offs* académicas, a revisão da literatura cobre três áreas de conhecimento: empreendedorismo de base académica, GRH e gestão da criatividade. Apesar de largamente estudadas individualmente, as ligações entre as três áreas são ainda muito ténues. Propomo-nos estabelecer esta ligação através de um modelo analítico que inclui dimensões relacionadas com o comportamento organizacional, as práticas de GRH e a gestão da criatividade.

Os resultados demonstram a especificidade destas empresas em termos de práticas de GRH. Demonstram, ainda, que algumas práticas de GRH são identificadas como facilitadores e inibidores do processo criativo, nomeadamente algumas formas de recrutamento e seleção, e de formação e desenvolvimento e de compensações e benefícios. Adicionalmente, revelam a existência de um impacto das práticas de GRH no resultado do processo criativo, em termos de patentes, vendas e exportações. Estes resultados poderão suportar a adoção de práticas de GRH promotoras da criatividade em empresas de base tecnológica.

Palavras-chave: criatividade, inovação, conhecimento, *spin-offs* académicas

1 - Introdução

Nas economias do conhecimento, a inovação é considerada uma importante força motriz do crescimento económico, essencial na promoção de vantagens competitivas. Paralelamente, reconhece-se que o empreendedorismo tem um importante papel no dinamismo das economias, especialmente a nível local/regional (Harmon et al., 1997), contribuindo para a criação de emprego e estabilidade social. No empreendedorismo de base tecnológica e, mais concretamente, no empreendedorismo académico que estará no centro deste artigo, temos a criação de novas empresas para explorar inovações, que resultam de conhecimento gerado na academia (Shane, 2004), e consequentemente uma forte conjugação entre os processos de inovação e de empreendedorismo.

O objetivo do artigo é estudar o papel da Gestão de Recursos Humanos (GRH) na promoção da inovação em empresas de base tecnológica, através da análise da comunidade de *spin-offs* do Instituto Superior Técnico. Considera-se, assim, que a GRH influencia o desempenho inovador destas empresas. A inovação é uma função da capacidade para criar, gerir e manter conhecimento. Como este é criado e armazenado por indivíduos (capital humano), a GRH pode desempenhar um papel importante no processo de inovação (De Winne & Sels, 2010).

As empresas em estudo apresentam duas especificidades. Em primeiro lugar, são empresas de base tecnológica, o que torna a inovação essencial não só para a sua criação, mas também para o seu crescimento. Em segundo lugar, são empresas relativamente novas e de pequena dimensão, constituindo um bom ambiente de estudo do desempenho de GRH pela sua natureza transparente e pela pequena distância existente entre o desempenho do indivíduo e o desempenho da empresa (De Winne & Sels 2010).

Embora a literatura sobre empreendedorismo académico, sobre GRH e sobre criatividade e processos de inovação seja vasta, existem poucos estudos que estabeleçam ligação entre estas áreas de investigação ou que tratem especificamente de empresas oriundas da academia. Assim, de modo a investigar a ligação entre criatividade e GRH em empresas que são *spin-offs* académicas, a próxima secção considera literatura que cobre três áreas de conhecimento: empreendedorismo académico, GRH e gestão da criatividade.

2 - Quadro Conceptual e Modelo de Análise

2.1 - O Empreendedorismo Académico e as Spin-offs

Shane (2004: 4) considera uma empresa *spin-off* académica como “*uma nova empresa fundada para explorar propriedade intelectual criada numa instituição académica*”. Trata-se de empresas fundadas por docentes e investigadores, estudantes ou *staff*, que grupos geram novas tecnologias no campus universitário, com o objetivo de explorar parte da propriedade intelectual com origem na instituição académica. Nesta definição são excluídas as empresas criadas por académicos que não comercializem a propriedade intelectual gerada na universidade.

As *spin-offs* académicas têm vindo a assumir um destaque crescente na investigação em gestão e economia. Os autores centram-se, geralmente, na criação, descoberta e exploração de

oportunidades tecnológicas geradas pela investigação académica (Burg et. al, 2008) e no seu contributo para o desenvolvimento económico, através da geração de riqueza (Mustar et al., 2006) e de emprego (Clarysse et al., 2005), nomeadamente ao nível regional (Harmon et al., 1997). Como estas empresas tendem a localizar-se na proximidade da universidade de origem (Shane, 2004; Zang, 2009), algumas regiões, sobretudo as mais afetadas pelo declínio das indústrias tradicionais, poderão encontrar nestas empresas uma forma de revitalização económica (Gras et al., 2007).

Estas empresas, são fundadas com base num avanço tecnológico e não apenas numa vantagem competitiva associada ao *marketing*, vendas ou difusão no mercado. Apesar de serem maioritariamente compostas por cientistas ou engenheiros, as equipas fundadoras podem integrar indivíduos com experiência na área do *marketing* e vendas (Pérez & Sánchez, 2003).

As *spin-offs* académicas, durante o seu processo de criação, são caracterizadas por interações dinâmicas entre diferentes indivíduos (Clarysse & Moray, 2004), pela alteração do modelo de negócio à medida que o empreendedor aperfeiçoa os seus conhecimentos sobre as oportunidades e recursos (Druilhe & Garnsey, 2004) e pela evolução e mudança da equipa empreendedora ao longo do tempo (Clarysse & Moray, 2004), podendo a sua configuração de recursos necessitar de modificação à medida que a empresa evolui (Vohora et al., 2004). Estas dinâmicas tornam muito complexa a análise destas empresas e da sua performance. Com efeito, constata-se que, apesar da investigação sobre empreendedorismo académico já ser extensa, o estudo empírico do desempenho de *spin-offs* académicas é ainda escasso. Como notáveis exceções é possível mencionar os trabalhos de Granstrand (1998) e Mustar et al. (2008). No primeiro constata-se que as *spin-offs* académicas revelam uma maior propensão para a internacionalização, face às empresas tradicionais (Granstrand, 1998) e no segundo que a maioria destas empresas, permanecem de pequena dimensão (Mustar et al., 2008).

Adicionalmente, os determinantes do sucesso das *spin-offs* não têm sido alvo de muita investigação (Shane, 2004). No entanto, a literatura refere a relevância do capital humano e da obtenção de financiamento como importantes fatores que influenciam o desempenho destas empresas (Shane, 2004; Gras et al., 2008; Ho et al., 2010).

2.2 - Inovação Tecnológica e Gestão da Criatividade

O processo de inovação transforma oportunidades em ideias novas, colocando-as amplamente em prática (Tidd & Bessant, 2009). Trata-se de procurar ideias inovadoras, para problemas emergentes, através da capacidade de ver ligações, identificar oportunidades e aproveitá-las. Assim, o elemento central do processo inovador consiste na capacidade de identificar oportunidades e em criar formas de as explorar. Como muitas vezes a identificação da oportunidade (tecnológica ou de mercado) é realizada por um empreendedor, empreendedorismo e inovação são vistos como duas faces da mesma moeda.

Podemos definir criatividade como a produção, em qualquer área, de ideias novas e úteis (Amabile et al., 1996, Woodman et al., 1993). Ideias criativas são portanto o ponto de partida para a inovação. O sucesso da implementação ou comercialização de novos produtos, serviços ou processos depende da capacidade de gerar e explorar ideias criativa por parte de um indivíduo ou de uma equipa (Amabile et al., 1996).

Empregados com um desempenho criativo tendem a propor novas ideias, procedimentos, ou produtos que permitem, à organização, dispor de material raro e importante para posterior desenvolvimento e implementação (Amabile, 1988; Woodman et al. 1993). Contudo, compete ao contexto organizacional e inter-organizacional acionar (ou não), formar, apoiar e canalizar as capacidades do indivíduo para a produção de um novo modelo. Assim, de acordo com Kanter (1988), uma organização com estrutura integrativa e que promova a diversidade, com múltiplas ligações estruturais tanto dentro como fora da organização, que tenha fé no talento das pessoas e orgulho coletivo, que privilegie a colaboração e o trabalho em equipa, tem maior probabilidade de produzir e desenvolver mais inovação.

Amabile et al. (1996), focando-se nos fundamentos inter-organizacionais da inovação, examinaram o contexto psicológico da criatividade. A sua análise está direcionada para as perceções do ambiente de trabalho que podem influenciar o desenvolvimento criativo nas organizações, tendo sido consideradas tanto as influências positivas quanto as influências negativas na avaliação do clima para a criatividade. Os resultados do estudo revelaram que as ideias criativas de indivíduos ou equipas, dentro da organização, lançam as sementes da inovação de sucesso. Aparentemente, os indivíduos produzem mais trabalho criativo quando percecionam,

por exemplo, que a gestão os encoraja a resolver problemas de forma criativa. Gestores que pretendem promover a criatividade e inovação, nas organizações, não só devem prestar atenção às características dos indivíduos que recrutam mas, também, ao ambiente que criam para estes indivíduos potencialmente criativos.

Torna-se, por isso, necessário compreender quais os componentes da criatividade que, de acordo com Amabile (1998), são três: conhecimento/perícia (técnico, processual e intelectual), capacidade de pensamento criativo e motivação intrínseca. Todos os componentes da criatividade podem ser influenciados pela gestão. Contudo, enquanto os conhecimentos e a capacidade de pensamento criativo consomem tanto esforço como tempo, a motivação intrínseca pode aumentar através de alterações subtis no ambiente organizacional. Estudos desenvolvidos por Amabile, ao longo de mais de duas décadas, com o objetivo de saber quais as práticas de gestão que afetam, de forma positiva (facilitadores) ou negativa (inibidores), a criatividade demonstram a existência de seis categorias gerais de condicionantes da criatividade: liberdade, desafio, recursos, ajustamento ao grupo de trabalho, apoio organizacional e encorajamento da supervisão (Amabile, 1998).

2.3 - Gestão de Recursos Humanos

O modelo de Amabile não considera explicitamente a GRH. Importância de GRH na inovação e na criatividade. Adicionalmente, apesar de vários autores referirem a importância da GRH para o desempenho das empresas de pequena dimensão e de base empreendedora (Hayton, 2005; Jack et al., 2006; Peris-Ortiz, 2009), a literatura sobre modelos e práticas de GRH tende a centrar-se sobre empresas estabelecidas de média e grande dimensão. A aplicação de modelos desenvolvidos para o contexto das grandes empresas estabelecidas pode levar à conclusão que nas pequenas empresas de base empreendedora não há GRH ou são adotadas práticas pobres (Marlow, 2006).

Assim, não foi possível identificar, na literatura, um modelo de GRH que pudesse ser diretamente aplicado ao problema analisado, pelo que foi adotada uma abordagem funcional, centrada nas práticas de GRH. Esta tem sido a opção realizada na maioria dos estudos centrados em empresas de pequena dimensão e/ou de base tecnológica (Balkin & Swift, 2006; Cardon & Stevens 2004; Jack et al., 2006; Taylor, 2006; Veloso & Keating, 2008).

Por exemplo, Cardon & Stevens (2004) apontam as especificidades das empresas de pequena dimensão, relativamente às grandes empresas, já consolidadas, ao nível das práticas de GRH (recrutamento, sistemas de compensações, ou gestão do desempenho), salientando que a eficácia na GRH constitui um dos problemas centrais enfrentados por este tipo de empresas, devido ao impacto que as decisões iniciais têm no seu sucesso.

Uma das características mais salientadas na GRH de empresas de pequena dimensão é a informalidade ou reduzida formalização. Jack et al. (2006) consideram que, nestas empresas, prevalece uma cultura de individualismo e informalidade, influenciada pelo patrão. Também Cardon & Stevens (2004) concluem que a avaliação do desempenho em empresas de pequena dimensão tem procedimentos pouco formalizados. Por seu lado, Verser (1987) sugere que os gestores das empresas novas ou de pequena dimensão preferem a comunicação informal do que sistemas formais de avaliação de desempenho.

No caso das empresas de base empreendedora, Hayton, (2005) considera as práticas de GRH como um fator crítico de sucesso, envolvendo aprendizagem organizacional, movida pela colaboração, compromisso e criatividade individual. A aceitação individual do risco e o encorajamento das contribuições de empreendedorismo discricionário foram identificadas, por aquele autor, como temas centrais da importância das práticas de GRH para o sucesso do empreendedorismo corporativo.

A literatura refere ainda as tendências das novas práticas de GRH associadas à inovação tecnológica. A elevada qualificação dos RH e a necessidade de gerir RH em ambientes dinâmicos levantam desafios adicionais, nomeadamente no que refere à gestão dos colaboradores criativos (Ichniowski et al, 1996). Estas novas práticas estão associadas ao trabalho organizado em equipas, à aprendizagem contínua, a sistemas de decisão descentralizados, a práticas que permitam o desenvolvimento dos colaboradores, a círculos de qualidade, à partilha de informação, etc. Alguns indicadores revelam que estas práticas estão associadas ao desempenho na área da inovação tecnológica. (Mendelson & Pillai, 1999).

2.4 - GRH, Criatividade e Inovação em *spin-offs* académicas: um modelo de análise

A análise da literatura existente revelou valiosos contributos no sentido de esclarecer quais as intenções e os processos que inibem ou promovem as atividades inovadoras. No entanto, ainda se

sabe pouco sobre a relação entre atividades inovadoras e a gestão de recursos humanos. Por um lado, a literatura sobre *spin-offs*, embora reconhecendo a relevância da inovação e do capital humano para o sucesso destas empresas, não analisa detalhadamente os processo de criatividade e de GRH. Esta literatura reconhece a existência de vários tipos de spin-off e este foi um dos elementos integrados na nossa análise.

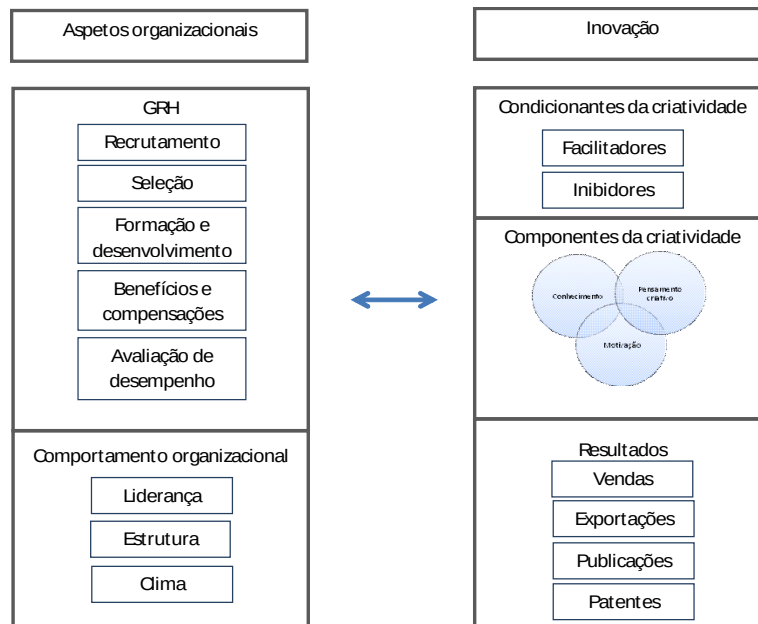
Por outro, a gestão de recursos humanos tem-se centrado nos efeitos tanto das práticas como da organização do trabalho, através de medidas de desempenho da empresa nomeadamente a produtividade (Michie & Sheehan, 1999). E apesar de recentemente ter despertado para a novas práticas de GRH associadas à inovação, os estudos são ainda escassos e tendem a centrar-se em grandes empresas estabelecidas.

Finalmente, os estudos sobre os componentes da criatividade referem a relevância das práticas de gestão e do ambiente organizacional (Amabile, 1996). Contudo, não é realizada uma referência explícita à GRH e as análises empíricas tendem a focar os fatores facilitadores e inibidores do processo criativo associados ao clima organizacional, à estrutura e à liderança. Este estudo complementa esta abordagem incluindo de forma explícita e autónoma a GRH e tentando compreender o seu contributo para o processo criativo das empresas.

Seguidamente, propomo-nos explorar ligações entre as três áreas, propondo um modelo analítico (Figura 1), que inclui dimensões relacionadas com as práticas de GRH, a gestão da criatividade e os resultados do processo inovador e aplicando-o a spin-offs académicas.

3 - Contexto Empírico e Método

A análise empírica deste trabalho recai sobre as empresas que constituem a Comunidade IST SPIN-OFF, constituída por empresas cuja área de atuação está associada às engenharias lecionadas no IST. Esta Comunidade foi criada em novembro de 2009, com o propósito estimular os alunos e investigadores do Técnico a criarem empresas originárias do IST e de fomentar um relacionamento mais ativo entre essas empresas e o IST.

Figura 1 – Modelo de Análise

Após várias consultas aos sites das 37 empresas que integram a Comunidade IST SPIN-OFF, começou a destacar-se a existência de referência a recrutamento e/ou carreiras. Optou-se, então, por definir como objeto de estudo as empresas que tivessem esta referência nos sites, tendo sido identificadas 21 empresas. Destas foi possível incluir 18 neste estudo.

Todas as empresas da amostra são PME, considerando o volume de vendas. As empresas são relativamente jovens, tendo a maioria 12 anos ou menos e encontram-se localizadas sobretudo no distrito de Lisboa. Predominam as empresas a operar na área das TIC, com destaque para as áreas de hardware e/ou software.

A informação foi recolhida através de entrevistas baseadas em guiões semiestruturados aos fundadores ou gestores das empresas. O guião de entrevista contemplou questões sobre: as características gerais da empresa e do seu processo de criação; as práticas de GRH; a liderança da equipa I&D; a gestão processo criativo. As entrevistas foram gravadas com consentimento e posteriormente transcritas.

A informação foi alvo de análise descritiva e exploratória. A análise descritiva visou a caracterização de comportamentos individuais e de padrões de GRH e de inovação, bem como o

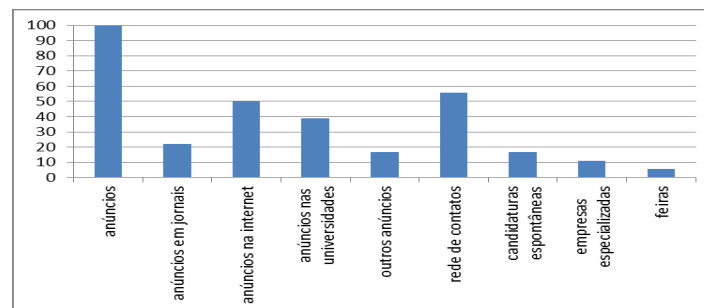
enquadramento das empresas nas tipologias de *spin-offs*. A análise exploratória passou pelo estudo da relação entre variáveis (nomeadamente as práticas GRH e as dimensões do processo criativo), através da realização de crosstabs e análise da sua significância.

4 – Resultados

4.1 – Práticas de GRH nas empresas estudadas

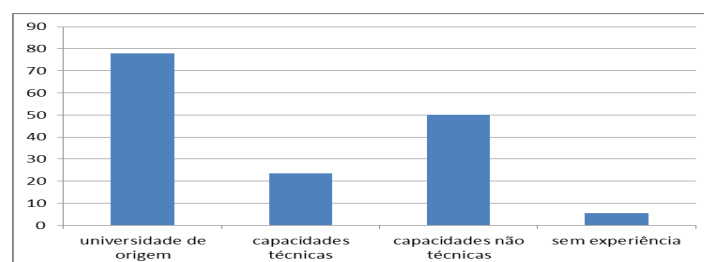
Começando pelo recrutamento (Figura 2), todas as empresas utilizam anúncios para divulgação do recrutamento, com destaque para a colocação de anúncios na internet. A escolha desta forma de divulgação deverá estar associada ao grande número de empresas na área das TIC.

Figura 2 - Formas de recrutamento usadas nas empresas entrevistadas (%)



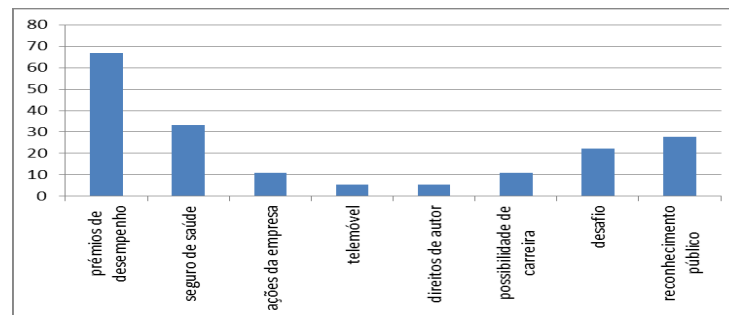
Quanto às práticas usadas na seleção (Figura 3) destaca-se a utilização de análise do comportamento do candidato na resolução de problemas específicos e de realização de apresentações orais. Estas práticas destinam-se a avaliar não só as capacidades técnicas, mas também as capacidades sociais dos candidatos. Paralelamente, as empresas usam outras práticas mais tradicionais para seleccionar os candidatos, como a realização de entrevistas, a análise de CV e de cartas de motivação e testes para aferir capacidades técnicas.

Figura 3 - Critérios usados na seleção de candidatos pelas empresas entrevistadas (%)



Em relação às compensações e benefícios e começando pelos salários, os resultados mostram que a maioria das empresas (59%) oferece salários ao nível dos praticados pelo mercado e apenas 18% oferece salários acima dos praticados pelo mercado. A maioria das empresas atribui prémios de desempenho aos seus colaboradores (Figura 4). Em alguns casos existem estruturas formais de atribuição de prémios decorrentes de processos formais de avaliação do desempenho (AD) e indexados aos resultados da empresa. A não atribuição de prémios deve-se, em alguns casos, aos fracos recursos financeiros e noutros à ideia que os prémios não trazem melhorias na produtividade dos colaboradores. São também de referir benefícios intangíveis como a possibilidade de carreira, a possibilidade de estar inserido num projeto desafiante e o reconhecimento público dos resultados. Uma das empresas considera os direitos de autor como compensação e benefício do colaborador.

Figura 4 - Compensações e benefícios usados nas empresas inquiridas (%)



Passando à análise das práticas de formação e desenvolvimento, 44% das empresas refere definir planos de formação, em alguns casos com informação decorrente do processo formal da AD. Apenas 28% das variáveis utiliza formação *on job*. Estas empresas consideram que, por se focarem na exploração de uma tecnologia inovadora, este é o tipo de formação mais adequado. Paralelamente, 61% das empresas referem que os seus colaboradores frequentam formação no exterior, nomeadamente noutras empresas que desenvolvem tecnologia relevante na área em que a empresa atua. Apenas 11% das empresas consideram importante a realização de pós-graduações. Contudo, um número superior de empresas considera que a participação em seminários e reuniões de projetos de investigação é importante na formação dos colaboradores.

Finalmente, quanto à avaliação de desempenho, 72% das empresas possui uma estrutura de avaliação formal, em alguns casos associada a um diagnóstico de necessidades de formação e

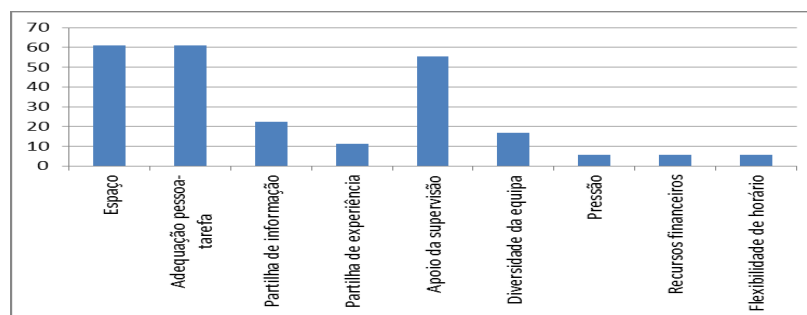
com impacto ao nível das remunerações. As restantes empresas ou referem que, devido à dimensão da empresa, a avaliação existe mas, tem uma carater informal ou que ainda não se justifica avaliar as pessoas, já que a empresa ainda não terminou de desenvolver o produto/tecnologia.

4.2 – Gestão do processo criativo nas empresas estudadas

Usando a abordagem de Amabile (1988, 1998) iremos analisar os condicionantes e os componentes do processo criativo. Os condicionantes são classificados em facilitadores e inibidores (Amabile, 1998), enquanto os componentes são o conhecimento/perícia, as competências criativas e a motivação¹.

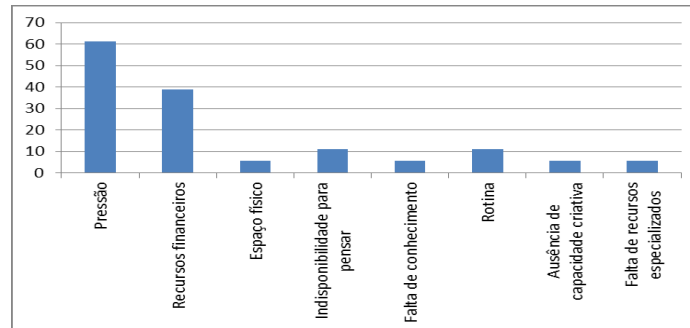
Começando pelos facilitadores, as empresas identificaram um conjunto diverso de fatores (Figura 5). É possível separar os facilitadores em dois tipos: os que estão associados à existência de recursos (espaço físico, tempo, dinheiro) e os que estão associados às características organizacionais da empresa.

Figura 5 - Facilitadores do processo criativo identificados pelas empresas (%)

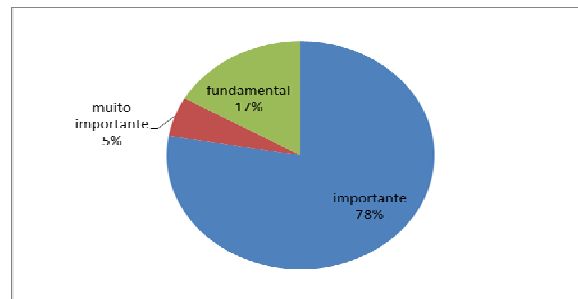


Quanto aos inibidores (Figura 6), destacam-se dois fatores associados à existência de recursos. Paralelamente, 61% das empresas considera a pressão temporal, i.e., a falta de tempo como um inibidor do processo criativo.

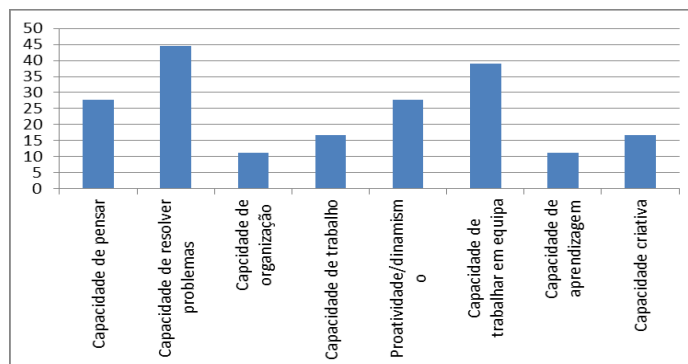
¹ O facto de a recolha dos dados ter sido realizada através de entrevistas com os fundadores/diretores das empresas impediu a consideração da motivação neste trabalho.

Figura 6 - Inibidores do processo criativo identificados pelas empresas (%)

Passando à análise dos componentes do processo criativo e começando pelos conhecimentos técnicos, verifica-se todas as empresas referem a sua importância, embora com diferentes intensidades (Figura 8). Recorde-se que esta é uma variável central do processo de seleção.

Figura 7 - Importância atribuída ao conhecimento técnico, pelas empresas entrevistadas (%)

Quanto às outras competências, as empresas salientam diferentemente a importância de várias capacidades nos seus processos criativos (Figura 8). Contudo apenas uma pequena parcela referiu explicitamente a importância da capacidade criativa. A capacidade mais mencionada pelas empresas é a capacidade resolver problemas, nomeadamente em situações de pressão. A capacidade de trabalho equipa é mencionada por cerca de 1/3 das empresas. Em alguns casos, é referido que as melhores ideias surgiram de encontros informais entre os membros da equipa.

Figura 8 - Competências relevantes para o processo criativo das empresas entrevistadas (%)

4.3 – Relações entre GRH e processo criativo nas empresas estudadas

Para detectar relações entre as dimensões de GRH e do processo criativo, optou-se pelo cruzamento entre as variáveis agrupadas duas a duas (*crosstabs*), bem como os respetivos testes de associação (chi-quadrado). São apenas apresentados os resultados dos cruzamentos que se revelaram estatisticamente significativos, de acordo o teste exato de Fisher. A escolha deste teste deveu-se à presença de um número reduzido de observações (18).

Começamos com as relações entre GRH e condicionantes da criatividade (Quadro 1). O recrutamento através da rede de contactos surge significativamente associado aos facilitadores “adequação tarefa” e “diversidade da equipa” e ao inibidor “dinheiro”. As empresas que não recrutam através de contactos tendem a referir mais o facilitador “adequação pessoa-tarefa”, nunca referem o facilitador “diversidade equipa” e referem menos o inibidor “dinheiro”.

A seleção surge significativamente associada ao facilitador “partilha de informação”: as empresas que selecionam com base nas capacidades técnicas tendem a referir mais este inibidor. A seleção através de CV apresenta-se estatisticamente associada ao inibidor “rotina”: todas as empresas que selecionam a partir dos CV não consideram que este seja um inibidor.

As recompensas, sob a forma de salários aparecem relacionadas com o facilitador “apoio supervisão”: todas as empresas com salários abaixo da média referem o facilitador apoio supervisão enquanto que as empresas com salários ao nível da média tendem a referir menos este facilitador. Os salários surgem igualmente associadas ao inibidor “dinheiro”. Todas as empresas

que praticam salários abaixo da média não referem este inibidor; todas as empresas que praticam salários acima da média referem este inibidor. Adicionalmente, as empresas que concedem prémios de desempenho tendem a referir menos o inibidor “dinheiro”. Por seu lado as perspetivas de carreira surgem particularmente associadas ao facilitador “partilha de informação”: nas empresas que proporcionam uma perspetiva de carreira a partilha de informação é vista como um facilitador do processo criativo.

Quadro 1 – Relações entre dimensões de GRH e condicionantes da criatividade

		Recrutamento	Seleção	Recompensas	Formação	AD
Facilitadores	Espaço físico					
	Adequação pessoa-tarefa	Rede de contactos			Formação <i>on job</i>	
	Partilha informação		Capacidades técnicas	Perspetiva de carreira		
	Partilha experiência				Projetos de investigação	
	Apoio supervisão			Salários		
	Diversidade equipa	Rede de contactos				
Inibidores	Pressão tempo					Formal
	Dinheiro	Rede de contactos		Salários; Prémios		
	Falta de conhecimento		Universidade de origem; Testes	Salários; Desafio; Reconhecimento público		
	Rotina		Análise CV		Formação planeada	
	Espaço físico		Universidade de origem			
	Falta criatividade		Testes; Capacidades técnicas			
	Falta recursos especializados	Empresas especializadas	Entrevistas			

A formação *on job*, surge associada ao facilitador “adequação tarefa”: todas as empresas que fazem formação *on job* referem este facilitador. Por seu lado, a formação através da participação em reuniões de projetos de investigação surge associada ao facilitador “partilha experiência”: todas as empresas que referem este facilitador fazem este tipo de formação. As empresas com formação planeada tendem a considerar a rotina como um inibidor.

A AD formal está apenas associada ao inibidor “pressão”: as empresas com AD formal tendem a considerar a pressão temporal como um inibidor do processo criativo.

Quanto às relações entre as variáveis de GRH e os componententes do processo criativo (Quadro 2) destacam-se claramente as recompensas e benefícios. Os resultados permitem verificar que são oferecidos diferentes pacotes de benefícios associados à valorização de diferentes conhecimentos e capacidades. Assim, os conhecimentos técnicos surgem associados a salários,

enquanto a capacidade de pensar surge associada à atribuição de prémios. A capacidade de aprendizagem é recompensada através do reconhecimento público, enquanto a capacidade de resolver problemas e a capacidade de trabalhar em equipa (as duas mais mencionadas pelos líderes das equipas criativas destas empresas) surgem associadas a pacotes de recompensas monetárias e não-monetárias.

Quadro 2 – Relações entre dimensões de GRH e componentes da criatividade

	Recrutamento	Seleção	Recompensas	Formação	AD
Conhecimentos técnicos	Feiras		Salários		
Capacidade de pensar			Prémios	Seminários	
Capacidade de resolver problemas	Anúncios em universidades		Salários; Prémios; Seguros de saúde; Reconhecimento público		
Capacidade de organização		Referências			Informal
Capacidade de trabalho	Rede de contactos				Informal
Proatividade/dinamismo			Reconhecimento público	Seminários	
Capacidade trabalho equipa			Salários; Seguros de saúde; Reconhecimento público		
Capacidade aprendizagem		Experiência	Reconhecimento público	Seminários	
Capacidade criativa	Internet			Planeada	

5 - Conclusão

Este trabalho teve como objetivo compreender o impacto da GRH na promoção da criatividade nas *spin-offs* académicas.

Trata-se de um estudo conduzido num contexto empírico específico. Não só porque abarca apenas *spin-offs* académicas, que apresentam um conjunto de especificidades face a outros tipos de empresas, mas porque se centra em empresas de base tecnológica com origem numa universidade específica – o IST – estando portando associadas a várias áreas da engenharia. Algumas empresas desenvolvem tecnologia de ponta na sua área de atuação.

Os resultados mostram algumas especificidades das *spin-offs* académicas. As práticas de GRH revelam aspetos que normalmente não se encontram referidos na literatura. É o caso da consideração dos direitos de autor e da inserção em projetos desafiantes como formas de recompensa, da participação em seminários e conferências académicas e em reuniões de projetos

de investigação como formas de formação e desenvolvimento e do elevado peso atribuído à universidade de origem do candidato no processo de seleção.

A GRH que tem sido grandemente ignorada pela literatura da criatividade surge como um elemento importante na gestão do processo criativo. Merece um destaque particular a forte ligação entre os componentes do processo criativo e dimensão de GRH “Compensações e Benefícios”. Os resultados permitem concluir que são oferecidos diferentes pacotes de benefícios associados à valorização de diferentes conhecimentos e capacidades.

É igualmente possível concluir que alguns fatores surgem simultaneamente como facilitadores e inibidores dos processos criativos destas empresas. É o caso de alguns recursos condicionantes do processo inovador como o tempo, o dinheiro e o espaço. Os resultados parecem sugerir que abaixo de um determinado limiar estes fatores constituem um facilitador, mas que em excesso podem “matar” o processo criativo.

Apesar do interesse dos resultados alcançados, este trabalho apresenta limitações. A recolha dos dados foi realizada através de entrevistas com os sócios fundadores. Este facto impediu a consideração da motivação e condicionou a a caracterização da liderança. Por outro lado, seria pertinente realizar uma análise longitudinal que permitisse aferir a evolução do contributo da GRH na criatividade ao longo da vida das empresas. Finalmente, esta análise poderia ser estendida a outras comunidades de *spin-offs* e a outros tipos de empresas.

Bibliografia

Amabile, T. M. (1988), “A model of creativity and innovation in organizations”, in B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 123-167.

Amabile, Teresa, Conti, Regina, Coon Heather, Lazenby, Jeffrey, Herron, Michael (1996), “Assessing the Work Environment for Creativity” *The Academy Management Journal*, 39:5, pp. 1154-1184.

Amabile, Teresa M. (1998), “How to Kill Creativity, Breakthrough Thinking”, *Harvard Business Review*, 76, vol. 5, pp. 76-87.

Balkin, David, Swift, Michele (2006), “Top Management team compensation in high-growth technology ventures”, *Human Resources Management Review*, 16, pp. 1-11.

Burg, van Elco, Romme, A. Georges L., Gilsing, Victor A., Reymen Isabelle M.M.J. (2008), “Creating University Spin-offs: A Science-Based Design Perspective”, *Product Innovation Management*, 25, 114-128.

Cardon, Melissa, Stevens, Christopher (2004), “Managing human resources in small organizations: what do we know? “, *Human Resources Management Review*, 14, pp.295-323

Clarysse, B., Moray, N. (2004), “A Process Study of Entrepreneurial Team Formation: the Case of a Research-Based Spin-off”, *Journal of Business Venturing*, 19, 1, pp. 55-79.

Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Van de Velde, A., Vohora, A. (2005), “Spinning Out New Ventures: A Typology of Incubation Strategies from European Research Institutions”, *Journal of Business Venturing*, 20, 2, pp.183-216.

De Winne, Sophie, Sels, Luc (2010), “Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian Start-ups aiming at an innovations strategy”, *The International Journal of Human Resources Management*, 21:11, pp.1863-1883.

Druilhe, C., Garnsey, E. (2004), “Do Academic Spin-outs Differ and Does it Matter?”, *Journal of Technology Transfer*, 2, pp. 269– 285

Granstrand, O. (1998), “Towards a Theory of the Technology Based Firm”, *Research Policy*, 27, 5, pp. 465-489.

Gras, José Maria, Solves, Ignacio, Jover, António, Azuar, Javier (2007), “Las Spin-offs Académicas como Vía de Transferencia Tecnológica”, *Economia Industrial*, 366, 61-72.

Gras, José Maria, Lapera, Domingo, Jover, António, Azuar, Javier (2008), “An empirical approach to the organizational determinants of spin-off creation in European Universities”, *International Entrepreneur Management Journal*, 4, pp.187-198.

Harmon, B., Ardishvili, A., Cardozo, R., Elder, T., Leuthold, J., Parshall, J., Raghian M., Smith, D. (1997), “Mapping the University Transfer Process”, *Journal of Business Venturing*, 12, 5, pp. 423-434.

Hayton, James (2005), “Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research”, *Human Resources Management Review*, 15, pp.21-41.

Ho, Marcus, Wilson, Marie, Chen, Shaohui (2010), *The International Journal of Human Resources Management*, 21, 3, pp.313-336.

Ichniowski, C. , Kochan, T. A., Levine, D., Olson, C., Strauss, G. (1996), “What Works at Work: Overview and Assessment”, *Industrial Relations: a Journal of Economy and Society*, 35, pp. 299-333.

Jack, Sarah, Hyman, Jeff, Osborne, Fraser (2006), “Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review”, *Human Resources Management Review*, 16, pp.456-466.

Kanter, R. (1988), “When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and Social Conditions for Innovation in Organization” *Organizational Behavior*, 10, pp. 169-211

Lacetera, Nicola (2009), “Academic Entrepreneurship”, *Managerial and Decision Economics*, 30, pp. 443-464.

Marlow, Susan (2006), “Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms”, *Human Resources Management Review*, 16, pp.467-477.

Mendelson, H., Pillai, R.R. (1999), “Information age organizations, dynamics, and performance”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 38, pp. 253-281.

Michie, J., Sheehan, M. (1999), “HRM Practices, R & D Expenditure and Innovative Investment: Evidence from the UK’s 1990 Workplace Industrial Relations Survey (WIRS)”, *Industrial and Corporate Change*, 8, 2, pp. 211-234.

Mustar, Philippe, Wright, Mike, Clarysse, Bart (2008), “University Spin-offs firms: lessons from ten years of Experience in Europe”, *Science and Public Policy*, 35 (2), pp.67-80.

Pérez, P.M., Sánchez, A.M. (2003), “The development of university spin-offs: early dynamics of technology transfer and networking”, *Technovation*, 23, pp. 823-831.

Peris-Ortiz, Marta (2009); “An analytical model for human resource management as an enabler of organizational renewal: a framework for corporate entrepreneurship”, *International Entrepreneur Management Journal*, 5, pp.461-479.

Santangelo, G. D., Pini, P. (2011), “New HRM Practices and Exploitative Innovation: A Shopfloor Level Analysis”, *Industry and Innovation*, 18, 6, pp. 611-630.

Shane, Scott (2004), *Academic Entrepreneurship: university spin-offs and wealth creation*, Elgar, Edward Publishing Limited, UK.

Tidd, Joe, Bessant, John (2009), “Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change”, John Willey & Sons, England

Veloso, Ana, Keating, José (2008), “ Gestão de Recursos Humanos em PME’s de Elevada Tecnologia”, *Psicologia*, Vol. XXII (1), Edições Colibri, Lisboa, pp. 35-58.

Vohora, A., Wright, M., Lockett, A. (2004), “Critical Junctures in the Development of University High-Tech Spin-out Companies”, *Research Policy*, 33, 1, pp. 147-175.

Woodman, Richard W., Sawyer, John, Griffin, Ricky W. (1993), “Towards a Theory of Organizational Creativity, “*The Academy of Management Review*, Vol.12, nº 2, pp. 293-321

Zhang, Junfu (2009), “The performance of university spin-offs: an exploratory analysis using venture capital data”, *Journal Technology Transfer*, 34, pp. 255–285.

Abertura à inovação nas empresas portuguesas

Maria Isabel Carvalho
isabelcarvalhotmr@gmail.com
Universidade da Beira Interior

Rui Ribeiro
rui.pedro.ribeiro@netvisao.pt
Universidade da Beira Interior

Pedro Mota Veiga
motaveiga @net.sapo.pt
Curva de Gauss – Estudos, Formação e Consultoria
Universidade da Beira Interior

Maria José Madeira
msilva@ubi.pt
Universidade da Beira Interior

Dambusse Libombo
dambussi@hotmail.com
Universidade da Beira Interior

Resumo

A abertura do processo de inovação a fontes externas de conhecimento tem permitido às empresas aumentar o seu crescimento, atividade inovadora e competitividade. No entanto, aquela abertura não é isenta de constrangimentos pelo que se revelam importantes todos os esforços para compreender os determinantes da inovação aberta, no sentido de apoiar as decisões estratégicas das empresas respeitantes ao processo de inovação e, concretamente, ao seu grau de abertura. A literatura evidencia lacunas ao nível dos contributos teóricos e empíricos sobre a forma como atuam os determinantes da inovação empresarial e, mais especificamente, revela-se essencial o estudo dos determinantes do grau de abertura à inovação.

O objetivo do presente trabalho é investigar os fatores determinantes do grau de abertura à inovação das empresas portuguesas que participaram no Inquérito Comunitário à Inovação (CIS 2008), constituindo-se como um primeiro levantamento do perfil inovador das empresas portuguesas. Para o efeito, apresenta-se um modelo conceptual que divide aqueles fatores entre internos e externos. Foi operacionalizado um conjunto de variáveis explicativas e apresentadas cinco variáveis para medir o grau de abertura à inovação.

Os resultados destacam como principais determinantes do grau de abertura a turbulência do mercado, o grau de novidade e os objetivos da inovação. Confirma-se também a existência de complementaridade entre a I&D interna e a aquisição externa de conhecimento e que as grandes empresas são mais abertas do que as PME.

As conclusões do estudo apontam para a necessidade de alargar os apoios públicos, financeiros e institucionais, a um leque mais abrangente de PME no sentido de que estas possam beneficiar do conhecimento proveniente de fontes externas e aumentar a sua competitividade no mercado externo.

Palavras chave: Inovação aberta; grau de abertura à inovação; determinantes da inovação; fontes externas de conhecimento.

Introdução

A inovação é hoje, reconhecidamente, uma fonte primária de crescimento económico, avanço industrial, vantagem competitiva e serviço público. As empresas (e outros tipos de organização) adotam a inovação como resposta à evolução do conhecimento, à crescente concorrência, às expectativas que o mercado gera e ao desejo dos gestores de aumentar o nível de desempenho das empresas. É um meio que permite às empresas atingir os seus objetivos de desempenho, especialmente em ambientes sujeitos a alguma turbulência (Roberts e Amit, 2003; Jansen et al., 2006).

Ao nível das empresas, *inovação* tem sido definida como o desenvolvimento e/ou uso de novas ideias ou comportamentos (Walker, 2006). Uma nova ideia pode dizer respeito a um novo produto, serviço, mercado, estrutura operacional e administrativa, processos ou sistemas. A inovação pode ainda ser considerada nova para o adotante – individualmente considerado – para uma unidade organizacional dentro da empresa, para a empresa como um todo ou mesmo para todo o setor, indústria ou população (Damanpour, Walker et al., 2009). Tal como na maioria dos trabalhos sobre este tema ao nível da empresa, utilizaremos a definição de inovação que se refere a uma nova ideia para a empresa adotante (Walker, 2006). No entanto, a literatura evidencia lacunas ao nível dos contributos teóricos e empíricos sobre de que forma atuam os determinantes da inovação na empresa.

A abertura do processo de inovação a fontes externas de conhecimento tem permitido às empresas aumentar o seu crescimento, a sua atividade inovadora e a sua competitividade (Chesbrough, 2007; Drechsler e Natter, 2012; Laursen e Salter, 2006; Lichtenthaler, 2009).

As empresas têm vindo a rever as suas estratégias de inovação, adotando modelos de negócio cada vez mais abertos, face à atual tendência de aumento dos custos de Investigação e Desenvolvimento (I&D), de redução do ciclo de vida dos produtos e à escassez de recursos (Chesbrough, 2007; Drechsler e Natter, 2012; Lichtenthaler, 2009). Nesse sentido, por um lado, as inovações provenientes de fontes externas à empresa são cada vez mais usadas no desenvolvimento interno de produtos, alavancando o investimento da empresa em I&D, poupando tempo e dinheiro no seu processo de inovação e, por outro lado, a empresa transfere para o exterior as inovações desenvolvidas internamente, vendendo, licenciando ou utilizando

outras formas de as externalizar para o mercado (Dahlander e Gann, 2010; Drechsler e Natter, 2012; Lichtenthaler e Ernst, 2009). Enkel, Gassmann e Chesbrough (2009) referem ainda a existência de um terceiro processo-chave na inovação aberta: o processo combinado (“coupled process”, em Inglês), em que os parceiros desenvolvem conjuntamente e comercializam as inovações, através do estabelecimento de alianças, *joint ventures* ou cooperação (Enkel et al., 2009; Fu, 2012).

A cooperação com o exterior é fundamental para aumentar a capacidade inovadora e reduzir o “time to market” (Enkel et al., 2009). No caso das pequenas empresas a cooperação reveste-se de especial importância porque permite partilhar recursos e conhecimentos e, por isso, tem sido privilegiada na estratégia de inovação daquelas empresas (Keizer, Dijkstra e Halman, 2002; Lichtenthaler e Ernst, 2009). Porém, a abertura a fontes externas não é isenta de custos e constrangimentos (Enkel et al., 2009; Dahlander e Gann, 2010), pelo que há um grau de abertura a partir do qual a performance inovadora é negativamente afetada, podendo levar à perda de controlo e de competências fundamentais da empresa, no longo prazo (Dahlander e Gann, 2010; Enkel et al., 2009; Fu, 2012; Laursen e Salter, 2006). Revestem-se, portanto, de extrema importância todos os esforços para a compreensão dos determinantes da inovação aberta, no sentido de contribuir para melhorar as decisões estratégicas das empresas no que respeita ao processo de inovação (Dahlander e Gann, 2010; Lichtenthaler e Ernst, 2009) e, em particular, ao seu grau de abertura (Drechsler e Natter, 2012).

São poucos os estudos sobre os fatores determinantes do grau de abertura à inovação e, no caso de Portugal, são mesmo inexistentes. Assim, tomou-se como referência o estudo desenvolvido por Drechsler e Natter (2012) para as empresas alemãs. Na mesma linha de investigação, o presente trabalho pretende dar um contributo para a compreensão das decisões de abertura à inovação das empresas portuguesas que participaram no Inquérito Comunitário à Inovação (CIS 2008), um estudo oficial sobre as atividades de inovação empresarial coordenado pelo Eurostat.

O presente estudo tem como objetivo principal determinar quais os fatores determinantes da abertura à inovação nas empresas portuguesas e de que forma a estratégia de inovação das empresas e a turbulência no ambiente de mercado em que atuam afetam essa mesma abertura.

Após esta introdução, segue-se uma revisão da literatura e o desenvolvimento das hipóteses, após o que serão apresentados os dados, os métodos estatísticos utilizados e os resultados obtidos. Na última secção deste trabalho serão apresentadas as conclusões e limitações do estudo.

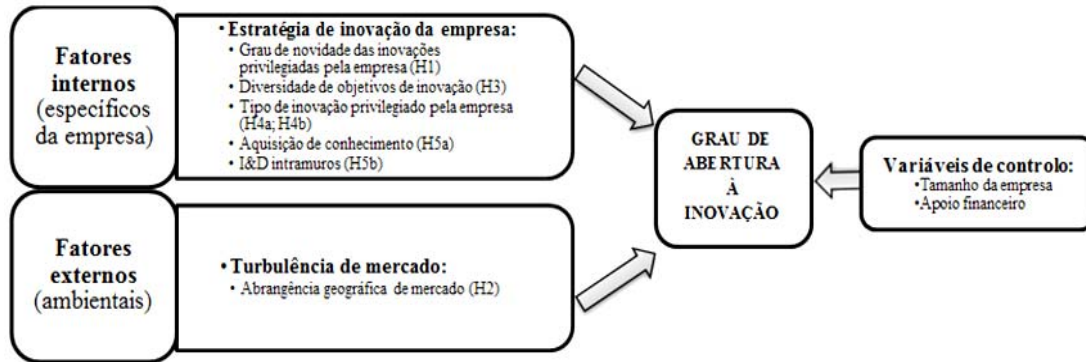
Revisão da literatura e hipóteses

Na presente investigação é usado o conceito de grau de abertura à inovação anteriormente operacionalizado por Drechsler e Natter (2012) como “a soma ponderada do número de diferentes tipos de colaboração utilizada por parceiros de inovação, considerando que os ponderadores refletem a importância das ideias que provêm dos respetivos parceiros” (Drechsler e Natter, 2012), representando os diferentes níveis de abertura de uma empresa, desde fechada a elevados graus de abertura, podendo estes ser apresentados ao longo de uma linha contínua (Dahlander e Gann, 2010; Drechsler e Natter, 2012).

Assim, no presente trabalho é tratada a “inovação de fora para dentro”, ou seja, o uso de fontes externas de inovação através da colaboração com outras empresas, instituições ou pessoas, no sentido de aumentar a eficiência e eficácia dos processos de inovação das empresas (Dahlander e Gann, 2010; Drechsler e Natter, 2012;). Esta capacidade das empresas para aceder, assimilar e integrar conhecimento externo nos seus projetos internos de I&D é designada na literatura como “capacidade de absorção” (Cohen e Levinthal, 1990) e está relacionada com a abertura empresarial à inovação (Drechsler e Natter, 2012; Kostopoulos, Papalexandris, Papachroni e Ioannou, 2011; Lichtenthaler, 2009).

O modelo conceptual apresentado na Figura 1 resulta da adaptação do modelo proposto por Drechsler e Natter (2012) e, tal como este, é construído com base na Teoria Contingencial (Hambrick, 1983), propondo que os fatores determinantes do grau de abertura sejam separados em fatores internos (específicos da empresa) e fatores externos (ambientais):

Figura 1: Modelo conceptual



Laursen e Salter (2006) desenvolveram dois conceitos que refletem a abertura da empresa em termos da procura de informação junto de fontes externas: a diversidade ou amplitude (*breadth*, no original - tradução dos autores - definida como o número de fontes externas a que a empresa recorre nas suas atividades de inovação) e a intensidade (*depth*, no original - tradução dos autores - definida como o nível de profundidade na relação com cada uma das fontes externas de informação). Laursen e Salter (2006) analisaram também a relação entre o grau de novidade das inovações introduzidas pela empresa (radical ou incremental) e as referidas medidas de abertura, concluindo que a intensidade (*depth*) da procura externa está associada à inovação radical, característica dos estágios iniciais do processo de inovação, em que a empresa recorre fundamentalmente a um pequeno número de fontes externas, detentoras do conhecimento das tecnologias-chave para o desenvolvimento do produto. À medida que as tecnologias são divulgadas, a rede de inovação expande-se e aumenta o número de atores detentores de conhecimento especializado, aos quais a empresa vai recorrer no sentido de introduzir avanços incrementais no seu produto (Laursen e Salter, 2006).

Ao investigar o papel da agressividade tecnológica, uma dimensão da estratégia tecnológica da empresa, na abertura do seu processo de inovação, Lichtenthaler e Ernst (2009) concluíram que as empresas que privilegiam as inovações radicais tendem a seguir o paradigma tradicional da inovação fechada, focando-se nas tecnologias desenvolvidas internamente, apresentando alguma relutância em recorrer a fontes externas, especialmente para a aquisição de conhecimento, apesar do reconhecimento da tendência inevitável de abertura dos processos de inovação (Brockhoff e Pearson, 1992; Lichtenthaler e Ernst, 2009).

Hipótese 1: As empresas que privilegiam as inovações radicais apresentam um menor grau de abertura do que as que privilegiam os avanços incrementais.

A utilização de diferentes fontes de informação por uma empresa e a sua capacidade de absorção são, em parte, determinadas pelo ambiente externo, designadamente pelo nível de turbulência no ambiente (Laursen e Salter, 2006; Lichtenthaler, 2009). As empresas adquirem, muitas vezes, conhecimento externo para fazer face especificamente a ambientes turbulentos, caracterizados por rápida evolução tecnológica, elevado grau de instabilidade e incerteza do mercado, pois aquele conhecimento permitirá às empresas responder aos desafios gerados no ambiente, criando novos produtos e satisfazendo as necessidades dos mercados emergentes, o que não seria possível com base apenas no seu conhecimento anterior. Em ambientes mais estáveis, as empresas tendem a gerar valor a partir das tecnologias e mercados que possuem (Cassiman e Veugelers, 2006; Lichtenthaler, 2009). Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) referem-se à frequência com que a variável “turbulência ambiental” é referida na literatura como um antecedente da inovação e sugerem que as empresas que operam em ambientes mais turbulentos tendem a promover a aquisição de novo conhecimento e informação, valorizando assim o seu processo de conhecimento organizacional, promotor da inovação (Drechsler e Natter, 2012; Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle, 2011). Para medir o grau de turbulência do ambiente, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2011) consideraram a imprevisibilidade, a complexidade e a impetuosidade das mudanças que caracterizam o ambiente. Drechsler e Natter (2012) consideram que o dinamismo do mercado está relacionado com a incerteza e a mudança que o caracterizam. Mol e Birkinshaw (2009) identificam a abrangência geográfica do mercado de uma empresa como um dos atributos do contexto em que a empresa opera e um determinante da sua propensão para a introdução de práticas de gestão inovadoras, pois quanto mais abrangente for o ambiente externo mais fontes de informação e oportunidades a empresa terá ao seu alcance, mais concorrentes (e de maior dimensão) ela terá de enfrentar e maior é o desconhecimento do mercado (Mol e Birkinshaw, 2009).

Hipótese 2: As empresas com maior abrangência de mercado apresentam um maior grau de abertura à inovação.

Os sistemas de inovação aberta têm vindo a ser alvo de diversos estudos que apontam para o facto de as empresas terem vindo a abrir os seus modelos de negócio, envolvendo-se na procura e exploração de ideias exteriores à organização por forma a aproveitar o seu potencial de inovação ainda latente. Desta forma, as empresas tornam-se mais eficazes na criação e captura de valor. No que respeita aos mercados de inovação, apesar de existirem há muito, a perspetiva histórica demonstra que estes têm sido bastante ineficientes, mesmo apesar das condições atualmente existentes para a troca de informações. Isto deve-se essencialmente a alguma assimetria de informação entre os diversos atores destes mercados. Verifica-se assim uma enorme perda de potencial de inovação. É naturalmente expectável que os gestores das empresas desejem uma maior rentabilização dos seus gastos em inovação. A questão coloca-se com tanto maior importância quanto sabemos hoje que se tem verificado uma tendência para o aumento dos custos de desenvolvimento e para a redução do ciclo de vida dos produtos, agudizando-se assim o problema. Modelos de inovação mais aberta vêm de alguma forma contribuir para mitigar estas questões, internalizando uma série de contributos recolhidos fora da empresa, o que permite quer a redução de custos quer poupanças de tempo significativas nos processos de inovação (Chesbrough, 2007). Pode pois considerar-se a inovação como um investimento com risco fazendo, por isso, todo o sentido que os gestores procurem maximizar as hipóteses de sucesso dos processos de inovação. Em termos estratégicos, a resposta para este problema está na diversidade (Jewkes, Sawyers et al., 1958) que, no caso em estudo, podemos considerar relativa à procura abrangente. Esta procura refere-se à diversificação de fontes de conhecimento e dos objetivos de inovação (Leiponen e Helfat, 2009). Existe ainda um conjunto de trabalhos que evidenciam uma correlação positiva entre o sucesso dos processos de inovação e a abrangência da procura, quer no que respeita a domínios tecnológicos quer a localizações geográficas (Ahuja e Morris Lampert, 2001; Katila e Ahuja, 2002; Ahuja e Katila 2004). No que respeita à diversidade das fontes de informação a que as empresas recorrem nos seus processos de inovação, também é conhecida a sua influência positiva nos resultados em termos de inovação (Veugelers e Cassiman, 1999; Ahuja e Katila, 2001; Rosenkopf e Nerkar, 2001; Laursen e Salter, 2006). Para além da diversidade de fontes, também a respetiva abrangência depende largamente dos objetivos de I&D prosseguidos pela empresa, existindo evidências empíricas que maior abrangência de objetivos de inovação está associada ao sucesso dessa inovação (Leiponen e

Helfat, 2009; Drechsler e Natter, 2012). No que respeita à abertura dos processos de inovação da empresa, pode afirmar-se que quanto maior o grau de abertura à inovação de uma dada empresa, melhor será o seu desempenho em termos de I&D (Fey e Birkinshaw, 2005; Drechsler e Natter, 2012). Assim:

Hipótese 3: empresas com maior diversidade de objetivos de inovação apresentam maior grau de abertura nos seus processos de inovação.

Vários investigadores se têm dedicado a analisar a natureza e tipos de inovação. Porém, poucos trabalhos se debruçam sobre a relação que existe entre os tipos de inovação a que uma dada empresa recorre e a performance do seu processo de inovação; o mesmo se passa em relação ao grau de abertura à inovação. Na verdade, a adoção da inovação por parte da empresa é uma estratégia para atingir os seus objetivos em condições de forte concorrência, mercados em rápida mudança, escassez de recursos e procura por melhores produtos (Roberts e Amit, 2003; Jansen, Van Den Bosch et al., 2006). O Manual de Oslo (OECD e Eurostat, 2005) define quatro tipos de resultados dos processos de inovação: produto, processo, marketing e organizacional, numa abordagem subjetivista que incide ao nível do agente de inovação – a empresa – por oposição à abordagem objetivista, que privilegia a análise da inovação propriamente dita (Alcaide-Marzal e Tortajada-Esparza, 2007). Existem porém outras classificações de tipos de inovação. Uma delas, apesar de menos utilizada e difundida, divide as inovações em “tecnológicas” (ou técnicas) e “não tecnológicas” (Kimberly e Evanisko, 1981; Birkinshaw, Hamel et al., 2008). Por apresentarem muitos traços comuns, é possível justapor estas duas classificações, chegando-se a uma abordagem que propõe dois tipos de inovação: no produto (bens ou serviços) e no processo (tecnológico ou organizacional) (Edquist, Hommen et al., 2001). Contrariamente ao que acontece na inovação em bens e serviços, a inovação nos processos tem um foco interno e procura aumentar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais (internos) por forma a facilitar a produção de bens ou serviços (Boer e During, 2001). Empresas que ao longo do tempo adotam repetidamente estratégias de inovação, têm como objetivo ajustar as suas funções – internas e externas – por forma a dar resposta às solicitações da envolvente, a operar em condições de eficiência e eficácia, mantendo ou aumentando o seu desempenho. Apesar de comportar uma série de riscos, a investigação no campo da inovação tem demonstrado uma relação positiva

entre a adoção da inovação e o desempenho da empresa (Damanpour, Walker et al., 2009). Desta forma propõem-se mais duas hipóteses:

Hipótese 4a: empresas mais focadas em inovações tecnológicas (produto e/ou processo) apresentam maior grau de abertura no seu processo de inovação;

Hipótese 4b: empresas mais envolvidas em inovações não tecnológicas (organizacional e/ou marketing) apresentam menor grau de abertura no seu processo de inovação.

Drechsler e Natter (2012) afirmam que as empresas adquirem conhecimento no exterior como forma de complementar o seu conhecimento interno. Além disso, os mesmos autores afirmam que, através da aquisição de conhecimento exterior, as empresas beneficiam de um maior grau de abertura à inovação, extraindo um conjunto bastante mais alargado de ideias inovadoras e acelerando o processo de desenvolvimento de novos produtos (Drechsler e Natter, 2012).

Segundo Laursen e Salter (2006), Cohen e Levinthal (1989, 1990) referem que as despesas com I&D estão relacionadas com a capacidade de absorção de uma empresa e, por conseguinte, seria expectável a existência de um efeito de complementaridade entre a I&D interna e a amplitude e intensidade da procura de conhecimento junto de fontes externas. No entanto, Laursen e Salter (2006) concluíram pela existência de um efeito de substituição entre aquelas duas variáveis. Por outro lado, Drechsler e Natter (2012) verificaram que as empresas com maior performance inovadora tendem a alavancar e apoiar a sua própria I&D através do aumento do seu grau de abertura à inovação, confirmando o efeito de complementaridade entre o conhecimento proveniente de fontes externas e os projetos internos de I&D (Drechsler e Natter, 2012). Kostopoulos et al. (2011) sustentam o seu trabalho sobre o papel da capacidade de absorção na performance inovadora da empresa na existência daquele efeito de complementaridade entre conhecimento externo e conhecimento existente no seu interior, afirmando que empresas com capacidade interna de I&D conseguem retirar mais vantagens dos influxos de conhecimento externo (Kostopoulos et al., 2011).

Hipótese 5a: Empresas que adquirem conhecimento no exterior evidenciam maior grau de abertura à inovação.

Hipótese 5b: Empresas com capacidade interna de I&D evidenciam maior grau de abertura à inovação.

Metodologia

Amostra e Dados

Os dados utilizados nesta investigação são baseados no Inquérito Comunitário à Inovação 2008 (CIS 2008). O período a que se referem os dados situa-se entre os anos de 2006 e 2008 e foram obtidas 6593 respostas válidas.

Operacionalização e validação de variáveis

O inquérito recolhe os dados referentes à importância atribuída às fontes de informação externas, para as atividades de inovação da empresa. Recolhe ainda informação referente aos tipos de parceiros de cooperação com quem a empresa cooperou e qual a sua localização (Portugal ou outros). Para a operacionalização do grau de abertura à inovação são seguidas três abordagens, visando robustecer os resultados.

Uma das abordagens realizadas consiste em medir a amplitude das fontes externas no processo inovador (LSA) que corresponde à contagem do número de parceiros externos de cooperação (Laursen e Salter, 2006), variando esta entre 0 e 6, e uma segunda variável, a profundidade das fontes externas (LSP), que corresponde à contagem do número de parceiros externos de cooperação com alta importância atribuída, variando igualmente entre 0 e 6.

Drechsler e Natter (2012) criaram uma medida compósita, em que o grau de abertura à inovação é calculado, num primeiro passo, determinando o produto da importância atribuída às fontes de informação externas pela existência (1) ou não (0) dos diferentes parceiros de cooperação ao nível nacional ou ao nível internacional e num segundo passo somando para os seis tipos de parceiros (DN), obtendo-se um *score* que varia entre 0 e 30.

Uma terceira abordagem, proposta neste estudo, corresponde numa primeira fase à análise fatorial (método de componentes principais e rotação Varimax) da importância atribuída às seis fontes de informação externas. Os resultados apresentaram um KMO=0.753 ($p < .01$), identificando 2 componentes com valores próprios superiores a 1, que explicam 67.3% da variância. O fator 1 contém as fontes de mercado (fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software; clientes ou consumidores; concorrentes ou outras empresas do mesmo

sector de atividade) e o fator 2 as fontes institucionais (consultores, laboratórios ou instituições privadas de I&D; universidades ou outras instituições do ensino superior; laboratórios do estado ou outros organismos públicos com atividades de I&D) e ambos apresentavam valores aceitáveis de consistência interna (0.682 e 0.803 respetivamente). Da emergência dos 2 fatores são criados *scores* médios, entre 0 e 3, que mensura a importância atribuída às fontes de informação externas incluídas em cada fator. Numa segunda fase determina-se o produto dos *scores* anteriores (0 a 3) pela existência (1) ou não (0) dos diferentes parceiros de cooperação ao nível nacional ou ao nível internacional. Nesta abordagem são criados 2 *scores* da abertura, um referente à abertura a fontes do mercado (DM), variando entre 0 e 6, e um segundo *score* que mede o grau de abertura às instituições de I&D (DP) que varia entre 0 e 6.

Estas duas medidas são:

$$DM_i = IM_i \times (MN_i + ME_i) \quad (1)$$

onde:

DMi – Grau de abertura às fontes de mercado da empresa i

IMi – Importância média atribuída pela empresa i às fontes de mercado [valores entre 0 (sem importância) e 3 (muita importância)]

MNi – Colaboração com fontes de mercado nacionais pela empresa i (0 se inexistente; 1 se existente)

MEi – Colaboração com fontes de mercado estrangeiras pela empresa i (0 se inexistente; 1 se existente)

e

$$DP_i = IP_i \times (PN_i + PE_i) \quad (2)$$

onde:

DPi – Grau de abertura às fontes institucionais de I&D da empresa i

IPi – Importância média atribuída pela empresa i às fontes institucionais de I&D [valores entre 0 (sem importância) e 3 (muita importância)]

PNi – Colaboração com fontes nacionais de I&D pela empresa i (0 se inexistente; 1 se existente)

PEi – Colaboração com fontes estrangeiras de I&D pela empresa i (0 se inexistente; 1 se existente)

Para avaliar a H1 incluímos como variáveis independentes a percentagem do volume de negócios com produtos novos para o mercado da empresa (inovação radical) e a percentagem do volume de negócios com produtos novos apenas para a empresa (inovação incremental).

Tendo em vista a validação da segunda hipótese, utilizaram-se duas variáveis *dummy* que indicam se a empresa tem como mercado principal o mercado internacional ou o regional.

Para avaliar a terceira hipótese, foi criada uma variável correspondente à contagem do número de objetivos da inovação exclusivamente com “alta” importância atribuída, a variar entre 0 e 13.

Para realizar a análise das hipóteses 4a e 4b criaram-se duas variáveis *dummy*, uma relativa à existência de inovações no produto ou processo e outra referente à existência de inovações organizacionais ou de marketing.

Para as hipóteses 5a e 5b, as variáveis independentes utilizadas foram o logaritmo (base 10) relativo ao valor, em euros, da aquisição externa de I&D e das despesas internas I&D.

Como variáveis de controlo utilizam-se duas variáveis *dummy* que indicam se a empresa tem entre 10 e 49 trabalhadores ou entre 50 e 249 trabalhadores e 8 variáveis *dummy* que caracterizam a atividade económica da empresa. Ainda como variável potencialmente influenciadora da abertura à inovação foi utilizada a variável *dummy* que identifica se durante o período de 2006 a 2008, a empresa recebeu algum apoio financeiro público para atividades de inovação.

Métodos utilizados

Para analisar as hipóteses do estudo utilizou-se a regressão linear múltipla, com estimação dos erros padrão robustos para corrigir potenciais problemas de heterocedasticidade, tendo-se igualmente determinado os fatores de inflacionamento da variância (VIF), sendo todos inferiores a 10 o que indica ausência de multicolinearidade.

Análise de dados e discussão de resultados

Na Tabela 1 apresentam-se os resultados das estimações para a verificação das hipóteses, observando-se que de um modo geral os resultados entre as diferentes modelações são consistentes.

A primeira hipótese é validada, pois observa-se uma associação positiva estatisticamente significativa da percentagem de negócios resultantes de inovações radicais com a amplitude da abertura (LSA), bem com a profundidade da abertura (LSP), com o grau de abertura (DN), com o grau de abertura a fontes do mercado (DM) e fontes de I&D (DP). A presente investigação, ao contrário de anteriores estudos desenvolvidos noutros contextos geográficos (Brockhoff e Pearson, 1992; Laursen e Salter, 2006; Lichtenthaler e Ernst, 2009), permite concluir que, em Portugal, as empresas que privilegiam as inovações radicais apresentam maior grau de abertura a fontes externas de conhecimento do que aquelas que introduzem apenas avanços incrementais. Quanto à proporção do volume de negócios relacionados com as inovações incrementais não se observa qualquer associação estatisticamente significativa com as diversas variáveis dependentes utilizadas.

Na segunda hipótese observa-se que as empresas cujo mercado principal é o mercado externo têm significativamente níveis mais elevados de profundidade da abertura (LSP). Por outro lado, as empresas expostas a ambientes mais turbulentos, nomeadamente, com maior abrangência de mercado, tendo como principal mercado o externo, apresentam uma amplitude de abertura significativamente superior, confirmando o que é comumente exposto na literatura existente (Drechsler e Natter, 2012; Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle, 2011; Laursen e Salter, 2006; Lichtenthaler, 2009).

No que se refere à hipótese 3, constata-se que quanto maior o número de objetivos de inovação, maior é o grau de abertura medido pelas cinco variáveis. Este resultado está em linha com o que já anteriormente tinha sido constatado por Leiponen e Helfat (2009), que analisaram o CIS finlandês, tendo encontrado uma relação entre a amplitude das fontes externas de informação utilizadas pelas empresas e a diversidade dos objetivos prosseguidos na sua estratégia de inovação (Dahhlander e Gann, 2010; Leiponen e Helfat, 2009). Leiponen e Helfat (2009) descobriram que a estratégia que designaram por “estratégia de caminho paralelo para a inovação”, em que as empresas mantêm uma estratégia aberta de procura de informação junto de diversas fontes externas juntamente com a exploração de diversos caminhos para a inovação, potenciava o sucesso da sua performance inovadora (Dahhlander e Gann, 2010).

A hipótese 4a não é confirmada, constatando-se que o facto de as empresas realizarem inovações no produto ou processo não tem qualquer influência estatisticamente significativa nas diferentes variáveis de abertura à inovação. Quanto à hipótese 4b, os resultados foram um pouco contraditórios, observando-se que as empresas que desenvolvem inovações não tecnológicas apresentam significativamente uma maior abertura à inovação e uma menor profundidade da abertura.

As hipóteses 5a e 5b confirmam-se uma vez que as despesas internas e externas com I&D estão associadas positivamente com todas as variáveis que medem a abertura, confirmando-se a existência de complementaridade entre a I&D interna e externa (Drechsler e Natter, 2012).

Nas variáveis de controlo observa-se que as pequenas e médias empresas têm significativamente menores níveis de abertura e menor probabilidade desta ocorrer e que as empresas que recebem fundos públicos estão significativamente mais abertas e têm maior propensão à abertura.

Tabela 1: Resultados das Regressões: Coeficientes standardizados (t estatístico)

	Hipótese	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
		LSA	LSP	DN	DM	DP
Volume de Negócios resultante da venda de novos produtos para o mercado da empresa (%)	H1	0,07 (4,71)**	-0,01 (-0,55)	0,06 (4,42)**	0,06 (4,13)**	0,05 (3,57)**
Volume de Negócios resultante da venda de novos produtos apenas para a empresa (%)	H1	-0,01 (-0,51)	0,00 (0,03)	0,00 (-0,01)	-0,01 (-0,59)	-0,03 (-1,82)
Principal mercado - Regional	H2	0,02 (1,17)	-0,03 (-1,97)*	-0,02 (-1,02)	-0,03 (-1,76)	0,00 (-0,25)
Principal mercado - Externo	H2	0,05 (2,02)*	0,02 (1,72)	0,02 (1,34)	0,03 (1,66)	0,01 (0,90)
Objetivos	H3	0,09 (4,14)**	0,38 (17,06)**	0,15 (7,21)**	0,15 (6,89)**	0,06 (2,94)**
Inovações Produto ou Processo	H4a	0,01 (0,47)	-0,01 (-0,67)	0,01 (0,85)	0,01 (0,69)	-0,02 (-1,59)
Inovações Administrativas	H4b	0,06 (3,04)**	-0,18 (-8,3)**	0,00 (-0,16)	0,02 (0,85)	0,00 (0,14)
LOG Despesas aquisição externa de I&D	H5a	0,18 (11,57)**	0,10 (6,24)**	0,20 (12,79)**	0,17 (10,44)**	0,22 (14,1)**
LOG Despesas atividades de I&D realizadas intramuros	H5b	0,18 (10,71)**	0,09 (4,91)**	0,17 (10,27)**	0,17 (9,63)**	0,17 (10,23)**
10 - 49 trabalhadores		-0,16 (-5,84)**	-0,15 (-5,48)**	-0,18 (-6,91)**	-0,19 (-6,95)**	-0,16 (-6,33)**
50 - 249 trabalhadores		-0,11 (-4,47)**	-0,07 (-2,70)**	-0,13 (-5,21)**	-0,12 (-4,97)**	-0,11 (-4,62)**
Fundos públicos		0,12 (8,1)**	0,08 (5,26)**	0,14 (8,90)**	0,09 (5,57)**	0,21 (13,71)**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Conclusões e Limitações

Com o presente estudo pretendeu-se determinar os fatores determinantes da abertura à inovação das empresas portuguesas e perceber de que forma a estratégia de inovação e a turbulência no ambiente de mercado das empresas afetam essa abertura.

No que se refere ao tipo de inovação (tecnológicas vs. não tecnológicas) constatamos que, contrariamente ao esperado, as empresas envolvidas em inovações tecnológicas não possuem um

maior grau de abertura e quanto às empresas envolvidas em inovações não tecnológicas obtiveram-se resultados antagónicos. Isto pode ser explicado pelo facto de, neste tipo de inovação, haver maior amplitude de interação com clientes e fornecedores, mas de menor profundidade, ao passo que no caso das inovações tecnológicas se recorre mais a I&D interna e às ligações com as Universidades. Por outro lado, o agrupamento de tipos de inovação que se fez pode não ser o mais adequado para a realidade empresarial portuguesa. Por último, refira-se que a classificação de Birkinshaw, Hamel e Mol (2008) foi utilizada no estudo da inovação radical, ou seja, num âmbito mais restrito do que o deste trabalho.

Uma das novidades deste estudo prende-se com as variáveis por nós criadas para medir o grau de abertura à inovação, medindo por um lado a abertura a fontes de mercado, por outro a fontes institucionais de I&D. Essas variáveis mostraram-se robustas dado que os resultados foram em tudo similares às variáveis utilizadas por outros autores para medir o grau de abertura à inovação.

Sendo o tecido empresarial português caracterizado pela predominância de PME, que são aquelas que, naturalmente, possuem menor capacidade interna de I&D, o nosso estudo aponta para a necessidade de alargar os apoios públicos, financeiros e institucionais (e.g. de Universidades ou outras instituições do ensino superior, de Laboratórios do Estado e outros organismos públicos com atividades de I&D), a um leque mais abrangente de PME no sentido de que estas possam beneficiar do conhecimento proveniente de fontes externas e aumentar a sua competitividade no mercado externo.

O maior contributo do presente trabalho é o facto de ser o primeiro do género realizado em Portugal, desenvolvido a partir de um modelo conceptual adaptado em função dos dados disponíveis neste país. Trata-se de um primeiro levantamento do perfil inovador das empresas portuguesas, a que se devem seguir outros com dados mais atualizados. A monitorização do perfil inovador é uma fonte importante para os responsáveis pelo desenho de políticas públicas de apoio às empresas. Esta questão é tanto mais importante quanto se conhecem as dificuldades na obtenção de financiamento para projetos de I&D, tendo também aqui ficado relevado o importante papel que essas políticas desempenham nestes projetos em particular.

Uma das limitações do nosso trabalho reside no facto de termos destacado apenas a distinção entre inovações radicais e incrementais ficando, por isso, por explicar como é que a

complexidade da inovação determina o grau de abertura da empresa. Outra limitação tem a ver com as características dos dados utilizados na análise, uma vez que se trata de dados secundários que não foram especificamente concebidos para o estudo da inovação aberta e ainda como limitação destaca-se o facto de não ser possível obterem-se os dados referentes ao número exato de trabalhadores de cada uma das empresas.

Bibliografia

- Ahuja, G. e C. Morris Lampert (2001). "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions." *Strategic Management Journal* 22: 521-543.
- Ahuja, G. e R. Katila (2001). "Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: a longitudinal study." *Strategic Management Journal* 22: 197-220.
- Ahuja, G. e R. Katila (2004). "Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations." *Strategic Management Journal* 25: 887-907.
- Alcaide-Marzal, J. e E. Tortajada-Esparza (2007). "Innovation assessment in traditional industries. A proposal of aesthetic innovation indicators." *An International Journal for all Quantitative Aspects of the Science of Science, Communication in Science and Science Policy* 72 (1): 33-57.
- Birkinshaw, J., et al. (2008). "Management Innovation." *Academy of Management Review* 33 (4): 825-845.
- Boer, H. e W. E. During (2001). "Innovation, what innovation? A comparison between product, process and organizational innovation." *International Journal of Technology Management* 22 (1): 83-107.
- Brockhoff, K. e Pearson, A. (1992). "Technical and marketing aggressiveness and the effectiveness of research and development." *IEEE Transactions on Engineering Management* 39 (4): 318-324.
- Cassiman, B. e Veugelers, R. (2006). "In search of complementarity in innovation strategy : Internal R&D and external knowledge acquisition." *Management Science* 52: 68-82.
- Chesbrough, H. W. (2007). "Why Companies Should Have Open Business Models". *MIT Sloan Management Review* 48 (2): 21-28.
- Cohen, W. M. e Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive Capacity : A New Perspective on and Innovation Learning." *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128-152.
- Dahlander, L. e Gann, D. M. (2010). "How open is innovation?" *Research Policy* 39(6): 699-709.
- Damanpour, F. e S. Gopalakrishnan (2001). "The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations." *Journal of Management Studies* 38 (1): 45-65.
- Damanpour, F., et al. (2009). "Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations." *Journal of Management Studies* 46 (4): 650-675.
- Drechsler, W. e M. Natter (2012). "Understanding a firm's openness decisions in innovation." *Journal of Business Research* 65 (3): 438-445.
- Edquist, C., et al. (2001). *Innovation and Employment: Process Versus Product Innovation*, Edward Elgar.
- Enkel, E., Gassmann, O. e Chesbrough, H. W. (2009). "Open R&D and open innovation : exploring the phenomenon." *R&D Management* 39 (4): 311-316.
- Fey, C. F. e J. Birkinshaw (2005). "External sources of knowledge, governance and R&D performance (research and development - choice of governance mode, new ideas and codifiability of knowledge)." *Journal of Management* 31 (4): 597-621.

- Ferreira, M. José, J. Marques, E., Bárbara, C.S. e João M. (2007). “Relação entre Inovação, Capacidade inovadora e Desempenho: O caso das empresas da Região da Beira Interior”, *RAI-Revista de Administração e Inovação* 4 (3): 117-132, Universidade de São Paulo, Brasil.
- Fu, X. (2012). “How does openness affect the importance of incentives for innovation?” *Research Policy* 41 (3): 512–523.
- Hambrick, D. C. (1983). “High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach.” *Academy of Management Journal* 26 (4): 687-707.
- Jansen, J. J. P., et al. (2006). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators." *Management Science* 52 (11): 1661-1674.
- Jewkes, J., et al. (1958). "The Sources of Invention." *Physics Today* 24: 55.
- Jiménez-Jiménez, D. e Sanz-Valle, R. (2011). “Innovation, organizational learning, and performance.” *Journal of Business Research* 64 (4): 408–417.
- Katila, R. e G. Ahuja (2002). "Something Old, Something New: A Longitudinal Study of Search Behavior and New Product Introduction." *The Academy of Management Journal* 45 (6): 1183-1194.
- Keizer, J. A., Dijkstra, L. e Halman, J. I. M. (2002). “Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands.” *Technovation* 22: 1–13.
- Kimberly, J. R. e M. J. Evanisko (1981). "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations." *Academy of Management journal*. 24 (4): 689.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M. e Ioannou, G. (2011).” Absorptive capacity, innovation, and financial performance.” *Journal of Business Research* 64 (12): 1335–1343.
- Laursen, K. e A. Salter (2006). "Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms." *Strategic Management Journal* 27: 131-150.
- Leiponen, A. e C. E. Helfat (2009). "Innovation Objectives, Knowledge Sources And The Benefits Of Breadth." *Strategic Management Journal* 31 (2): 224-236.
- Lichtenthaler, U. (2009). “Absorptive capacity, environmental turbulence and the complementarity of organizational learning processes.” *Academy of Management Journal* 52 (4): 822–846.
- Lichtenthaler, U. e Ernst, H. (2009). “Opening up the innovation process : the role of technology aggressiveness.” *R&D Management* 39 (1): 38–53.
- Mansury, M. A. e J. H. Love (2007). "Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis." *Technovation* 28 (1): 52-62.
- Mol, M. J. e Birkinshaw, J. (2009). “The sources of management innovation: When firms introduce new management practices.” *Journal of Business Research* 62 (12): 1269–1280.
- OECD e Eurostat. (2005). Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation.
- Roberts, P. W. e R. Amit (2003). "The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995." *Organization Science* 14 (2): 107-122.
- Rosenkopf, L. e A. Nerkar (2001). "Beyond local search: boundary spanning, exploration, and impact in the optical disk industry." *Strategic Management Journal* 22: 287-306.
- Sirilli, G. e R. Evangelista (1998). "Technological innovation in services and manufacturing: results from Italian surveys." *Research Policy* 27 (9): 881-899.
- Tether, B. S. (2005). "Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey." *Industry and Innovation* 12 (2): 153-184.

Veugelers, R. e B. Cassiman (1999). "Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms." *Research Policy* 28 (1): 63-80.

Walker, R. M. (2006). "Innovation Type And Diffusion: An Empirical Analysis Of Local Government." *Public Administration* 84 (2): 311-335.

Redes, inovação e conhecimento. Contributo para uma leitura sistémica!

Maria Manuel SERRANO

mariaserrano@uevora.pt

Universidade de Évora & SOCIUS-ISEG/UTL

Paulo NETO

neto@uevora.pt

Universidade de Évora & CEFAGE-UÉ

Resumo

Partindo do pressuposto de que as redes são potenciais espaços de inovação, desde que prevaleça uma lógica relacional de cooperação e uma divisão do trabalho equilibrada entre os elementos que a constituem, analisou-se o modelo de relacionamento de uma rede de empresas. Com base nas definições teóricas dos conceitos de rede (de empresas) e de inovação (tecnológica e organizacional) e dos resultados empíricos obtidos a partir da elaboração de um estudo de caso, procurou-se identificar inovações tecnológicas e organizacionais, com origem na rede, e adotadas pelas empresas subcontratadas. Trata-se de perceber se o modelo de relacionamento da rede é propício à aprendizagem e ao desenvolvimento harmonioso das empresas, constituindo assim um espaço de inovação, ou pelo contrário, assenta na dependência e controlo do cliente sobre os fornecedores.

Palavras chave: Redes, Inovação, Inovação Tecnológica, Inovação Organizacional

Introdução

Redes, inovação e conhecimento! Quer seja no discurso político, académico ou empresarial estes conceitos tendem a assumir uma conotação positiva e, nesse sentido, estão associados à capacidade de resolução de problemas de ordem económica, social ou outra.

O conceito de rede aplica-se a vários tipos de organização e de situação económica e designa várias realidades organizacionais (Butera, 1991). Enquanto configurações organizacionais de elevada intensidade relacional, as redes são por si só modos inovadores de organização e potenciais espaços privilegiados e alargados de inovação e, consequentemente, de produção e transferência de conhecimento.

No contexto da sociedade (e da economia) do conhecimento a inovação surge como uma versão atualizada do conceito sociológico de *mudança*, o qual tem subjacente, de forma mais ou menos explícita, o pressuposto de um benefício social e societal. Assim, no âmbito dos estudos organizacionais, enumeram-se vários tipos de inovação (i.e. social, tecnológica, organizacional)

e identificam-se diversos contextos da sua aplicação (i.e. ensino, formação, gestão dos recursos humanos).

Na tradição económica, a inovação começou por ser sinónimo de mudança na técnica (inovação no processo), a qual deveria proporcionar o aumento da produção de riqueza. Mais tarde, o conceito evolui para definições mais abrangentes, que incluem as mudanças nos processos, mas também nos produtos, nos processos de aprendizagem e/ou cooperação entre empresas e outras instituições (Lundvall, 1992). Enquanto a economia tende a interessar-se pelo impacto económico da inovação e pelos obstáculos à sua difusão, pelos problemas inerentes à transferência de tecnologia e ainda pelos seus efeitos no emprego e na competitividade de um país, sector de atividade ou empresa; a abordagem sociológica da inovação centra-se no processo de produção social de inovação, enquanto quadro específico de relações sociais que se constroem com essa finalidade. Ou seja, procura-se identificar a natureza das relações sociais que se estabelecem entre os atores sociais que traçam como objetivo produzir inovações (Oliveira, 2008).

Neste paper apresenta-se uma breve definição dos conceitos de rede (de empresas) e de inovação (tecnológica e organizacional) e analisa-se o modelo de relacionamento de uma rede de empresas com o objetivo de perceber se esta rede constitui um espaço de inovação tecnológica e organizacional. O pressuposto de partida é o de que as redes são potenciais espaços de inovação, desde que prevaleça uma lógica relacional de cooperação e uma divisão do trabalho equilibrada entre os elementos que a constituem. A estratégia metodológica de investigação foi o estudo de caso e as técnicas de recolha e tratamento da informação de natureza quantitativa e qualitativa.

1. Redes, Inovação e conhecimento

Segundo Butera o conceito de empresa em rede¹ pode aplicar-se sempre que haja descentralização de atividades de uma empresa central para empresas subcontratadas, logo, este é o primeiro critério para identificar uma rede de empresas (Butera, 1991). Nesta mesma linha situa-se também Brilman (1997), para quem a ideia base de empresa rede consiste em limitar a atividade interna das empresas às suas competências estratégicas chave e externalizar todas as

¹ Para uma definição mais completa do conceito de rede consultar Serrano (2009 e 2010).

outras, ou seja, confiar aos fornecedores, subcontratados ou parceiros externos a realização das restantes tarefas e funções.

Para Castells a empresa em rede é a forma organizacional típica da economia da sociedade da informação e define-se como “aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autónomos de objetivos” (Castells, 1999: 191). Nesta perspectiva, os componentes da rede podem ser autónomos e dependentes relativamente à rede, podem ser parte de outras redes, logo de outros sistemas que visam outros objectivos. Kovács (2002) também partilha a ideia de que as redes (e as organizações virtuais) são os modelos organizacionais por excelência da sociedade da informação. São estruturas provisórias que podem assumir diversas formas e comportar diferentes tipos de relacionamento, desde a cooperação baseada na parceria à dependência baseada na dominação.

São inúmeras as definições disponíveis na literatura para este novo modelo de empresa, mas todas elas contêm, de forma mais ou menos explícita, as seguintes constatações: i) trata-se, em todos os casos, de “empresas híbridas” situadas na fronteira da organização e do mercado; ii) no caso das empresas, os domínios da técnica e da gestão não coincidem forçosamente com os domínios do jurídico e da organização; iii) os processos económicos e a organização não dependem da estrutura de cada empresa em particular, mas das relações que as empresas estabelecem entre si (Butera, 1991: 58).

A propósito do modelo de relacionamento vigente em cada rede, Paché e Paraponaris (1993) destacam o carácter dinâmico do relacionamento em rede e o papel que as PME's desempenham no seu funcionamento. Para os autores a empresa rede é uma “estrutura flexível e adaptativa mobilizante (...) um conjunto coordenado e estabilizado de competências (ou saber-fazer), frequentemente detido pelas pequenas e médias empresas” (Paché e Paraponaris, 1993: 7). O papel das PME's na rede vai depender do modelo de relacionamento que se constrói para o seu funcionamento, da divisão do trabalho entre empresas e do grau de autonomia destas face a uma grande empresa. Num *continuum* de dependência das PME's face às grandes empresas, (Paché e Paraponaris, 1993: 28) identificam as seguintes configurações: i) configuração de tipo *controlo*: as relações entre a empresa que dá as ordens e as PME's são de natureza quase-hierárquica; ii) configuração de tipo *coordenação*: uma empresa *pivot* ou “orquestra” coordena as diversas

contribuições funcionais a favor de um bem face à repartição assimétrica das competências e ii) configuração de tipo *cooperação*: promove a associação de parceiros no quadro de um desenho comum induzindo relações de interdependência mútua.

Em suma, as intensidades relacionais que caracterizam as redes de empresas “promovem uma acessibilidade acrescida entre parceiros, desenvolvem novas interdependências (...) estimulam o metabolismo interorganizacional (...) potenciam a competitividade corporativa e possibilitam a criação de valor acrescentado (Neto, 1999: 227). Entre as vantagens da organização em rede, destaque-se ainda a possibilidade de constituírem espaços privilegiados e alargados de inovação tecnológica e organizacional, desde que prevaleça uma lógica relacional de cooperação e de autonomia e uma divisão do trabalho equilibrada entre as empresas que compõem a rede (Kovács, 2002).

O debate em torno do conceito de inovação² intensificou-se a partir dos anos 1970, por força das mudanças económicas e socioculturais e sua incidência nos sistemas produtivos. Até à década de 1950, o progresso técnico (melhoria nos equipamentos) foi sinónimo de inovação no processo e só a partir dos anos 1980 é que a noção de inovação no produto entrou no discurso da economia. Schumpeter (1936) enfatiza o papel da inovação tecnológica na criação de valor e reconhece a importância individual dos empreendedores no dinamismo empresarial. A inovação tecnológica cria uma “destruição criativa” que ultrapassa os meios tradicionais de criar valor e de gerar riqueza aos empresários responsáveis pela sua introdução (Schumpeter, 1936).

O legado concetual de Schumpeter foi reconhecido por Drucker para quem a inovação é o “desequilíbrio introduzido pelo empresário inovador, e não o equilíbrio e otimização, é a norma de uma economia saudável e a realidade central da teoria e da prática económicas”(Drucker, 1986: 39). Enquanto Drucker (1986) opta por limitar a inovação ao contexto específico da atividade empresarial, Porter (1990) opta por uma definição de inovação em sentido lato, que inclui vários tipos de melhoramentos (e.g. tecnologia, métodos, produtos, processos, *marketing*, novas formas de distribuição ou novas conceções). Já para Lundvall (1992) a inovação expressa-se nas novas utilizações de possibilidades e componentes pré-existentes. A maioria das inovações requiere e

² O conceito de inovação foi tratado de modo mais aprofundado pelos autores em trabalhos anteriores, nomeadamente em Serrano e Neto (2011 e 2012).

reflecte conhecimento anteriormente existente, mas combinado de outras formas. Neste sentido, inovação envolve processos de aprendizagem que resultam da dinâmica relacional entre as empresas e outros elementos do contexto institucional.

O *Green Paper on Innovation* (European Commission 1995) define a inovação como um fenómeno social e não apenas como mecanismo económico ou processo técnico. Reconhece à inovação o papel de conduzir as empresas a objectivos de longo prazo, de impulsionar a renovação económica das estruturas industriais e de ser responsável pela emergência de novos sectores de actividade económica. Em suma, a inovação inclui: i) a renovação e alargamento de produtos, serviços e mercados; ii) o estabelecimento de novos métodos de produção, oferta e distribuição e iii) a introdução de mudanças na gestão, na organização do trabalho, nas condições de trabalho e competências da força de trabalho (European Commission 1995: 1). Segundo a mesma fonte, as empresas inovadoras possuem dois tipos de competências: i) competências estratégicas – visão de longo prazo; capacidade para identificar e antecipar as ameaças do mercado; vontade e capacidade de reunir, processar e assimilar informações tecnológicas e económicas e ii) competências organizacionais – gosto e domínio do risco; cooperação interna entre os vários departamentos operacionais e cooperação externa com instituições de investigação, consultadoria, clientes e fornecedores; envolvimento de toda a organização no processo de mudança e investimento nos recursos humanos (European Commission 1995: 1).

A incorporação dos elementos chave da inovação – investigação, desenvolvimento e tecnologia – pressupõe um esforço organizacional das empresas para adaptar os seus métodos de produção, gestão e distribuição e investir no desenvolvimento dos seus recursos humanos, factores essenciais nos processos de inovação (European Commission 1995: 1). Neste contexto, a produção de inovação pressupõe a mobilização de conhecimento, nomeadamente: i) conhecimento tangível - presente no equipamento e noutros produtos de uso imediato e ii) conhecimento intangível – incorporado nas pessoas, o qual exige aprendizagem e assimilação de informação (Oliveira, 2008: 51).

O interesse pela inovação organizacional aumentou, essencialmente devido à crise do modelo dominante de organização taylorista/fordista e às mudanças tecnológicas, económicas e socioculturais do ambiente externo, a partir da década de 1970. Segundo Crozier (1989), o

colapso do paradigma burocrático/mecânico impôs a emergencia de uma nova lógica de ação, sustentada em quatro pilares: i) a capacidade para inovar; ii) a prioridade à qualidade; iii) a importancia central dos recursos humanos e iv) o investimento intangível, i.e. nas pessoas, no sistema de relações e na cultura.

Actualmente, face às características dominantes do ambiente – imprevisibilidade e incerteza - as empresas têm de tornar-se mais rápidas, mais flexíveis e mais inovadoras, inclusivamente no que concerne à sua própria organização social. Reconhece-se assim, que a competitividade também está associada à estrutura organizacional e ao funcionamento do sistema humano, logo, o desenvolvimento e implementação de uma gestão competente no plano organizacional e social, qualquer que seja a estratégia empresarial, é imprescindível (Brilman, 1997).

No quadro do paradigma da flexibilidade, a inovação organizacional tornou-se uma questão prática, por via da tomada de consciencia de que “a inovação nos produtos e nos processos requiere uma maior integração entre várias áreas (produção, I&D, marketing, etc.), comunicação e cooperação entre produtores e clientes bem como entre produtores e consumidores” (Kovács 2000: 37). Por este motivo, a inovação deve ser entendida como um processo dinâmico de melhoria contínua que requiere uma cultura de aprendizagem intraorganizacional e interorganizacional.

A inovação tecnológica consiste em alterações nas máquinas, equipamentos, energia, materiais, produtos ou instalações e operacionaliza-se por via da investigação, das patentes e da inovação radical e incremental. A inovação organizacional define-se pela alteração das estruturas, do funcionamento, dos processos de informação e decisão e concretiza-se na externalização, flexibilização, qualificação e formação dos recursos humanos. Finalmente, a inovação social tem uma abrangência mais vasta e engloba a alteração das pessoas, da cidadania, a articulação micro-macro e empresa-meio e expressa-se em práticas como o *marketing*, a fidelização do cliente, o sistema *just in time* ou a desconcentração de atividades (Freire, 2008: 91).

Em suma, o conceito de inovação é complexo e multifacetado (Kovács 2000) e surge como um rótulo para uma grande variedade de fenómenos. O conceito acolhe situações variadas, tais como: “a adopção de novas soluções tecnológicas ou processos de trabalho, o lançamento de novos produtos, a competição em novos mercados, o estabelecimento de novos acordos, com

clientes e fornecedores, a descoberta de nova fonte de matérias primas, um novo processo de fabricação, um novo modo de prestar serviço pós venda, um novo *modus operandi* para a relação com a clientela, etc.” (Cunha et al. 2004: 605).

2. Metodologia

A estratégia metodológica adotada assentou no estudo de caso de uma rede de empresas constituída por 6 empresas (1 empresa multinacional e 5 PMEs, subcontractadas da primeira). O critério para a identificação e delimitação da rede foi inspirado em Butera (1991), segundo o qual é possível falar de rede desde que se verifique a descentralização de atividades de uma empresa central para empresas subcontractadas e de Brilman (1997), para quem a ideia base da empresa em rede consiste em limitar a atividade interna das empresas às suas competências estratégicas chave e externalizar todas as outras. O acesso à informação conjugou técnicas de investigação de natureza qualitativa (i.e. entrevistas aos dirigentes das empresas, responsáveis pela GRH e delegados sindicais) e quantitativa (i.e. questionários aos trabalhadores), bem como a observação documental e direta. Para o tratamento da dimensão em análise neste *paper* (modelo de relacionamento da rede) recorre-se à informação qualitativa apurada nas entrevistas e utilizam-se os excertos dos discursos dos entrevistados de forma descritiva e explicativa. Recorre-se também a indicadores construídos com base em informação quantitativa disponibilizada pelas empresas.

3. Estudo de Caso: Inovação e conhecimento numa rede de empresas³

3.1. As empresas

As seis empresas que formam a rede localizam-se no Alentejo Central, cinco das quais habitam o mesmo parque industrial e uma delas (Empresa D) situa-se numa localidade que dista 20 Km das outras. A Empresa A é uma multinacional, instalada na região há mais de três décadas e é, para as restantes empresas, o seu principal ou único cliente (ver quadro 1).

³ Vd. Serrano (2009).

Quadro 1: Caracterização das empresas

Empresas	Ano nascimento	Origem	Actividade principal	Natureza jurídica	N.º Trabalhadores
A	1969	Alemã (EUA)	Fabricação de componentes electromecânicos	Sociedade por quotas	1526
B	1983	Portuguesa	Fabricação de outros produtos metálicos diversos	Sociedade por quotas	168
C	1988	Portuguesa	Metalomecânica e produtos afins	Sociedade por quotas	126
D	2000	Portuguesa	Fabricação de outros produtos metálicos diversos	Sociedade por quotas	66
E	1982	Portuguesa	Indústria transformadora de materiais plásticos	Sociedade por quotas	72
F	1997	Portuguesa	Gestão de resíduos, recolha, selecção, encaminhamento e valorização de resíduos industriais	Sociedade por quotas	16

Fonte: Serrano, 2009: 191

3.2. Os recursos humanos

Em termos da composição das populações fabris, e respetiva distribuição dos indivíduos por género, verifica-se que nas empresas A e F a proporção de homens é superior à de mulheres, sendo este indicador mais expressivo na empresa subcontratante (Homens 56,9% e Mulheres, 43,1%). Nas restantes empresas subcontratadas o mesmo indicador revela uma situação inversa, ou seja, a população fabril é predominantemente feminina, sendo a empresa E aquela em que a proporção de mulheres é a mais elevada (93,1%), seguida da empresa D (90,9%), da empresa C (89,7%) e finalmente a empresa B (80,4%).

A análise das taxas de enquadramento geral mostra que apenas a empresa F⁴ (12,5%) apresenta uma situação mais favorável à empresa A (10,5%) porque a maioria das empresas subcontratadas tem taxas de enquadramento muito reduzidas (empresa B, 4,2%) ou mesmo insignificantes - empresa C (1,6%) e empresa E (1,4%). Entre as empresas subcontratadas a situação mais favorável é a da empresa D, cuja taxa de enquadramento é de 7,6%.

No que concerne ao nível de qualificação, a situação da empresa subcontratante é notoriamente mais favorável que a das suas subcontratadas. A sua taxa de qualificação (18,5%) apresenta um valor superior ao dobro do valor da taxa de qualificação mais elevada das empresas subcontratadas (e.g. empresa C, 8,7%). A empresa F tem igualmente uma taxa de qualificação

⁴ Note-se que os 4 sócios são licenciados, num total de 16 empregados.

muito reduzida (6,3%) e nas empresas D e F este indicador é ainda menos expressivo (1,5% e 2,8%, respetivamente). O caso mais desfavorável é o da empresa B, cuja taxa de qualificação é nula.

Analisando a precariedade do emprego nas empresas a partir da proporção de contratos a termo certo, verifica-se que a empresa A tem uma situação mais favorável, ou seja, apenas 8,5% do pessoal tem um contrato dessa natureza, enquanto nas restantes empresas, o volume de pessoal com vínculo precário é superior (à exceção da empresa E, com 6,9% de contratos a termo certo). A empresa C é, entre as subcontratadas, aquela em que a precariedade é superior (31,7%).

A análise dos salários médios em cada empresa permite verificar que mais uma vez a empresa A apresenta uma situação mais vantajosa, ou seja, os salários pagos são superiores aos das empresas subcontratadas.

Quadro 2: Indicadores de comparação dos recursos humanos

Empresas	Indicadores de caracterização dos Recursos Humanos							
	Proporção Mulheres (%)	Taxa de enquadramento (%)	Taxa de qualificação (%)	N.º médio anos de escolaridade	Idade média	Antiguidade média	Proporção Cont. prazo (%)	Salário médio (Euros)
A	43,1	10,5	18,5	9,9	35,0	8,6	8,5	793,9
B	80,4	4,2	0,0	8,5	35,1	9,3	18,5	612,3
C	89,7	1,6	8,7	8,0	32,2	5,6	31,7	496,2
D	90,9	7,6	1,5	8,3	30,9	3,0	13,6	450,8
E	93,1	2,8	2,8	8,8	31,3	5,4	6,9	577,6
F	31,3	12,5	6,3	10,3	38,5	3,3	12,5	660,2

Fonte: Serrano, 2009: 195

3.3. O modelo de relacionamento na rede

Na maioria dos casos (empresas B, C, D e E) a relação com a empresa A teve início a partir da oportunidade de negócio gerada pela multinacional quando esta decidiu externalizar o trabalho manual, na sequência da automatização progressiva do seu processo produtivo. Dois motivos presidiram à decisão da empresa A pelo *outsourcing* das tarefas manuais: i) libertar espaço para acolher novos produtos e ii) erradicar tarefas obsoletas e manuais que não se enquadram na estratégia de futuro da empresa que é *a máxima automatização, o máximo de qualificação e o máximo de know how* (Ent. A1). A empresa definiu como objetivo elevar o nível de qualificação

e investir na inovação tecnológica e não ser uma empresa de mão-de-obra barata. Esta estratégia visa evitar a deslocalização da empresa, na convicção de que o trabalho qualificado e tecnológico é mais difícil de deslocalizar. Porém, os sindicatos mostram-se desfavoráveis a esta estratégia por considerarem que a empresa *está a mandar trabalho para fora* (G2) logo, a comprometer os níveis de emprego interno.

Os atuais proprietários das empresas B, C e D foram trabalhadores da multinacional, tendo acumulado durante vários anos os papéis de empresário e de trabalhador. A sua permanência na empresa A proporcionou-lhes a formação e a experiência que viria a permitir-lhes tornarem-se empresários e fornecedores da multinacional.

A relação entre as empresas subcontratadas e a multinacional é formalmente definida por um contrato comercial e determinada por exigências de qualidade, de cumprimento de prazos, imposição de procedimentos ao nível das técnicas de produção, da qualidade e ambientais, como se estas fossem pequenas extensões suas. As alterações constantes nas solicitações às empresas fornecedoras, exige capacidade de adaptação e de resposta, mas também provoca grande instabilidade. O depoimento da gerente da empresa E testemunha esta situação: *Este trabalho que fazemos para a A é muito exigente (...) é como se estivéssemos sempre de prevenção* (Ent. E).

Sobre o trabalho desenvolvido para a multinacional conta-se o seguinte: *isto está sempre a mudar, não é monótono (...) é muito exigente na parte da qualidade e temos de ter os procedimentos deles (...) temos auditorias também (...) isto é uma extensão deles, é tudo de acordo com os procedimentos que eles nos dão. Não podemos alterar nada sem ser com permissão deles, também estamos online com eles (...) nós somos independentes, somos uma empresa independente, há os sócios (...) mas no trabalho que é deles é como se tivéssemos aqui um bocadinho que é A (...) eles são donos e senhores para dizer que sim ou que não* (Ent. E).

A relação cliente/fornecedor é formalizada com *um contrato comercial, com prazo de validade e são acordados quer preços, quer quantidades (não são rígidas), a qualidade. [Há ainda o compromisso de] não transmitir informação das técnicas de produção para ninguém e cumprir os prazos e o meio ambiente também, não utilizar produtos que vão contra o meio ambiente. Eles dão-nos uma listagem* (Ent. E).

Para além das vantagens provenientes da relação de negócio, há um conjunto de outras vantagens com origem nesta parceria. A experiência e a aprendizagem acumuladas durante os anos ao serviço de uma grande empresa, com uma cultura organizacional distinta, são valorizados e reconhecidos como fundamentais para o sucesso das suas próprias empresas. *Nós temos uma pequena vantagem que é trabalharmos muitos anos numa grande empresa, com uma cultura de fabricação germânica* (Ent. B). Por outro lado, os níveis de exigência e de responsabilidade que advém de trabalhar com uma empresa de grande envergadura é reconhecidamente uma vantagem com efeitos na aprendizagem de cada empresa. *Trabalhar com empresas exigentes é uma forma de estarmos atualizados, daí o grande empenho e a grande prioridade que damos a trabalhar com empresas como a (...)* (Ent. F).

A relação das empresas com a multinacional não se esgota no cumprimento do contrato comercial. O funcionamento de redes informais de comunicação e os contatos diretos entre empresas são frequentes e fáceis. Com alguma frequência e regularidade as empresas procuram junto da multinacional aconselhamento e esclarecimento de dúvidas em áreas como a produção, a qualidade ou a GRH. O recurso ao pessoal da empresa A é uma constante, embora nem sempre seja assumido: *a relação com a (...) é de cliente-fornecedor, meramente de negócio, exclusivamente no âmbito do fornecimento daqueles produtos* (Ent. B).

Ao contrário da empresa B, a empresa C reconhece que para além da relação formal de negócio, existe também um relacionamento informal, reconhecido pela empresa como uma mais-valia e expresso da seguinte forma: *A relação vai para além da venda do produto. Eles têm uma vasta experiência e transmitem-nos, nalgumas áreas, essa vasta experiência, nomeadamente na produção, mas não só (...) também interagem connosco ao nível da contabilidade, recursos humanos, parte jurídica (...) é um aconselhamento off the record (...) informal (...) os nossos colaboradores deslocam-se lá para receber formação a vários níveis, nomeadamente relacionada com a produção* (Ent. C).

Como se percebe, a relação informal inclui o aconselhamento em áreas como a produção, qualidade, contabilidade, recursos humanos, jurídica e formação. A frequência de formação dos trabalhadores das empresas C, D e E na empresa A é frequente, acontece por iniciativa da multinacional e não acarreta qualquer tipo de custo para as PME's. Entre as empresas

subcontratadas há trocas de RH, quando os contratos a prazo não são renovados, e reintegrações após as rescisões, como forma de rentabilizar o investimento realizado na formação das pessoas.

Quadro 3: Caracterização do modelo de relacionamento

Variáveis	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E	Empresa F
Origem da empresa	1983	1988	2000	1982	1997
Início da relação com a Empresa A	1988	1988	2002	1986	1997
Antecedentes	Empresário ex-trabalhador da empresa A	Empresário ex-trabalhador da empresa A	Empresário ex-trabalhador da empresa A	Fornecedora de sacos de plástico	
Tipo de contrato	Formal	Formal	Formal	Formal	Formal
Formas informais de relacionamento	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Serviços prestados	Metalomecânica de precisão Sistemas magnéticos	Sistemas magnéticos	Sistemas magnéticos	Bases de plástico e colocação de terminais e resistências	Gestão do parque de resíduos Transporte de resíduos Trituração de resíduos para reutilização
Valores dominantes na relação	Qualidade, cumprimento de prazos, confiança, fidelização, parceria, cooperação e boa vizinhança. Observância dos procedimentos ao nível das técnicas de produção, da qualidade e ambientais impostos pelo cliente – subcontratadas como “extensões” do cliente.				
Vantagens que retiram da relação com a Empresa A	Não sentir efeitos da concorrência Pagamento a tempo e horas Oportunidade de aprendizagem pelo contacto com uma grande empresa Formação dos trabalhadores Aconselhamento nos domínios produção, qualidade, contabilidade, jurídico e GRH				

Fonte: Serrano, 2009: 221

3.4. O grau de dependência das empresas subcontratadas

A empresa A é o principal cliente para as empresas B, E e F e o único cliente das empresas C e D. A relação entre as empresas subcontratadas e a multinacional é de longa duração, na medida em que é quase tão antiga quanto as próprias empresas havendo mesmo dois casos (empresas C e F) em que as empresas se constituíram na sequência da oportunidade de negócio proporcionada pela externalização de trabalho da empresa A. A relação menos duradoira é com a empresa D, que é também a empresa mais jovem e que, apesar de não se ter constituído com base nos mesmos pressupostos das empresas C e F, foi graças ao trabalho que produz para este cliente que sobreviveu à perda de anteriores clientes.

O volume de vendas que cada empresa subcontratada tem afeto à empresa A é revelador da importância deste cliente e da forte dependência relativamente a ele já que em todos os casos a faturação é superior a 50%. As empresas que apresentam maior grau de dependência são as

empresas D e C com 99% e 95% de faturação destinada à empresa A, respetivamente. Conjugando este indicador com o facto de estas empresas terem apenas um cliente e de não terem estratégias de sobrevivência face ao cenário de deslocalização da empresa A, o grau de dependência sai ainda mais reforçado. Numa posição intermédia encontra-se a empresa E, cujo volume de faturação destinado à empresa A é muito expressivo (80%), mas que face à ameaça de deslocalização do cliente tem como estratégia alternativa o investimento numa outra área de negócio que atualmente mantém em *stand by*. As empresas menos dependentes são, por ordem decrescente as empresas F e B cujo volume de faturação da subcontratante é de 60% e de 55%, respetivamente. Embora para estes casos a maior ameaça permaneça a mesma, têm definidas estratégias que visam reduzir a dependência, nomeadamente diversificar a produção e procurar novos clientes.

O facto de as empresas considerarem que não têm concorrentes no âmbito do trabalho que efetuam para a empresa A significa que se sentem protegidas e confiantes que o cliente continuará a distribuir-lhes trabalho e por isso não se sentem concorrentes umas das outras.

O cenário de uma possível deslocalização da Empresa A é preocupante para todas as empresas subcontratadas. Um dos responsáveis da multinacional é o primeiro a reconhecer que uma eventual rutura na relação existente entre esta empresa e os seus atuais fornecedores, independentemente do motivo (deslocalização ou outros motivos), teria consequências graves: *Temos consciência que no dia em que nós espirrarmos eles vão apanhar uma pneumonia* (Ent. A1).

Colocadas perante o cenário de deslocalização do seu cliente, as empresas fornecedoras mostram-se conscientes das consequências que tal acontecimento provocaria nas suas empresas e nas pessoas que empregam. O depoimento de um dos responsáveis é ilustrativo desta situação: *Se a (...) um dia tiver um problema qualquer (...) são todas estas empresas, quer as empresas em si, quer as pessoas que as compõem (...) rodam quando acabam os contratos, ou quando se vão embora inscrevem-se nas outras e podem ser chamadas ou não (...) quando vão para lá já sabem o tipo de trabalho que vão fazer, no fundo é o mesmo trabalho* (Ent. E).

Porém, os níveis de preocupação são variáveis em função da dependência relativamente à Empresa A e das estratégias de sobrevivência que cada subcontratada antecipa. Assim, podem encontrar-se três situações:

i) Encerrar as empresas (empresas C e D) - A empresa D é a mais perentória ao afirmar que *a empresa pura e simplesmente fechava. É totalmente arriscado (...). Foi a estratégia possível, o dia-a-dia do ambiente empresarial não é assim tão linear como às vezes lemos ou ouvimos falar, no terreno é totalmente diferente* (Ent. D). Apesar de estar consciente da gravidade da situação, admitem que não ter estratégias alternativas: *Julgo que não há estratégia possível, pelo menos a curto prazo* (Ent. C). Ainda assim, esperam que a certificação da empresa na qualidade possa trazer alguma vantagem competitiva na medida em que possibilitará a procura de outro tipo de clientes na mesma área: *Contribuímos para o sucesso que eles têm a nível da produção, está lá a nossa quota-parte* (Ent. C). Estas empresas reconhecem que ter a multinacional como único cliente *é extremamente perigoso, daí que nós estejamos a tentar avançar com outros produtos, com outra empresa*⁵, *mas isso está em fase de embrião* (Ent. D).

ii) Diversificar a produção e conquistar novos clientes (empresas B e F) - A Empresa B é, entre todas as subcontratadas, aquela que parece ter uma estratégia preventiva mais consistente, ao admitir a diminuição progressiva do trabalho destinado à empresa A e o aumento da produção para outro cliente (também uma multinacional). Mesmo assim, a concretização de tal cenário teria repercussões consideráveis: *Por uma questão de estratégia decidimos que aquilo que baixasse nos relés aproveitaríamos para subir na área dos painéis solares (...) se alguma vez acontecer terá que se ver (...) são previsões difíceis de fazer (...) perdíamos 1/3 dos trabalhadores, mas a empresa não seria afetada na totalidade (...) se for uma boa empresa, se tiver bons quadros, boa tecnologia, alguma coisa se há-de arranjar (...)* (Ent. B).

iii) Investir noutra área de negócio (empresa E) – Neste caso a alternativa seria investir na outra área de negócio que está estabilizada (plásticos): *Seria investir mais na outra parte e fazê-la crescer, tentar acompanhar o mercado para ter preços competitivos (...) como empresa acredito que continuaria a funcionar, mais pequena, mas continuaria a funcionar* (Ent. E). Para esta empresa afigura-se ainda possível praticar uma estratégia de prevenção: *Em vez de tirar e*

⁵ O empresário refere-se aos investimentos que está a realizar na área do turismo rural.

fazer a distribuição [dos lucros] deixamos de parte porque é uma situação que se vai pôr (...) a única coisa que posso fazer é não ficar a dever nada a ninguém. Fazer o pagamento das indemnizações a que têm direito e isso é o que eu faço questão, se fizer isso estou tranquila (Ent. E) (ver quadro 4).

Quadro 4: Grau de dependência das empresas subcontratadas face à empresa subcontratante

Empresas	N.º de Clientes	Duração da relação ⁶	% volume vendas	Concorrência	Maior ameaça	Estratégias deslocalização da Empresa A
B	3 Empresa A é o principal cliente	18 anos	55%	Não tem	Deslocalização da Empresa A	Diversificação da produção e procura de novos clientes
C	1 Empresa A (único cliente)	18 anos	95%	Não tem	Deslocalização da Empresa A	Encerrar a empresa
D	1 Empresa A (único cliente)	4 anos	99%	Não tem	Deslocalização da Empresa A	Encerrar a empresa
E	vários Empresa A é o principal cliente	20 anos	80%	Apenas na área dos plásticos	Deslocalização da Empresa A	Investir noutra área de negócio
F	vários Empresa A é o principal cliente	9 anos	60%	Um concorrente na região	Deslocalização da Empresa A	Diversificação da produção e procura de novos clientes

Fonte: Serrano, 2009: 225

Face ao grau de dependência das empresas subcontratadas relativamente à empresa subcontratante inscrevem-se as empresas num *continuum* de dependência em que o extremo inferior (menor dependência) é ocupado pela empresa B e o extremo superior (maior dependência) é ocupado pela empresa D. As posições intermédias são ocupadas, por ordem crescente, pelas empresas F, E e C, conforme representado na figura 1.

Figura 1: *Continuum* de dependência das empresas subcontratadas face à empresa subcontratante

Empresas				
B	F	E	C	D
Menor dependência			Maior dependência	

Fonte: Serrano, 2009: 225

⁶ Para o cálculo da duração da relação considerou-se a data de início da mesma até ao ano de 2006, altura em que terminou o trabalho de campo.

3.5. Inovação tecnológica e organizacional

A empresa B é certificada no domínio da qualidade e do ambiente. A opção pela certificação tem origem nas exigências dos clientes, mas também na convicção própria de que é um fator de discriminação positiva ao nível da competitividade, da credibilidade e da imagem da empresa. O nível tecnológico da empresa é considerado avançado e descrito desta forma pelo seu gerente: *É uma empresa com tecnologia de ponta, com processos automatizados e não automatizados (...) o nível tecnológico da empresa é bastante avançado para o nosso meio* [referindo-se à região em particular e ao país em geral] (Ent. B).

A estrutura organizacional é simples e funcional e, desde 1987, que o modelo de gestão da empresa e a organização do trabalho (Grupos PMC) se baseiam nos princípios da filosofia Kaizen⁷. O sucesso da empresa deve-se, segundo o seu responsável, essencialmente a dois fatores: a estratégia de qualidade que traçou e o modelo de gestão. Para além destes aspetos, a proximidade e o contacto informal entre a gerência e os trabalhadores são fomentados e reconhecidos como vantajosos e enquadram-se no modelo de gestão em vigor: *Quando há uma relação mais próxima (...) a maioria dos assuntos acabam por se resolver favoravelmente (...)* (Ent. B).

Na empresa C a maioria das máquinas utilizadas são manuais, embora também possua algumas máquinas automáticas. A sedimentação do relacionamento com a empresa A e a certificação em qualidade, por exigência do cliente, são os seus principais desafios. A morosidade e dificuldade associada ao processo de certificação é atribuída à insuficiência de RH (em número e qualificação), no entanto as vantagens que daí podem advir estão patentes no discurso do entrevistado: *Isto trará maior visibilidade para o exterior, principalmente para as empresas que não nos conhecem, estar certificado dá garantias diferentes em termos de desenvolvimento do nosso trabalho* (Ent. C).

⁷ O Kaizen Management System (KMS) é um modelo de origem japonesa que “tem por objetivo final contribuir para o retorno dos capitais investidos (rentabilidade dos capitais) através de uma atuação paralela *Top Down/Bottom Up* com as seguintes características: definir claramente os objetivos estratégicos a atingir pela administração da empresa; envolver as chefias das linhas e operadores em workshops Kaizen (levar a mudança rapidamente ao terreno); mudar a perceção dos gestores sobre as oportunidades de melhoria e a forma mais rápida de as aproveitar; reforçar a capacidade interna de gerir a mudança e a melhoria”. www.Kaizen-institute.com, última consulta: 25/01/2005.

A empresa D, por *imposição dos clientes e do mercado* também preparou o seu processo de candidatura à certificação na área da qualidade. A capacidade tecnológica da empresa é constituída por máquinas automáticas (tecnologia contemporânea) e máquinas do século passado, coexistindo *desde o rudimentar até quase à tecnologia de ponta* (Ent. D).

Na empresa E a tecnologia utilizada é pouco sofisticada, já que, como explica a empresária, *o trabalho que nós fazemos é todo manual* (Ent. F). Apesar da insistência do cliente, a empresa recusa fazer o processo de certificação, por dois motivos: os custos do processo e o facto de ter apenas um cliente. *O que lhes digo sempre é que não vou certificar a minha empresa com um cliente, não faz sentido, dado o custo que tenho (...). É um luxo muito grande* (Ent. D). O contrato com a multinacional define que é esta que se responsabiliza por fornecer o equipamento necessário. Neste sentido a empresa E não está disponível para realizar nenhum tipo de investimento tecnológico, a não ser que a multinacional o assuma. Esta situação exige pessoal mais qualificado e a empresa não está preparada para tal *revolução*.

No caso da empresa F, a tecnologia utilizada no processo produtivo (inteiramente manual) é muito simples: *O nosso processo produtivo é muito manual porque é separar minuciosamente umas coisas das outras. Temos um tapete de separação, temos um triturador, temos alguma coisa, mas não é tecnologia de ponta* (Ent. F). Tal como nas situações atrás apresentadas, a certificação da empresa é uma exigência dos clientes, pelo que se encontra atualmente em fase de preparação do processo de certificação em Qualidade e Ambiente. É reconhecidamente um processo exigente em RH, financeiros e materiais (instalações), mas também é considerado uma mais-valia em termos de imagem. *Enquanto não formos para as novas instalações não vale a pena. É dinheiro deitado fora (...). O processo é muito caro, não é só uma vez, mas anualmente as auditorias são muito caras. Mas é uma exigência que eles nos têm posto (...).* [as vantagens são reconhecidas] *só em termos de imagem, porque sinceramente não sei. Consome muitos recursos* (Ent. F). O quadro 5 sintetiza as inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas subcontratadas.

Quadro 5: Inovações tecnológicas e organizacionais

Empresas Inovações	B	C	D	E	F
Tecnológicas	. Tecnologia de ponta (misto de processos automatizados e não automatizados)	. A maioria das máquinas é manual havendo já algumas automáticas.	. A maioria das máquinas é manual havendo já algumas automáticas.	. Maquinas manuais	. Maquinas manuais
Organizacionais	. Estrutura simples . Aplicação dos princípios da filosofia Kaizen à gestão global da empresa e à organização do trabalho (grupos PMC) . Certificação da empresa nos domínios da qualidade e ambiente . Proximidade e contacto informal entre a gerência e os trabalhadores . Plano de formação Formação é estratégica	. Estrutura simples . Certificação da empresa nos domínios da qualidade	. Estrutura simples . Aplicação dos princípios da filosofia Kaizen à gestão global da empresa e à organização do trabalho (grupos PMC) . Certificação da empresa nos domínios da qualidade	. Estrutura simples	Certificação da empresa nos domínios da qualidade e ambiente

Fonte: Elaboração própria com base em Serrano, 2009.

4. Conclusões

A constituição da rede teve origem na externalização do trabalho manual pela multinacional, que definiu para si uma estratégia de futuro baseada na inovação tecnológica (investimento material em tecnologia) e organizacional (investimento imaterial, em qualificações e *know how*). Esta ação constituiu uma oportunidade para as PME absorverem o trabalho libertado pela multinacional e, conseqüentemente veio definir o modelo de divisão de trabalho entre o cliente (que concentra o trabalho qualificado) e os fornecedores (que executam o trabalho manual). Ao nível dos RH, a natureza do trabalho realizado pelas empresas subcontratadas reflete-se na estrutura de qualificações, nos salários, nas oportunidades de formação e na precariedade de emprego. Neste domínio, e com base nos indicadores dos RH analisados, tende-se a concluir que as oportunidades de inovação tecnológica e organizacional são limitadas para as empresas subcontratadas.

No caso das empresas B e D, que têm modelos de gestão organizacional inovadores - consequência das possibilidades de transferência de conhecimento para as suas empresas a partir

da experiência e da formação obtida pelos seus dirigentes enquanto trabalhadores da multinacional - não deixa de ser curioso que os seus indicadores de inovação tecnológica e organizacional se façam acompanhar de indicadores de RH menos favoráveis, comparativamente a outras subcontratadas que não apresentam tais inovações.

A análise do modelo de relacionamento da rede parece apontar para uma configuração de tipo controlo/dominação, em que a multinacional assume o papel de “dar ordens” e se coloca numa posição hierarquicamente superior. As empresas subcontratadas (especialmente aquelas que apresentam maior grau de dependência) sentem que são “extensões” da multinacional, dado o reduzido grau de liberdade que esta lhes dá para interferir em qualquer aspeto do serviço contratado. Enquanto nalguns casos a dependência parece ser uma motivação para inovar (e.g. diversificação de clientes) noutros casos mantêm-se uma atitude passiva e conformista face à sua condição de dependência.

A imposição do cliente para que as empresas subcontratadas procederem à certificação em qualidade, pode ser interpretada como uma “imposição” para a inovação e um impulso para o desenvolvimento das PME e dos seus RH porque, entre outras exigências, obriga-as a elaborar planos de formação profissional. Por outro lado, o contacto com uma cultura organizacional e métodos de gestão considerados mais avançados, juntamente com os benefícios que retiram das relações informais são considerados pelas próprias subcontratadas como mais-valias no sentido em que constituem oportunidades de aprendizagem.

5. Bibliografia

- Brilman, J. (1997). *L'Entreprise Réinventée*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Butera, F. (1991). *La Métamorphose de L'Organisation: du Château au Réseau*. Paris: Les Éditions d'Organisations.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cardoso, C.C. (2004). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão* (3ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Drucker, P. F. (1986). *Inovação e gestão*. Lisboa: Presença.
- European Commission (1995). *The Green Paper on Innovation*. Brussels.
- Freire, João (2008). *Economia e Sociedade. Contributos para uma sociologia da vida económica em Portugal na viragem do século*. Oeiras: Celta Editora.

Kovács, I. (2000). “Inovação e Organização”, in Debates da Presidência da Republica, *Sociedade, Tecnologia e Inovação Empresarial* (pp. 35-62). Lisboa: Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Kovács, I. (2002), *As Metamorfoses do Emprego: Ilusões e Problemas da Sociedade da Informação*, Oeiras: Celta Editora.

Lundvall, B. A. (1992). *National Innovation Systems. Towards a theory of innovation and interactive learning*, London: Pinter.

Neto, P. (1999). *A Integração Espacial, Economias de Rede e Inovação*, Lisboa: Instituto Piaget.

Oliveira, L. (2008). *Sociologia da Inovação. A Construção Social das Técnicas e dos Mercados*. Oeiras: Celta Editora.

Paché, Gilles et Paraponaris, Claude (1993). *L’Entreprise en Réseau*. Paris: Presses Universitaires de France.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. London: Macmillan.

Schumpeter, J. A. [1911] (1936). *The theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Serrano, Maria Manuel (2010). “A empresa em rede no contexto das novas configurações organizacionais”, *SOCIUS_Working Paper*, n.º 4/2010.

Serrano, Maria Manuel and Neto, Paulo (2011) “The innovation public policies and the firm’s adoption of innovative processes – a new methodological approach for evaluation”, *CEFAGE–EU_Working Paper* n.º 17/2011.

Serrano, Maria Manuel and Neto, Paulo (2012). “The Innovation Public Policies and the Firms’ Adoption of Innovative Processes: Some Notes About the Portuguese Case”. *Sociology Study*, February 2012, volume 2, number 2, pp. 83-106.

Serrano, Maria Manuel Renga Capelão (2009). “Estratégias e Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos. Estudos de caso numa rede de empresas”. Lisboa: ISEG/UTL (Dissertação de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações).

O Impacto de Diferentes Fontes de Conhecimento sobre o Desempenho Inovador: Evidências Empíricas nas Empresas Portuguesas

António Nunes

antonio.nunes@newcar.pt

Universidade da Beira Interior

Maria de Lurdes Simão

lurdesbarrososimao@gmail.com

Universidade da Beira Interior

Maria José Madeira

msilva.ubi@gmail.com

Universidade da Beira Interior

Pedro Mota Veiga

motaveiga @net.sapo.pt

Curva de Gauss – Estudos, Formação e Consultoria

Universidade da Beira Interior

Resumo

No mundo contemporâneo, caracterizado pela aceleração do ritmo das mudanças e crescente complexidade e incerteza, a capacidade das empresas para se adaptarem ao seu ambiente externo e para manterem a competitividade, está intimamente relacionada com a sua capacidade de inovar e atualizar continuamente as suas bases de conhecimentos.

A presente investigação tem como objetivo analisar diferentes fontes de conhecimento e o seu impacto no desempenho inovador, centrando-se a sua análise no estudo de empresas industriais, comerciais e de serviços, localizadas no território português. Consideraram-se duas categorias de fontes de conhecimento: as atividades de I&D realizadas dentro da empresa; e a transferência de conhecimento através da aquisição externa de I&D, a cooperação e, fazer parte de um grupo empresarial. Para testar empiricamente as hipóteses em investigação, os dados secundários foram obtidos através do CIS 2008 - Inquérito Comunitário à Inovação 2008.

Os resultados obtidos mostram que as atividades de I&D realizadas dentro da empresa, a aquisição externa de I&D, e fazer parte de um grupo de empresas, têm um impacto positivo no desempenho inovador, nas empresas portuguesas, durante o período de 2006 a 2008. No que se refere à cooperação com empresas e instituições externas, no âmbito da transferência de conhecimento, nada se pode concluir.

Palavras chave: Fontes de conhecimento, I&D, Inovação, CIS.

1. Introdução

As empresas são confrontadas com um ambiente cada vez mais complexo e turbulento e, o seu crescimento e/ou sobrevivência dependerá da sua capacidade de inovar, numa base contínua e, o conhecimento é entendido como o seu principal ingrediente.

Ao longo dos últimos anos, as empresas são cada vez mais dependentes das fontes externas de conhecimento, nos seus processos de I&D, para o desenvolvimento de inovações (Calantone e Stanko, 2007; Linder et al., 2003). Os modelos mais recentes sobre a inovação sugerem que as empresas estão a "abrir" as suas fronteiras de I&D, para além da I&D interna (Chesbrough, 2003), construindo ou reforçando as relações existentes com uma gama diversificada de parceiros. Dada a diversidade das fontes de conhecimento da inovação, a difícil tarefa dos gestores é encontrar um equilíbrio entre as fontes de conhecimento internas e externas, a fim de captar o seu maior contributo para o desempenho inovador.

Este trabalho aborda esta questão, analisando diferentes fontes de conhecimento e o seu impacto no desempenho inovador da empresa. Em particular, visa abordar duas vertentes das fontes de conhecimento: a geração interna e a transferência.

As atividades internas de I&D, como geração interna de conhecimento, são uma fonte importante e talvez até a mais relevante para o crescimento da produtividade e da inovação (Griliches, 1979; Scherer, 1982), pelo que é pertinente analisar o seu impacto na inovação empresarial.

No que respeita à transferência de conhecimento, a aquisição externa de I&D, nomeadamente as patentes predominantemente associadas a atividades de I&D, são um indicador económico da produção empresarial inovadora (Acs e Audretsch, 1989; Bound et al, 1984; Hall et al, 1986; Pakes e Griliches, 1984; Scherer, 1983).

A transferência de conhecimento, através da cooperação, é importante e conveniente para as empresas, que ao participarem em atividades inovadoras partilham ideias, métodos, exposição ao risco e incertezas (Hagedoorn, 1993; Becker e Peters, 1998; Miotti e Sachwald, 2003). Assim, cooperar permite às empresas unirem esforços com parceiros, visando o aumento da competitividade e da maximização do desempenho (Tsang e Kwan, 1999).

Por último, as redes de empresas do mesmo grupo são estimuladas e desenvolvidas por uma diversidade de objetivos e atividades, que vão desde, por exemplo, a localização de todo ou parte do processo de produção, conquista de mercados, procura de bens e recursos. No entanto, segundo Frenz e Ietto-Gillies (2009) a transferência de conhecimento entre empresas do mesmo grupo é suscetível de ter um papel no desempenho inovador, mesmo que esse não seja o motivo principal, na criação ou na relação do grupo empresarial.

Definido o problema em redor deste tema, o objetivo é analisar diferentes fontes de conhecimento e o seu impacto no desempenho inovador, centrando se a sua análise no estudo de empresas industriais, comerciais e de serviços, localizadas no território português, ao longo do período 2006 a 2008.

Em concordância com o objetivo exposto e com os parâmetros delineadores da investigação, impõe-se uma questão primordial para a qual é necessário encontrar resposta:

As atividades de I&D realizadas dentro da empresa, a aquisição externa de I&D, a cooperação e, fazer parte de um grupo empresarial influenciam o desempenho inovador das empresas?

Para a elaboração desta análise e a fim de aprofundar os conhecimentos sobre o tema escolhido, procedeu se ao levantamento bibliográfico. As principais ideias resultantes da revisão da literatura foram agrupadas no capítulo 2, denominado o enquadramento teórico e hipóteses. No capítulo 3 apresentam se os dados e a metodologia de investigação utilizados neste trabalho. No capítulo 4 são apresentados os resultados da investigação empírica. Finalmente, o último capítulo fornece as considerações finais, bem como as limitações e sugestões para futuras investigações.

2. Revisão da literatura e hipóteses

2.1 Fontes de conhecimento e desempenho inovador

As fontes de conhecimento como fonte da inovação (Adams, Bessant e Phelps, 2006) determinam a capacidade que uma empresa deve possuir para adotar as inovações necessárias, a tempo de alcançar vantagem competitiva no mercado.

Por sua vez a inovação é o resultado de um processo iterativo entre a empresa e o seu meio envolvente e resulta da colaboração entre intervenientes, tanto internos como externos à empresa (Silva, 2003; Mention, 2011).

Este trabalho desenvolve-se na mesma linha da investigação efetuada por Frenz e Gillies (2009), que destaca um conjunto de fontes de conhecimento que podem influenciar o desempenho inovador da empresa: a geração de conhecimento dentro da empresa versus a transferência de conhecimento de fontes externas, conforme se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1 – Fontes de conhecimento

Fontes de conhecimento			
Geração interna de conhecimento (Fonte 1)	Transferência de conhecimento externo		
	Aquisição (Fonte 2)	Cooperação (Fonte 3)	No grupo de empresas (Fonte 4)
Atividades de I&D realizadas dentro da empresa (I&D intramuros)	Aquisição externa de I&D (I&D extramuros)	. Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou <i>software</i> . Clientes ou consumidores . Concorrentes ou outras empresas do mesmo setor de atividade . Consultores, laboratórios ou instituições privadas de I&D . Universidades ou outras instituições do ensino superior . Laboratórios do Estado ou outros organismos públicos com atividades de I&D	Entre empresas do mesmo grupo

Fonte: Elaboração própria

As características das diferentes fontes de conhecimento influenciam o desempenho inovador. As fontes geração interna (fonte 1), aquisição externa (fonte 2) são fontes de conhecimento específicas de I&D, de acordo com o CIS 2008 - Inquérito Comunitário à Inovação 2008 (CIS 2008). No que respeita à fonte cooperação (fonte 3) e à fonte empresas do mesmo grupo (fonte 4) não são exclusivamente de I&D, mas motivadas por uma diversidade de objetivos. A cooperação e os grupos de empresas são desenvolvidos, por exemplo, para aceder a novos mercados, procura de recursos tangíveis e/ou intangíveis competitivos, entre outros. No entanto, a transferência de conhecimento através destas duas fontes é suscetível de contribuir, para o desempenho inovador, mesmo que esse não seja o motivo principal da sua criação.

Nesta investigação, o termo desempenho inovador da empresa integra quatro componentes resultantes do processo de inovação empresarial, designadamente, inovação de produto, processo, organizacional e marketing e pretende analisar se o desempenho inovador da empresa é influenciado pelas fontes de conhecimento provenientes do interior e do exterior da empresa: (i) as atividades de I&D realizadas dentro da empresa (I&D intramuros); (ii) a aquisição externa de I&D (I&D extramuros); (iii) a cooperação com empresas e instituições externas; por último, (iv) fazer parte de um grupo empresarial.

2.2 Fontes de conhecimento e hipóteses

Consideramos o impacto no desempenho inovador baseado em atividades de I&D efetuadas dentro da empresa e também na transferência de conhecimento.

Estudos efetuados sobre a geração interna de conhecimento têm o investimento interno em I&D como variável explicativa (Crépon et al., 1998). O investimento em recursos humanos qualificados e, com maior índice de formação na área da I&D leva a uma maior capacidade de gerar conhecimento para o desempenho inovador das empresas (Romijn e Albaladejo, 2002). Também Mairesse e Mohnem (2001) efetuaram estudos com base no relacionamento entre o gasto em I&D e o impacto no desempenho inovador verificando esta relação como relevante. Deste modo, as atividades de I&D, realizadas dentro da empresa, podem contribuir positivamente para o seu desempenho inovador, pelo que se formula a hipótese seguinte:

Hipótese 1. As atividades de I&D realizadas dentro da empresa têm impacto positivo no seu desempenho inovador.

Dentro das fontes de transferência de conhecimentos e tecnologia (OCDE, 2005) existem um conjunto de fontes externas às empresas através das quais estas podem adquirir conhecimentos de I&D. Também os diferentes conhecimentos necessários para a inovação envolvem a procura e aquisição de fontes externas de conhecimento (Pittaway et al., 2004). Este trabalho refere quatro fontes de conhecimento, sendo que três delas são fontes de conhecimento obtidas externamente à empresa, sendo a primeira destas três fontes a compra desse mesmo conhecimento e tecnologia através de contratos em I&D e na aquisição de recursos desenvolvidos por outras empresas, tais como licenças, patentes e serviços externos de I&D (Frenz e Gilles, 2009). O impacto do gasto na aquisição de recursos específicos para a inovação, externos à empresa, é analisado através da hipótese seguinte:

Hipótese 2. A aquisição externa de I&D tem impacto positivo no desempenho inovador da empresa.

Como referido neste trabalho consideramos como fonte 3 a transferência de conhecimento através da cooperação externa com outras organizações, e que não tenham nenhuma ligação entre elas, ou seja, não pertencem ao mesmo grupo económico.

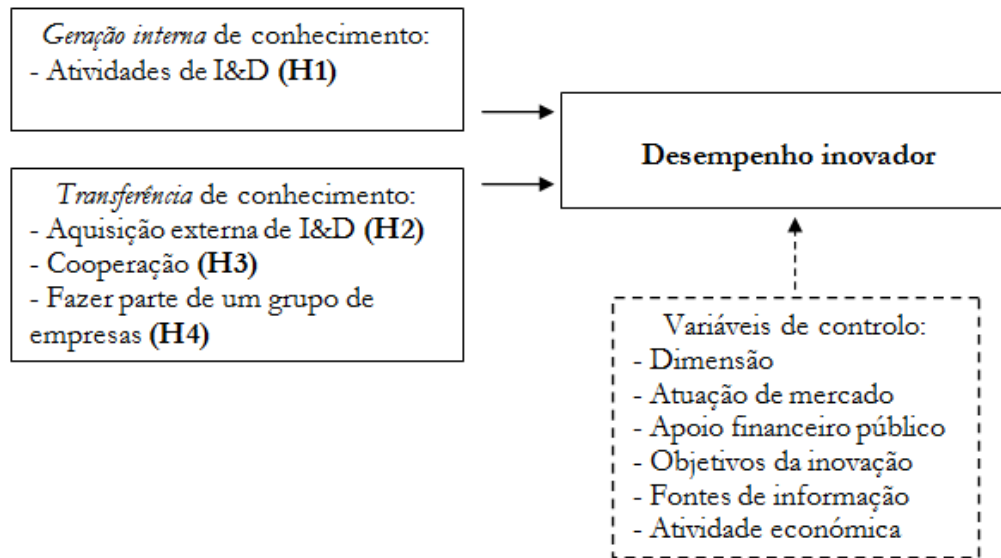
Desde 1980 que existe evidência de um crescimento rápido em alianças entre organizações na área de I&D (Hagedoorn, 1996). Existem diversos estudos que verificaram a relevância da colaboração entre parceiros na área do conhecimento em termos de impacto do desempenho inovador das empresas (Laursen e Salter, 2004) Sendo que as empresas podem optar pela utilização de diversas fontes externas para conseguirem obter os conhecimentos pretendidos, tais como universidades, fornecedores, clientes ou consumidores, laboratórios públicos e privados de I&D, concorrentes; tal transferência pode ser efetuada através da conjugação das diversas habilidades e tecnologias (Tsai, 2002). Pelo que se formula a seguinte hipótese:

Hipótese 3. A cooperação com parceiros externos, no âmbito da transferência de conhecimento, tem impacto positivo no desempenho inovador da empresa.

Considera-se também como fonte externa a transferência de conhecimento obtido dentro do grupo económico ao qual a empresa pertence (Frenz e Gilles, 2009). Existe evidência que as redes internas desempenham um papel importante na transferência de conhecimento e da inovação (Castellani e Zanfei, 2006). Neste trabalho consideramos que a transferência de conhecimento, usando as redes de empresas intra grupo, para a troca de conhecimentos, conduz a empresa um maior desempenho inovador. Este possível impacto da transferência de conhecimentos entre empresas do mesmo grupo é analisado através da seguinte hipótese:

Hipótese 4. As empresas que fazem parte de um grupo têm maior desempenho inovador do que as empresas que não fazem parte de um grupo.

A partir da revisão teórica da literatura constata-se que o desempenho inovador é influenciado pelas fontes de conhecimento: a geração de conhecimento dentro da empresa e também a transferência de conhecimento de fontes externas à empresa. Com base nas várias abordagens para o estudo do desempenho inovador, é proposto um modelo conceptual (Figura 1), para analisar as fontes de conhecimento no desempenho inovador das empresas.



Fonte: Elaboração própria

Figura 1 – Fontes de conhecimento no desempenho inovador

Espera-se que o modelo permita analisar as diferentes fontes de conhecimento no desempenho inovador, visando clarificar este fenómeno.

Secção n (Desenvolvimento)

3. Metodologia

3.1. População, amostra e dados

Os dados utilizados nesta investigação são baseados no CIS 2008 – Inquérito Comunitário à Inovação 2008, conduzida pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais/Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (GPEARI/MCTES), em colaboração com o Instituto Nacional de Estatística (INE) de Portugal. O período de recolha dos dados decorreu entre maio de 2009 e abril de 2010, mas referente aos anos de 2006 a 2008. O inquérito tem por base os princípios conceptuais previstos no Manual de Oslo (OECD, 2005) e recomendações metodológicas do Serviço de Estatísticas das Comunidades Europeias (Eurostat, 2009). A população alvo sobre a qual incide a análise inclui empresas, sediadas em território português, com pelo menos 10 pessoas ao serviço, respeitantes às Classificações de Atividades Económicas (CAE) 05 a 75, (CAE Rev.3, 2007).

O questionário foi enviado a 7952 empresas, sendo esta amostra estratificada por dimensão da empresa (10 - 49 pessoas ao serviço; 50 – 249 pessoas ao serviço e, 250 ou mais pessoas ao serviço), por CAE e por Nomenclatura de Unidade Territorial de nível II (NUT II). Foram obtidas 6593 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de 83%. À amostra foi aplicado o questionário eletrónico (via internet) e quando o questionário eletrónico não foi possível, foi disponibilizada uma versão do questionário em papel, que foi enviado via fax ou via postal, conforme solicitado pela empresa.

3.2. Variáveis

3.2.1. Variável dependente – Desempenho inovador

O inquérito recolhe os dados referentes à proporção de vendas de 2008, resultante da introdução, entre 2006 e 2008, de produtos (bens e/ou serviços) novos ou significativamente melhorados (novos para o mercado da empresa e novos apenas para a empresa). Assim, o desempenho inovador foi mensurado através do volume de negócios, em euros, resultante das atividades de inovação (calculado através da multiplicação da percentagem de negócios resultante das inovações pelo volume de negócios total) sendo este determinado pela multiplicação da proporção de vendas de 2008, resultante da introdução de novos produtos ou significativamente melhorados, pelo volume de negócios de 2008. Esta variável foi transformada através da aplicação do logaritmo de base 10 devido à sua assimetria positiva.

3.2.2. Variáveis independentes preditoras do desempenho inovador

Para testar a primeira hipótese foi utilizada a variável correspondente ao logaritmo de base 10 das despesas com as atividades de I&D, realizadas dentro da empresa, em euros, durante o ano 2008.

Na segunda hipótese, a variável independente definida foi a variável independente logaritmizada (base 10) relativa ao valor, em euros, da aquisição externa de I&D e, do mesmo modo da primeira hipótese.

No que respeita à terceira hipótese, a variável empregue foi a variável *dummy* relacionada com a existência, ou não, de parceiros de cooperação, não pertencentes ao mesmo grupo, caso a empresa pertença a um grupo.

Por último, relativamente à hipótese 4 foi utilizada uma variável *dummy* se a empresa faz ou não parte de um grupo de empresas.

3.2.3. Variáveis de controlo

Como variáveis de controlo foram utilizadas variáveis relativas às características das empresas, onde constam uma variável *dummy* que indica se a empresa opera ou não no mercado internacional, duas variáveis *dummy* que indicam se a empresa tem entre 10 e 49 trabalhadores ou entre 50 e 249 trabalhadores e 8 variáveis *dummy* que caracterizam a atividade económica da empresa.

Como variáveis potencialmente indutoras da inovação foram utilizadas a variável *dummy* que identifica se durante o período de 2006 a 2008, a empresa recebeu algum apoio financeiro público para atividades de inovação e variáveis relacionadas com a importância atribuída a algumas fontes de informação para as atividades de inovação. Foi realizada uma análise fatorial exploratória, pelo método de componentes principais, com rotação Varimax, para determinar quais os fatores subjacentes a este conjunto de dados. Os resultados apresentaram um KMO=0.837 ($p < 0.01$), identificando 3 fatores com valores próprios superiores a 1, explicando 65.1% da variância da escala. O fator 1 (Alpha de Cronbach = 0.803) contém as fontes relacionadas com instituições de I&D (Laboratórios do Estado ou outros organismos públicos com atividades de I&D; Universidades, ou outras instituições do ensino superior; e Consultores, laboratórios ou instituições privadas de I&D), o fator 2 (Alpha de Cronbach = 0.727) contém as fontes de mercado (Clientes ou consumidores; Internas à empresa ou ao grupo a que esta pertence; Concorrentes ou outras empresas do mesmo sector de atividade; e Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software) e o fator 3 (Alpha de Cronbach = 0.774) que inclui as fontes não institucionais (Conferências, feiras, exposições; Revistas científicas e publicações técnicas/ profissionais/ comerciais; e Associações profissionais ou empresariais).

Por último, foram incluídas variáveis relacionadas com a importância atribuída a diversos objetivos para as inovações de produto (bens e/ou serviços) ou de processo. Foi igualmente realizada uma análise fatorial exploratória. Os resultados apresentaram um KMO=0.861 ($p < 0.01$), identificando 3 fatores com valores próprios superiores a 1, que explicam 58.6% da variância do construto. O fator 1 contém os objetivos relacionados com as melhorias da

flexibilidade na produção e da saúde e segurança, com o aumento da capacidade de produção e com a redução dos custos do trabalho e a energia por unidade produzida, isto é, objetivos relacionados com a produção do bem ou serviço (Alpha de Cronbach = 0.823). O fator 2 inclui objetivos ligados ao alargamento da gama de produtos, o aumento da quota de mercado, a entrada em novos mercados, a substituição de produtos ou processos desatualizados e a melhoria da qualidade dos produtos, que correspondem aos itens relacionados com o mercado (Alpha de Cronbach = 0.789). O fator 3 inclui os itens relativos às reduções do material usado por unidade produzida e do impacto ambiental, bem como o cumprimento das regulamentações ambientais, de saúde e de segurança (Alpha de Cronbach = 0.705), estando este fator relacionado sobretudo com a componente ambiental.

3.3. Métodos estatísticos utilizados

Para testar as hipóteses anteriormente referidas foram estimados modelos de regressão linear múltipla, com estimativas robustas dos erros padrão para corrigir potenciais problemas de heterocedasticidade, tendo sido ainda calculados os valores dos fatores de inflacionamento da variância (VIF) para analisar a existência de multicolinearidade entre as variáveis independentes. Utilizou-se o *software* IBM-SPSS versão 21 (IBM Corporation, New York, USA) para efetuar todos os cálculos estatísticos.

4. Análise de dados e discussão de resultados

Para o presente trabalho somente foram incluídas as empresas que reportaram terem introduzido, durante o período de 2006 a 2008, bens e/ou serviços novos ou significativamente melhorados, isto é, realizaram durante este período inovações de produto. Assim, foram 2060 empresas que possuíam algum volume de negócios resultante das atividades inovadoras, sendo a amostra maioritariamente constituída por empresas industriais (Indústria extrativa: 1.7%; Indústria transformadora: 69.2%; Eletricidade, gás e água: 3.7%; Construção: 0.7%; Comércio: 6.6%; Transportes: 3.5%; Telecomunicações e edição: 6.1%; Atividades financeiras: 3.4%; Outros serviços: 5.1%).

A Tabela 2 apresenta os resultados relativos às estatísticas descritivas, às correlações e, aos VIF de todas as variáveis. Quanto a estes últimos, como o valor mais elevado é 3.39 não existe qualquer problema de multicolinearidade associado às variáveis independentes.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas e correlações

Variáveis	Média	DP	VIF	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
Dependente																				
(1) LOG Volume de Negócios resultante de inovações	5,88	0,89		1																
Independentes - Hipóteses																				
(2) LOG Despesas atividades I&D Intramuros	2,25	2,44	1,44	0,35	1															
(3) LOG Despesas aquisição I&D Extramuros	0,97	1,88	1,23	0,32	0,38	1														
(4) Cooperação externa à empresa	0,4	0,49	1,25	0,22	0,39	0,32	1													
(5) A empresa faz parte de um grupo de empresas	0,32	0,47	1,4	0,48	0,31	0,26	0,23	1												
Independentes - Controlo																				
(6) 10 - 49 trabalhadores	0,55	0,5	3,39	-0,59	-0,3	-0,27	-0,21	-0,44	1											
(7) 50 - 249 trabalhadores	0,33	0,47	2,61	0,22	0,08	0,07	0,05	0,17	-0,76	1										
(8) Mercado Local / regional,	0,85	0,36	1,05	-0,17	-0,07	-0,07	-0,03	-0,12	0,13	-0,05	1									
(9) Outros países da União Europeia (UE)	0,62	0,49	1,34	0,19	0,17	0,08	0,09	0,06	-0,26	0,17	-0,03	1								
(10) Outros países	0,45	0,5	1,37	0,24	0,24	0,13	0,17	0,15	-0,3	0,17	0	0,47	1							
(11) Fundos públicos	0,21	0,41	1,27	0,24	0,38	0,19	0,26	0,17	-0,26	0,15	-0,02	0,14	0,18	1						
(12) Objetivos - Produção	2,27	0,64	1,52	0,02	0,04	0,03	0,02	-0,05	-0,03	-0,01	-0,03	0,03	0,02	0,01	0,82*					
(13) Objetivos - Mercado	2,29	0,62	1,57	0,13	0,26	0,11	0,17	0,06	-0,08	0,02	0,02	0,15	0,15	0,1	0,51	0,73*				
(14) Objetivos - Ambientais	2,61	0,48	1,41	0,05	0,09	0,02	0,05	0,01	-0,02	-0,01	-0,02	-0,03	0,02	0,05	0,47	0,47	0,71*			
(15) Fontes - Instituições I&D	0,79	0,81	1,7	0,29	0,35	0,31	0,37	0,25	-0,28	0,14	0,02	0,07	0,14	0,32	0,12	0,21	0,1	0,80*		
(16) Fontes - Mercado	1,88	0,69	1,49	0,22	0,32	0,19	0,28	0,19	-0,22	0,1	-0,01	0,11	0,14	0,19	0,28	0,45	0,24	0,45	0,73*	
(17) Fontes - Não institucionais	1,33	0,79	1,51	0,08	0,23	0,14	0,22	0,04	-0,11	0,06	0,04	0,09	0,13	0,14	0,24	0,35	0,2	0,49	0,45	0,77*

* Alpha de Cronbach

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 3 apresenta os resultados referentes à validação das hipóteses. Quanto à primeira hipótese, os resultados indicam que quanto maiores são as despesas com atividades de I&D intramuros maior é o desempenho inovador da empresa (Beta=0.04; $p < 0.05$), suportando esta hipótese e simultaneamente corroboram-se os estudos de Mairesse e Mohnem (2001). Resultado similar é inferido para a segunda hipótese em que quanto mais elevadas são as despesas com aquisição de I&D extramuros maior é desempenho inovador da empresa (Beta=0.06; $p < 0.05$), resultado este que também foi testado e validado empiricamente nos estudos de Frenz e Gilles (2009). Quanto à terceira hipótese, não se observou qualquer associação significativa entre a existência de cooperação externa à empresa e o seu desempenho inovador (Beta=0.01; $p \geq 0.05$). Na quarta hipótese confirma-se que as empresas pertencentes a um grupo apresentam um desempenho inovador significativamente superior (Beta=0.15; $p < 0.01$). Os resultados destas duas últimas hipóteses vão de encontro do estudo dos autores Frenz e Gillies (2009).

Tabela 3 – Resultados da regressão linear múltipla para validação das hipóteses

	Hipótese	Beta (T estatístico)
Independentes - Hipóteses		
(2) LOG Despesas atividades I&D Intramuros	H1	0,04 (2,50)*
(3) LOG Despesas aquisição I&D Extramuros	H2	0,06 (3,92)**
(4) Cooperação externa à empresa	H3	0,01 (0,74)
(5) A empresa faz parte de um grupo de empresas	H4	0,15 (8,63)**
Independentes - Controlo		
(6) 10 - 49 trabalhadores		-0,71 (-26,02)**
(7) 50 - 249 trabalhadores		-0,35 (-14,6)**
(8) Mercado Local / regional,		-0,05 (-3,77)**
(9) Outros países da União Europeia (UE)		0,03 (2,05)*
(10) Outros países		0,03 (1,91)
(10) Fundos públicos		0,00 (0,09)
(11) Objetivos - Produção		-0,01 (-0,40)
(12) Objetivos - Mercado		0,06 (3,41)**
(13) Objetivos - Ambientais		0,08 (5,19)**
(14) Fontes - Instituições I&D		0,03 (1,76)
(15) Fontes - Mercado		-0,02 (-0,98)
(16) Fontes - Não institucionais		0,00 (0,10)

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Quanto às variáveis de controlo, verificou-se uma associação significativa entre a dimensão da empresa e o seu desempenho inovador, em que as pequenas empresas (Beta=-0.71; $p < 0.01$) e as médias empresas (Beta=-0.35; $p < 0.01$) possuíam significativamente um menor desempenho inovador. As empresas que têm o mercado regional como um dos mercados alvo têm significativamente um menor desempenho inovador (Beta=-0.05; $p < 0.05$) e as empresas que têm o mercado europeu como um dos mercados alvo têm significativamente um maior desempenho inovador (Beta=0.03; $p < 0.05$). Não foi observada qualquer associação entre a existência de financiamento público por uma empresa e o seu desempenho inovador. Relativamente aos objetivos da inovação, constata-se que quanto maior a importância atribuída aos objetivos de mercado (Beta=0.06; $p < 0.01$) e aos relacionados com questões ambientais (Beta=0.08; $p < 0.05$) maior é o desempenho inovador das empresas, não se observando qualquer associação estatisticamente significativa do desempenho inovador e os objetivos com vista à melhoria da produção. Quanto às variáveis *dummy* que caracterizam os setores (não incluídas no quadro), constata-se comparativamente à indústria que as empresas do setor financeiro são as que apresentam um maior desempenho inovador e as empresas de serviços apresentam um menor desempenho inovador.

5. Conclusões e limitações

O contexto económico atual em que as empresas se inserem é orientado pela competição, mas principalmente na construção de competências específicas para a aquisição de conhecimento e de inovação. Neste sentido, as empresas muitas vezes recorrem a uma combinação de geração interna versus transferência de conhecimento, que promove as inovações, e que se considerou pertinente explorar, conhecer e descrever.

Como o propósito desta investigação consistiu em analisar diferentes fontes de conhecimento e, o seu impacto no desempenho inovador, foram testadas hipóteses que relacionavam a (i) geração interna de I&D e, três fontes de transferência de conhecimento: (ii) aquisição externa de I&D; (iii) acordos de cooperação com empresas e instituições externas e, (iv) transferência de conhecimento intra-grupo, com o desempenho inovador.

Nas estimações realizadas ficou demonstrado que a análise relativa à geração interna de I&D e à aquisição externa de I&D tem impacto positivo no desempenho inovador das empresas localizadas no território português. As empresas que fazem parte de um grupo e, transferem entre si conhecimento, também apresentam maior desempenho inovador do que as empresas que não fazem parte de um grupo. Por sua vez, no que se refere à cooperação com empresas e instituições externas, no âmbito da transferência de conhecimento, nada se pode concluir tendo em conta a inexistência de significância estatística. Tal facto poderá dever-se, por exemplo, à existência de cooperação quando os projetos são mais arriscados, evitando a quando o risco é menor ou, em alternativa, as empresas recearem a fuga de conhecimento para a concorrência.

Para evitarmos problemas de especificação devido à exclusão de variáveis relevantes na predição do desempenho inovador optou-se por considerar como variáveis de controlo: se a empresa opera ou não no mercado internacional, se tem entre 10 e 49 trabalhadores ou entre 50 e 249 trabalhadores e, 8 variáveis que caracterizam a atividade económica da empresa. Faz-se, ainda, notar que se mostraram estatisticamente significativas no desempenho inovador: (i) a dimensão da empresa; (ii) os mercados geográficos; os objetivos da inovação relacionados com (iii) o mercado e com (iv) as questões ambientais; (v) as fontes de informação institucionais de I&D.

A realização desta investigação contribui, de forma generalista, para a análise das fontes de aquisição de conhecimento e o desempenho inovador das empresas portuguesas, e de forma mais específica ou particular para analisar a geração interna de conhecimento versus a transferência de conhecimento. A compreensão das fontes de conhecimento permite formular propostas de possíveis iniciativas, orientadas para implementação da inovação nas empresas.

Como limitação destaca-se o facto de não ser possível, devido a restrições relacionadas com a proteção de dados, obterem-se informações referentes ao número de trabalhadores de cada uma das empresas, não podendo ser calculado o desempenho inovador por trabalhador.

Devido ao facto de neste trabalho, os acordos de cooperação, no âmbito da transferência de conhecimento, com empresas e instituições externas nacionais não se revelarem significativos no desempenho inovador das empresas, sugere-se complementá-lo com a análise da cooperação com outros países.

Bibliografia

- Acs, Z.J., Audretsch, D.B., (1989). Patents as a measure of innovative activity. *Kyklos*, 42, 171–180.
- Adams, R., Bessant, J., Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(10), 21–47.
- Becker W., Peters J. (1998). R&D-competition between vertical corporate networks: Market structure and strategic R&D-spillovers. *Economics of Innovation and New Technology*, 6, 51–72.
- Bound, J., Cummins, C., Griliches, Z., Hall, B.H., Jaffe, A., (1984). In: Griliches, Z. (Ed.), *R&D, Patents, and Productivity*. Chicago: University of Chicago Press.
- CAE – Rev. 3 (2007). Classificação das atividades económicas – Rev. 3. *Diário da Republica* nº 219, 1ª Série, Decreto Lei nº 381 de 14 de novembro de 2007, 8440–8464.
- Calantone, R. J., Stanko, M.A., (2007). Drivers of outsourced innovation: an exploratory study. *Journal of Product Innovation Management*, 24 (3), 230–241.
- Castellani, D., Zanfei, A., (2006). *Multinational Firms, Innovation and Productivity*. Edward Elgar, Chetnam, UK and Northampton, US.
- Chesbrough, H. W., (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- CIS 2008 (2008). *Inquérito comunitário à inovação 2008*. Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Lisboa.
- Crépon, B., Duguet, E., Mairesse, J. (1998). Research, innovation and productivity: an econometric analysis at the firm level. *Economics of Innovation and New Technology*, 7(2), 115–158.
- Eurostat (2009). *The Community Innovation Survey 2008 - Methodological recommendations*. (In accordance with section 7 of the annex to the Commission Regulation on innovation statistics N° 1450/2004).

- Frenz, M., Ietto-Gillies, G. (2009). The impact on innovation performance of different sources of Knowledge: Evidence from the UK Community Innovation Survey. *Research Policy*, 38(7), 1125–1135.
- Griliches, Z., (1979). Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth. *Bell Journal of Economics*, 10, 92–116.
- Hagedoorn, J., (1993). Understanding the rationale of strategic technological partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal* 14, 371–385.
- Hagedoorn, J. (1996). Trends and patterns in strategic technology partnering since the early seventies. *Review of Industrial Organization* 11(4), 601–616.
- Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D partnerships: an overview of major trends and patterns since 1960. *Research Policy*, 31(4), 477–492.
- Hall, B.H., Griliches, Z., Hausman, J., (1986). Patents and R&D: is there a lag? *International Economic Review*, 27, 265–283.
- Laursen, K., Salter, A. (2004). Searching high and low: what types of firms use universities as a source of innovation? *Research Policy* 33(8), 1207–1215.
- Linder, J.C., Jarvenpaa, S., Davenport, T.H., (2003). Toward an innovation sourcing strategy. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 43–49.
- Mairesse, J., Mohnen, P. (2001). To be or not to be innovative: an exercise in measurement. *STI Review*, 27, 103–128.
- Mention A. L. (2011). Co-operation and co-opetition as open innovation practices in the service sector: Which influence on innovation novelty? *Technovation*, 31, 44–53.
- Miotti L. & Sachwald F. (2003) Co-operative R&D: why and with whom?: An integrated framework of analysis. *Research Policy*, 32, 1481–1499.
- OECD, Eurostat (2005), *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, OECD Publishing, Washington.
- Pakes, A., Griliches, Z., (1984). Patents and R&D at the firm level: a first look. In: Griliches, Z. (Ed.), *R&D, Patents, and Productivity*. University of Chicago Press.
- Romijn H. & Albaladejo M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31, 1053–1067.
- Scherer, F. M., (1982). Inter-technology flows and productivity growth. *Review of Economics and Statistics*, 64, 627–634.
- Scherer, F. M., (1983). The propensity to patent. *International Journal of Industrial Organization*, 1, 107–128.
- Silva, M. (2003). *Entrepreneurial Innovative Capacity - Study of factors that promote and limit the Portuguese industrial firms*. PhD. Thesis, University of Beira Interior, Covilhã, Portugal.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Tsang E. W. K. e Kwan K. M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management Review*, 4, 759–780.

Inovação aberta e desempenho inovador das empresas portuguesas

João Carvalho
joaomarrucho@gmail.com
Universidade da Beira Interior

Maria José Madeira
msilva@ubi.pt
Universidade da Beira Interior

Resumo

No contexto de globalização inovação assume uma importância relevante, com impacto em todos os sectores de atividade e ao nível da sociedade em geral, sendo vista como o fator chave da competitividade das empresas e mesmo das nações. As vantagens competitivas sustentáveis dependem cada vez mais da capacidade de inovação da empresa e, consequentemente, terá reflexos no seu desempenho inovador. Desta forma, torna-se necessário um conhecimento mais aprofundado do processo de inovação, incidindo principalmente, no estudo dos fatores que impulsionam e limitam a inovação empresarial. A presente investigação visa identificar e analisar os determinantes associados à inovação aberta que influenciam o desempenho inovador nas empresas portuguesas. Apresenta um modelo conceptual assente nas abordagens de referência sobre inovação empresarial de referência, com principal enfoque na abordagem de inovação aberta. No sentido de testar as hipóteses formuladas utilizam-se dados secundários facultados pelo GPEARI do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, pertencentes ao Inquérito Comunitário à Inovação – *Community Innovation Survey* (CIS 2008). Este questionário foi implementado sob a supervisão do EUROSTAT. Espera-se que com os resultados obtidos se possa contribuir para um conhecimento mais profundo sobre a temática e colmatar algumas lacunas existentes quer a nível dos contributos teóricos, quer empíricos. Para além disso, visa-se gerar conhecimento e propor orientações que guiem as entidades públicas e privadas na formulação de medidas tendentes à abertura das empresas na partilha de conhecimentos que potenciam a inovação e a promoção do desempenho inovador.

Palavras chave: Inovação aberta; Determinantes da Inovação; Desempenho Inovador; CIS.

Introdução

A presente investigação visa identificar os fatores determinantes à inovação que influenciam o processo inovador nas pequenas e médias empresas portuguesas e, consequentemente, o seu desempenho inovador. O presente estudo tem como quadro teórico de referência diversas abordagens sobre inovação empresarial, nomeadamente a abordagem sistémica da inovação, a abordagem das redes e das relações inter-organizacionais e a abordagem de inovação aberta. Considerando que a inovação empresarial é um processo não linear, evolucionário, complexo e interativo entre a empresa e o seu meio envolvente, este estudo visa desenvolver um suporte teórico assente nas atuais abordagens de referência, corroborado por um suporte empírico, que visa, fundamentalmente, identificar e analisar os fatores que condicionam e estimulam a atividade e o desempenho inovador das empresas.

No sentido de testar as hipóteses formuladas utilizam-se dados secundários facultados pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (GPEARI/MCTES), pertencentes ao Inquérito Comunitário à Inovação 2008 (CIS 2008). Este questionário foi implementado em vários países da Europa sob a supervisão do EUROSTAT. Os métodos utilizados são o modelo de regressão logística e o modelo de regressão linear.

O desempenho inovador varia de empresa para empresa e é determinado por um vasto e complexo número de fatores, tanto impulsionadores como limitadores do processo de inovação empresarial. Os fatores explicativos da inovação não se esgotam nos fatores aqui referidos e neste trabalho consideram-se: (1) Cooperação; (2) Investimentos e despesas em atividades de inovação; e (3) Apoio Financeiro Público.

O trabalho estrutura-se da seguinte forma: na secção 1, apresenta-se a literatura relevante sobre a temática da inovação, após o que se define a amostra, descrevendo-se e caracterizando-se as variáveis utilizadas no estudo empírico. Posteriormente, efetua-se a análise e discussão dos resultados. Finalmente, apresentam-se as conclusões e as implicações em termos do desenho e adoção futura de políticas públicas orientadas para a superação dos fatores condicionantes do desempenho inovador das pequenas e médias empresas portuguesas.

Secção 1 Revisão de literatura e hipóteses

Neste trabalho, a inovação é vista como o resultado de um processo de aprendizagem interativa, envolvendo quer a interação entre utilizadores e produtores (Lundvall, 1992), quer as interações entre empresas e outras instituições fornecedoras de conhecimento e de formação (universidades e instituições de ensino superior, consultores, laboratórios comerciais e centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D), laboratórios do Estado e institutos de I&D governamentais), quer a interação entre outros parceiros (Lundvall, 1992; Nelson, 1993; Kaufmann e Tödtling, 2000, 2001, Lundvall e Maskell, 2000; Silva, 2003).

Para Drucker (1986), as fontes de inovação, podem ser internas ou externas à organização. Chesbrough (2003), refere o controlo na inovação intramuros, característica duma inovação fechada que, estando confinada à própria cultura organizacional tem subjacente a cooperação

que, internamente, se estabelece entre os diversos elementos que a constituem. Neste tipo de inovação, todo o processo é gerado internamente sem interação com o exterior, ou seja, desde a geração da ideia até à sua comercialização é tudo feito pela própria organização. Porém, uma das críticas que releva realçar é a de que as ideias e tecnologias já existentes poderão não estar acessíveis ou não ter a qualidade necessária (Herzog, 2007).

No modelo de inovação fechada, a inovação estará sempre dependente dos recursos humanos da empresa, das suas competências e capacidades na obtenção de novas ideias, despontando assim um ciclo de inovação dentro da organização, cujos investimentos se processa ao nível dos recursos humanos e na conceção e desenvolvimento. Neste tipo de cultura tem-se a convicção de que a vantagem competitiva sobre a concorrência, advém do seu pioneirismo no mercado. Desta forma, gera-se um ciclo virtuoso, levando a que os lucros conseguidos sejam de novo reinvestidos para se melhorar e se obterem novas ideias. A propriedade intelectual é, desta forma protegida, restringindo ou, mesmo, impedindo que os concorrentes, possam lucrar e explorar as inovações e tecnologias surgidas (Chesbrough, 2003).

A Inovação Aberta provém da utilização de entrada e saída de fluxos de conhecimento que permitem acelerar a inovação interna e expandir o mercado para o uso externo da mesma. Esse paradigma pressupõe que, para fazer avançar as suas tecnologias, as empresas podem e devem usar tanto as ideias externas como internas, bem como recorrer a caminhos internos e externos para as comercializar. Estas, são propriedade intelectual das inovações de acordo com a sua origem podendo revestirem diversas formas, como a de contratos de licenciamento (Chesbrough, 2003). Deste modo, colocam-se no mesmo nível de importância, tanto as ideias internas e externas como os canais de distribuição internos ou externos à organização (Chesbrough, 2006). No Modelo de inovação aberta de Chesbrough (2007), assim como Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2006), referem, a importância das fontes externas de tecnologia provenientes de parceiros que são determinantes no resultado final do desempenho inovador da empresa.

Neste seguimento a inovação assume-se como o resultado de um processo interativo entre a empresa e o seu meio envolvente que resulta da colaboração entre uma ampla variedade de intervenientes, tanto dentro como fora da empresa (Silva, 2003), ou seja, a inovação pode ocorrer através de fatores internos ou externos. Assim, surge o termo cooperação, que é considerada

como um estímulo à inovação e é esperado que traga vários benefícios, numa perspectiva de inovação aberta. Para além da cooperação, a literatura também realça a influência do investimento e das despesas em atividades de inovação e o apoio financeiro público.

A cooperação para a inovação segundo o CIS 2008 (2008:10), refere-se à “participação ativa em projetos de inovação com outras empresas ou instituições não comerciais. A cooperação não implica que ambos os parceiros retirem benefícios comerciais. A simples contratação ao exterior, sem qualquer colaboração ativa da empresa, não é considerada cooperação.” A importância da cooperação em inovação tem vindo a aumentar devido ao progresso tecnológico, ao aumento dos custos, e também, devido à partilha de atividades económicas arriscadas, de entre outros fatores que promovem essa mesma inovação.

O papel da cooperação no âmbito da inovação tem vindo a tornar-se cada vez mais importante no seio da vida empresarial. Deste modo, será importante estudar de que forma os relacionamentos externos no âmbito da inovação, influenciam o desempenho inovador. Assim, estabelece-se a seguinte relação entre cooperação no âmbito de inovação e o desempenho inovador:

Hipótese1: A cooperação no âmbito da inovação influencia positivamente o desempenho inovador das PME.

Tendo por base a hipótese genérica relacionada com os parceiros que estabelecem a cooperação no âmbito da inovação e com a tipologia apresentada no Inquérito à inovação CIS 2008, formulam-se neste âmbito as seguintes sete hipóteses específicas:

Hipótese₁₁: A realização de cooperação com empresas de grupo está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar

Hipótese₁₂: A realização de cooperação com fornecedores está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar

Hipótese₁₃: A realização de cooperação com clientes está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar

Hipótese₁₄: A realização de cooperação com concorrentes está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar

Hipótese₁₅: A realização de cooperação com consultores, laboratórios ou outras instituições privadas está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar.

Hipótese₁₆: A realização de cooperação com universidades e outras instituições do ensino superior está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar.

Hipótese₁₇: A realização de cooperação com laboratórios do estado ou outros organismos públicos está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar

A importância dos investimentos e despesas em atividades de inovação na empresa, como edifícios, maquinaria, equipamentos, softwares e conhecimentos externos, é demonstrada nos trabalhos de Mansfield (1988), Archibugi et al. (1995), Romijn e Albaladejo (2002), Weiss (2003), Camacho e Rodriguez (2005), Canepa e Stoneman (2008) e Elche e González (2008). Segundo estes autores, as empresas que mais investem em investigação e desenvolvimento e em melhoria das estruturas e competências dos colaboradores adquirem maior capacidade tecnológica e, conseqüentemente, têm a capacidade de produzir mais inovações. Na presente investigação visa-se analisar se as empresas que investem em melhores estruturas, tecnologias e pessoal qualificado evidenciam maior propensão para inovarem. Assim, estabelece-se a seguinte relação entre investimentos e despesas em atividades de inovação e I&D e desempenho inovador:

Hipótese₂: A realização de investimentos e despesas em atividades de inovação influencia positivamente o desempenho inovador das PME.

Tendo por base a hipótese genérica relacionada com os investimentos e despesas em atividades de inovação e com a tipologia apresentada no Inquérito à inovação CIS 2008, formulam-se neste âmbito as seguintes sete hipóteses específicas:

Hipótese₂₁: A realização de Atividades Internas de I&D (I&D Intramuros) está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar.

Hipótese₂₂: A realização externa de Atividades de I&D (I&D Extramuros) está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar

Hipótese₂₃: A Aquisição de Outros Conhecimentos Externos está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar

Hipótese₂₄: A Aquisição de Maquinaria, Equipamento e Software está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar

Hipótese₂₅: A realização de Formação está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar.

Hipótese₂₆: A realização de Atividades de Marketing está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar.

Hipótese₂₇: A realização de investimentos e despesas com Outros Procedimentos está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar.

O apoio financeiro público surge como um fator na promoção das atividades de inovação empresarial (Silva et al., 2012). Para Tourigny e Le (2004) estes apoios podem, inclusive, reduzir os impedimentos que as empresas enfrentam relativamente à inovação, uma vez que o financiamento, apesar de não ser considerado como um fator estratégico, surge como um dos principais constrangimentos à sobrevivência e desenvolvimento das empresas (Silva e Raposo, 1999; Silva et al., 2012).

Deste modo, é importante analisar de que forma o financiamento público, influencia o desenvolvimento das atividades de inovação e consequentemente o desempenho inovador. Para tal, apresenta-se a seguinte hipótese:

Hipótese₃: A empresa que beneficia de Apoio Financeiro Público tem maior propensão para a empresa inovar.

Tendo por base a hipótese genérica relacionada com os apoios financeiros públicos no âmbito da inovação e com a tipologia apresentada no Inquérito à inovação CIS 2008, formulam-se neste âmbito as seguintes três hipóteses específicas:

Hipótese₃₁: A empresa que beneficia de Apoio Financeiro Público proveniente da Administração Local/Regional está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar.

Hipótese₃₂: A empresa que beneficia de Apoio Financeiro Público proveniente da Administração Central está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar.

Hipótese₃₃: A empresa que beneficia de Apoio Financeiro Público proveniente da União Europeia está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar.

Secção 2 Metodologia

Para a realização desta investigação optou-se pela utilização de dados secundários. A base de dados utilizada para esta investigação é o Inquérito Comunitário à Inovação – CIS 2008 (Community Innovation Survey). A amostra é criada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e o processo é realizado pelo Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (GPEARI/MCTES), em colaboração com o Instituto Nacional de Estatística (INE) de Portugal e com a supervisão do EUROSTAT. A metodologia utilizada neste inquérito vai de encontro ao que está descrito no Manual de Oslo da OCDE e é adotado em toda a Europa através do Eurostat (OCDE, 2005).

O questionário CIS 2008 proporciona informação detalhada de dados gerais sobre as empresas (setor de atividade, grupo empresarial, número de empregados, volume de negócios, mercados geográficos); os investimentos e despesas em atividades de inovação (Atividades de I&D Internas; Aquisição Externa de I&D; Aquisição Maquinaria, Equipamento Software; Aquisição Outros Conhecimentos externos, Formação; Atividades de Marketing e Realização de Outros Procedimentos), fontes de informação, cooperação no âmbito da inovação e o apoio financeiro público.

A população alvo sobre a qual incide a análise inclui empresas, sediadas em território português, com pelo menos 10 pessoas ao serviço, respeitantes às Classificações de Atividades Económicas (CAE) 05 a 74, (CAE Rev.3 2007). O questionário foi enviado 7952 empresas, sendo esta amostra estratificada por dimensão da empresa (10 - 49 Pessoas ao serviço; 50 – 249 Pessoas ao serviço e 250 ou mais pessoas ao serviço), por CAE e por NUT II. Foram obtidas 6593 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de 83% (GPEARI, 2010). A amostra foi construída pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), de acordo com as especificações metodológicas do EUROSTAT. A amostra foi estratificada por CAE a 2 dígitos, por dimensão (considerando o escalão de pessoas ao serviço) e por distribuição regional (NUTS II).

A variável dependente utilizada nesta investigação é a “Desempenho inovador” da empresa (DI). O desempenho inovador foi avaliado em dois níveis, num primeiro ao nível para a existência ou não de algum volume de negócios resultante de atividades inovadoras, isto é a propensão para a empresa ter ou não um desempenho inovador, e a um segundo nível a percentagem do volume de

negócios resultante da atividade inovadora que analisa o grau do desempenho inovador nos negócios da empresa.

Nesta investigação as variáveis independentes compreendem as variáveis associadas aos três fatores: (1) Cooperação no âmbito da Inovação (2) os investimentos e as despesas em atividades de inovação e de I&D e (3) apoio financeiro público.

A primeira variável independente utilizada nesta investigação é a Cooperação no âmbito da Inovação da empresa (CO). A Cooperação espelha os relacionamentos que a empresa possa eventualmente ter com os seus parceiros, no âmbito da inovação.

Seguindo a operacionalização da variável utilizada nos estudos realizados por Silva, (2003) e Silva e Leitão (2009) a Cooperação no âmbito da Inovação vai ser medido através de uma variável binária que identifica se a empresa, entre 2006-2008, cooperou com algum dos parceiros, isto é, é igual a 1 se a empresa cooperou, e por seu lado, é igual a 0 se a empresa não cooperou, de acordo com o CIS 2008, questão 6.3.

No estudo empírico são considerados os chamados parceiros de negócio, que engloba clientes (CCI), fornecedores (CF), concorrentes (CCc) ou empresas do mesmo grupo (CEg), bem como os parceiros de ciência, nomeadamente: universidades (CUn), consultores, centros tecnológicos ou outras instituições privadas de I&D (CCCt), Laboratórios do Estado ou outros organismos públicos (CLab).

Para medir os investimentos e as despesas em atividades de inovação e de I&D consideram-se as variáveis independentes: atividades de I&D internas (AI1), aquisição externa de I&D (AI2), aquisição de maquinaria, equipamento e software (AI3), aquisição de outros conhecimentos externos (AI4), formação (AI5), atividades de marketing (AI6), e outros procedimentos (AI7), nas quais se assume que as empresas, de um modo contínuo ou ocasional, realizam trabalhos criativos ou adquirem inputs no mercado, de forma a aumentarem a sua base de conhecimento ou ainda a utilização desse conhecimento em novas aplicações, nomeadamente bens ou serviços e/ou processos novos ou significativamente melhorados. Com base nos dados obtidos referentes à variável, assume-se o valor “1” quando as empresas realizam qualquer uma das atividades enunciadas, de modo continuado ou ocasional, e o valor “0” no caso inverso. É de referir que

estas variáveis foram também utilizadas nos trabalhos de Kaufmann e Tödtling (2001), Silva (2003), Harris e Li (2009), Millot (2009), Silva e Leitão (2009).

Por último, e no que diz respeito ao apoio financeiro público, utilizou-se uma variável de carácter dicotómico, de modo a apurar se, no período em análise, a empresa beneficiou de financiamento público para as atividades de inovação. Deste modo, assume-se o valor “1” no caso de a empresa ter auferido apoios financeiros públicos e o valor “0” no caso inverso. A mesma variável foi também utilizada nos estudos de Silva (2003), Guijarro et al. (2009), Hu e Mathews (2009) e Silva e Leitão (2009). Para medir o apoio financeiro público utilizaram-se as seguintes variáveis Independentes: Apoio Financeiro Público proveniente da Administração Local e Regional (Afp1), Apoio Financeiro Público proveniente da Administração Central (Afp2) e Apoio Financeiro Público proveniente da União Europeia (Afp3).

Como variáveis de controlo utilizaram-se ainda algumas variáveis ligadas às atividades das empresas, nomeadamente a variáveis binárias ser ou não das indústrias extrativas e transformadores, dos serviços financeiros e de outros serviços.

Relativamente ao tamanho da empresa criaram-se duas variáveis de controlo: uma referente ao seu número de trabalhadores e outra relativa ao volume de negócios das empresas. No primeiro caso utiliza-se uma variável binária que analisa se a empresa tem entre 10 e 49 trabalhadores, para o volume de negócios a variável utilizada é efetivamente esse valor em euros, sendo nesse âmbito uma variável quantitativa.

Por último como variáveis que potencialmente possam influenciar o desempenho inovador utilizou-se a variável binária associada à empresa ter ou não atividades inovadoras não tecnológicas (existência de inovações organizacionais ou de marketing) e ainda a variável binária referente à empresa ter ou não o mercado local/regional como principal para o seu negócio.

Nesta investigação adota-se o Modelo de Regressão Logística (Logit Model), devido à necessidade de analisar a relação estatística de uma variável dependente binária em relação a mais do que uma variável explicativa, ou seja, como as variáveis independentes influenciam a desempenho inovador. O modelo de regressão logística está presente em estudos empíricos que tratam a mesma relação que esta investigação (Kaufmann e Todtling, 2000; Kaufmann e Todtling, 2001; Silva, 2003, Silva et al., 2005, Silva e Leitão, 2009, entre outros), e de tal modo

que se apresenta como um modelo viável para se proceder à realização do trabalho aqui proposto.

Assim, atendendo aos métodos, no caso da variável binária propensão para a empresa ter ou não um desempenho inovador foram estimados quatro modelos de regressão logística. Uma estimação que continha como variáveis independentes as relacionadas com a realização de cooperação e as variáveis de controlo (Modelo 1), para avaliar a primeira hipótese. Para analisar a segunda hipótese (Modelo 2), utilizam-se as variáveis independentes sobre a realização de investimentos e despesas em atividades de inovação e as variáveis de controlo. O Modelo 3, que contém como variáveis a existência ou não de benefício de Apoio Financeiro Público e as demais variáveis de controlo, foi o utilizado para aferir sobre a terceira hipótese. Foi estimado ainda um último modelo (Modelo 4) que inclui todas as variáveis com vista ao reforço dos resultados determinados pelos modelos parciais associados a cada uma das hipóteses.

Secção 3 Análise de Dados e Discussão de Resultados

Nesta investigação foram utilizadas as 3.358 empresas, número de empresas da amostra inicial que possuíam todos os dados das variáveis utilizadas.

Tendo presente todas estas empresas construíram-se modelos de regressão logística. Aos dados do CIS 2008 foram aplicados modelos de regressão logística, utilizando o Odds Ratio (OR) e Estatística Wald (apresentado entre parêntesis) e cuja variável dependente é a existência ou não de algum volume de negócios resultante de atividades inovadoras, isto é a propensão para a empresa ter ou não um desempenho inovador, tendo-se obtido os modelos cujos resultados se apresentam na Tabela 1.

No que respeita à H1, se a cooperação no âmbito da inovação influencia positivamente o desempenho inovador das PME. Na Tabela 1 observa-se que as empresas que cooperam com clientes (Hipótese₁₃) têm significativamente maior propensão para inovar (OR=2,2; $p < 0.01$). Constatou-se igualmente que a realização de cooperação com universidades e outras instituições do ensino superior (Hipótese₁₆) está positivamente relacionada com a propensão para a empresa inovar (OR=1,5; $p < .05$). No que respeita às empresas que cooperam com laboratórios do estado ou outros organismos públicos (OR=0,6; $p < 0.05$), observou-se que estas possuíam

significativamente uma menor propensão para ter algum volume de negócios resultante de atividades inovadoras (Hipótese₁₇). Nas variáveis utilizadas para avaliar as restantes hipóteses (Hipótese₁₁, Hipótese₁₂, Hipótese₁₄ e Hipótese₁₅) não se observou qualquer associação com significância estatística ($p \geq .05$) tanto com a propensão para ter algum desempenho inovador como na percentagem de volume de negócios resultantes das atividades de inovação.

Tabela1. Resultados das Regressões: Logísticas

Variáveis independentes		Modelo 1 ^a	Modelo 2 ^a	Modelo 3 ^a	Modelo 4 ^a
Cooperação	Dentro da própria empresa ou do grupo a que esta pertence	1,07 (0,17)			0,94 (0,10)
	Fornecedores de equipamento, materiais, componentes ou software	0,98 (0,03)			0,88 (1,30)
	Clientes ou consumidores	2,2 (39,87)**			2,21 (34,68)**
	Concorrentes ou outras empresas do mesmo sector de atividade	1,02 (0,02)			1,05 (0,07)
	Consultores, laboratórios ou instituições privadas de I&D	1,02 (0,01)			0,75 (3,18)
	Universidades, ou outras instituições do ensino superior	1,50 (5,13)*			1,16 (0,55)
	Laboratórios do Estado ou outros organismos públicos com atividades I&D	0,62 (5,44)*			0,65 (3,65)
Investimentos e despesas	Atividades de I&D realizadas dentro da empresa (I&D Intramuros)		2,48 (78,95)**		2,42 (69,56)**
	Aquisição externa de I&D (I&D Extramuros)		0,86 (1,41)		0,84 (1,61)
	Aquisição de maquinaria, equipamento e software Empresa		0,99 (0,03)		0,99 (0,00)
	Aquisição de outros conhecimentos externos Empresa		1,29 (2,25)		1,27 (1,88)
	Formação para atividades de inovação		1,13 (1,99)		1,12 (1,62)
	Actividades de Marketing		4,69 (185,99)**		4,58 (176,15)**
	Outras		1,39 (12,12)**		1,37 (10,77)**
Financia. público	Financiamento Administração Local ou Regional			1,57 (2,05)	1,58 (1,86)
	Financiamento Administração Central			1,69 (13,22)**	1,07 (0,17)
	Financiamento União Europeia			1,06 (0,08)	0,81 (0,90)
Controlo	Pequena empresa	0,99 (0,01)	1,11 (1,34)	0,99 (0,01)	1,09 (0,80)
	Volume de negócios	1,00 (0,30)	1,00 (0,39)	1,00 (0,74)	1,00 (0,31)
	Indústria Extrativa	0,56 (4,07)*	0,68 (1,63)	0,59 (3,34)	0,68 (1,62)
	Indústria transformadora	1,03 (0,1)	1,17 (2,95)	1,06 (0,48)	1,12 (1,53)
	Atividades Financeiras	1,90 (9,11)**	1,72 (5,88)*	1,89 (9,21)**	1,78 (6,47)*
	Serviços	1,40 (3,69)	1,32 (2,30)	1,40 (3,76)	1,35 (2,56)
	Inovação não tecnológica	1,38 (15,52)**	1,07 (0,57)	1,52 (27,5)**	1,02 (0,08)
	Mercado regional	0,66 (26,11)**	0,69 (19,25)**	0,64 (31,28)**	0,7 (16,2)**

* $p < .05$; ** $p < .01$

O Modelo 2 apresenta os resultados das estimações realizadas com vista à avaliação do conjunto de hipóteses relativas à realização de investimentos e despesas em atividades de inovação ter

uma influência positiva no desempenho inovador das PME. Observa-se que a realização de Atividades Internas de I&D (Hipótese₂₁) está positivamente e significativamente relacionada com a propensão para a empresa inovar (OR=2,5; $p < .01$).

Constatou-se igualmente que a realização de atividades de Marketing (Hipótese₂₆) está significativamente relacionada com a propensão para a empresa ter um desempenho inovador (OR=4,7; $p < .01$), assim como a realização de investimentos e despesas com Outros Procedimentos (Hipótese₂₇) influência positivamente a propensão para a empresa ter um desempenho inovador (OR=1,4; $p < .01$).

Quanto às restantes hipóteses (Hipótese₂₂, Hipótese₂₃, Hipótese₂₄ e Hipótese₂₅), referentes à realização de investimentos e despesas em atividades de inovação, não se observou qualquer associação com significância estatística ($p \geq .05$) com a propensão para ter algum desempenho inovador e a percentagem de volume de negócios resultantes das atividades de inovação.

O Modelo 3 apresenta os resultados que permitem avaliar a hipótese sobre a influência das empresas beneficiarem de Apoio Financeiro Público na propensão para a inovação. Dos resultados infere-se que as empresas que beneficiam de apoios públicos realizados pela Administração Central (Hipótese₃₂) têm significativamente uma maior probabilidade de ter um desempenho inovador (OR=1,6; $p < .01$). Quanto às restantes hipóteses associadas à H3 (Hipótese₃₁ e Hipótese₃₂) não foi possível validá-las empiricamente.

Quanto aos modelos que incluem todas as variáveis preditoras referentes às três hipóteses (Modelo 4), constata-se que a existência de cooperação com clientes (Modelo 4: OR=2,2; $p < .01$), a realização de Atividades Internas de I&D (Modelo 4: OR=2,4; $p < .01$) e Marketing (Modelo 4: OR=4,6; $p < .01$), bem como os investimentos e despesas com Outros Procedimentos (Modelo 4: OR=1,4; $p < .01$), aumentam significativamente a probabilidade de as empresas terem algum desempenho inovador e a percentagem de negócios referentes à inovação e de possuírem uma percentagem superior de volume de negócios consequente das inovações.

Quanto aos resultados das variáveis de controlo, de um modo geral observou-se que as empresas pertencentes à indústria extrativa têm significativamente menor propensão para terem um desempenho inovador e proporções do volume de negócios recorrente das inovações significativamente inferiores. Pelo contrário as empresas ligadas às atividades financeiras têm

maior propensão para terem um desempenho inovador e para terem uma percentagem superior do volume de negócios resultante das inovações. As empresas realizam atividades inovadoras não tecnológicas têm valores significativamente superiores nas probabilidades de terem um desempenho inovador e percentagens de volumes de negócios, comparativamente às que não realizam essas atividades. As empresas que têm como o seu principal mercado o meio envolvente local ou regional têm valores significativamente inferiores de propensão para ter algum desempenho inovador e de percentagem de volume de negócios resultantes das ações inovadoras.

Conclusão

Face aos resultados anteriores, pode-se observar que para a amostra estudada a cooperação no âmbito da inovação influencia positivamente o desempenho inovador, em particular as empresas que cooperam com clientes e com universidades e outras instituições do ensino superior. Quanto às empresas que cooperam com laboratórios do estado ou outros organismos públicos foi possível observar níveis inferiores de desempenho inovador.

Conseguiu-se destacar na amostra que a realização de investimentos e despesas em atividades de inovação tem uma influência positiva no desempenho inovador, nomeadamente a realização de Atividades Internas de I&D e de Marketing, e a realização de investimentos e despesas com Outros Procedimentos. As empresas que beneficiam de Apoio Financeiro Público com dotações da Administração Central têm níveis superiores de desempenho inovador.

Por último foi possível assinalar que as empresas pertencentes à indústria extrativa têm níveis inferiores de desempenho inovador e as atividades financeiras apresentam um maior desempenho inovador. As atividades inovadoras não tecnológicas têm um efeito catalisador significativo no desempenho inovador das empresas, e as que possuem o seu foco no mercado local ou regional têm valores significativamente inferiores de desempenho inovador.

No plano das implicações do presente estudo, os resultados obtidos permitem propor recomendações futuras visando o fomento da inovação empresarial, através de desenvolvimento e implementação de medidas que promovam o desempenho inovador através de redes de inovação aberta. Estas medidas são necessárias dado que o tecido empresarial português é

composto, maioritariamente, por micro, pequenas e médias empresas, com falta de recursos e de conhecimentos, o que restringe o desempenho inovador. Neste sentido, as medidas a implementar devem oferecer um conjunto de instrumentos e incentivos para financiar e premiar, as atividades de inovação, a cooperação e a aquisição de novas competências empreendedoras e de inovação. As medidas também devem promover a assimilação da inovação, o reforço da capacidade de absorção e a difusão dessa mesma inovação. Pois, são essas redes que permitem o acesso aos recursos, a informação, aos conhecimentos e aos instrumentos de apoio de que as empresas necessitam para promoverem o desempenho inovador.

Desta forma, o tecido empresarial tornar-se-á mais competitivo, cujas sinergias daí advindas, permitem economias de escala, redução do risco, maior focalização nos investimentos e despesas ligadas à inovação ao nível dos intangíveis, assim como maior especialização na cadeia de valor, onde as micro e pequenas empresas, como nós da rede, podem constituir-se como pivots do sucesso das redes, potenciando a sua flexibilidade e capacidade de resposta rápida, às oscilações da procura e, consequentemente, o lucro marginal.

Bibliografia

- Archibugi, D.; Evangelista, R. and Simonetti, R. (1995), “Concentration, firm size and innovation: evidence from innovation costs”, *Technovation*, nº 15 (3), pp.153-164.
- Camacho, J.A. and Rodriguez, M. (2005), “How innovative are services? An empirical analysis for Spain”. *The Service Industries Journal*, nº 25(2), 253-271.
- Canepa, A. and Stoneman, P. (2008), “Financial constraints to innovation in the UK: evidence from CIS2 and CIS3”, *Oxford Economic Papers*, nº 60(4), pp.711-731.
- Chesbrough, H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- Chesbrough, H. (2006), *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*, in H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, and J. West, *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press
- Chesbrough, H. (2007), “Why Companies Should Have Open Business Models”. *MIT Sloan Management Review* nº 48(2), pp.21–28.
- Chesbrough, H.; Vahnaverbeke, W. and West, J.(2006), *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- CIS 2008 (2008), *Inquérito comunitário à inovação 2008*. Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Lisboa.
- Drucker, P. (1986), *Inovação e empreendedorismo*, Editorial Presença, Lisboa.
- Elche, D. and González, Á. (2008), “Influence of innovation on performance: analysis of Spanish service firms”, *The Service Industries Journal*, nº 28(10), pp.1483-1499.

- Guijarro, A., Garcia, D. and Auken, H. (2009), «Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs», *Journal of Small Business Management*, nº 47(4), pp.465-488.
- Harris, R. and Li, Q. (2009), “Exporting, R&D, and absorptive capacity in UK establishments”, *Oxford Economic Papers*, nº 61, pp.74-103.
- Herzog, P. (2007). *Open and Closed Innovation*. Gabler Edition Wissenschaft, 1ª edição.
- Hu, M. and Mathews, J (2009), «Estimating the innovation effects of university – industry – government linkages: The case of Taiwan», *Journal of Management & Organization*, nº 15(2), pp.138-154.
- Kaufmann A. and Todtling F. (2000), “Systems of innovation in traditional industrial regions: the case of Styria in a comparative perspective”. *Regional Studies*, nº 34, pp. 29-40.
- Kaufmann, A. and Tödting, F. (2001), “Science-industry Interaction in the Process of Innovation: the Importance of Boundary-crossing Between Systems”, *Research Policy*, nº 30, pp.791-804
- Lundvall, B.A. (1992), *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Printer, London.
- Lundvall, B-A and Maskell, P. (2000), “Nation States and Economic Development – from National Systems of Production to National Systems of Knowledge Creation and Learning”, in *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Clark, G.I.; Feldman, M.P. e Gertler, M.S. (eds.), Oxford University Press, pp. 353-371.
- Mansfield, E. (1988), “The speed and cost of industrial innovation in Japan and the United States: external vs. internal technology”, *Management Science*, 34, (10), pp.1157-1168.
- Millot, V. (2009), “Trademarks as an indicator of product and marketing innovation”, *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, pp.1-46.
- Nelson, R. (1993), *National Systems of Innovation: A Comparative Analysis*, Oxford University Press, Oxford.
- OCDE (2005), *OSLO Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3ª Ed., Paris, OCDE.
- Romijn H. and Albaladejo M. (2002). “Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England”. *Research Policy*, 31, pp.1053-1067.
- Silva, M. J. (2003), *Capacidade Inovadora Empresarial – Estudos dos Factores Impulsionadores e Limitadores nas Empresas Industriais Portuguesas*, Ph.D. Thesis in Management, University of da Beira Interior, Covilhã.
- Silva M. J. and Leitão J. (2009), “Cooperation in innovation practices among firms in Portugal: do external partners stimulate innovative advances?” *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, nº 7, pp.391-403.
- Silva, M.J. and Raposo, M. (1999), “Initial Financing and the New Firm Performance”, in Capaldo and Raffa (Eds.), *Innovation and Economic Development: The Role of Entrepreneurship and SMEs*, 44th ICSB World Conference Proceedings, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, Italy, ISBN: 88-8114-675-4.
- Silva, M.J.; Raposo, M.; Ferrão, M. and Jiménez, J. (2005), “Relacionamentos externos no âmbito da Inovação Empresarial: Modelo Aplicado aos Avanços Inovadores”, *Portuguese Journal of Management Studies*, nº 1, pp.5-19.
- Silva, M.J., Mainardes, E. W., Raposo, R., e Sousa, G. (2012), "Determinantes Internos e Externos à Capacidade Inovadora das Empresas de Serviços Portuguesas: Modelo Logit" *REGE - Revista de Gestão*, nº19 (1), pp. 39-54.
- Tourigny, D. and Le, C.D. (2004), “Impediments to innovation faced by Canadian manufacturing firms”, *Economics of Innovation and New Technology*, nº 13 (3), pp.217 - 250.
- Weiss, P. (2003), “Adoption of product and process innovations in differentiated markets: the impact of competition”, *Review of Industrial Organization*, nº 23, pp.301-314.

Redes Sociais Minho-Lima: Coesão Territorial a partir da Reconfiguração da Intervenção Local

Carmina Morais

mariamorais@ess.ipvc.pt

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Escola Superior de Saúde

Daniela Gomes

danielaffgomes@hotmail.com

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Escola Superior de Saúde

Miguel Ângelo Valério

miguel.a.valerio@gmail.com

Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Escola Superior de Saúde

Resumo

Pretende-se com este artigo apresentar as linhas estruturantes teórico-práticas do Projeto Capacitar para a Qualificação e Inovação das Redes Sociais do Minho-Lima (CQIRS-ML), nomeadamente os resultados obtidos com a realização da primeira ação: a avaliação diagnóstica das Redes Sociais deste território. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas ao poder político local, bem como a realização de *Focus Group* com os Núcleos Executivos (NE's) das dez Redes Sociais (abordagem qualitativa). Os principais resultados revelaram que estas se encontram em momentos diferenciados ao nível da implementação do Programa Rede Social (PRS), apresentando potencialidades e constrangimentos o que orientaram a posterior intervenção do projeto.

Palavras chave: Redes Sociais, diagnóstico Minho-Lima, planeamento, desenvolvimento local

Introdução

As abordagens acerca do desenvolvimento local são na atualidade marcadas pelo carácter polissémico que está subjacente às diferentes utilizações e significados que se lhe atribuem, quer no foro técnico e científico quer no foro político e económico. O reconhecimento do território (distrito de Viana do Castelo) como alavanca para o desenvolvimento de um dado local, permite um processo simultâneo, que transcende a aceitação e aplicação de diretivas políticas e económicas emanadas de uma entidade superior e exterior à realidade em que se intervém, para integrar a auscultação das atitudes e capacidades dos agentes locais para a promoção de dinâmicas indutoras de projetos inovadores e deste modo, criar espaços de autonomia local (Gonçalves, 2012).

Neste sentido, o conceito de desenvolvimento local pode ser entendido como um meio de afirmação de lógicas de intervenção que focalizem a resposta no problema consoante as especificidades e potencialidades de cada território, através de ações integradas, intersectoriais e sistémicas, com vista à satisfação das necessidades de uma comunidade assumindo esta o protagonismo nesse processo (Amaro, 2003; Gonçalves, 2012). É nesta lógica que se coloca progressiva ênfase no território/local, enquanto espaço que engloba pessoas, grupos, comunidade e organizações que “...estabelecem entre si relações sociais e culturais, com recursos económicos que podem ser utilizados com maior ou menor intensidade” (Coelho, 2008:44), devendo o desenvolvimento local deve implicar uma dimensão territorial tendo por base forças endógenas, recorrendo à concertação e ao estabelecimento de parcerias, de redes e pressupor ainda uma estratégia participativa e de responsabilização dos atores locais.

Deste modo, assume-se como princípios fundamentais na promoção do desenvolvimento de um dado território: a intervenção (integrando ações de diferentes áreas); articulação (entre diferentes sectores e instituições); subsidiariedade (potencia os recursos endógenos); autonomia na tomada de decisão; participação (compromete e responsabiliza os atores locais); inovação e sustentabilidade (garante a continuidade das ações sem pôr em causa as gerações futuras), tendo como principais potencialidades uma maior proximidade em relação aos problemas; uma maior capacidade de resposta a situações de precariedade e crises; a mobilização das capacidades e potencialidades endógenas; a criação de espaços de partilha e reflexão entre várias redes de solidariedade, e mecanismos de regulação de conflitos locais mais descentralizados (Amaro, 1997).

Por conseguinte, devemos reconhecer o contexto local de intervenção como o espaço que possui especificidades na sua identidade sociocultural, onde fenómenos e práticas sociais adquirem forma e visibilidade, promovem a integração de programas sectoriais e convocam a participação dos cidadãos, exercendo-se a ação das associações cívicas e a reconstrução dinâmica de identidades (Fragoso, 2005). É nesta conjugação de fatores que se impulsiona o desenvolvimento local, endogenamente e numa lógica de bottom-up, fomentando-se a motivação e participação das organizações e agentes locais para a prossecução de projetos comuns, o investimento na conjugação de esforços e recursos, bem como a promoção de uma consciencialização coletiva, para iniciativas de desenvolvimento (Coelho, 2008).

É nesta lógica de intervenções integradas e ajustadas à realidade do território, que se afirmam tendências de descentralização e territorialização no combate à pobreza e exclusão social e a promoção do desenvolvimento social local, promovendo a responsabilização e mobilização do conjunto da sociedade (com uma maior responsabilização das organizações publicas e privadas no desenvolvimento de políticas locais ativas), surgindo, nesta lógica o Programa Rede Social (PRS) apresentado “...como um fórum de articulação e congregação de esforços e baseia-se na adesão livre por parte das autarquias e das entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos que nela queiram participar” (Resolução de Conselho de Ministros; 197: 97) e com uma estrutura organizativa ao nível local (Comissão de Freguesias e Comissões Sociais Inter-freguesias), regional (plataforma supraconcelhia) e nacional (Rede Social Nacional), municipal (Concelho Local de Ação Social).

Este programa assume-se como uma estratégia de promoção do desenvolvimento integrado e sustentado do território, através da seleção e implementação das políticas públicas em função das necessidades de cada parcela do território, envolvendo diversos atores sociais da administração pública, mas também entidades de natureza diferenciada e com atuação em diversos domínios (Alves, 2010). Apresenta-se ainda como um programa de desenvolvimento social de proximidade, que em sede de parceria local procura promover articulação e conjugação de esforços entre os atores locais que, ao rentabilizarem respostas e equipamentos existentes, priorizam e planeiam de forma integrada e participada, os caminhos e as estratégias que vão de encontro às necessidades dos territórios (Instituto de Segurança Social, 2004).

Da conjugação de esforços de várias entidades (políticas, sociais e académicas) em torno da questão social e do desenvolvimento coeso do território de Viana do Castelo, emergiu Projeto CQIRS-ML¹, tendo como parceiros os dez municípios do Alto Minho, no sentido de harmonizar métodos e ferramentas de trabalho promotoras da criação de linguagens comuns facilitadoras da cooperação e da articulação do trabalho desenvolvido na base da parceria entre os agentes locais. Foram ainda envolvidos outros destinatários, em particular, os que se preocupam com as dinâmicas sociais, locais e regionais (vindas dos diferentes sectores sociais – educação, saúde,

¹ Promovido pelo Instituto Politécnico de Viana do Castelo (IPVC) e a Associação para o Centro de Incubação de Base Tecnológica (IN.CUBO), em parceria com os dez municípios do território Minho-Lima.

ação social – ou empreendedores sociais), interligando o social com outros domínios necessários para o desenvolvimento sustentado e integrado da Região Minho-Lima.

Desenvolvimento

1. Fundamentação do Projeto CQIRS-ML

O Projeto CQIRS-ML tem subjacente uma lógica de planeamento estratégico e a sua fundamentação assenta em documentos de carácter internacional, nacional e regional, entre os quais se destacam: Europa 2020, Norte 2015 (Prioridade Estratégica III), o ON2 (Eixo Prioritário V) e o Plano Estratégico da Plataforma Supraconcelhia.

Perante este enquadramento, delineou-se a estrutura organizativa do projeto com vista a uma intervenção articulada e inovadora, pressupondo a existência de processos dinâmicos de decisão e intervenção, assente em critérios de eficiência, eficácia e oportunidade. Deste modo, o projeto numa lógica de partilha com os parceiros a visão que norteia os desenvolvimentos, ou seja, *Qualificação e inovação das Redes Sociais Minho-Lima, numa ótica de congregação de esforços, orientada para o desenvolvimento coeso do território e para a resolução/minimização dos problemas prioritários*. Tem como missão promover o “[i]ncremento da competitividade sustentável do território Minho-Lima, numa lógica municipal e supramunicipal, potenciando e mobilizando sinergias conducentes à construção e consolidação de uma plataforma de entendimento comum entre as organizações do poder regional, local e as forças vivas da comunidade, relativamente aos eixos prioritários de desenvolvimento sustentado e integrado”.

Em coerência com a missão e visão do projeto foram definidos um conjunto de objetivos que passam por: i) capacitar e valorizar a Rede Social por via da harmonização dos procedimentos (empowerment social); ii) fomentar o empreendedorismo organizacional e o Intra-empreendedorismo social; iii) Inovar na forma de resolver os problemas sociais com base em abordagens empreendedoras; e promover o planeamento supraconcelhio concertado. No sentido de alcançar e concretizar estes objetivos, assumiram-se como princípios de atuação basilares deste projeto: assegurar uma intervenção junto das redes numa lógica de capacitação e não de assessoria; promover o envolvimento de todos os parceiros em todas as fases do projeto, desde do planeamento passando pela operacionalização e pela avaliação; capacitar para as metodologias participativas a aplicar no planeamento estratégico; resultados entendidos como

produto coletivo; intervir para a efetiva capacitação, não se restringindo ao mero cumprimento dos indicadores de candidatura; e, desenvolvimento congruente da prática do projeto com os pressupostos de trabalho em rede.

Importa ainda realçar que a implementação do projeto visa sensibilizar os agentes do poder político local para a necessidade de se estabelecer uma efetiva organização em rede promotora de coesão social no território Minho-Lima e de confiança da comunidade nos seus membros (acréscimo da sustentabilidade, competitividade, desenvolvimento e uniformidade no território), com menores custos e maiores benefícios. Por sua vez, o projeto aposta ainda na qualificação e inovação da intervenção social, a partir do planeamento supraconcelhio concertado promotor de uma melhor organização da intervenção, uma rentabilização dos recursos e uma distribuição equilibrada das respostas e dos equipamentos sociais através do envolvimento da plataforma supraconcelhia Minho-Lima. Assim, foram delineadas um conjunto de ações² para o desenvolvimento do projeto, em que se iniciaria pela realização de um diagnóstico das dinâmicas das RS nos diferentes concelhos, para posteriormente promover as restantes ações de capacitação para a qualificação dos intervenientes.

2. Metodologia

A avaliação diagnóstica das Redes Sociais (RS) Minho-Lima (ação 1) assentou, fundamentalmente, em pressupostos metodológicos qualitativos de recolha de informação, que apesar de muitas vezes ser encarado como subjetivo não deve ser analisado ou medido pela sua quantidade, mas pelo orientar da investigação para o estudo de procedimentos e conteúdos. Esta avaliação decorreu entre Março e Abril de 2012, e visava identificar e analisar os recursos, processos e metodologias utilizados por cada um dos NE's das dez RS do Minho-Lima na construção do DS e PDS do seu território, mas também compreender as regularidades e singularidades percebidas e expressas quer na perspetiva do poder político local quer do ponto de vista dos NE's.

² Ação 1 – Avaliação Diagnóstica das Redes Sociais Minho-Lima; Ação 2 – Capacitação para a Análise; Ação 3 – Capacitação para a Intervenção; Ação 4 – Plataforma de Planeamento Prospetivo e Ação 5 – Acompanhamento e Divulgação

De acordo com a opção metodológica qualitativa, esta é reconhecida pela sua adequação sempre que se pretende “*uma compreensão profunda de certos fenómenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjectivo da acção social face à configuração das estruturas sociais*” (Haguette, 1987, p.55). Tal como Fortin (2006) refere e no sentido de se adequar ao tipo de investigação foram utilizados como instrumentos de recolha de informação a análise documental (recolha e análise de documentos estratégicos, designadamente DS, PDS e PA de cada concelho, construídos até ao momento); entrevistas semiestruturadas a agentes do poder político que presidem ao Conselho Local de Ação Social (CLAS) e *Focus Group* aos NE's das Redes Sociais Concelhias.

Por último, procedeu-se ao tratamento da informação recolhida através da análise de conteúdo que tal como Bardin (1977) refere “[...] *é um conjunto de técnicas de análise de comunicações*[...]” (p. 31) que visam “[...] *obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos, a descrição do conteúdo das mensagens* [...]” (p.42). Os resultados obtidos foram posteriormente devolvidos/legitimados num workshop com os participantes, numa lógica de envolvimento e coresponsabilização de todos os intervenientes.

3. Apresentação dos Principais Resultados

Neste ponto, iremos proceder à apresentação e discussão dos principais resultados da ação 1 do Projeto CQIRS-ML, na medida em que o material empírico recolhido através das entrevistas semiestruturadas realizadas aos agentes do poder político local e dos *Focus Group* realizados aos NE's das Redes Sociais Minho-Lima permitiram analisar, com relativa profundidade, a perceção que estes têm relativamente ao funcionamento destas.

3.1. Implementação do Programa Rede Social

3.1.1. Data de Adesão ao Programa Rede Social

A adesão ao PRS (Resolução do Conselho de Ministros nº 197/97) é realizada livremente pelas autarquias e entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos que nela queiram participar. Assim, questionaram-se os participantes sobre a data de adesão ao PRS, a qual ocorreu maioritariamente no intervalo dos anos 2003-2004, sendo que duas das RS se constituíram como experiências-piloto (2000), tal como se pode verificar no Quadro 1.

SN	Data de Adesão					SN	Data de Adesão				
	2000	2001	2002	2003	2004		2000	2001	2002	2003	2004
A	X					F				X	
B					X	G				X	
C			X			H				X	
D				X		I	X				
E					X	J			X		

Quadro 1

Denota-se que as Redes Sociais do Minho-Lima são um exemplo da variabilidade ao nível da implementação das mesmas no território, na medida em que deram início ao processo em diferentes épocas temporais, sendo este fenómeno transversal ao país como nos refere Atouguia (2010).

3.1.2. Recursos Humanos

Relativamente aos recursos humanos afetos às RS, denotamos que os agentes do poder político referiram, na sua maioria, que existe uma composição multidisciplinar nos elementos do NE e que apesar de a maior parte dos Municípios ter um técnico afeto à RS (quatro redes com um maior número de técnicos) e, em geral, apenas a tempo parcial, persiste nos Municípios e nos NE's uma escassez de recursos humanos, consubstancialmente pela insuficiência de tempo de afetação ao trabalho da RS. Esta realidade é comprovada por Cunha (2008) quando refere que nas RS há uma grande escassez de recursos humanos, o que é preocupante na perspetiva do planeamento estratégico, pois os técnicos são a pedra basilar de uma adequada gestão do funcionamento em rede, bem como pelas falas de alguns dos nossos entrevistados que evidenciam bem esta realidade:

- “1 Socióloga e 1 Assistente Social a tempo parcial.” E2
- “1 Socióloga a tempo parcial.” E4
- “1 Serviço Social, 1 Psicologia a nível parcial.” E6

3.2. Documentos de Planeamento Estratégico

O funcionamento da RS e o processo de planeamento integrado de intervenção tem subjacente a produção e constante atualização dos seguintes documentos estratégicos: DS, PDS e PA (Abreu, 2003; DL nº 115/2006).

3.2.1. Documentação Produzida

Das respostas obtidas verifica-se que na maioria das RS existiu a produção dos três documentos estratégicos acima mencionados, ainda que uma das delas tenha elaborado um Plano Estratégico de Intervenção (PEI), em substituição do PDS. Importa sublinhar que na sua grande maioria as RS (exceto duas) atribuem um carácter de obrigatoriedade à produção dos documentos e não o reconhecem tanto como instrumentos de suporte ao planeamento e ao desenvolvimento social local. Esta realidade contraria o que se espera destes instrumentos, os quais visam o planeamento integrado e participado (Atouguia, 2010). Perante esta constatação, o Projeto CQIRS-ML decidiu apostar progressivamente na sensibilização para o planeamento estratégico e conferiu pertinência à necessidade do mesmo apoiar as RS na elaboração de instrumentos harmonizados, participados e atualizados. Por fim, e em relação ao espaço temporal da produção da documentação denotamos que a maioria se reporta a diferentes datas, carecendo, na maioria dos casos, de atualização, tal como poderão comprovar no Quadro 2.

RS	Documentos Produzidos (Data)			RS	Documentos Produzidos (Data)		
	DS	PDS	PA		DS	PDS	PA
A	2008	2009-2011	2012	F	2010	2010-2012	2009
B	2005	2006-2009	2012	G	2004	2005-2008	2008
C	2008	2009-2011	2012	H	2004	2005-2007	2012
D	2007	2009-2011	2012	I	2008	2003-2006	-----
E	2005	2006-2009	2006	J	2009	2011-2013	2012

3.2.2. Metodologias utilizadas na Produção da Documentação

Relativamente, às metodologias utilizadas na construção e elaboração dos documentos estratégicos, até à data de início da intervenção do Projeto CQIRS-ML, é possível depreender, pelos enunciados abaixo apresentados, que a maioria das RS do Minho-Lima utilizou como técnicas: a análise estatística através dos dados do INE; a recolha de informação junto dos parceiros; análise SWOT e nuvem de problemas (algumas RS); e reunião por áreas temáticas.

- *“Recolha de informação por áreas e [recolha de dados] do INE [...]”* E11
- *“Reuniões do NE, definição dos eixos prioritários, diagnóstico participado por eixos temáticos com entidades.”* E4
- *[Para o] “diagnóstico social [constituíram-se] grupos temáticos: educação, formação e emprego; saúde e habitação; respostas sociais e deficiência [...]”.*

Pese embora a maioria das redes faça referência ao recurso de metodologias participativas para construção de documentos de planeamento estratégico, percebe-se alguma dependência de assessorias externas, sobretudo numa fase inicial de implementação do programa em articulação com o financiamento existente à altura.

- *“Assessoria técnica da Universidade do Minho. A técnica da Rede Social e a Universidade do Minho [foram responsáveis] pela redação dos documentos.”* E6
- *“Assessoria [externa] no 1.º diagnóstico social.”* E12

A existência de pouca estabilidade dos NE's, dada a elevada rotatividade dos seus membros, e o fato de nem todos experienciaram estas metodologias, legitima a necessidade de capacitação e autonomização no processo de elaboração dos documentos, por parte do Projeto CQIRS-ML.

3.3. Apreciação do Programa Rede Social

Um dos objetivos desta primeira ação do projeto passava centralmente por percecionar os diferentes pontos de vista dos envolvidos, quanto ao PRS nos seus concelhos, tendo-se direcionado algumas questões para os contributos, parcerias e constrangimentos da implementação do mesmo.

3.3.1. Contributos do Programa Rede Social

Quanto à apreciação dos contributos esperados da Rede Social para o desenvolvimento social local, referem como potencialidades da RS em Portugal, no que concerne ao potencial de transformação profunda na cultura e práticas dos serviços e instituições locais, no sentido de uma maior transparência e abertura às outras entidades e às populações, com vista à mobilização e participação efetiva dos destinatários dos programas e projetos de intervenção social, numa lógica de empoderamento (Vasconcelos, 2011). Estas expectativas podem ser depreendidas nas seguintes vozes:

- *“Envolvimento dos parceiros (eg. CLAS, CSF’S, CSIF’S), ajudou a ter uma visão global das necessidades do concelho, reforçou as parcerias, [permitiu] um melhor atendimento social, a articulação entre os parceiros saiu reforçada.” E5*
- *“ [...] maior rentabilização de recursos, potenciou sinergias, aumentou o trabalho em parceria, [permitiu] uma visão mais sistémica e global [da realidade social], aumentou a partilha de informação e o tempo de reflexão sobre os problemas.” E11*
- *“A Rede Social é uma excelente plataforma de trabalho [que permitiu] o reforço das parcerias, a rentabilização de recursos económicos e humanos, [bem como um] olhar global sobre a realidade.” E20*

3.3.2. Parcerias

A consolidação e efetivação do programa da RS implica uma forte aposta no trabalho em parceria, para criar as condições necessárias a uma maior qualificação da vida quotidiana das populações, isto é, para operar mudanças na realidade social (Castro & Gonçalves, 2002). Relativamente à questão das parcerias, denota-se pelos discursos dos entrevistados emergem realidades díspares, que passam pela: existência de uma boa articulação formal e informal; existência de uma boa relação apenas ao nível dos NE, e alguns casos já marcada pela fraca articulação entre as parcerias.

- *“Bom funcionamento [das parcerias], [existe] articulação formal e informal [e] uma boa articulação com as IPSS’S e Escolas”. E4*
- *[As parcerias] “funcionam bem no Núcleo Executivo” E1*
- *“Não existe uma visão conjunta da parceria”. E10*

Ainda que com um caráter mais local/regional, foi referido algum fechamento institucional e a existência de alguns conflitos em sectores como, por exemplo, a educação e a saúde. Apesar da descoincidência, por vezes, entre a vereação e os NE's quanto às parcerias, regista-se a natureza de complementaridade de pontos de vista das suas posições.

Em suma, o Projeto CQIRS-ML depara-se com a oportunidade e expectativa para trabalhar as e com as parcerias, na medida em que é através de uma visão conjunta do território, com objetivos, consensualizados e participados por todos os agentes, que se consegue operar a mudança desejada (Atouguia, 2010; Martelo & Silva, 2004). Na realidade, só através do reforço das parcerias efetivas e participativas se consegue a coresponsabilização ao nível do planeamento e da intervenção social (Castro & Gonçalves, 2002).

3.3.3. Constrangimentos da Implementação do Programa Rede Social

As redes são progressivamente mobilizadas na compreensão das relações sociais entre indivíduos ou entre organizações, e tal como em todas as áreas de intervenção existem potencialidades e constrangimentos, não sendo exceção o PRS. (Augustini, 2011). Neste contexto, os participantes descrevem como principais constrangimentos: o fraco entendimento do que é a RS (pelos parceiros e dirigentes); a baixa participação dos parceiros, poucos técnicos afetos à RS e o condicionamento na emissão de pareceres, entre outros, ainda que não tão sistematicamente, e apresentam-se os principais nas respostas abaixo:

- *“Alguns parceiros não percecionam a filosofia da Rede Social, não sabem o que é o diagnóstico social ou o plano de desenvolvimento social. [...]”* E3
- *“[...] existem constrangimentos políticos e subvalorização do trabalho da Rede Social”.* E3
- *“Não é fácil trabalhar em rede, [há] poucos técnicos qualificados e muito fraca participação das Juntas de Freguesia”.* E15
- *“A emissão de pareceres [pela Rede Social] é instrumentalizada para acesso a programas de financiamento.”* E10

3.4. Perspetivas Futuras

Visto o Projeto CQIRS-ML assentar em princípios de participação e envolvimento dos intervenientes no processo de construção do plano de trabalho, foi estratégico auscultar todos os envolvidos das dez RS locais, no sentido de perceber o lugar da RS nas prioridades das entidades representadas, bem como integrar propostas de capacitação e sugestões metodológicas para as ações a desenvolver pelo projeto.

3.4.1. Importância atribuída ao Programa Rede Social

As RS são instrumentos fundamentais nos processos de desenvolvimento local, quer pela aposta metodológica de implementação de processos de planeamento estratégico territorializados e participados, quer como indutoras de medidas de política social cada vez menos setorializadas e cada vez mais respondendo à multidimensionalidade dos problemas existentes (Castro & Gonçalves, 2002; Carrilho, 2008). Por conseguinte, questionados os intervenientes sobre a importância deste programa no desenvolvimento social local, estes atribuíram grande importância, pertinência e prioridade, evidenciando-se, neste ponto, uma compreensão substancial entre a importância atribuída pelos agentes do poder político local e pelos NE's. Porém, não podemos ignorar as falas de agentes políticos ao entender que “[...] *acabava com a Rede Social*” (E14).

Embora a implementação da RS no território Minho-Lima se caracterize por diferentes ritmos e dinâmicas, é muito positivo verificar que há um reconhecimento da sua importância ao nível da intervenção social integrada. Constitui, pois, um pressuposto relevante para a (re)configuração de intervenção local das redes sociais como refere Vasconcelos (2011), este programa tem o potencial de criar o empowerment das populações, na medida em que aumenta a sua participação e mobilização, capacita os diferentes parceiros, e traz maior eficácia à intervenção na área social.

3.4.2. Necessidades de Intervenção do Projeto

O Projeto CQIRS-ML pretende contribuir para o desenvolvimento social local e regional, numa perspetiva de participação, integração e articulação entre as Redes Sociais do Minho-Lima. Para

tal, é necessário atender ao fato de que o projeto acredita que só existe participação efetiva se houver negociação e comprometimento entre todos os agentes locais (Goudsmit & Blackburn, 2001). Perante esta lógica foram questionados os participantes sobre as áreas de intervenção prioritárias no âmbito do projeto tendo sido destacado: harmonização de procedimentos; desenvolvimento de uma efetiva cultura de trabalho em rede; apoio para a elaboração do DS e do PDS; sensibilização dos parceiros e técnicos para a RS, nomeadamente ao nível de:

- “Sensibilização dos parceiros (CSIF’s) para a Rede, sensibilização dos autarcas, apoio na elaboração do DS e PDS, avaliação dos Planos de Ação, dar visibilidade à Rede”. E3
- “Harmonização de procedimentos e documentos, apoio metodológico para elaboração do DS e PDS, esclarecer o núcleo executivo sobre as metodologias inerentes ao DS e PDS”. E4
- “Apoio metodológico para a construção de indicadores para a melhoria do DS, apoio para a elaboração do PDS.” E10
- “Apoio para o desenvolvimento da cultura de rede, sensibilização para o trabalho em rede dos quadros dirigentes, harmonização de metodologias de trabalho, apoio na elaboração do DS e PDS e formação”. E19

Assim, a auscultação realizada das diferentes RS, no que se refere às suas necessidades, foi determinante para a definição da intervenção do Projeto CQIRS-ML e das estratégias de envolvimento dos participantes nos trabalhos a desenvolver no âmbito deste, numa lógica de participação pró-ativa e responsável.

Conclusão

O PRS encerra em si uma nova forma de configuração organizacional pelos desafios que coloca e as potencialidades que encerra, na medida em que envolve os indivíduos, organizações/instituições ou agentes locais assentes em relações interinstitucionais ou inter-organizacionais que se caracterizam pela não-centralidade organizacional e não-hierarquização do poder, tendentes à horizontalidade e complementaridade (Abreu, 2003; Tureta, Reis & Ávila, s/d). Deste modo, o projeto com enfoque no próprio território, partiu dos recursos, potencialidades e preocupações de cada RS Local enquanto estrutura de promoção de desenvolvimento local, e levou a cabo a avaliação diagnóstica das RS Minho-Lima. Esta ação visava perceber as dinâmicas concelhias subjacentes à intervenção em rede e consequente

identificação das necessidades/problemas, mas também consensualizar juntamente com os intervenientes um Plano de Ação do projeto.

Importa ainda realçar, o facto do projeto, numa lógica de transparência e abertura, analisou os dados recolhidos e devolveu esta avaliação diagnóstica aos intervenientes e procedeu à negociação/legitimação do plano de intervenção do projeto em articulação com os agentes das Redes Sociais, que integra os seguintes eixos/linhas estruturantes: i) planeamento estratégico; ii) parcerias; iii) recursos; e iv) compreensão da RS. Esta devolução dos resultados obtidos foi realizada num workshop com os técnicos das Redes Sociais do Minho-Lima e num Painel com o poder político local (Presidentes de Câmara e de Vereadores da Ação Social). Foi de grande importância a assunção do compromisso, por parte das 10 Redes Sociais, da necessidade de harmonização dos instrumentos estratégicos, com vista ao planeamento da intervenção social supraconcelhia. Em suma, destas atividades foi possível reforçar a consciencialização para a importância dos DS e dos PDS participados, como instrumentos fundamentais à promoção do desenvolvimento integrado e coeso dos territórios.

Conclui-se, assim, que, esta atividade centrada na avaliação diagnóstica relativa às dinâmicas das Redes Sociais Minho Lima se revelou estruturante, na medida em que proporcionou um conhecimento mais aprofundado da realidade do território Minho-Lima e permitiu orientar a intervenção do Projeto CQIRS-ML na generalidade e especificidades das Redes Sociais concelhias. Deste modo, este projeto desenvolve-se numa lógica de intervenção estruturada e integrada, nomeadamente ao nível do planeamento estratégico, da harmonização de ferramentas assentes num planeamento participativo, da capacitação das organizações e para o empreendedorismo social.

Bibliografia

Abreu, Sónia Guadalupe (2003), “Programa Rede Social: Questões de intervenção em rede secundária”. *Interacções*, 5, pp. 67-90, Disponível em: http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CE4QFjAA&url=http%3A%2F%2Finteracoes-ismt.com%2Findex.php%2Frevista%2Farticulo%2Fdownload%2F86%2F90&ei=xa72T_ebMcex0AXM1fyVBw&usg=AFQjCNHf9lRhOgJmWngIOhVP8ev9ubf5VA&sig2=lf7GIWiLL0PCuhhxKBHag, [consultado em 27-04-2012].

Amaro, Rogério Roque, (1997), “O Desenvolvimento local” uma caminho para a Sociedade – Providência?, s.l, s.e

Amaro, Rogério Roque (2003), *Desenvolvimento – Um Conceito Ultrapassado ou em Renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria*, Cadernos de Estudos Africanos

Alves, J.E. (2010), *Parceiros em Rede*. Tese de doutoramento, Lisboa, Departamento de Sociologia, Instituto Universitário de Lisboa.

Atouguia, P. M. A. P. (2010), *Políticas Sociais Territoriais e Sistemas de Informação para Produção de Diagnósticos Sociais. O caso do Programa Rede Social em Portugal*. Tese de mestrado, Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Augustinis, Viviane Franco de (2011), “Gestão em Redes para a Construção de Políticas Públicas: Um Estudo sobre as Atividades e Prevenção e Repressão à Lavagem de Dinheiro no Brasil”. Tese de Doutorado, Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Disponível em http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8017/Augustinis_Viviane_2011.pdf?sequence=1 [consultado em 13-03-2013].

Bardin, L. (1977), *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Edições70.

Carrilho, T. (2008), “Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego”. *Análise Social*, 1, pp. 81-107.

Castro, José Luís, Gonçalves, Alda Teixeira (2002). *A rede social e o desenvolvimento Local*. Cidades - Comunidades e Territórios, 4, 71-82.

Coelho, Luis Alberto Mendes Brandão (2008), “Associativismo e Desenvolvimento Local: O Caso de Ribeira de Pena”. Teses de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Departamento de Economia, Sociologia e Gestão, Disponível em <https://repositorio.utad.pt/handle/10348/192> [consultado em 13-03-2013].

Cunha, C.A. (2008), *Da Compreensão da Realidade Social à Estruturação de um Projecto Comum de Mudança: o Contributo das Redes Sociais do Distrito da Guarda*. Tese de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Fragoso, António (2005), “Contributos para o debate teórico sobre o desenvolvimento local: Um ensaio baseado em experiências investigativas”, *Revista Lusófona de Educação*, 5, 63-83, Disponível em <http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rle/n5/n5a04.pdf> [consultado em 13-03-2013].

Gonçalves, Hermínia Júlia Fernandes (2011), “Estratégias colectivas de governação local no campo social: alcances e limites - Estudo sociológico comparativo Portugal e Espanha”, ed. 1, 1 vol.. Salamanca: USAL.

Goudsmit, I.A., Blackburn, J. (2001), “Participatory municipal planning in Bolivia: an ambiguous experience”. *Development in Practice*, 11 (5), pp. 587-596.

Instituto de Segurança Social (2004). *Guião Prático de Implementação da Rede Social*. Lisboa: Ministério da Segurança Social da Família e da Criança.

Martelo, R.M., Silva, A.B. (2004), “Redes e capital social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local”. *Ciência da Informação*, 33 (3), pp. 41-49.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97 de 18 de Novembro. *Diário da República* n.º 267 – Série I-B. Conselho de Ministros. Lisboa.

Tureta, César, Reis, Alexandre, Ávila, Silvio (s/d), “Da teoria sistémica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações”. Disponível em http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/organizacoes/organiacoes_04.pdf [consultado em 14-06-2012].

Vasconcelos, M.C. (2011), *A Rede Social do Concelho de Ovar e a sua Percepção do Combate à Pobreza e Exclusão Social*. Tese de mestrado, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.

Desafios do empreendedorismo: apresentação e discussão de um caso em Sociologia

*Susana Alexandra Costa Dias
susanadias.dias043@gmail.com
Universidade do Minho*

*Emília Araújo
era@ics.uminho.pt
Universidade do Minho*

Resumo

Esta comunicação insere-se na área temática Empregabilidade, Empreendedorismo e Auto-emprego. Tem como objetivo descrever o percurso de submissão e de construção de um projeto de criação de uma empresa na área social, ao abrigo do programa Ideia-Lab, na Universidade do Minho, o qual se encontra integrado no dispositivo de apoio à criação de empresas com origem em diplomados pela universidade. O processo é descrito, desde a fase inicial, até à apresentação final do projeto da empresa, incluindo a elaboração do plano de negócios. Procura-se identificar os pontos críticos deste percurso, considerando a formação de base em Sociologia e atendendo ao papel de algumas representações sobre o interesse, a utilidade e a sustentabilidade empreendedora da Sociologia. Nesse sentido, começámos por uma abordagem ao conceito de empreendedorismo, assim como aos fatores institucionais e comportamentais que o facilitam ou dificultam. A seguir, apresentámos a proposta de criação de uma empresa de serviços domiciliários no apoio a idosos e a pessoas dependentes, na região de Braga.

Palavras chave: Empreendedorismo; ciências sociais; Ideia-Lab.

Introdução

Nesta breve comunicação procura-se contribuir para o debate sobre o empreendedorismo em ciências sociais, clarificando que aquele define uma das palavras chave nos discursos dos tempos de crise.

A principal hipótese que se levanta no contexto hodierno, marcado pelo crescendo das políticas de apoio à formação e à educação para o empreendedorismo que, mesmo assim, poucas vezes surge de facto definido, é a de que as ciências sociais ou, pelo menos, grande parte destas, não só não integram os reportórios desses projetos de promoção, como continuam a ser objeto de diversas barreiras de ordem cultural e estrutural. Esta conclusão sobressai nos discursos atuais sobre ciência e investigação, mas também sobre política de inovação. Está, aliás, patente nos processos de significação que subjazem à organização do próximo quadro comunitário de apoio – Horizon 2020, na qual surge especialmente evidente a desigual relevância atribuída ao impacto e ao valor das áreas científicas.

O tema sugerido é de debate extenso e algo complexo, atendendo a que o atravessam fundamentos ideológicos muito significativos, no quadro das democracias atuais, mas também no quadro da evolução das políticas sociais.

Neste muito breve texto que se estrutura na base da comunicação apresentada no encontro, pretende-se mostrar alguns vértices dessa complexidade, tendo como ponto de partida uma experiência pessoal de uma das autoras, na promoção de uma ideia de empresa, na área de Sociologia.

A comunicação estrutura-se, assim, em três pontos principais: num primeiro momento, apresentámos o conceito de empreendedorismo, mencionando quais as dimensões de análise mais relevantes a pensar no caso das ciências sociais. No segundo momento, apresentámos a ideia de empresa que constitui a base desta reflexão e num terceiro focámos os principais elementos reflexivos sobre a experiência.

1- Representações e discursos sobre o empreendedorismo

São vários os pontos de vista sobre como se define e como se operacionaliza o empreendedorismo. Um dos elementos mais centrais e comuns a qualquer uma dessas definições reside no relevo atribuído à “atitude” individual. Concordam os autores que o empreendedor é, fundamentalmente, alguém que apresenta e desenvolve comportamentos contínuos de mudança, que busca alternativas de forma persistente e encaminha a sua vida de um modo ativo e com confiança. Os estudos e as reflexões recorrem, por norma, ao conceito apresentado por Schumpeter, adoptando a formulação deste autor acerca da “destruição criativa” para demonstrar a causalidade entre empreendedorismo e inovação. É nesse sentido que Sarkar afirma que o empreendedorismo se pode traduzir na busca constante pela introdução de novos produtos e de novos métodos de produção, de abertura de novos mercados, de aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais ou da criação de uma empresa (Sarkar, 2007:27). É também nesta linha que se argumenta em favor do empreendedorismo académico (ou de “base académica”), para salientar a necessidade de a investigação científica fazer convergir diretamente os seus resultados para a produção e comercialização de novos produtos, serviços e, inclusive, ideias.

Não pondo de lado os elementos contributivos de qualquer um dos pontos de vista sobre formas de emergência, validação e concretização do empreendedorismo, este apresenta-se no mundo da educação, da ciência, da investigação e do ensino superior, como “o” meio privilegiado para a concretização da sociedade do conhecimento, sendo frequentemente objeto de associação com o desenvolvimento “inteligente”. Cite-se o relatório Global Entrepreneurship Monitor-GEM, o qual define o empreendedorismo como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa ou negócios estabelecidos” (GEM, 2010: 4). De forma muito recorrente e massificada, o empreendedorismo tem um estatuto de “moda”, no âmbito da educação e da gestão do conhecimento, observando-se uma progressiva tendência no sentido da sua aplicação a quase tudo o que se move e seu acolhimento enquanto algo “novo”, “original” – que não é. Adicionalmente, é um componente essencial do discurso político, atuando também como ponto de fuga da crise económica.

Não obstante o interesse desta questão, debruçemo-nos sobre as questões que levantámos na introdução. Com efeito, importa precisar que são inúmeros os pontos críticos apresentados ao empreendedorismo, entre os quais estão o distanciamento entre a sua forte presença discursiva e o fraco grau de (ou de possibilidade de) concretização prática. Mesmo assim, no quadro da valorização quase inquestionada do empreendedorismo, as universidades têm vindo a investir em várias formas de transferência do conhecimento, as quais têm dado relevância especial às áreas de índole tecnológica e laboratorial, caracterizadas pela existência de processos conducentes à produção de bens tangíveis e materializáveis. Apesar de se falar cada vez mais em empreendedorismo social (que não esgota, a nosso ver, as potencialidades das ciências sociais e da sociologia, em particular) é certo que estas entidades de mediação e de transferência do conhecimento que se criam cada vez mais nas universidades, estão tipicamente formatadas para responder a propostas em que o conhecimento aparece descrito e incorporável num produto específico concreto. (Dias, 2013). Não obstante as Ciências Sociais e a Sociologia comportarem, a par dos desenvolvimentos tecnológicos e informacionais e da transdisciplinaridade, cada vez mais potencialidades de criação empresarial adequadas à sociedade do conhecimento, tanto os meios de transformação do conhecimento, como a atribuição de valor às ideias propostas continuam a surgir como obstáculos à geração de ideias, à sua estruturação e proposição e, por

fim, à sua implementação. Este fenómeno de resistência às Ciências Sociais e de uma certa invisibilidade a elas atribuída (justamente, estamos de novo a referir-mo-nos a parte das ciências sociais, excluindo, por exemplo, a Economia), observa-se a pertinência de ser consciencializado e considerado alvo de medidas específicas, orientadas para processos transformativos e criativos alinhados com os potenciais das diversas áreas científicas. Medidas que comprometem, especificamente, as universidades e as agências de transferência de conhecimento, mas também os protagonistas do campo da Sociologia, pois a cadeia de desvalorização ou de invisibilidade dos potenciais de inovação desta área, no domínio específico da sociedade e da economia, começa, na maior parte das vezes, nos residentes deste campo – reitores, docentes, investigadores e alunos – que de forma espontânea, ao procederem a classificações do valor de cada área científica, convocam, enviesadamente, representações da Sociologia como área não alinhada com outras, designadamente a Economia. Apenas com estatuto meramente ilustrativo, assinalamos o facto de os processos de inovação e a inovação em si mesma, serem persistentemente apresentadas à sociedade e, nomeadamente, ao público estudantil, como algo estritamente de índole gestionária e económica – financeira, comercial – quando, a sua definição é altamente sociológica, revelando componentes de ordem estrutural e cultural, incluindo os processos de criatividade, dinâmicas de validação das ideias, auto-estima, distância ao poder, representação do risco, entre muitas outras dimensões estritamente relacionadas com valores, ideologias e padrões de cultura. É neste quadro que se apresenta sintomático, o facto de a Sociologia ter integrado, no quadro de fundamentação dos financiamentos europeus à investigação, a designação “ciências socioeconómicas”.

Exploremos, em traços muito breves, o caso relativo à ideia de empresa que desenvolvemos.

2- Apresentação e discussão de um caso em Sociologia

De modo sucinto, o projeto tendente à criação da MaiSocial foi apresentado no Idea Lab, consiste em construir uma empresa de apoio domiciliário que propõe prestar todo o tipo de cuidados e serviços gerontológicos personalizados, apoiados em princípios como a promoção para a saúde, o envelhecimento ativo, e a qualidade de vida, ao domicílio, em instituições e comunidade no distrito de Braga. O projeto contempla actividades de diagnóstico e de intervenção cuja execução pode beneficiar da participação em projetos sociais e neste momento

pondera-se propô-la ao estatuto de spin-off. Ao longo de vários meses este projeto passou as diversas fases de avaliação conducentes à entrada no programa Ideia Lab. Neste processo, foi necessário efetuar um plano de negócios, acompanhado de uma estratégia de marketing, tendo sido necessárias várias ações de apresentação da ideia e da evolução do plano de negócios, depois discutidas em várias sessões com consultores e formadores, assim como com outros proponentes de projetos.

3- Desafios...Sociologia capaz de criar/ inovar e materializar?

Importa reter, na sequência do que havíamos afirmado no ponto anterior a este que, ao longo da experiência conducente à criação de uma empresa, pudemos observar que a afirmação das ciências sociais é ainda muito incipiente e difícil, a começar pela sua legitimação neste tipo de modalidades de transferência de conhecimento universidade-meio envolvente. De uma forma muito simples, observa-se a persistência de um olhar e de um julgamento sobre as ciências sociais – e a Sociologia, em particular - que as associa, de forma quase linear, a uma existência etérea, não comprometida com a praxis, a intervenção e, muito especialmente, com a ação empreendedora. Tal como o quadro teórico de Bourdieu assinala, as áreas científicas estabelecem lutas entre si pela imposição de legitimidade no campo científico, académico e político. Após mais de quarenta anos de percurso da Sociologia em Portugal, as práticas dos atores em meio organizacional e, designadamente, no campo da ciência e das políticas de promoção do conhecimento e da inovação, continuam a demonstrar a persistência de vários dualismos no campo da revelação de saberes e na acreditação do valor de cada área científica, no contexto do desenvolvimento social e económico. Inclusivamente, as práticas discursivas tendem a veicular, reforçar e validar vários preconceitos que contribuem para que a Sociologia seja arredada de processos em que o seu papel é reconhecidamente fundamental, como o da produção, disseminação, transferência de conhecimento e inovação.

A experiência que tivemos -inserida no projeto Idea Lab, promovido pela UM- consubstancia estas ideias. Além do número de ideias empreendedoras propostas pelas ciências sociais, em geral, ao concurso no âmbito do Idea Lab ser incomparavelmente menor ao que é apresentado por outras áreas, observa-se que as ideias apresentadas naquela área e posteriormente acolhidas, são, por norma, objeto de classificações que demonstram surpresa, isto é, é muito recorrente que

as ideias apresentadas pelas ciências sociais e, neste caso, pela Sociologia, sejam mais entendidas num registo “leve”, com a aplicação dos adjetivos “giras”; “engraçadas”, do que no registo “duro”, como válidas ou potencialmente válidas. Ao longo do tempo em que se recorreu a uma agência de transferência de conhecimento para trabalhar uma ideia de criação de empresa, observámos não só esta receção bastante estereotipada sobre o que é, como se define e o que pode fazer a Sociologia, como também resistências diversas sobre as potencialidades da ideia, tal como apresentada, pela “socióloga”. Além disso, e numa primeira fase, a ideia que se propunha, relacionada com o serviço a domicílio, aparecia recorrentemente associada com potencialidades do “empreendedorismo social”, por norma ligado a projetos não lucrativos, suportados por redes de voluntariado, mecenato e várias outras modalidades de solidariedade e inter-ajuda.

Conclusão

No campo vasto dos estudos sobre empreendedorismo, interessou-nos apresentar de forma muito breve um projeto de criação de uma empresa na área de serviços ao do domicílio direcionado aos idosos, desenvolvido por uma das autoras, licenciada em Sociologia. Apresentámos algumas ideias que transmitem de forma muito breve, a experiência que tivemos, ao propor uma ideia de empresa. Retemos como ideia fundamental desta comunicação a pertinência que há nas ciências sociais em serem mais claramente abrangidas e tidas em consideração nos programas de transferência de conhecimento, normalmente associadas a este novo padrão comportamental das universidades designado pela promoção de empreendedorismo de “base académica”, sendo oportuno afirmar, entretanto, que as potencialidades da sociologia não se subsumem, neste campo, à sua participação em projetos unicamente assentes em estratégias de empreendedorismo social.

Bibliografia

Dias, Susana (2013), Desafios dos processos de transferência de conhecimento: novas empresas e novos perfis de inovação. Dissertação de Mestrado: Universidade do Minho.

GEM - Global Entrepreneurship Monitor (2010), Estudo sobre o Empreendedorismo, Iapmei: Fundação Luso-Americana

Sarkar, Soumodip (2010), Empreendedorismo e Inovação, Lisboa: Escolar Editora.

Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum

Vander Casaqui¹

vcasaqui@yahoo.com.br

PPGCOM ESPM – São Paulo, Brasil

Resumo

Este artigo tem como enfoque os significados culturais dos empreendedores sociais, em pesquisa comparativa entre Brasil e Portugal. O artigo é parte de pesquisa mais ampla de pós-doutoramento, que objetiva compreender como os cenários sociais, o clima midiático e as situações econômicas influenciam na atribuição de valor e na produção de significados a esse ator social que vem unir duas facetas do capitalismo (o papel do empreendedor e a defesa da “economia social”), apontando para uma síntese que busca lugar nas projeções futuras do mundo do trabalho. Nesse sentido, objetivamos compreender o papel do empreendedorismo social na cooptação de quadros e na emergência de utopias planetárias enquadradas no sistema capitalista. O estudo envolve levantamento conceitual a partir da investigação realizada e a análise dos discursos de organizações e iniciativas sociais de empreendedores sociais, conforme a proposta teórico-metodológica da Análise de discurso de linha francesa (AD).

Palavras chave: Empreendedorismo social, discurso, trabalho, comunicação, consumo.

Introdução

Este trabalho tem como enfoque a temática do empreendedorismo social, a partir de sua dimensão discursiva: compreendemos os processos de atribuição de significados a esse ator social de acordo com sua inserção em uma cultura, em certo momento histórico, num cenário socioeconômico específico. Dada a emergência e a visibilidade desse agente no contexto do capitalismo contemporâneo, procuramos compreender como o cenário social constrói o valor de sua atuação – para tanto, apresentamos uma reflexão a partir discursos presentes nos contextos português e brasileiro contemporâneos.

Diante das crises do capitalismo (Harvey, 2011), bem como da crise da identidade laboral (Dubar, 2009), o empreendedorismo está vinculado à falência do Estado Social, à flexibilização e precarização do trabalho. O empreendedorismo social vem unir à performance atomizada dos empreendedores a questão do bem comum, da necessidade de suprir lacunas e ausências do Estado na resolução dos problemas sociais, entre eles o desemprego, para o qual surgem ações sociais que visam habilitar sujeitos a se tornarem empreendedores eficazes, em busca da alta

¹ Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Práticas de Consumo, ESPM, São Paulo, Brasil. Pós-doutorando pela FCSH-UNL (jan a jun 2013). Bolsista de pós-doutoramento da CAPES (processo nº 10542-12-4).

performance (Ehrenberg, 2010). Enfim, como veremos adiante, não basta ter uma ideia inovadora com o propósito de resolver um problema social: é preciso ter impacto, apresentar resultados quantificáveis, enfim, ser sustentável como negócio – o termo “social” vem revestir essa atividade que, em termos operacionais, desenvolve-se a partir de um mercado capitalista estabelecido, posicionando-se em relação aos processos de produção, circulação e consumo de mercadorias, sejam elas materiais, simbólicas, de caráter artístico-cultural, e, em destaque nesse campo de atuação, revestidas com a aura da redenção, do valor comunitário inserido na leitura do que pode ser consumido pela sociedade civil, a partir de uma noção de consciência e engajamento traduzidas para as práticas de consumo.

Segundo Boltanski e Chiapello (2009), o espírito do capitalismo promove continuamente o engajamento em seu sistema, como reação diante de seus críticos e reordenação para acomodar seus contrários. Para tanto, cria estímulos emocionais a esse engajamento, o que está intrinsecamente relacionado com o imaginário social e as carências e expectativas da sociedade em certa cultura, marcada no tempo e no espaço. Inserido nesse contexto, observamos os significados do empreendedorismo social, e a forma como esta atividade é caracterizada, por exemplo, nos discursos direcionados aos jovens portugueses em formação, ou recém-formados, e que enfrentam dificuldades para conseguir o primeiro emprego. Organizado pelo Fórum Emprego, o evento Job Party tem sido apresentado em universidades de diversas regiões de Portugal, e em si traz um paradoxo, que na verdade expressa a situação atual do país: a maioria do tempo do evento é dedicada ao autoemprego, ao empreendedorismo, com um espaço destacado ao empreendedorismo social. Na ausência de perspectivas de novos postos de trabalho, e com discursos que visam conter ao menos parte da diáspora de jovens portugueses à procura de emprego em outros países, o empreendedorismo surge como uma forma de resposta à crise laboral. Sarkar (2010, p. 32), em alinhamento com a tese precursora de Schumpeter, para o qual a criação das empresas representava o motor da economia capitalista, adota a seguinte definição de empreendedorismo: “é o processo de criação e/ou expansão de negócios que são inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas”. Conforme destaca o autor, essa definição associa o empreendedor à inovação, mas não se restringe a ela, sendo também aquele que concebe um negócio a partir do aproveitamento de oportunidades que identifica. Nesse aspecto, podemos perceber que a aproximação do empreendedorismo social à procura do primeiro

emprego, como forma específica do empreendedorismo, em relação ao qual guarda semelhanças - principalmente em termos operacionais -, leva a cabo a lógica da transformação da percepção da crise em oportunidade, com uma perspectiva de compartilhamento dos benefícios do negócio com uma comunidade, com a sociedade em última instância.

Sobre o conceito de empreendedorismo social

Sarkar, pesquisador da Universidade de Évora, Portugal, define o empreendedorismo social a partir da perspectiva de Peter Drucker, para o qual o empreendedorismo não pode ser compreendido somente como um fenómeno empresarial, mas também abrange iniciativas de organizações sem fins lucrativos - para as quais utiliza a denominação de empreendimentos sociais. Segundo Sarkar (2010, p. 39), “os empreendedores sociais são indivíduos que têm soluções de inovação para problemas sociais. São ambiciosos e persistentes, enfrentam os maiores problemas sociais e oferecem alterações a larga escala”. A ideia de que as transformações levadas a cabo pelos empreendedores sociais sejam de “larga escala” soa quase como um contraponto àquilo que podemos acompanhar em um produto cultural que tem sido porta-voz dessa espécie de movimento contemporâneo de empreendedores sociais: o filme “Quem se importa?”. Dirigido pela brasileira Mara Mourão e lançado em 2011, a obra traz depoimentos de sujeitos identificados como empreendedores sociais ao redor do mundo, obviamente, com destaque para um dos atores mais célebres desta cena, o economista Muhammad Yunus (Prêmio Nobel da Paz 2006), criador de um banco de microcrédito com perfil popular, que auxiliou pessoas em situação de carência. Voltando à ideia que levou à menção do filme, a fala de Vera Cordeiro (Saúde Criança Brasil), que pode ser acompanhada no trailer oficial do filme, traz a seguinte noção associada ao empreendedor social: “não importa se ele faz pra ajudar quatro pessoas, ou pra ajudar mil – o que importa é o sentimento que está por trás”. Essa noção da transformação que pode ser realizada no seu entorno, no mundo à sua volta, seja ele de “larga” ou “estreita” escala, tem se difundido de maneira bastante significativa no cenário português – durante o trabalho de campo desenvolvido para a pesquisa, mais de uma vez o documentário foi mencionado como fonte de inspiração, e, no evento Job Party, foi divulgada a iniciativa da Fundação EDP (parte da companhia líder no setor energético português) de ceder

gratuitamente cópias em DVD do filme para as instituições de ensino que requisitarem, a fim de que seu conteúdo seja difundido aos estudantes universitários.

Sarkar faz uma leitura otimista do impacto do empreendedorismo social na solução de problemas, ante a ausência e/ou a falência do Estado Social, denominando-os como “as ‘forças transformadoras’ que intervêm para solucionar os problemas que os governantes e burocratas falham em resolver” (2010, p. 39). Para o autor, os setores não lucrativos, que seriam o ambiente dos empreendedores sociais, representam um setor em forte crescimento, e aponta uma procura que se desenvolve progressivamente.

Grande parte das características identificadas com os empreendedores sociais são partilhadas com os empreendedores de maneira geral. Sarkar (idem) procura estabelecer as diferenças em meio às semelhanças: “os empreendedores nos negócios transformam a economia ao deslocarem os recursos para áreas que ainda não são servidas. Os empreendedores sociais partilham muitas das mesmas qualidades, mas o seu primeiro efeito vai para as actividades que geram mudanças sociais”. O autor alerta para a cena contemporânea, em que filantropos globais e suas fundações, como Bill Gates (o fundador da Microsoft, corporação global do mercado de computadores e softwares, entre outros braços da companhia pertencentes à economia digital), passam a ser identificados como empreendedores sociais, quando na realidade não o seriam: há, de acordo com Sarkar, o “verdadeiro empreendedor social”, aquele que dedica sua vida a uma causa social – enquanto os tais filantropos investem parte de seu lucro em causas sociais, e aproveitam o acontecimento para alimentar o valor simbólico de seus negócios.

A noção lançada por Sarkar sugere que há uma questão de legitimidade em jogo, no reconhecimento do empreendedor social. Expandimos essa noção para a perspectiva de que é possível compreender essa atividade a partir de uma lógica de campo, no sentido atribuído por Bourdieu (2007); mesmo que sem uma autonomia, mesmo que relativa, há a constituição de uma comunidade imaginada que aglutina atores sociais, que por sua vez estabelecem pontos de encontro, lugares de visibilidade, prêmios de reconhecimento, modos de formação de novos quadros, busca de incentivos financeiros, lutas organizadas por avanços legislativos, entre outros modos de existir que nos permitem afirmar que há um sentido de campo em jogo. O caráter estruturado e estruturante do empreendedorismo social se revela a partir de um nicho específico

da economia que vai se constituindo, o advento de espaços de diálogo e desenvolvimento cooperativo. Também podemos considerar que o campo se revela na forma como se estabelece um lugar de fala com ética própria, com um modo de existir que se associa à leitura da vida como missão, e que se desdobra pelas práticas sociais do sujeito, na direção apontada por Weber (2004) e sua tese sobre a ética protestante como influenciadora do espírito capitalista. Boltanski e Chiapello (2009) partem da tese de Weber para atualizá-la à noção do novo espírito do capitalismo, a partir de uma dinâmica que explicaria a maneira como esse sistema, pelo menos até o presente momento, persiste mesmo em meio a crises e críticas. Segundo os autores, os críticos do capitalismo alimentam sua transformação posterior, e fazem com que o sistema assimile os pontos de insatisfação manifestados pela sociedade, para incorporá-los como parte de sua própria dinâmica, em um estágio futuro. Essa lógica complexa pode ser percebida na forma como o empreendedorismo social representa uma forma de motivação para o engajamento de novos quadros no sistema. O espírito do capitalismo se renova para promover essa vinculação que não é somente pragmática, baseada em recompensas tangíveis, mas também, e talvez principalmente, porque mobiliza afetos, a paixão humana pela devoção à atividade laboral, seja através de um posto empregatício em uma corporação, seja na criação de um negócio que alia a busca da subsistência, da manutenção da vida numa sociedade de consumo, com a dimensão do sonho, por meio do qual o sujeito luta, resiste, persiste para vencer. Nesse sentido, o empreendedorismo social surge como perspectiva para aliar a prática de negócios, com a devida profissionalização de seus quadros, com a devoção a uma causa social, que será o mote para a retórica da renúncia às benesses do capitalismo e suas recompensas individuais, para a recompensa na realização de algo que inclui a resolução ou a amenização de um problema social, que inclui o outro na perspectiva de sucesso pessoal.

Mullgan (2012, p. 53) procura estabelecer uma distinção entre empreendedorismo social e inovação social, em privilégio desta última denominação. De acordo com o autor,

A inovação social é também distinta do empreendedorismo social, um termo utilizado para descrever os comportamentos e atitudes dos indivíduos envolvidos na criação de novas iniciativas com fins sociais, incluindo a vontade de assumir riscos e de encontrar formas criativas de usar activos subutilizados. Tal como o empreendedorismo (ou a criatividade ou a liderança), o empreendedorismo social é difícil de captar, de investigar, e mais ainda de medir. A prática do empreendedorismo social é forte e está a tornar-se mais forte, parcialmente devido a redes bem financiadas que agora existem para apoiar os empreendedores sociais (desde a Ashoka a muitas escolas de empreendedores sociais). Mas

a prática tem sido mais sólida que as teorias ou definições. O que é claro é que muitos empreendedores sociais (como os empreendedores empresariais) não são particularmente inovadores.

A realidade, que interessa a esta pesquisa, é o fato de que a denominação empreendedor social é associada a determinados atores, vinculados a formas distintas de empreender a partir de problemas sociais identificados como oportunidades. A partir daí, a profusão de termos se amplia: inovação social, empresas sociais, negócios sociais, cooperativas, associações juvenis, economia social. Na maioria das vezes, o termo “social” é o denominador comum, e em meio à dificuldade de apreensão de seu sentido nas várias aplicações, parece se tornar um signo ideológico (Bakhtin, 1997), incorporado à retórica que busca modificar o termo a ele associado, conotando-lhe uma aura positiva, vinculada ao “bem comum”. Como apontam Martin e Osberg (2007), o termo “social” simplesmente modifica o empreendedorismo, e se o empreendedorismo não tem um sentido muito claro, tampouco o adquire ao ser modificado pelo termo “social”.

Apontamentos sobre o empreendedorismo social em Portugal

Como apontamos anteriormente, o empreendedorismo social no contexto português convive com o espectro da crise, com destaque para a situação da ausência de postos de trabalho. Neste sentido, há uma dupla conexão com esse problema social: tanto a alternativa de se tornar empreendedor social é, em certo grau, associada a uma possibilidade de primeiro emprego para a grande leva de jovens universitários com dificuldades para se inserir no mercado, quanto o desemprego é o problema social dos mais recorrentes nas iniciativas de empreendedorismo social. O Job Party é um exemplo do primeiro caso: empreendedores sociais tidos como modelos bem sucedidos falam aos estudantes sobre sua experiência, e na possibilidade de profissionalização, para romper a ideia de que se trata somente de voluntariado, de uma parcela da vida profissional dedicada a uma causa, sem qualquer retorno além do fator emocional envolvido na ação de colaborar para amenizar as desigualdades sociais.

O segundo caso se torna evidente a partir da observação de projetos de empreendedorismo social portugueses: casos como o projeto Em-Rede, finalista do concurso FAZ - Ideias de Origem Portuguesa (promovido pela Fundação Calouste Gulbenkian), identifica o problema a partir do qual desenvolve a sua proposta de habilitação de pessoas sem trabalho à empregabilidade:

O projecto em-rede tem como missão apoiar pessoas sem emprego a potenciar a sua condição económica e a sua felicidade, em grupo. No contexto actual de crise prolongada, com efeitos dramáticos no mercado de trabalho, assistimos ao crescimento galopante da taxa de desemprego que atinge mais de 17% da população em Portugal. Conscientes desta realidade e com uma enorme vontade de encontrar soluções através da força colectiva, somos já um grupo de 10 voluntários com experiência na área do Coaching, Formação, Recrutamento e Selecção (Fonte: <http://ideiasdeorigemporuguesa.org/ideias/168>. Acesso em 27/4/13).

Em tempos de felicidade como fator quantificável, classificatório e comparativo entre nações (referimo-nos ao índice de Felicidade Interna Bruta), a percepção da mesma vira problema nacional, e no caso de uma sociedade que vive uma crise em sentido amplo, os reflexos sobre essa questão são evidentes. A questão da felicidade se insere no discurso do projeto Em-Rede como algo vinculado diretamente à reinserção no mercado de trabalho, o que diz muito a respeito do ambiente social em que esse projeto se coloca: a crise econômica se desdobra em várias frentes, causando desemprego, a degradação dos espaços públicos, e se espraia pela cena midiática e atravessa as conversas informais cotidianas. O clima da crise atinge o imaginário, a ponto de tensionar os limites do pertencimento à própria nação: no caso dos jovens universitários, é recorrente o desejo de partir para outro país em busca de melhores condições. A noção de infelicidade corresponde à disseminação da lógica da crise para as subjetividades, para o cotidiano. Como possível antídoto, a formação se alia a habilitações que procuram ajustar indivíduos às exigências do mercado e à lógica do culto à performance (Ehrenberg, 2010) que permeia a sociedade como um todo: nesse sentido, empreender a si mesmo, tornar-se mercadoria desejável (cf. Bauman, 2008) tanto na vida quanto no mercado de trabalho, caracteriza-se como uma obrigação de todos. Programas de apoio, além da orientação prática, também contam com uma proposta aplicada de psicologia positiva, que ecoa dos discursos de autoajuda, estudados por Illouz (2007). Nos encontros da Job Party, em destaque viam-se dois banners (posicionados dos lados do palco onde se apresentavam os convidados), que materializam o imaginário desse empreendedorismo de si mesmo: um deles com a equação “Empenho = Sucesso”; no outro, lê-se outra equação – “Problema = Desafio”.

Em uma sociedade em que a história é tão presente no cotidiano como em Portugal, a começar pelo patrimônio histórico que está presente por cidades como Lisboa e Porto, a questão da reabilitação das edificações seculares é recorrente, e muitas vezes se alia a propostas de incentivo ao comércio local e à geração de postos de trabalho. Como podemos perceber em outra ideia

apresentada no concurso FAZ – Ideias de Origem Portuguesa, outra das 10 finalistas, extraídas do total de 75 candidaturas:

O "Rés do Chão" propõe a reocupação temporária de espaços térreos desocupados, através da reinvenção de funções alternativas ao comércio tradicional com o objectivo de dinamizar a rua e reabilitar a cidade. Com o objectivo de contrariar a crescente desocupação e degradação dos edifícios e das ruas propõe-se a criação de uma plataforma intermediária entre proprietários e arrendatários, em colaboração com o poder autárquico, com o objectivo de promover a reabilitação e a reocupação dos pisos térreos. (...) Pretende-se explorar novos tipos de ocupação temporária como espaços de "co-working", ateliers-loja, galerias, grupos de teatro, entre outros, de forma a promover a partilha de recursos e ideias, a gerar novas formas de cooperação facilitando a empregabilidade. Seriam assim restituídas as actividades de rua, importantes pela capacidade de atrair pessoas e fundamentais na construção social dos bairros e na imagem e identidade da cidade (Fonte: <http://ideiasdeorigemportuguesa.org/ideias/109>. Acesso em 26/4/13).

Percebe-se, na construção do discurso do projeto, uma retórica que articula a lógica do mercado com a questão social: nesse sentido, a atração de pessoas, possíveis consumidores do negócio social, é estabelecida pela condição da concorrência, do atendimento aos gostos individuais, pela dinâmica do mercado. A exigência da sustentabilidade econômica faz surgir discursos que são produzidos a partir de uma hibridação entre critérios e objetivos visando a melhoria das condições sociais, e a percepção da sociedade de consumo e da individualidade do consumidor: a mercadoria pode ter uma espécie de “aura” social, mas também deve se sustentar como mercadoria em concorrência com outras quaisquer.

A proposta do concurso FAZ – Ideias de Origem Portuguesa, dialoga de forma curiosa com a situação da diáspora de jovens: o requisito básico para a candidatura de projetos é que a equipe seja composta por ao menos um integrante português ou lusodescendente que resida no estrangeiro. Conforme indica o site do concurso (<http://ideiasdeorigemportuguesa.org/>),

É um desafio a todos os Portugueses na diáspora que têm ideias, talento e vontade de fazer mais e melhor. É uma convocatória a todos os que, apesar da distância, desejam participar na construção de Portugal, através de uma cidadania ativa, envolvente e participativa. Ideias de Origem Portuguesa é um concurso para encontrar e promover projetos nas áreas do Ambiente e Sustentabilidade, Inclusão Social, Diálogo Cultural e Envelhecimento.

O apelo à cidadania e à participação, mesmo que à distância, configura-se como um projeto de construção, ou de reconstrução da nação, valendo-se da identidade nacional, que aqui realiza-se no sentido das comunidades imaginadas (Anderson, 2005) que transcendem fronteiras geográficas.

Identificamos, no contexto atual, uma profusão de concursos e estímulos ao empreendedorismo social em Portugal, em uma cena que inclui instituições mediadoras de investimentos por meio de premiações, promovendo-se, a partir desse lugar de fala, como liderança na proposta de uma espécie de projeto de nação, que se privatiza a partir dessa autoria que toma a voz e assume o discurso. Vejamos um exemplo recente, o BIS – Banco de Inovação Social da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa², na forma como divulga o seu Concurso de Ideias, o incentivo ao empreendedorismo social, a inovação e os negócios que acompanham o termo “social”:

Um movimento de inovação social e de empreendedorismo com valor social, como aquele que o BIS pretende levar a cabo, é aquele que se faz com pessoas e para pessoas no respeito pelas diferenças de gerações, hereditárias, culturais fomentando laços solidários a uma escala que transcenda qualquer tipo de barreiras que causam a fragmentação e a alienação. Como diria Wilber, um dos grandes pensadores contemporâneos, a demanda holística é um sonho que eternamente nos ilude, um horizonte que recua constantemente à medida que avançamos para ela, um caldeirão de ouro no fim de um arco-íris que jamais alcançaremos. Porque então tentar o impossível (questiona Wilber?) Porque acredito (afirma) que um pouco de totalidade é melhor do que nada e que uma visão integral nos oferece, a este respeito, consideravelmente mais do que qualquer outra alternativa. Podemos escolher entre ser mais ou menos completos, mais ou menos fragmentados, mais ou menos alienados - uma visão integral convida-nos a ser um pouco mais completos e um pouco menos fragmentados no nosso trabalho, vida e destino (Fonte: <https://www.facebook.com/bancodeinovacaosocial.pt>, post divulgado em 27/4/13).

As misericórdias portuguesas, instituições seculares ligadas ao voluntariado, apontadas muitas vezes como a gênese do espírito do empreendedor social desse país, no que se refere à atividade que assume o objetivo de promover o “bem comum”, atualizam seu discurso para os novos tempos, em que o voluntariado puro e simples é suplantado pelo negócio social, pela exigência da performance empresarial eficaz, que passa pela capacidade de ser sustentável economicamente. O concurso de ideias, que pleiteiam o apoio financeiro para sua implantação, transforma-se em “movimento”, e adquire um caráter utópico, transformador, a partir de uma proposta de totalização promovida pelo discurso. A lógica que organiza o lugar do BIS diante do campo do empreendedorismo social é constituída por uma fala de liderança messiânica, respaldada inclusive por certo cientificismo, quando se apóia na fala de um “pensador contemporâneo”. A noção de “um pouco de totalidade”, que seria mais valorosa que a atomização das iniciativas que caracteriza o empreendedorismo social, representa a convocação para se habitar o território simbólico proposto pelo BIS.

² “O BIS é uma rede criada pela SCML que agrega uma série de Instituições, entidades e empresas cujo conhecimento, vocação, experiência e recursos se destinam a promover a inovação social através do apoio a projetos e negócios sociais inovadores”. Fonte: <https://www.facebook.com/bancodeinovacaosocial.pt/info>. Acesso em 27/4/13.

O cenário social em que o empreendedorismo social português ganha certa notoriedade, chegando a ser classificado como “moda” por alguns dos entrevistados para a pesquisa que realizamos, é composto por essa relação entre organizações que abrigam e legitimam iniciativas, e os empreendedores sociais e seus projetos, que estabelecem redes de diálogo com alguns de seus pares. Como pano de fundo das apostas no empreendedorismo e no empreendedorismo social, há a falência assumida do Estado Social – em meio à crise e de um projeto social comum, aposta-se na força individual, nas pequenas coletividades, na atomização das soluções para se vislumbrar um futuro melhor possível, por mais que esta aposta seja num jogo instável e incerto, sujeito a mudanças constantes do cenário em que se realiza.

Apontamentos sobre o empreendedorismo social no Brasil

O contexto brasileiro se vê às voltas com um clima eufórico em torno dos temas que envolvem esta pesquisa. Podemos afirmar, até pela própria realização da conferência internacional Rio+20 no ano de 2012, e pela recorrência do tratamento da questão do empreendedorismo social na mídia, que o Brasil se coloca como um país de destaque para a realização deste estudo. Um sintoma desse ambiente favorável do país à visão empreendedora, conectada com o espírito humanista aplicado do capitalismo contemporâneo, é sua celebração no cenário midiático; recentemente lançado nos cinemas, o documentário brasileiro “Quem se Importa?”³ (2011, direção de Mara Mourão) traz depoimentos de empreendedores sociais, com a mensagem explícita de que “qualquer um pode mudar o mundo” - um enfoque nítido da temática como narrativa inspiracional – ou como histórias de vida exemplares (Buonanno, 2011) -, tratada com o enquadramento da estética do entretenimento cinematográfico.

A fim de compreender a ação empreendedora social de maneira mais aprofundada, e por conta das dificuldades em se investigar as iniciativas de um país continental como é o Brasil no tempo restrito do estágio de pós-doutoramento, selecionamos a cidade de São Paulo, que possui a economia mais desenvolvida do país e cuja vocação empreendedora é especialmente evidente, como recorte para esta pesquisa. Teremos como base para a eleição dos empreendimentos a serem incluídos neste estudo o recentemente lançado “Mapa da Participação Cidadã”

³ O trailer oficial do filme está disponível no link: http://www.youtube.com/watch?v=mETyX_WigCE. Acesso em 19/4/13.

(<http://www.mapadaparticipacao.org.br/>), uma plataforma de divulgação das iniciativas de empreendimento social na cidade de São Paulo. Outra plataforma de divulgação do empreendedorismo social é o site www.atados.com.br, que se apresenta como “uma Rede Social para facilitar que pessoas predispostas a praticar o bem encontrem as mais diversas oportunidades de voluntariado. Nosso principal objetivo é estimular boas ações na sociedade”. Além de mediadora entre sujeitos e as iniciativas, a plataforma em si promove a visibilidade dos projetos sociais, veiculando, a partir delas, uma visão de mundo pautada pela lógica maniqueísta do “bem”, em contraponto ao “mal” subentendido pelo avesso do discurso (e que é, implicitamente, generalizado para tudo que está “fora” desse território construído discursivamente). Como explicita seu slogan, “Atados. Juntando gente boa”, a busca pelo “bem comum” torna-se elo de ligação que constitui uma comunidade imaginada em plataforma digital, materializada em comentários, compartilhamentos, atos de “curtir” os *posts*.

A emergência desse conceito no contexto brasileiro é evidenciada, por exemplo, a partir de prêmios como o Empreendedor Social e Empreendedor Social do Futuro, realizados pelo jornal Folha de S. Paulo e Fundação Schwab (www.folha.com.br/empreendedorsocial); a retórica da publicidade que divulga a premiação é reveladora dessa combinação entre uma visão humanista e a habilidade dos negócios:

Quem pode participar? Líderes de cooperativas, negócios sociais e organizações de impacto social e/ou ambiental que desenvolvam iniciativas inovadoras e sustentáveis em benefício da comunidade. Além de ganhar reconhecimento internacional, seu projeto pode entrar em contato com grandes financiadores que vão multiplicar a sua ideia pelo mundo (publicado no jornal Folha de S. Paulo, no mês de abril de 2012).

Podemos perceber que o trecho acima mostra a combinação de termos de naturezas distintas, caracterizadores desse conceito paradoxal que ganha força em nosso tempo. O empreendedor social deve ser inovador e sustentável; deve se preocupar com o benefício da comunidade, mas também quer reconhecimento internacional e sensibilizar grandes investidores. Deve ser um bom gestor e saber fazer negócios para multiplicar suas ideias sobre o mundo. Desenha-se, nesse pequeno recorte, a perspectiva de uma utopia pragmática, aplicada ao sistema capitalista, que se apresenta como multiplicidade de projetos individuais, e não como projeto coletivo de sociedade, característico da sociedade moderna.

O prêmio Trip Transformadores, promovido pela revista Trip e patrocinado pelo Banco Itaú, entre outros, representa o espírito expandido do empreendedor social que se torna presente na mídia brasileira. Quando o espectro da crise não está presente, como no caso português, a missão do empreendedor é associada ao visionário que trabalha para um mundo melhor, e sua forma de atuação atravessa diversas áreas possíveis - de empreendedores no sentido estrito, a pensadores contemporâneos, que tematizam e dão certo suporte intelectual à atuação daqueles que praticam a chamada transformação:

Há uma força em cada um de nós que pode mudar o mundo à nossa volta. Um poder que se manifesta quando não nos conformamos com o que nos incomoda e nos entregamos, de forma corajosa, desprendida e generosa, à busca do que realmente importa. Trip Transformadores quer promover uma nova maneira de ser e agir: mais verdadeira, simples, encantadora e empática. Para tanto, busca despertar esse poder de transformação em cada indivíduo com quem nos relacionamos e convidá-lo a empreendermos, juntos, essa jornada.

(Fonte: <http://revistatrip.uol.com.br/transformadores/site/homenageados.php>. Acesso em 27/4/13).

No trecho da apresentação do Prêmio Trip Transformadores citado acima, novamente encontramos a noção de que há um movimento desencadeado por um sujeito do discurso que assume a voz da liderança, em tom messiânico, ou seja: apontando os caminhos de um futuro que mistura certa noção iluminista com algo que remete à espiritualidade oriental aplicada às práticas capitalistas. Os homenageados vão desde pessoas responsáveis por empreendimentos e projetos sociais, identificados também como ONGs - Organizações Não Governamentais, quanto pessoas célebres da cultura brasileira que, de alguma forma, rompem com alguns padrões estabelecidos – como é o caso do deputado federal Jean Willys (homenageado em 2011), que, por assumir a causa homossexual no Congresso Nacional brasileiro, tornou-se uma liderança a lutar contra o preconceito e na defesa da igualdade de direitos. Independente do mérito das causas e personalidades homenageadas, fica uma questão que indica a forma como o tema se caracteriza no cenário social brasileiro: há um processo de celebração, e também de celebrização, da figura do empreendedor social, disseminado para uma lógica mais ampla, que abarca pessoas reconhecidas como “transformadoras” em suas áreas de atuação, da ciência às artes, da literatura à mídia, incluindo, obviamente, iniciativas que elegem problemas sociais como metas a serem atendidas. Nesse cenário, identificamos como grandes corporações, como o Banco Itaú - uma das maiores instituições financeiras privadas do Brasil -, vale-se do imaginário do empreendedor social para construir sua marca e revestir seus serviços com a aura da transformação, como podemos ver pelo banner abaixo (publicado em sua página oficial do Facebook em 25/2/2013):



É nesse ponto que chamamos a atenção para as evidências de uma dinâmica cultural que atribui significados ao agente identificado como empreendedor social, e como este se transforma num signo, disputado no mercado de trocas simbólicas, quando agrega valor e é reconhecido pela sociedade, inclusive alimentando uma das práticas mais características do capitalismo contemporâneo, o mercado financeiro. Ao assumir o lugar de liderança de um processo social, o capital financeiro reveste suas operações bancárias, dissimula sua busca pelo lucro (as instituições bancárias é um dos setores mais lucrativos do Brasil contemporâneo), responde às críticas de seus consumidores insatisfeitos com um discurso que coloca à frente a missão do “bem comum”.

Conclusão

Uma das frases que apresenta a organização Conexão Lusófona, voltada a projetos interculturais para a comunidade de língua portuguesa (www.conexaolusofona.org), permite-nos levantar uma questão final, como forma de (in)conclusão das reflexões aqui apresentadas: “Eu não pertenço a nenhuma das gerações revolucionárias. Eu pertenço a uma geração construtiva”. A polarização entre “revolucionários” e “construtores” inquieta, faz pensar sobre o espírito dessa geração que prega utopias pragmáticas, que muitas vezes sonha com “um outro mundo possível”, em sintonia

com a retórica da geração de maio de 1968, mas que também parece ambicionar “o mesmo mundo possível” – em parte subvertendo, em parte conformando-se aos processos de produção, circulação e consumo do capitalismo.

O contraste entre os cenários sociais é evidente: enquanto o empreendedorismo social no Brasil tem adquirido visibilidade midiática e expandido seus significados para abarcar iniciativas de toda ordem, desde que associadas à “transformação” e ao “bem comum”, no contexto português naturaliza-se a falência do Estado Social, ao passo que se dissemina a responsabilização da sociedade civil para buscar soluções para a crise.

Ao tratarmos do empreendedorismo social, fazemos referência a que caráter de mudança? Estamos diante de um capitalismo em transformação, ou criam-se anticorpos que são assimilados pelo espírito capitalista em um segundo momento, incorporando o espírito inquieto de jovens, idealistas, inconformados, para legitimar operações corporativas que seguem, sem modificações significativas, os seus objetivos de obter lucros crescentes? Essa assimilação cultural promoverá o desgaste e o futuro descarte da denominação empreendedorismo social, na busca da diferenciação de um sistema que já mostra sinais de que percebe formas de capitalização em torno dessas iniciativas? Enfim, é possível subverter o sistema a partir de suas próprias formas de operar? Estamos a acompanhar um momento rico e complexo, que merece atenção e reflexão, pois envolve mudanças de significados em relação ao mundo do trabalho, às práticas de consumo, à noção de bem comum e espaço público.

Bibliografia

Anderson, Benedict (2005), *Comunidades imaginadas: reflexões sobre a origem e a expansão do nacionalismo*, Lisboa, Edições 70.

Angenot, Marc (2010), *El discurso social: los limites históricos de lo pensable y lo decible*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Arfuch, Leonor (2010), *El espacio biográfico: dilemas de la subjetividad contemporânea*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

Bakhtin, Mikhail (Voloshinov) (1997), *Marxismo e filosofia da linguagem*, São Paulo, Hucitec.

Bauman, Zygmunt (2008), *Vida para consumo: a transformação das pessoas em mercadoria*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar.

Boltanski, Luc; Chiapello, Ève (2009), *O novo espírito do capitalismo*, São Paulo, WMF Martins Fontes.

Bourdieu, Pierre (2007), *A distinção: crítica social do julgamento*, São Paulo, Edusp; Porto Alegre, Zouk.

- Buonanno, Milly (2011), “Histórias de vida exemplares. Biografias”, MATRIZES ano 5, no. 1, pp. 63-84.
- Dubar, Claude (2009), A crise das identidades: a interpretação de uma mutação, São Paulo, Edusp.
- Ehrenberg, Alain (2010), O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa, Aparecida – SP, Idéias & Letras.
- Harvey, David (2011), O enigma do capital e as crises do capitalismo, São Paulo, Boitempo.
- Illouz, Eva (2007), Intimidades congeladas: las emociones en el capitalismo, Buenos Aires / Madrid, Katz Eds.
- Martin, Roger L.; Osberg, Sally (2007), “Social entrepreneurship: the case for definition”, Stanford Social Innovation Review, pp. 29-39.
- Mullgan, Geoff (2012), “Inovação social”, in Azevedo, Carlos (et al) (Coord.), Gestão de organizações sem fins lucrativos, Porto, Impulso Positivo, pp. 51-74.
- Orlandi, Eni P (2001), Análise de Discurso: princípios e procedimentos, Campinas – SP, Pontes.
- Sarkar, Soumodip (2010), Empreendedorismo e inovação, Lisboa, Escolar Editora.
- Weber, Max (2004), A ética protestante e o “espírito” do capitalismo, São Paulo, Companhia das Letras.

Percursos Profissionais: Projectões e Expectativas dos diplomados em Gestão de Recursos Humanos

*Samantha Hacard-Verpoort
Samantha.verpoort@esce.ips.pt
ESCE-IPS*

Resumo

A transição escola-trabalho realça a relação entre o modelo ideal que representa a dignidade social da profissão, a sua imagem de marca, a sua valorização simbólica, e o modelo prático que diz respeito às tarefas do dia-a-dia e aos trabalhos operacionais, os quais dificilmente correspondem à idealização exacta do trabalho (Dubar, 1997) a qual tende a acentuar-se ou esbater-se consoante os contextos de formação e os contextos de trabalho onde são executadas as práticas profissionais (Canário, 1997). Até porque, muitos dos valores, conhecimentos e formas de identificação dos actores sociais, podem ser redefinidos e alterados, provocando muitas vezes rupturas com a aprendizagem escolar e, conseqüentemente, com os efeitos do processo de socialização escolar na identificação ao grupo, quer nos valores e nas práticas profissionais (Tavares, 2007).

De acordo com os pressupostos enunciados anteriormente temos por objectivo analisar a transição escola-trabalho dos licenciados em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior de Ciências Empresariais. Recorremos à metodologia de estudo de caso, tendo como técnicas de recolha de dados a análise documental e a entrevista semi-estruturada a nove diplomados e utilizamos como técnica de tratamento de dados a análise de conteúdo.

Os resultados revelam que o percurso profissional dos Entrevistados reflecte a tendência evidenciada nos relatórios institucionais (ESCE, 2002 e Almeida et al., 2007) sobre o papel do estágio curricular no acesso ao 1º emprego e a facilidade que tiveram em encontrar emprego após concluírem a licenciatura. A escola contribui ainda para incutir um espírito positivo aos entrevistados sobre o funcionamento do mercado de trabalho, bem como as regras comportamentais que potenciaram a sua inserção social, formas de sociabilidade e redes de conhecimento que permanecem muito para além do laço criado com a instituição de ensino.

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos; inserção profissional; percurso profissional; expectativas.

Introdução

A entrada no mercado de trabalho corresponde, segundo Dubar (1997), a um momento essencial de construção identitária, sendo uma fase de ajustamento de expectativas e de experimentação durante a qual os indivíduos constroem uma projecção de si no futuro e constroem âncoras de carreira (Schein, 1990) determinantes para a sua trajectória profissional. No confronto com o mercado de trabalho ocorre um reajustamento entre a carreira externa e a carreira interna projectada pelo indivíduo.

Neste sentido, com o objectivo de caracterizar e compreender as expectativas, projecções e percursos profissionais dos diplomados em Gestão de Recursos Humanos, recorremos à metodologia de estudo de caso e à pesquisa exploratória, tendo como técnica de recolha de dados a entrevista semi-estruturada a 9 diplomados em Gestão de Recursos Humanos pela Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Baseamo-nos ainda na

recolha documental, em particular, no respeitante ao objectivo desta comunicação, aos dados sobre a inserção profissional do relatório relativo ao período que medeia entre os anos lectivos de 1994/95 e 2001/02 (ESCE, 2002) e aos dados do relatório de inserção dos diplomados (Almeida et al., 2007).

Desta forma, propomo-nos discutir a problemática relativa à importância da socialização escolar e profissional nas quais se forjam expectativas e projecções relativas à carreira profissional de um indivíduo. No ponto seguinte apresentaremos o resultado da análise de conteúdo das entrevistas referentes ao percurso profissional, papel do curso no desenvolvimento profissional, as concepções dos Entrevistados sobre as relações de trabalho, o acesso à formação profissional e o prosseguimento de estudo e por fim apresentaremos as principais conclusões.

Enquadramento Teórico

A socialização escolar apresenta-se como uma das etapas de aprendizagem e incorporação de valores que marcam apenas o início da constituição de processos de socialização profissional que decorrem no contexto de trabalho, onde os valores assimilados voltam a ser redefinidos pelos futuros profissionais (Tavares, 2007). Todavia das instituições com as quais o indivíduo contacta no decurso da sua formação resultam processos sociais e culturais, em que se torna relevante o caso da instituição escolar, que foi concebida como um espaço de produção e reprodução de conhecimentos, valores, atitudes e símbolos, que marcam de forma estruturante o futuro dos indivíduos devido à sua função de desenvolver uma nova cultura, através da integração de novas gerações no ideal da sociedade actual e de socializar constantemente o conhecimento científico (Canário, 1997).

Longe de ser uma entidade independente, a escola desempenha um conjunto de objectivos sociais e simbólicos, como seja o de inculcar um espírito positivo aos estudantes sobre o funcionamento do mercado de trabalho, bem como as regras comportamentais que potenciem a inserção social dos alunos, potenciando formas de sociabilidade e redes de conhecimento que permanecem muito para além do laço criado com a instituição de ensino e o próprio mercado de trabalho. Aliado ao que foi referido, a escola contribui também para a interpretação da realidade dos modelos dominantes e dos sistemas sociais e políticos que os sustentam (Santos, 1994).

A socialização escolar e os contextos de trabalho influenciam a projecção de uma carreira em função da centralidade do trabalho na vida dos sujeitos (Dubar, 1997), onde a transição para a vida activa marca uma etapa decisiva na construção desse processo (Alves, 1998). Nesta transição temos em conta o postulado subjacente à noção de inserção profissional como uma inserção social segundo a perspectiva de Mauritti (2000), pois desta fazem parte uma multiplicidade de factores que ultrapassam a esfera meramente individual, apresentando-se como o resultado de processos sociais amplos e complexos que vivem a par das experiências que os indivíduos vão passando ao longo dos seus processos múltiplos e contínuos de socialização.

Deste modo, a construção de uma carreira profissional é aqui entendida tendo em conta a abordagem pluralista preconizada por Almeida et al. (2000), característica de um conjunto de transformações estruturantes, nas quais destacamos a premência da flexibilidade profissional em que as carreiras profissionais são construídas. Tendo por base um conjunto diversificado de percursos, muitas vezes inconstantes, a construção de uma carreira profissional é também alvo cada vez mais de um maior número de investimentos em formação contínua, em que o prolongamento de estudos assume particular destaque num cenário de desvalorização de diplomas a que assistimos.

Nesta senda, embora a escola e o trabalho difiram quanto à sua função social, estes constituem-se como principais espaços de aprendizagem social, projectos e aspirações individuais em que a aquisição de saberes, comportamentos, valores e homologias que contribuem para a construção de concepções sobre o mundo da escola e do trabalho.

Resultados

A inserção profissional dos Entrevistados reflecte um quadro geral marcado por uma relativa facilidade de acesso ao primeiro emprego, em que 5 dos entrevistados teve uma inserção imediata e acesso ao primeiro emprego através do estágio curricular. Os restantes 4 continuaram nas empresas em que estavam inseridos aquando da frequência do curso. Deste modo, podemos agrupar os Entrevistados, quanto à especialização da empresa onde se encontram, segundo a tipologia utilizada pelo IQF (2006). Por um lado, a maioria efectuou o seu percurso em empresas não especializadas, ou seja, em que o seu *core business* não se centra em serviços de Recursos

Humanos e por outro lado, três deles tiveram um percurso em empresas especializadas em Recursos Humanos. As áreas de exercício profissional reflectem a multiplicidade de contextos organizacionais em que os entrevistados estão inseridos¹, assim como demonstra o seguinte quadro:

Caracterização da trajectória profissional dos Entrevistados

Entrevistado	Modo de acesso ao 1º emprego	Tempo de espera:	Nº de empregos	Tipo de empresa	Área profissional
E1	Estágio curricular	Imediata	1	Não especializada	Coordenação RH
E2	Convite	Após estágio curricular	1	Não especializada	Formação Profissional
E3	Estágio curricular	Imediata	2	Especializada (último emprego)	Recursos Humanos (último emprego)
E4	Estágio curricular	Diferida	2	Não especializada	Recursos Humanos
E5	Estágio curricular	Imediata	1	Não especializada	Formação Profissional
E6	Trabalhador-Estudante	-	-	Especializada	Recursos Humanos
E7	Convite	Após estágio curricular	3	Não especializada	Recurso Humanos e função comercial
E8	Após estágio curricular	Imediata	2	Especializada	Processos de RVCC
E9	Trabalhador-estudante	-	-	Não especializada	Produção Industrial

O Entrevistado 3 estagiou numa consultora de Recursos Humanos e encarou o estágio curricular não apenas como um requisito para a conclusão da licenciatura, mas como a oportunidade para *mostrar trabalho* tendo tido a *felicidade* de a Directora Geral “ (...) *ver em mim algum potencial, principalmente em termos comerciais e de desenvolvimento de negócio e passado um mês ofereceu-me uma unidade de negócio para gerir*” (E3)².

Quanto às dificuldades sentidas, estiveram principalmente centradas no exercício das funções comerciais. Revela ainda que numa primeira fase esta experiência exigiu “(...) *muito mais de mim em termos comerciais do que em termos técnicos*”. Neste sentido, teve de se adaptar às novas funções: “(...) *no fundo, eu tive que aprender a ser um técnico de recrutamento e selecção*”. Teve facilidade de adaptação e integração na empresa, até porque possuía alguma

¹ Marques (2010) chama a atenção para o efeito dos contextos organizacionais, nomeadamente dos sectores de actividade, na modelação das práticas de Gestão e Recursos Humanos, o que não deixará de ter implicações sobre o processo de socialização profissional dos nossos Entrevistados.

² O Entrevistado revelou interesse pela área comercial e de gestão.

experiência profissional anterior à entrada no curso, precisamente na área comercial. Faz apelo aos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso para o exercício das actividades centradas na área do recrutamento e selecção, no entanto afirma que “ (...) *toda a componente prática foi aprendida no trabalho*” (E3).

O estágio curricular revelou-se como o 1º emprego na área de Recursos Humanos, tendo permanecido na empresa durante 2 anos. Para além da unidade de negócio que tinha para gerir, era responsável por “ (...) *vender um pacote à medida de formação (...) e gerir todo o processo de formação*” e por acumular estas funções com “ (...) *algumas responsabilidades internas*” como acompanhar estagiários “*curiosamente da ESCE*”. Refere que a certo ponto “ (...) *era um género de número dois da empresa ou seja quando o responsável pela gestão do escritório de Lisboa não estava era eu o responsável por toda a gestão do escritório*” destacando “ (...) *que não deixa de ser interessante dada a minha juventude na altura*” (E3).

Passados 2 anos recebeu uma proposta de outra empresa de consultoria multinacional de Recursos Humanos, com um volume de trabalhadores muito superior em relação à empresa que trabalhara anteriormente e considerou que esta lhe “ (...) *poderia dar outro tipo de oportunidades, tanto em termos de crescimento como em termos aprendizagem acima de tudo, que eu iria trabalhar com pessoas com vários anos de experiência e sabia que iria ser importante para mim em termos de crescimento profissional e pessoal e foi isso que aconteceu*” (E3). Nesta nova empresa passou a realizar o recrutamento na área das tecnologias de informação e teve de começar do “ (...) *zero novamente (...) porque as técnicas são totalmente distintas em vários aspectos*” (E3). Apesar de a experiência estar a correr bem, diz-nos que o seu contrato não foi renovado³ e que se encontra numa “*fase activa de procura de novas oportunidades*”.

A Entrevistada 6, por sua vez, embora reconheça a importância de ter tirado o Curso: “ (...) *porque se eu não estivesse a frequentar a licenciatura não se iriam lembrar de mim* [refere-se às pessoas que a contrataram] *porque eu não tinha aqueles requisitos necessários*” (E6) e esteja a trabalhar numa empresa de trabalho temporário como Directora Técnica a desempenhar

³ Após a entrevista contou-nos que conseguiu arranjar trabalho na área da Gestão de Recursos Humanos, numa empresa não especializada.

funções relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, estas prendem-se principalmente com a vertente administrativa e, por isso, percepciona que ainda não encontrou um emprego na área da Gestão de Recursos Humanos onde possa desenvolver funções relacionadas com a área técnica e de desenvolvimento organizacional, nomeadamente a avaliação de desempenho: “*ao longo da licenciatura, após a licenciatura, o meu 1º emprego ainda está em aberto*” e confessa, “*(...) tenho pena de não estar numa empresa, que faça de técnica de Recursos Humanos e não de administrativa*” (E6).

A Entrevistada assume a responsabilidade pelo recrutamento e selecção de trabalhadores para as empresas clientes, mas também por um conjunto de tarefas relacionadas com a gestão da empresa, “*(...) aquilo que eu faço não se limita apenas às funções de Recursos Humanos, também faço de secretaria de direcção*” ao mesmo tempo que estava a frequentar a licenciatura em Gestão de Recursos Humanos refere que essa foi uma das dificuldades porque “*(...) sentia que não tinha as bases*” (E6). Quando terminou a licenciatura sentiu-se mais segura dos seus conhecimentos, todavia considera que na empresa onde trabalha não tem oportunidade de desenvolver as matérias que aprendeu ao longo do curso Curso “*(...) infelizmente não fazemos outros processos*” mas afirma que “*(...) já saberia onde iria encontrar, as bases como é que poderia fazer um plano, se eu não tivesse a licenciatura eu não faria a mínima ideia e ficaria em pânico*” (E6). Entretanto decidiu ingressar num mestrado em Gestão de Recursos Humanos e explica “*(...) actualmente com as licenciaturas de Bolonha só de 3 anos, estas licenciaturas não são tão valorizadas como as licenciaturas de antigamente por parte das empresas, então pensei que era melhor tirar logo [o mestrado] tudo seguido como se fosse uma licenciatura das antigas*” (E6)

A Entrevistada 8 percepcionou que as actividades que efetuou durante o estágio curricular não estavam directamente relacionadas com o que aprendeu no curso, porque lidavam com processos de RVCC, no primeiro ano em que entraram em vigor: “*Eu também calhei num estágio onde se fazia algo que não aprendi no curso, fui para uma área um bocadinho ao lado*” (E8).

Após ter concluído o estágio esteve a trabalhar numa fábrica e passados 3 meses a organização onde realizou o estágio voltou a contactá-la para a voltar integrar nas mesmas funções realizadas durante o estágio curricular, só que a regime de recibos verdes. Deste modo, permaneceu 6 anos

como profissional de RVCC e depois candidatou-se para uma escola secundária como Técnica de Diagnóstico, para realizar era o mesmo tipo de funções. Conta-nos que decidiu mudar porque “ (...) *já não aguentava estar lá, mau ambiente, porque estaria ali eternamente a recibos verdes, a pessoa começa a ficar mais velha e a recibos verdes não dá estabilidade nenhuma, não permite nada e soube dos concursos e concorri para várias escolas*” (E8). Atualmente é técnica de diagnóstico nessa escola secundária e é responsável por encaminhar jovens e adultos para percursos de qualificação escolar.

Em termos de formação esta Entrevistada realizou uma pós-graduação em Gestão da Formação e como lhe dava equivalência ao 1º ano do mestrado de Educação de Adultos decidiu continuar porque, como afirma, a pós-graduação não proporciona qualificação e em concursos públicos o mestrado poderia ser distintivo: “ (...) *foi a pensar em investir na minha vida profissional porque tinha consciência porque tinha consciência que não iria ser técnica de diagnóstico o resto da minha vida*” (E8).

Embora tivesse pensado em realizar um estágio curricular no departamento de Recursos Humanos da empresa onde trabalhava, o Entrevistado 9 conta-nos: “ (...) *essa porta não me foi aberta*” (E9) e esta impossibilidade foi marcante em relação às expectativas que criou – “ (...) *eu terminei o curso e aí é que foi o que aconteceu de pior para mim*” (E9) – e, por isso, optou por realizar um Projecto Organizacional Aplicado.

Como não teve a oportunidade para iniciar uma actividade na área da Gestão de Recursos Humanos, considera que o retorno profissional que esperava com a conclusão do curso não correspondeu às suas expectativas iniciais e que a etapa de elaboração do Projecto Organizacional Aplicado e posterior conclusão da licenciatura “ (...) *fez parte do meu objectivo que era terminar, em termos práticos, o proveito já não foi*” (E9). Este Entrevistado tem realizado várias acções de formação na empresa onde trabalha e refere que o Curso o sensibilizou para a valorização dessa formação profissional.

Assim, podemos destacar o percurso profissional deste Entrevistado em relação aos restantes, porque foi marcado pela confrontação com a ausência de oportunidade de, na empresa onde trabalhava, não poder exercer funções na área dos Recursos Humanos, tendo ocorrido um desfasamento entre as expectativas que criou aquando da escolha e da conclusão do Curso.

A Entrevistada 4 criou muitas expectativas em relação ao estágio curricular e ficou contente por saber que iria ser numa empresa da área hospitalar⁴, porque “ (...) *era juntar aquilo que mais gostava, que era a área da saúde com a gestão de Recursos Humanos*” (E4). Apesar de estar contente com a empresa onde iria realizar o estágio, confessa que ficou “ (...) *um bocadinho assustada, porque senti que existia um nível de exigência mesmo em relação a uma estagiário grande e nós quando acabamos os cursos, não sei se vocês sentem isso, na altura eu sentia que não sabia fazer nada*” (E4).

Após a conclusão do estágio curricular trabalhou na área da banca, onde fez análise de créditos de habitação. Como era uma actividade distinta em relação ao Curso que frequentou teve alguma dificuldade em relação ao domínio da linguagem técnica. No entanto no que respeita aos aspectos estritamente financeiros considera que o Curso lhe proporcionou o conhecimento suficiente para executar este tipo de funções: “ (...) *não dominamos de forma nenhuma a linguagem técnica, isso também são coisas que são muito específicas, é nas próprias empresas que conseguimos ter essa noção, mas temos formação ao nível financeiro e portanto, também podemos desenvolver algum trabalho nesta área*” (E4).

Passado algum tempo de estar a trabalhar na banca, a empresa onde fizera o estágio curricular convidou-a para integrar a equipa de Recursos Humanos, proposta que aceitou sem hesitar. Desde então encontra-se a trabalhar no Departamento de Recursos Humanos de uma empresa da área hospitalar e confessa que as suas actividades são bastante variadas: “ (...) *eu não me cinto àquilo que está descrito em termos funcionais que está no contrato*” (E4). Realiza tarefas na área do desenvolvimento de Recursos Humanos, principalmente na área da avaliação de desempenho, mas também no recrutamento e selecção, acolhimento e integração, formação e toda a Gestão Administrativa de Recursos Humanos. Esta Entrevistada afirma que gostaria de prosseguir estudos na área da Formação Profissional, porque percepção que essa poderia ser uma área a desenvolver na empresa: “ (...) *na área da Formação, é uma área que eu gosto mais, e é uma área que talvez pudesse ser aqui desenvolvida de outra forma, nomeadamente na avaliação da Formação com informação da métrica, aqui é feito de uma forma que se calhar em grandes*

⁴ A Entrevistada 4 queria ingressar em enfermagem, mas não teve média para entrar.

empresas é feito de outra forma, se calhar mais em voga e mais actualizada e mais eficiente, não sei” (E4).

A Entrevistada 5 realizou o estágio curricular numa empresa municipal e após ter concluído o estágio foi-lhe proposto continuar, através de um estágio profissional, o que só aconteceu passado um ano. Durante este período de um ano permaneceu, por opção própria, “ (...) *na organização a trabalhar a custo zero*” (E5). Hoje considera que fez a opção certa, porque passados sete anos ainda continua a trabalhar na empresa onde realizou o estágio curricular. Admite que o percurso profissional linear lhe permitiu ter uma boa integração na organização porque é “ (...) *uma preparação diferente do que entrar numa empresa nova e não ter este caminho feito*” (E5) e considera que, por essa razão, não sentiu dificuldades no seu trabalho.

Tal como a Entrevistada 4, confessa que quando acabou o Curso teve algum receio de não estar à altura do desafio que é o confronto com o exercício profissional, mas relativiza dizendo que “*quando te dão uma função nova para desenvolver, é sempre achares que será que eu sou capaz? Será que aquele meu conhecimento me permite ser capaz de fazer? Mas a verdade é que com o tempo as coisas vão passando*” (E5). Neste momento continua a exercer funções na área da formação como técnica do gabinete de formação e é responsável pela formação interna e externa e pelo desenvolvimento das qualificações Escolares ao nível das creditações e dos processos de certificação. Actualmente encontra-se a frequentar um mestrado na área da Gestão de Recursos Humanos, porque percepção que o mercado de trabalho selecciona por esta via e que a licenciatura que tirou já não tem o mesmo valor no mercado de trabalho, não garantindo a sua empregabilidade futura:

“pareceu-me que como o mercado de trabalho está com dificuldades, que se apresentam são cada vez mais, apesar de eu estar com um contrato por tempo indeterminado, já sabemos que não é seguro como era a alguns anos, parece-me que se eu consolidar conhecimentos, aumentar qualificações pode ser uma vantagem para o futuro e essa foi a principal razão de ter vindo [para o mestrado] ” (E5).

Quando iniciou o estágio curricular o Entrevistado 2 sentiu maior responsabilidade e conta-nos que a sua maior dificuldade foi “*o confronto com a realidade*” (E2). O Entrevistado desenvolveu várias actividades ao longo do estágio curricular: “ (...) *o meu estágio foi muito diversificado e gratificante porque tive muitas tarefas, porque apesar de ser uma multinacional, éramos só quatro nos Recursos Humanos e a empresa tem 300 trabalhadores*” (E2).

Após a conclusão do estágio curricular concorreu para uma empresa industrial e foi seleccionado. Embora só tivessem passado uns meses desde a conclusão do estágio curricular até ter encontrado emprego, considera que a Escola é reconhecida no mercado de trabalho e que o dotou de um conjunto de competências que facilitariam a sua integração no mundo do trabalho: *“acho que a ESCE, com o conjunto de competências que me deu, que eu acredito que adquirir, conseguiria arranjar trabalho, com maior ou menor dificuldade, mas acho que isso seria uma vantagem”* (E2). Deste modo, o Entrevistado considera que não teve muitas dificuldades no seu 1º emprego, embora reconheça que sentiu uma pressão adicional *“até porque se as pessoas não notassem que eu sabia aquilo que estava a fazer, iam colocar em causa o meu trabalho, por isso acho que outro Curso não iria para além daquilo que me deu, acho que não senti falta da aprendizagem de outras competências”* (E2).

Tal como os Entrevistados 5 e 6, também achou importante dar continuidade aos estudos e inscrever-se num mestrado na área da Gestão de Recursos Humanos por perceber que a licenciatura pós Bolonha não tem o mesmo valor no mercado de trabalho que a licenciatura pré Bolonha. Para além de esta concepção ter sido transmitida por alguns professores durante a licenciatura, esta ideia resulta da percepção de que há novas exigências por parte do mercado de trabalho devido à massificação do ensino e à desvalorização do diploma, como tem vindo a ser referido por alguns autores (Alves, 2008; Canário, 2007), e que os nossos Entrevistados também referem:

“ (...) só aceitamos com pré Bolonha ou com mestrado (...) eu quando vi aquilo, bem se esta multinacional pensa assim, as outras todas também vão pensar, portanto eu pensei e acreditei que tinha de dar continuidade ao Curso que só com a licenciatura de 3 anos iria dificultar bastante aquilo que é o meu objectivo, que é conseguir para já demonstrar que a importância que a Gestão de Recursos Humanos tem para a empresa, pelo menos, também não vou ser sonhador a pensar que vou mudar a visão dos outros, mas pelo menos da minha quero contribuir para que a Gestão de Recursos Humanos tenha uma boa imagem e depois a nível pessoal não me custa sonhar que um dia também vou subir na carreira” (E2).

A Entrevistada 1 estava bastante ansiosa por começar o seu estágio curricular numa empresa do sector automóvel, porque achava que *“não conhecia a [indica o nome da empresa], nada, estava a zeros sobre o que era a empresa, quer o seu objecto de negócio digamos assim”* (E1). Todavia a adaptação correu bem e justifica, atribuindo a responsabilidade a si própria: *“mas isso já é a minha forma de estar”* (E1). Em termos técnicos sentiu algumas dificuldades, mas que foram superadas graças ao apoio que teve da sua coordenadora de estágio *“a minha chefe e minha*

coordenadora na altura, foi espectacular, passou-me um know-how brutal e mesmo a organização é muito aberta a ensinar” (E1).

Após os 3 meses de estágio curricular continuou na empresa, através de um protocolo com a Escola, e posteriormente realizou um contrato de trabalho temporário e depois ainda realizou um contrato de *outsourcing* até passar para os quadros da empresa. Encara a sua evolução profissional na empresa como “*muito natural e positiva porque primeiro tive um estágio depois passei para técnica de recurso humanos e depois a minha chefe saiu e fui convidada a ocupar o cargo de Coordenação de Recursos Humanos*” (E1). Actualmente desenvolve um conjunto de novas áreas de intervenção ao nível da Gestão de Recursos Humanos, como a avaliação de desempenho, gestão de carreiras e formação, bem como toda a parte administrativa e de cumprimento legal e toda a gestão de projectos. Para além disso ainda gere o refeitório e as máquinas de *vending* e está neste momento a desenvolver a área da expatriação.

Ao nível do prosseguimento de estudos fez uma pós-graduação em Gestão da Formação e expressa a vontade de realizar um mestrado na área contabilístico-financeira porque percebe que essa é uma área que se complementa com a função Recursos Humanos:

“ (...) eu trabalho muito com os meus colegas da contabilidade (...) há instrumentos que temos de partilhar (...) depois há toda esta gestão, quer se queira ou não, faz-se mas depois há um controlo de custos relacionados com as pessoas, do número de pessoas, de head-count, que temos de ver face aos custos que estamos a ter, face ao volume que temos de ter, há aqui um conjunto de actividades..., eu tenho aprendido muito através dos meus colegas também com o meu chefe, porque a formação dele de base é a área financeira” (E1).

O estágio curricular do Entrevistado 7 foi na área da banca e “*não correu nada bem*”. Apesar de ter atingido o objectivo de terminar a licenciatura com uma boa nota considera que *numa óptica de enriquecimento pessoal* não correspondeu às suas expectativas. Atribui a responsabilidade à dificuldade de adaptação por se tratar de um ambiente muito formal e por ter um “*modus operandi muito específico, é muito standard, muito processual*” (E7).

Quando terminou o estágio curricular aceitou o convite de uma amiga para ir trabalhar numa empresa de Trabalho Temporário e afirma que até hoje foi “*o que eu fiz de menos aliciante mas em termos de algumas características pessoais, foi onde eu cresci mais porque fazia... tratávamos dos recrutamentos dos nossos clientes, mas tínhamos de angariar os nossos clientes ou seja grande parte do meu trabalho semanal era angariar clientes, bater porta a porta*” (E7).

Entretanto, uma das suas clientes perguntou-lhe se ele estava interessado em ir trabalhar para a sua empresa e decidiu aceitar por considerar que era um salto qualitativo em relação ao seu anterior trabalho. Passados 2 anos e meio a empresa começou a não estar muito bem “*começamos a ter menos encomendas e começaram a fechar algumas fábricas na Europa*” (E7) e decidiu enviar alguns currículos para consultoras de Recursos Humanos até que surgiu a oportunidade de ingressar numa empresa de distribuição, onde se mantém actualmente.

Neste momento está a frequentar um curso de Gestão para Executivos, equivalente a uma pós-graduação, porque percebe que é importante para evoluir profissionalmente e sente necessidade de alargar a sua rede de contactos e conhecer o que se faz nas outras empresas. Conta-nos ainda que se continuar os estudos, nomeadamente mestrado, será na área da gestão empresarial porque valoriza outras “*áreas adjacentes à Gestão de Recursos Humanos*” (E7).

Conclusão

O percurso profissional dos Entrevistados parece reflectir a tendência evidenciada nos relatórios institucionais (ESCE, 2002 e Almeida et al., 2007) sobre o papel do estágio curricular no acesso ao 1º emprego e a facilidade que tiveram em encontrar emprego após concluírem a licenciatura.

O estágio foi para muitos o primeiro contacto com o mercado de trabalho e a oportunidade de se confrontarem com a profissão que pretendiam abraçar ao escolher o Curso de Gestão de Recursos Humanos. Os Entrevistados que já trabalhavam continuaram nas mesmas empresas, tendo optado por realizar um Projecto Organizacional Aplicado⁵.

Depois de inseridos no mercado de trabalho, a maior parte dos Entrevistados não teve mais do que dois empregos que podemos agrupar em empresas especializadas em Gestão de Recursos Humanos, por contraposição a empresas não especializadas. Ao nível da projecção da carreira, esta tende a assentar no reforço de um sentimento de pertença ao campo profissional da Gestão de Recursos Humanos, o que é sustentado na aposta em formação pós-graduada na área da Gestão de Recursos Humanos ou em áreas que com esta se articula.

⁵ Modalidade alternativa ao estágio curricular para os trabalhadores estudantes.

Como o grupo em análise partilha uma mesma formação de base, num mesmo contexto institucional, o papel unificador da socialização escolar tende a ser esbatido através da diversidade das suas trajectórias profissionais e da projecção da carreira, na sua articulação com o prosseguimento de estudos.

Deste modo, os Entrevistados parecem valorizar a formação profissional contínua promovida pelas empresas, porque a encaram como condição para a evolução profissional na empresa ou fora dela, aliás, a sua valorização decorre das suas perspectivas de carreira. Para além da formação contínua, o prosseguimento de estudos, do qual demos conta, é encarado como um processo impulsionador de progressão profissional e de suporte à mobilidade, como a mudança de área ou mesmo de especialidade, de acordo com as estratégias de formação que induzem o rumo das carreiras profissionais.

É evidente a consciência de uma relação não linear entre os saberes escolares e os saberes profissionais nas palavras dos nossos Entrevistados, de que nos fala Canário (2006), todavia a empresa parece representar o espaço de reconhecimento e socialização profissional, pois o papel dos contextos de trabalho assume importância na redefinição das suas expectativas e construções de carreira e resulta na centralidade do trabalho hoje em dia, sendo fonte de realização profissional, mas também pessoal e que tem por base uma dimensão individual, colectiva e interactiva que depende da optimização das dinâmicas formativas que ocorrem nesse mesmo contexto, enfatizadas como vimos através das estratégias de formação profissional e prosseguimento de estudos desenvolvidas pelos Entrevistados. Tendo em conta a perspectiva de Canário (2006), estamos perante o efeito reprodutor da escola em que a valorização do prolongamento de estudos se encontrar relacionada com o efeito cultural da Escola, que desenvolve uma aptidão para a aquisição constante de conhecimentos.

Bibliografia

Almeida, António José; Marques, Maria Amélia; Alves, Natália (2000). *Carreiras Profissionais: Novos Caminhos para as relações de trabalho*, IV Congresso Português de Sociologia.

Almeida, António José et al. (2007). *Inserção profissional dos licenciados da ESCE*. Setúbal: ESCE/IPS.

Alves, Natália (1998). Escola e trabalho: atitudes, projectos e trajectórias. In Cabral, Manuel Villaverde; PAIS, José Machado (orgs). *Jovens Portugueses de Hoje*. Oeiras: Celta Editora.

Alves, Natália (2008). *Juventudes e inserção profissional*. Lisboa: Educa.

Alves, Mariana Gaio; Alves, Natália Alves; Chaves, Miguel (2012). Inserção profissional e razões de ingresso e reingresso no ensino superior. Um ponto de partida para a temática em aberto. In *Sociologia problemas e práticas*, nº69, pp: 99-118.

Canário, Rui (1997). Formação e mudança no campo da saúde. In Canário, Rui et al. (org.). *Formação e situações de trabalho* (pp.117-146). Porto: Porto Editora.

Canário, Rui (2006). Aprender sem ser ensinado. A importância estratégica da educação não formal. In *A educação em Portugal (1986-2006). Alguns contributos de investigação* (pp:159-206). Disponível em <http://espacoseducativos.files.wordpress.com/2007/05/a-educacao-em-portugal-1986-2006-alguns-contributos-de-investigacao.pdf> consultado a Outubro de 2011.

Canário, Rui (2007). Escola/Família/Comunidade para uma Sociedade Educativa. In *Seminário Escola/Família/Comunidade*, pp:104-140, Lisboa. Disponível em www.cnedu.pt/files/pub/EscolaFamilia/7-Conferencia.pdf consultado em Setembro de 2012

Carré, Philippe ; Caspar, Pierre (1999). *Tratado das Ciências e das Técnicas de Formação*. Lisboa: Instituto Piaget;

Dubar, Claude (1997). *A socialização — construção de identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora.

ESCE (2002). *Auto-avaliação do Curso Bietápico de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos*. Setúbal: ESCE.

IQF (2006). *Gestão de pessoas: tendências, qualificações e formação*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação.

Marques, Maria Amélia (2010). *Modelos organizacionais e práticas de gestão de recursos humanos - um estudo multi-caso*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Dissertação de Doutoramento.

Mauritti, Rosário (2000). Repercussões das origens sociais nas trajetórias de escolarização superior. In *IV Congresso Português de Sociologia*.

Santos, Boaventura Sousa (1989). Da Ideia de Universidade à Universidade de Ideias. In *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 27/28, p:11-62.

Santos, Boaventura Sousa (1994). *Pela mão de Alice. O Social e o político na pós-modernidade*. Porto: Afrontamento.

Schein, Edgar H. (1990). *Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development*. Disponível em <http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2315/SWP-3192-22603401.pdf>, consultado a Setembro de 2012.

Tavares, David (2007). *Escola e identidade profissional — o caso dos técnicos de cardiopneumologia*. Lisboa: Colibri.

A gestão de recursos humanos em organizações do terceiro setor: resultados exploratórios de uma investigação em curso¹

Cristina Parente

cparente@letras.up.pt

Departamento de Sociologia/Instituto de Sociologia

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Resumo

Nesta comunicação, a gestão de pessoas é assumida como uma prática geradora de vantagem comparativa em organizações orientadas por uma missão social e um ideário de respeito e dignidade pelos recursos humanos. Questiona-se a gestão de pessoas enquadrada numa ótica mais lata de gestão estratégica - importada do mundo empresarial - e alinhada com o desenvolvimento organizacional.

A partir de um inquérito por questionário aplicado a 89 organizações do terceiro setor (OTS), procura-se discutir as especificidades da gestão de pessoas a atuar no campo do Terceiro Setor português, salientando as tendências mais significativas no que se refere: i) responsabilidade da função pessoal; ii) práticas e instrumentos de gestão utilizados; iii) orientação da gestão de pessoas. Proceda-se a um retrato das configurações assumidas pela gestão de pessoas, relacionando-as com algumas variáveis contingenciais apontadas por Mintzberg (1995 [1979]) como estruturantes do funcionamento organizacional empresarial, tais como antiguidade e a dimensão da organização. A estas acresce-se os estatutos jurídicos dadas as especificidades do setor em análise.

Palavras chave: gestão de pessoas, terceiro setor, recursos humanos.

Introdução

A caracterização das práticas de gestão de pessoas² em Organizações do Terceiro Setor (OTS) portuguesas é a problemática trabalhada nesta comunicação. Procuramos salientar as tendências mais significativas da gestão de recursos humanos e avaliá-las de acordo com os pressupostos das teorias que salientam a importância dos recursos intangíveis para o desempenho organizacional importadas do mundo empresarial.

Começamos por analisar a problemática da gestão de pessoas e das suas especificidades no terceiro setor. A partir da informação recolhida em 89 OTS inquiridas, discutimos, de uma forma exploratória, as principais tendências da gestão de pessoas no Terceiro Setor, tendo como referência o ano de 2010.

¹ Esta comunicação foi realizada sob financiamento do FEDER através do COMPETE – Programa Operacional via Fundação de Ciência e Tecnologia no âmbito do *O Projecto Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação* (PTDC/CS-SOC/100186/2008), liderado pelo ISFLUP - Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e desenvolvido em parceria com a A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Setor e com o Dinâmia/CET do Instituto Universitário de Lisboa.

² O conceito de gestão de pessoas e de gestão de recursos humanos são considerados como sinónimos.

Aborda-se o lugar da gestão de pessoas nas organizações, as suas práticas de gestão mais frequentes, as orientações privilegiadas, partindo do princípio avaliativo que o principal objetivo orientador das OTS é o cumprimento da sua missão. De acordo das perspetivas do alinhamento (Michie e Scheeman, 2005), consideramos que uma gestão dos recursos humanos numa OTS é um instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional dos seus membros e da comunidade em que se encontra integrada, sendo que estes vetores se perfilam com a estratégia gestionária orientada pela missão da organização. No pólo oposto a esta estratégia e em contracorrente, posiciona-se a gestão imediatista dos recursos humanos mais orientada para o desempenho funcional de curto prazo, numa lógica que se pode classificar de próxima de racionalidade económica encontrada mais frequentemente em organizações empresariais privados com fins lucrativos.

A gestão de pessoas: uma abordagem ao terceiro setor importada do mundo empresarial

As concepções sobre a função pessoal estão intimamente associadas ao setor empresarial privado lucrativo, tendo sido relegadas nas OTS até, de uma forma genérica, à década de 1980 quando nos países ocidentais desenvolvidos se começa falar na profissionalização das mesmas. São várias as razões que explicam a secundarização da gestão de pessoas, entre elas, a própria subalternidade das actividades de gestão em geral, porque durante muito tempo as OTS foram administradas numa perspetiva filantrópica (e não gestionária) e só mais recentemente assumem um papel relevante como empregadoras. Tal como no mundo empresarial, a gestão de pessoas ganha relevo impulsionada por teorias cujo pressuposto central é que as organizações sustentam a sua vantagem comparativa a partir dos seus recursos, entre eles os recursos humanos (Colbert, 2004). Exemplo desta concepção são as teorias da empresa baseada nos recursos³. O conceito de vantagem comparativa pode gerar alguma perplexidade por se tratarem de organizações sem fins lucrativos. Todavia, estas organizações pautam-se por requisitos de desempenho idênticos no que se refere à eficiência e eficácia organizacional, tanto mais exigentes em contexto de escassez de recursos.

³ Do inglês resource-based view (RBV) of the firm.

Porém, e aqui reside parte da diferenciação, o principal objetivo orientador das OTS é o cumprimento da sua missão social. Nesta ótica, a gestão de pessoas é concebida como um dos alicerces estratégicos das organizações, discutindo-se cada vez mais a pertinência da noção de gestão estratégica de recursos humanos⁴ aplicada ao terceiro setor. Esta é entendida como um alinhamento da gestão de pessoal com a missão social da organização, procurando adequar as políticas e práticas daquela gestão aos desafios que as organizações enfrentam na atualidade, como àqueles que são esperados no futuro (Bratton, 1999; Pynes, 2009), respeitando o ideário das empresas sociais de valorização do trabalho sob o capital, de gestão democrática e participativa (Defourny & Borzaga, 2001; Spear, 2006; Defourny & Nyssens, 2010).

Em contextos de rápidas e contínuas mudanças, a gestão de pessoas entendida como uma prática estratégica que visa incrementar o desempenho organizacional torna-se numa vantagem comparativa inequívoca (Miles, Snow, 1984; Akingbola, 2006), num setor em que encontramos tendências no sentido da profissionalização e que como outro quer atingir a excelência nos serviços e bens que disponibiliza aos seus públicos, bem como nas relações que estabelece com os seus stakeholders, nomeadamente os seus trabalhadores. No terceiro setor, a importância da gestão de pessoas ganha, em nossa opinião, um destaque adicional. Se no setor industrial é possível automatizar e robotizar o processo produtivo, reduzindo-se por esta via a mão-de-obra necessária, as OTS (à semelhança do setor social público, fortemente orientado mas não unicamente, para a prestação de serviços sociais) estão mais dependentes das competências relacionais dos trabalhadores ao nível do saber ser e estar para o seu desempenho organizacional. O trabalho tem frequentemente um cariz emocional, exigindo uma resistência psicológica aos problemas vividos com clientes/utentes/beneficiários. Constatase que dada a especificidade de grande parte das atividades garantidas pelo terceiro setor - nomeadamente nas áreas da educação, formação, saúde, velhice, famílias, pobreza entre outras -, por um lado, as competências dos trabalhadores são pouco passíveis de serem substituídas por capital fixo, por outro, é delas que

⁴ Por Gestão Estratégica, Bratton (1999) entende uma atividade contínua que requer ajustamentos constantes entre três dimensões interdependentes: os valores gestionários, o ambiente interno e externo, e os recursos disponíveis. Porém, o autor indica que o conceito de Gestão Estratégica de Recursos Humanos carece de clareza conceptual, não se alcançando consenso teórico quanto ao seu significado. A este propósito, questiona em que medida os conceitos de Gestão Estratégica de Recursos Humanos e de estratégia de Recursos Humanos se referem a processos ou resultados idênticos. Consideramos uma equiparação entre os conceitos que remetem para a atribuição à gestão de Recursos Humanos de um o papel de importância idêntica ao de outras funções das organizações (seja as funções comercial e *marketing*, seja de produção, ou outras) na definição da estratégia global da organização.

depende o sucesso e a qualidade dos serviços prestados, uma vez que os recursos humanos estão globalmente implicados e em contacto com os *stakeholders* da organização (Pynes, 2009). Com base numa revisão de estudos de caso realizados no domínio da gestão nas OTS, nomeadamente a partir de trabalhos desenvolvidos por Cascio e Boudreau (2010), Fitz-Enz (2000) e Pynes (2009) confirma-se esta ideia: tratam-se de serviços de mão-de-obra intensiva, em que 50% a 80% do orçamento disponível destina-se a custear salários.

Em segundo lugar, parece haver um consenso relativamente à ideia de que neste setor os recursos humanos são fortemente investidos na missão e nos valores das organizações, sendo atraídos e motivados para nele ingressar devido mais a fatores de natureza intrínseca - tais como a oportunidade de servir a comunidade ou participar nos processos de tomada de decisão (Akingbola, 2006) -, do que por fatores materiais, tais como remunerações elevadas, benefícios sociais e outras regalias, ou ainda ascensão nas carreiras. A este propósito, Preston (1989) considera que, de acordo com a teoria da doação do trabalho, os trabalhadores do setor sem fins lucrativos sentem-se atraídos pelo seu trabalho devido a objetivos morais e éticos, reforçados pela natureza dos bens e serviços que são produzidos/oferecidos por essas organizações com o propósito de gerar bem estar social. Deste modo, estes trabalhadores estão menos interessados nas recompensas monetárias, caso contrário, trabalhariam em organizações com fins lucrativos, onde poderiam usufruir de um salário mais compensador. Neste contexto motivacional, as práticas de gestão de recursos humanos poderão ser um instrumento adicional para suportar e potenciar a satisfação intrínseca dos trabalhadores (Akingbola, 2006), porém estão limitadas factores motivacionais extrínsecos, nomeadamente pela fraca capacidade de sustentabilidade económica.

Um terceiro aspeto a sustentar a importância dos recursos humanos nas OTS, é o fato destas organizações estarem sujeitas a financiamentos externos que assentam em critérios de elegibilidade complexos, o que acentua a vulnerabilidade destas organizações face aos preceitos, acima já referidos, de autossustentabilidade económica. Integrar profissionais qualificados capazes de preparar candidaturas a diversos financiamentos locais, nacionais e internacionais e fundamentar práticas de prestação de contas económicas, sociais e ambientais que consubstanciam os atributos de elegibilidade (Akingbola, 2006) é uma fonte de vantagem comparativa. Esta forte relação entre captação de financiamento e competências técnicas dos

trabalhadores leva Akingbola (2006) a defender a ideia de que, se a concretização dos objetivos organizacionais estão tão intrinsecamente articulados com os comportamentos e atitudes dos recursos humanos, então é pertinente que a gestão de pessoas integre e participe das linhas mestras da estratégia organizacional. Este é o princípio orientador da gestão estratégica de recursos humanos.

Enfatizar a contribuição dos trabalhadores como capital humano gerador de eficiência inerente aos interesses organizacionais, fundamenta, segundo vários autores (Ridder, McCandless, 2010; Santos, 2008; Parente, 2010; Comeau-Vallée, 2009), a pertinência de adotar-se a terminologia e as práticas de gestão estratégica de pessoas. Pessoas que neste caso podem ser trabalhadores, mas também membros associados, cooperantes ou voluntários. Ao invés de assentar num raciocínio imediatista, a gestão estratégica de pessoas é entendida como um conjunto de práticas orientadas para uma visão de médio e longo prazos pelo reconhecimento dado ao papel do trabalho humano, seu envolvimento e sua participação na concretização do projeto organizacional (Parente, 2010). Consideramos que as OTS podem singularizar-se ao combinarem práticas de gestão coerentes com as características de uma visão ética de negócio social, legitimado por uma missão de bem comum.

Estas características dotam a gestão de pessoas nas OTS de traços específicos: se as pessoas e a qualidade do seu trabalho são uma vantagem competitiva distintiva na oferta de bens e prestação de serviços aos clientes/utentes/beneficiários, determinando a qualidade dos mesmos, então a valorização desse contributo fundamenta a necessidade das OTS adotarem modelos e práticas de gestão estratégica de pessoas, respeitando-as, valorizando e proporcionando a sua capacitação e empoderamento.

Neste sentido, podemos considerar que as OTS enfrentam desafios específicos, sendo aqui problematizados a título exemplificativo uns de cariz interno e outros externos.

Ao nível interno, como já referimos os trabalhadores tendem a orientar-se por fatores intrínsecos, podendo estar, por conseguinte tendencialmente mais vulneráveis à insatisfação laboral, dada ausência de aspetos motivacionais extrínsecos. Os estudos demonstram que os trabalhadores são atraídos pelas OTS por identificação com os valores e missão das mesmas, os quais representam uma oportunidade de realização pessoal (Akingbola, 2006). Akingbola chama a atenção para o

facto do decréscimo dos níveis de satisfação ser passível de acontecer sobretudo diante da ocorrência das seguintes situações: se os objetivos organizacionais inicialmente tidos como fatores de atração para o ingresso na organização deixarem de ser atingidos; se a missão organizacional for secundarizada em favor de outras exigências; se os valores professados forem vistos como inconsistentes com aqueles que estão efetivamente em vigor.

A nível externo, os desafios remetem para a escassez de financiamentos disponibilizados pelos orçamentos estatais que se agravam num contexto global marcado pela forte retração económica. Nestas circunstâncias, estas organizações enfrentam o duplo desafio de ter de responder a uma intensificação da procura dos bens e dos serviços que prestam e, simultaneamente, verem-se perante pressões no sentido de tornarem as suas práticas e procedimentos gestionários mais eficazes e eficientes (Pynes, 2009; Akingbola, 2006). Todavia, as mudanças externas diretamente implicadas no funcionamento das organizações são mais vastas. Alterações estruturais vêm diversificar a mão-de-obra no que toca a aspetos tais como o género e a etnia, entre outros, coexistindo cada vez mais no interior das organizações trabalhadores com diferentes conhecimentos, qualificações e habilidades⁵. A disseminação das tecnologias de informação e comunicação potenciam a reorganização laboral, permitindo flexibilizar tempo e local de trabalho, ao mesmo tempo que influenciam a natureza e o tipo de fluxos de comunicação. Além disto, as OTS procuram integrar nos seus objetivos uma otimização constante da qualidade de resposta dada a um largo conjunto de *stakeholders* (Akingbola, 2006) com quem podem trabalhar em rede e remotamente. A este propósito, o autor refere que, além da dotação em competências técnicas no domínio de atuação, os recursos humanos devem estar investidos na procura da melhor maneira de responder tanto às necessidades dos públicos/utentes/clientes como aos objetivos dos *stakeholders*. Tal pressupõe competências relacionais e pessoais para a gestão do capital social, dado o valor e o carácter dos relacionamentos fora e dentro da organização (Akingbola, 2006).

⁵ Tradução livre a partir da designação original de Pynes (2009) - *knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs)*.

Breve abordagem metodológica⁶

Os dados sobre gestão de pessoas que discutimos nesta comunicação resultam de uma abordagem de carácter extensivo junto das 89 organizações, a actuarem na área social, alvo de aplicação do inquérito por questionário no âmbito do projeto *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*.

O inquérito que aborda diferentes dimensões da gestão organizacional foi administrado presencialmente aos diretores de OTS, entre os meses de maio e agosto de 2011.

Partindo do princípio avaliativo de que o objetivo orientador das OTS é o cumprimento da sua missão social, procuramos aferir: i) o lugar da gestão de pessoas nas organizações, tendo em conta quem exerce este tipo de funções; ii) os instrumentos de gestão mais frequentes de acordo com os diferentes níveis hierárquicos; iii) e as orientações da função pessoal.

As organizações analisadas foram seleccionadas a partir de uma estratégia amostral por quotas não proporcionais, tendo por base a informação disponível num conjunto de bases de dados⁷. O número final de organizações contempladas (89) é devedor de opções de natureza teórica e não de ordem estatístico-matemática. Com efeito, assumimos a forma e o estatuto jurídicos como dois eixos teóricos estruturantes. A forma jurídica de uma OTS (e.g. associação, cooperativa, fundação) revela-se uma das condições necessárias, embora não suficiente, para a aquisição de um dos três estatutos jurídicos portugueses que permitem às organizações beneficiarem de um

⁶ Para uma análise da estratégia metodológica, cf. a análise extensiva do projecto em Parente, C., Lopes, A., Marcos, V., (2012) "Defining social entrepreneurship: lessons from Portuguese organizational dynamics", 10th International Conference, ISTR, Democratization, Marketization, and the Third Setor, [http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/wp2012/parente_lopes_marcos_\(2012\).pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/wp2012/parente_lopes_marcos_(2012).pdf) ou http://www.istr.org/?WP_Siena.

⁷ As bases de dados foram fornecidas por uma instituição de cúpula nacional, a CASES bem como por instituições de cúpula setoriais a actuarem no setor social, em Dezembro de 2011. Nas situações em que não foi possível aceder a informações disponibilizados pelas cúpulas setoriais, optou-se pela consulta das bases de dados dos respetivos sítios da internet. Agregámos numa base de sondagem única 1890 organizações cujas fontes originárias foram: base de dados da Plataforma Portuguesa das ONGD e da Segurança Social no caso das mutualidades (nível nacional); base própria de IPSS; base própria das Misericórdias; base própria do Centro Português de Fundações; base de dados das Associações de Desenvolvimento Local (construída com base na informação fornecida pela Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local – MINHA TERRA - e pela ANIMAR); base de dados das Cooperativas (construída com base na informação fornecida pela CONFECOOP e FENACERCI); listagem das organizações registadas no Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento (IPAD) e como tal, com o estatuto de ONGD. O maior desafio subjacente à construção da base de sondagem foi reunir informação fiável sobre os estatutos (IPSS e ONGD) e formas jurídicas (Associações na sua diversidade interna que inclui associações mutualistas, associações de desenvolvimento local e associações em geral; fundações de solidariedade social, misericórdias, cooperativas de solidariedade social e multisetoriais), dada a sobreposição dos mesmos em termos dos estatutos legais. Se sob o prisma científico e enquanto critérios constitutivos da amostra considerámos serem variáveis distintas. No registo formal nas organizações de cúpula, os estatutos e as formas jurídicas confundem-se e umas organizações assumem a sua identidade pelo estatuto e outras pela sua forma jurídica.

enquadramento específico de discriminação positiva relativamente a isenções e benefícios fiscais, a acordos de cooperação com a Segurança Social, a angariação de donativos, ao uso da lei de mecenato, o recurso a trabalho voluntário, a condições especiais de acesso ao crédito ou auxílio no plano técnico, entre outros, atendendo à sua missão e vocação. No que se refere ao estatuto jurídico, foram consideradas as três figuras: as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), as Organizações Não-governamentais de Cooperação para o Desenvolvimento (ONGD) e estatuto de utilidade pública. Deste modo, consideramos que dispor deste tipo de estatutos jurídicos é condicionador das práticas de gestão.

O quadro 1 mostra a distribuição das organizações inquiridas segundo a forma e o estatuto jurídicos. Este último é entendido com uma variável contingente importante da gestão das organizações pelas razões acabadas de mencionar.

Quadro 1 – Distribuição das organizações inquiridas segundo a forma e o estatuto jurídicos

Forma jurídica	Estatuto jurídico				Total
	IPSS e ONGD	IPSS	ONGD	Nenhum dos dois	
Associações em geral	5	32	13	4	54
Associações de Desenvolvimento Local ⁱ⁾	0	0	1	2	3
Associações Mutualistas	0	2	0	2	4
Cooperativas de solidariedade social e multisetoriais	0	3	1	1	5
Fundações de solidariedade social	1	10	4	2	17
Irmandades da Misericórdia e outras organizações religiosas	0	6	0	0	6
Total	6	53	19	11	89

- i) As Associações de Desenvolvimento Local não constituem uma figura no ordenamento jurídico nacional, porém optamos por diferenciá-las pela sua importância na construção do processo amostral

Análise dos resultados: uma gestão de recursos humanos tendencialmente imediatista da responsabilidade de direções e técnicos

Das 89 organizações em análise, 82 casos⁸ consideram que desenvolvem práticas de gestão de pessoas. É sobre estas que retemos a nossa atenção, procurando caracterizá-las, a partir de alguns indicadores-chaves bem como, sempre que se mostraram pertinentes, das variáveis contingenciais antiguidade, dimensão e estatuto jurídico.

A responsabilidade pela gestão de pessoas é assumida maioritariamente pela direção das OTS, seguida pelos técnicos superiores que desempenham, genericamente, funções de chefia. A existência de um técnico especializado em gestão de recursos humanos é diminuta (Quadro 2).

Curioso é notar que há uma tendência distintiva da figura do responsável pela gestão de pessoas entre IPSS e ONGD, maioritariamente assumida pela direção nas primeiras e por um técnico superior nas segundas. A atribuição desta função segue uma lógica inversa: em 52,5% (21 casos) das IPSS este papel é assumido pela direção, sendo que em 30% (12) é assegurado por um técnico superior; em 58,8% (10) das ONGD é da responsabilidade de um técnico superior, enquanto em 35,3% (6) compete à direção. Esta inversão de atribuições da função pode sustentar a ideia de que existe nas ONGD uma tendência para uma maior descentralização da gestão de pessoas que nas IPSS onde a função pessoal se concentra na direção. Esta propensão é meramente indicativa, quando as organizações com estatuto simultâneo (ONGD e IPSS) tendem para uma centralização da gestão de pessoas na direção (60% - 3).

Quadro 2 – Responsável pela Gestão de Recursos Humanos

	N	%
Direção	40	48,8
Técnico superior	29	35,4
Gestor de recursos humanos	9	11,0
Não é uma responsabilidade claramente definida	4	4,9
Total	82	100,0

Fonte: Inquérito por Questionário, 2011

⁸ Nas restantes 7 organizações, os inquiridos consideram que não existe qualquer política ou prática de gestão de recursos humanos, ou desconhecem o que se passa neste domínio.

Uma tendência igualmente descentralizadora verifica-se nas organizações de maior dimensão⁹. Nas micro-organizações, a direção assume maior peso na responsabilidade da gestão de pessoas (65,4% - 17). Nas organizações de média dimensão, a direção perde peso em benefício, ainda que ligeiro, dos técnicos superiores (46,4% - 13) e, de alguma forma, dos gestores de recursos humanos (10,7% - 3), ainda que estes últimos assumam uma importância pouco significativa no conjunto das organizações observadas. Nas organizações de maior dimensão, a presença de um técnico especializado em recursos humanos adquire maior visibilidade (26,7% - 4), ainda que a responsabilidade por esta função se mantenha a cargo da direção (40% - 6). Constata-se assim que a profissionalização da função tende a ser apanágio das organizações de maior dimensão e que a centralização acontece com mais incidência em organizações de pequena dimensão, o que é apanágio do próprio número de pessoas que é necessário gerir numas e noutras.

A nossa análise corrobora as constatações dos estudos de Akingbola (2006) para o Canadá. Em metade das organizações estudadas, as direções centralizam em si a responsabilidade pela gestão de pessoas, tendência idêntica à assinalada pelo autor em organizações sem fins lucrativos em que o topo estratégico têm a responsabilidade da escolha dos instrumentos e procedimentos de gestão das pessoas.

Seguindo este raciocínio, interessa perceber quais as práticas de gestão de recursos humanos implementadas, tendo como indicadores os instrumentos operacionais¹⁰ e os profissionais/níveis hierárquicos a que se aplicam. O objetivo é aferir a orientação dos modelos de gestão de pessoas que caracterizam as OTS. Partimos do pressuposto que uma gestão estratégica dos recursos humanos se orienta para o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os recursos humanos, independentemente do nível hierárquico, perfilando-os com a estratégia organizacional a médio e longo prazos, ao invés de uma gestão imediatista orientada para o desempenho funcional de curto prazo.

⁹ Optou-se por classificar as dimensões das OTS em 3 categorias analíticas tendo em conta o número de trabalhadores na sede: micro-organizações (10 ou menos trabalhadores) que totalizam 26 organizações (31,7%); organizações de média dimensão (entre 11 a 40 trabalhadores) que integram 28 organizações (34,1%); organizações de grande dimensão (mais de 40 trabalhadores) num total de 15 (18,3%).

¹⁰ Os 11 instrumentos de gestão propostos no inquérito foram os seguintes: análise e descrição de funções; avaliação de desempenho; reunião de confronto sobre a avaliação do desempenho; definição de plano de desenvolvimento profissional; diagnóstico de necessidades de formação; procedimentos de recrutamento e seleção; plano de integração e acompanhamento; plano de formação; gestão de carreira; desvinculação/gestão de saídas.

Deste modo, a aplicação dos instrumentos de gestão foram aferidos em relação a três níveis da hierarquia profissional, a saber: técnicos superiores, profissionais qualificados e trabalhadores indiferenciados. No que a esta distinção diz respeito, constata-se duas tendências, não mutuamente exclusivas:

- i) a existência de uma similitude na aplicação dos instrumentos operacionais para as três categorias profissionais, o que leva a crer que as organizações tendem a adotar práticas de gestão de pessoas uniformizadas para o conjunto dos seus recursos humanos;
- ii) uma propensão para que à medida que nos deslocamos na hierarquia profissional dos níveis mais elevado para os mais baixos, as ferramentas estratégicas e de longo prazo assumirem menor importância.

Verifica-se para todos os níveis hierárquicos uma forte presença das práticas de reuniões periódicas de balanço e troca de informação (mais de 80% das organizações), da análise e descrição de funções (na ordem dos 70,0%) e dos procedimentos de recrutamento e seleção, ainda que, neste último caso, sejam bastante menos aplicados quando se tratam de profissionais indiferenciados (Quadro 3).

Quadro 3 - Instrumentos de Gestão de Pessoas mais utilizados, por níveis hierárquicos

Instrumentos de GRH	Técnicos superiores		Profissionais qualificados		Indiferenciados	
	N	%	N	%	N	%
Reuniões periódicas de balanço e troca de informação	74	94,9	64	94,1	47	82,5
Análise e descrição de funções	54	69,2	51	75,0	40	70,2
Procedimentos de recrutamento e seleção	49	62,8	47	69,1	38	12,0

Fonte: Inquérito por Questionário, 2011

Os instrumentos de gestão de pessoas utilizados por menos de ¼ das organizações são a gestão de carreiras, a desvinculação/gestão de saídas e a definição de planos de desenvolvimento profissional (Quadro 4), o que confirma a tendência que identificamos a partir das análises

comparativa que realizamos com base nos estudos de Schler e MacMillan (1984), de Harel e Tzafrir (1999) e de Comeau-Vallée (2009) (*apud* Comeau-Vallée, 2009).

Quadro 4 - Instrumentos de Gestão de Pessoas utilizados por menos de ¼ das organizações, por níveis hierárquicos

Instrumentos de GRH	Técnicos superiores		Profissionais qualificados		Indiferenciados	
	N	%	N	%	N	%
Gestão de carreiras	14	17,9	12	17,6	9	15,8
Desvinculação / Gestão de saídas	17	21,8	15	22,1	13	22,8
Definição de plano de desenvolvimento profissional	19	24,4	17	25	12	21,1

Fonte: Inquérito por Questionário, 2011

Os instrumentos operacionais de gestão foram agrupados tendo por base a orientação estratégica subjacente às diferentes combinações¹¹. Assim, destacam-se três tipos distintos de ferramentas de gestão de pessoas (Quadro 5):

i) *Ferramentas orientadas para a integração funcional*, cujo foco é colocado na análise e descrição de função, diagnóstico de necessidades de formação, reuniões de trabalho e comunicação interpessoal, bem como na integração e acolhimento de trabalhadores;

ii) *Ferramentas orientadas para o desempenho*, em que o recrutamento e avaliação de desempenho são os pontos nodais;

iii) *Ferramentas orientadas para a carreira e desenvolvimento profissional* em que o foco no futuro é revelado pela preocupação com a gestão de carreiras, formação e desenvolvimento profissional e gestão de saídas.

O princípio interpretativo foi o de que uma maior utilização de ferramentas orientadas para a integração funcional e para o desempenho remete para uma gestão imediatista e funcionalista de curto prazo dos recursos humanos, ao passo que a mobilização de instrumentos orientados para o desenvolvimento de carreira traduzem uma orientação desenvolvimentista e estratégica. Por conseguinte, tal sugere que a opção pelas ferramentas dos dois primeiros tipos é indiciadora de

¹¹ Em termos de análise estatística, esta variável resultou de uma análise de correspondências de componentes principais sobre os instrumentos de gestão de recursos humanos utilizados para os diferentes grupos profissionais.

uma ausência de orientação estratégica das organizações no que se refere à gestão dos recursos humanos.

Quadro 5 - Orientação estratégica subjacente às ferramentas de gestão de pessoas (valores médios em %)

Orientação estratégica	Técnicos superiores	Profissionais qualificados	Indiferenciados
Integração funcional	57	53	42
Desempenho	47	45	36
Desenvolvimento profissional	19	16	13

Fonte: Inquérito por Questionário, 2011

Dos três instrumentos de gestão de pessoas os que obtêm pontuação superior nas três categorias profissionais são os da *integração funcional* e os do *desempenho*, o que indica que as organizações privilegiam uma orientação para o momento presente. A forte diferença entre os dois scores referidos e o do *desenvolvimento profissional* demonstram o fraco enfoque no que concerne à gestão de carreiras dos trabalhadores destas organizações, o que vai corroborar as constatações de Passey & Jas (2000) que afirmam que o desenvolvimento de carreiras neste tipo de empregos é limitado (citado por Alatrasta & Arrowsmith, 2004). Reiteramos ainda que os instrumentos de gestão orientado para o *desenvolvimento profissional* estão mais presentes nos níveis hierárquicos mais elevados, tornando-se progressivamente mais escassos para os profissionais qualificados e indiferenciados, em que a gestão estratégica de longo prazo tende a assumir menor relevância em benefício da orientação para a *integração funcional* e igualmente para o *desempenho*.

Conclusão

A gestão de pessoas é um novo desafio para as OTS em fase de profissionalização, mas também um instrumento potencial de reconhecimento dos recursos humanos empenhados e motivados pela concretização da sua missão social. De acordo com as informações empíricas recolhidas, a função é uma responsabilidade assumida maioritariamente pela direção das OTS, seguida dos técnicos superiores. A centralização é, no entanto, mais notória entre IPSS e ONGD, na medida em que a responsabilidade pela gestão de pessoas é maioritariamente assumido pela direção nas

primeiras e por um técnico superior nas segundas. Uma tendência igualmente descentralizadora verifica-se nas organizações de maior dimensão.

Consideramos que a tendência para a descentralização verificada não é necessariamente sinónimo de uma profissionalização da função pessoal, que apontaria para a sua autonomia enquanto vetor da estratégia de gestão. Parece tratar-se mais de uma resposta às necessidades quer funcionais/burocráticas das organizações de maior dimensão quer, eventualmente, de organizações a actuarem ao nível internacional, mas cujas direcções se encontram em Portugal, como é o caso das ONGD.

A análise dos instrumentos de gestão de pessoas demonstra um pendor para uma gestão imediatista orientada para o desempenho funcional de curto prazo, porém constata-se uma propensão para que à medida que ascedemos na hierarquia profissional as ferramentas estratégicas e de longo prazo assumirem maior importância, o que é sinónimo da reprodução da segmentação verificada genericamente no mercado de trabalho.

Verifica-se para todos os níveis hierárquicos uma forte presença das práticas de reuniões periódicas de balanço e troca de informação, o que nos parece singularizar o funcionamento quotidiano das OTS e ir ao encontro da importância das competências relacionais e comportamentais em OTS a actuarem na área social.

Ressalta da análise um paradoxo entre a gestão imediatista das pessoas e o empenhamento solicitado quer em termos da participação no quotidiano de trabalho, quer das competências sociais exigidas.

Bibliografia

Akingbola, Hunle (2006), "Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada", *The International Journal of Human Resource Management*, nº 17-10, pp. 1707-1725.

Alatrasta, José & Arrowsmith, James (2004), "Managing employee commitment in the not-for-profit Setor", *Personnel Review*, vol. 33, nº 5, pp. 536-548.

Bratton, John (1999), "Strategic human resource management", in John Bratton e Jeffrey Gold, *Human Resource Management - Theory and Practice*, London, Macmillan Business.

Cascio, Wayne & Boudreau, John. (2010), *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*, Ft Press.

Colbert, Barry (2004), "The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic", *The Academy of Management Review*, vol. 29, nº3, pp. 341-358.

Comeau-Vallée, Marline (2009), “La Formalisation des Pratiques de gestion des Ressources Humaines dans les Entreprises d’Économie Sociale: une menace aux valeurs du secteur?” (Dissertação de Mestrado). Université du Québec à Montréal, Montréal.

Defourny, Jacques & Borgaza, Carlo (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London, Routledge.

Defourny, Jacques, & Nyssens, Marthe (2010), “Social enterprise in Europe: At the crossroads of market, public policies and third setor”, *Policy and Society*, vol. 29, nº 3, pp. 231-242.

Fitz-Enz, Jac (2000), *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*, New York, Amacom Books.

Michie, Joanthan & Sheehan, Maura (2005), “Business strategy, human resources, labour market flexibility, and competitive advantage”, *International Journal of Human Resources Management*, vol. 16, nº3, pp. 445-64.

Miles, Raymond & Snow, Charles (1984), *Designing Strategic Human Resource Systems*, *Organizational Dynamics*, vol. 13, pp. 36-52.

Mintzberg, Henry (1995 [1979]), *Estrutura e dinâmica das organizações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Parente, Cristina (2010), *Gestão de Pessoas em Organizações Sem Fins Lucrativos*, in Azevedo, Carlos; Franco, Raquel & Meneses, João (Coord), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos. O desafio da inovação social*, Porto, Vida Económica.

Passey, Andrew, & Jas, Pauline (2000), *The UK Voluntary Setor Almanac, 2000*, NCVO Publications.

Preston, Anne (1989), *The nonprofit worker in a for-profit world*, *Journal of Labour Economics*, nº 7, pp. 438–463.

Pynes, Joan (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: a strategic approach*, San Francisco, Jossey-Bass.

Ridder, Hans-Gerd & McCandless, Alina (2010), “Influences on the Architecture of Human Resource Management”, in *Nonprofit Organizations in Nonprofit and Voluntary Setor Setor Quaterly*, vol. 39, pp. 124-141.

Santos, António (2008), *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora.

Spear, Roger (2006), *Social entrepreneurship: a different model?*, *International Journal of Social Economics*, vol. 33, nº 5/6, pp. 399-410.

Empreendedorismo social e estratégias de auto-organização do trabalho

Luciene Rodrigues
luciene.rodrigues@pq.cnpq.br
UNIMONTES / CesNova-UNL

Casimiro Balsa
cm.balsa@fcsh.unl.pt
Universidade Nova de Lisboa/CesNova

Maria Elizete Gonçalves
UNIMONTES
Maria.Goncalves@unimontes.br

Resumo

Diversos estudos mostram que face às mudanças na sociedade, o agravamento das condições de emprego e a falta de perspectivas de geração de renda a partir dos modelos tradicionais de crescimento da economia, têm surgido novas redes de solidariedade perceptíveis no campo da Economia Solidária e em outras ações do empreendedorismo social. Em situações de exclusão, dificuldades e provação, muitas pessoas decidem unir-se aos seus pares para juntas formarem estratégias de manutenção da vida e emprego. O que se observa é o desenvolvimento de diversas atividades econômicas que desconectadas do grande capital passam a ser exercidas por trabalhadores autônomos, famílias e cooperativas de produção. O presente estudo faz uma análise de experiências econômicas de modo a observar seus aspectos organizativos, sociais e culturais que apontam para outras formas de gerir o desenvolvimento social e territorial. No cômputo dos casos significativos, propôs-se com as informações fornecidas pelos sujeitos pesquisados fazer uma análise estrutural do contexto social onde se desenvolvem redes de solidariedade. A intenção residiu em observar as características ou performance dos indivíduos/famílias ou grupos nos seus espaços que aqui denominamos de *espaços de atributos* dos sujeitos. Com base nesse modelo analítico foram organizadas algumas tabelas contendo as características ou variáveis como gênero; tipo de iniciativa (individual/familiar/grupo); participação no mercado de trabalho que inclui tipo de produção ou atividade – formal ou informal, distribuição dos trabalhadores/as nas ocupações – categorias ocupacionais. Os dados fornecidos possibilitaram compreender alguns dos fatores, motivos ou razões das quais partem as ações dos sujeitos.

Palavras chave: Economia Social, Economia Solidária, Empreendedorismo Social, Brasil.

Introdução

Diante da crescente dificuldade de geração de renda a partir dos modelos tradicionais de crescimento da economia, têm surgido redes de solidariedade perceptíveis no campo da Economia Solidária e do empreendedorismo social. Em situações de exclusão, dificuldades e provação, muitas pessoas decidem unir-se aos seus pares para juntas formarem estratégias de manutenção da vida, do trabalho e emprego. O que se observa é o desenvolvimento de diversas atividades econômicas que desconectadas do grande capital passam a ser exercidas por trabalhadores autônomos, famílias, associações e cooperativas de produção. Nesse contexto, o

desenvolvimento da economia solidária e do empreendedorismo social, a partir do capital social local, da formação de grupos de produção e da participação da população contribuem para ampliar o "espaço público" de indivíduos/famílias/grupos em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Uma das motivações para a existência de redes de solidariedade dos setores populares na economia é a exclusão do emprego, dos processos de desenvolvimento, da distribuição de renda e do sistema econômico oficial. O processo de incorporação da solidariedade na economia é multifacetado e, portanto, várias são as situações e motivos pelos quais diversas pessoas têm acesso ou se aproximam para procurar alguma participação na Economia Solidária. Nesse sentido, a proposta do estudo é fazer uma análise das experiências econômicas de modo a observar seus aspectos econômicos, organizativos e sociais que apontam para outras formas de gerir o desenvolvimento social e territorial.

Para desenvolver o estudo, elegemos algumas iniciativas de geração de trabalho e renda que se desenvolvem no âmbito das redes expressas na economia popular composta por famílias que criam diversas estratégias econômicas individuais e/ou coletivas para manutenção da vida material e simbólica no Cerrado Norte Mineiro - Brasil.

No território de análise – o Cerrado norte mineiro, elegemos especialmente famílias e grupos da cidade de Montes Claros, embora alguns estejam em municípios vizinhos. Cerrado é o nome regional dado às savanas brasileiras, que abrange cerca de 23% do território brasileiro. É a segunda maior formação vegetal da América do Sul, depois do conjunto florestal amazônico. Além das particularidades do ecossistema, o Cerrado tem em uma sociedade e cultura próprias cujas economias e reprodução social dos grupos tradicionais encontram-se ameaçadas com o crescimento das grandes lavouras comerciais e de outras atividades do grande capital. As promessas da sociedade salarial, avivadas aqui e ali por conjunturas desenvolvimentistas, não se cumpriram na medida das expectativas que ela criou, sejam porque uma parte importante das populações que dela poderiam potencialmente beneficiar, são excedentárias em relação às suas necessidades ou não têm as competências ajustadas aos requisitos da produção. As cidades, sobretudo aquelas que, como Montes Claros, devem o seu crescimento exponencial aos movimentos de desagregação do mundo rural / crescimento urbano, concentram e têm de gerir estas populações e constituem territórios privilegiados para estudar os problemas socioeconômicos que as afetam.

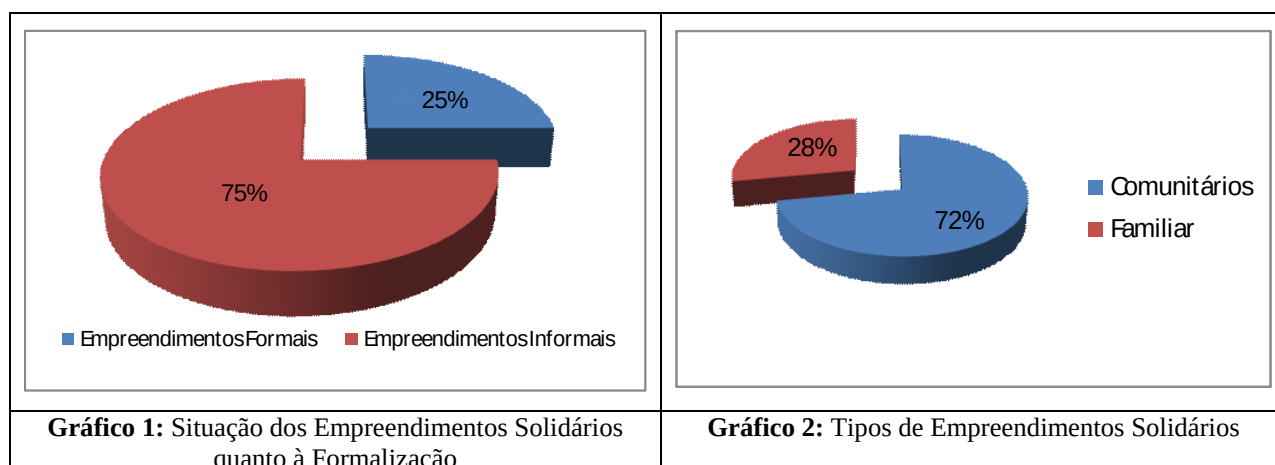
Os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente quando no desenvolvimento das suas atividades econômicas e em ocasiões de participações em feiras de artesanato. No cômputo dos casos significativos (56 entre os 62 questionários aplicados), propôs-se com as informações fornecidas pelos sujeitos pesquisados fazer um análise estrutural do contexto social dos pesquisados. Mais do que uma amostra representativa do universo, esta se constituiu em etapa privilegiada para explorar o objeto, levantar questões e propor orientações metodológicas.

A intenção residiu em observar as características ou performance dos indivíduos/famílias ou grupos nos seus espaços que aqui denominamos de *espaços de atributos* dos sujeitos. Os dados fornecidos possibilitaram compreender alguns dos fatores, motivos ou razões das quais partem as ações dos sujeitos.

1. Construção conceitual empírica

No plano empírico, a nossa pesquisa é pautada por uma abordagem exploratória e compreensiva. A orientação exploratória justifica-se pela extensão do território visado – a região do cerrado norte mineiro, que apontamos como quadro sócio histórico, complexo geopolítico e meio sócio ecológico de referência do nosso estudo. Os determinantes estruturais que resultam deste enquadramento e que serão considerados sempre que possível, não podem levar a ocultar a grande diversidade das situações que aí podem ser vivenciadas nas áreas temáticas que nos interessam. Mais do que procurar, neste momento, a representatividade de posições no interior do território de referência, interessa-nos a sua significatividade, isto é, as formas (no sentido simmeliano) em torno das quais os atores tecem o seu labor quotidiano com vista à geração de renda.

A maior parte dos Empreendimentos Solidários encontra-se na informalidade. O GRAF. 1, mostra que $\frac{3}{4}$ dos empreendimentos estão na informalidade contrapondo apenas $\frac{1}{4}$ que se encontram em situação formal.



Fonte: dados da pesquisa de Campo.

A solidariedade nos Empreendimentos nem sempre é comunitária, constituída por um grupo de pessoas que vivem próximas e se juntam para desenvolver uma dada atividade. Em muitos casos, a atividade é desenvolvida no âmbito das famílias, conforme mostram os dados do GRAF. 2, em que 72% das atividades dos empreendimentos são comunitárias e 28% familiar.

O GRAF. 3 se refere à composição dos grupos com relação ao gênero e geração. Os dados mostram que 54% dos Empreendimentos são compostos por mulheres; 37% são mistos, isto é, contam com mulheres e homens; 7% são compostos apenas por homens; e 2% são compostos por pessoas da terceira idade.

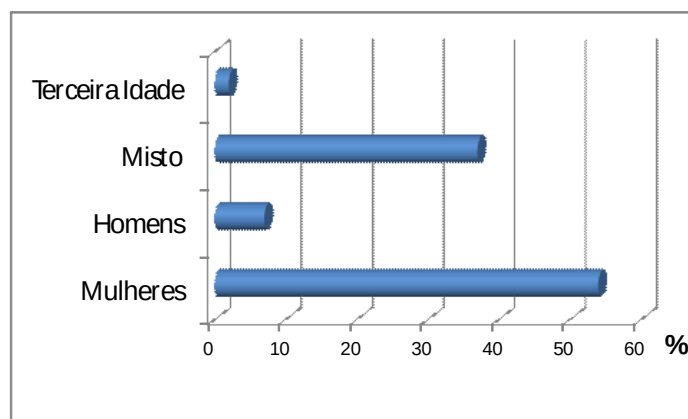


Gráfico 3: Composição dos Empreendimentos com relação a gênero e geração

Os Empreendimentos Solidários nem sempre contam com um local próprio de funcionamento. Há uma diversidade de situações solidárias inclusive na própria localização. Alguns funcionam em locais cedidos pelas Associações de Moradores, outros em casas dos associados, em galpões

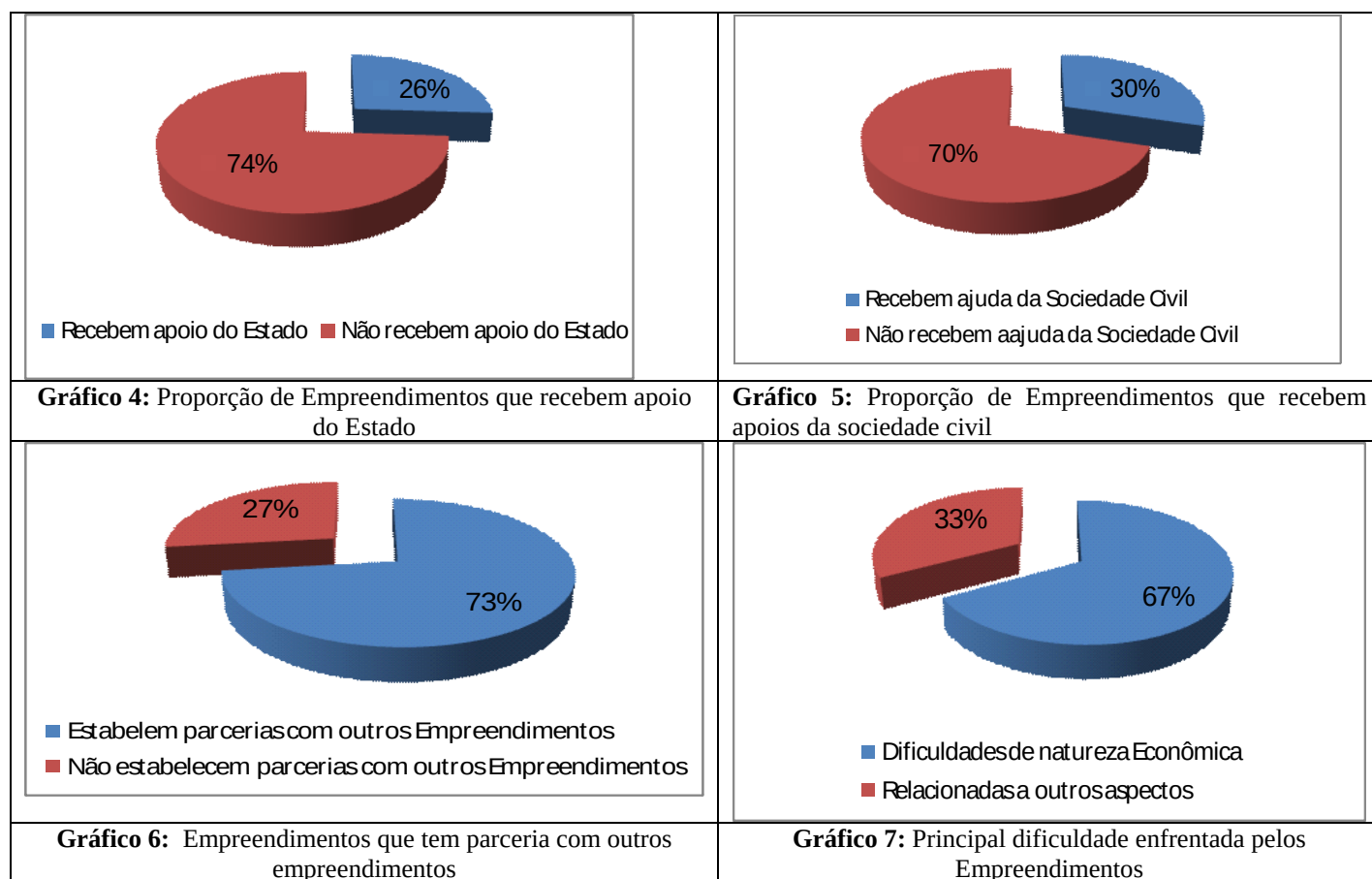
de Igrejas e Organizações, em locais próprios ou alugados, entre outras situações. Dos grupos pesquisados, verificou-se que 51% dos empreendimentos se localizam na própria casa dos componentes do grupo; 9% dos empreendimentos são ambulantes; 11% possuem imóvel próprio; 4% dos empreendimentos se situam apenas em feiras; 8% se localizam em imóvel alugado; e, 17% possuem outros tipos de localização dos seus empreendimentos.

No que refere à corresponsabilidade e apoio do Estado e da Sociedade Civil para com as iniciativas de Economia Solidária, verifica-se que a maioria dos Empreendimentos Pesquisados não recebem apoios. Segundo seus informantes, 74% não recebem nenhum tipo de ajuda governamental. Apenas 26% informaram receber algum tipo ajuda do governo. GRAF. 4.

Segundo os entrevistados, o apoio da Sociedade Civil ainda é pequeno, embora um pouco maior que o do Estado. Os dados do GRAF. 5 mostram que 30% dos informantes dos Empreendimentos afirmaram receber algum tipo de ajuda da sociedade civil; 70% não recebem nenhum tipo de ajuda da sociedade civil.

Com relação às Redes e parcerias estabelecidas entre os pares de Empreendimentos Solidários, nota-se que é mais elevada: cerca de 73% dos Empreendimentos tem algum tipo de parceria com outros empreendimentos; 27% não possuem nenhum tipo de parceria com outros empreendimentos, como mostra o GRAF. 6.

Inquiridos sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos Empreendimentos, a maioria afirma ser de natureza econômica, relacionadas com recursos para a produção e acesso a mercados, como aponta o GRAF. 7. Todavia, mesmo com dificuldades, sejam elas econômicas ou relacionadas a outros aspectos, nota-se uma determinação muito grande dos associados em seguir em frente com o desenvolvimento das atividades associativas, em que 91% dos entrevistados afirmam que pretendem continuar as atividades.



Para grande parte dos Empreendimentos Solidários, as Feiras constituem uma oportunidade importante para a realização da venda de seus produtos, sendo o principal meio de acesso ao mercado. Além da venda dos produtos, as Feiras constituem um momento de socialização, interação entre associados de diferentes Empreendimentos, trocas, encontros e lazer. É um momento de ver o que os outros grupos estão produzindo, ter ideias para inovar a produção, fazer contatos, deixar seus produtos serem conhecidos pelo público.

Os recursos monetários para o desenvolvimento das atividades dos Empreendimentos são de natureza diversa, desde os recursos próprios, a ajudas de ONGs e do próprio Governo. O GRAF. 8 mostra que 71% dos empreendimentos funcionam com recursos dos próprios associados; 12% contam com ajuda do governo federal; outros 12% contam com o apoio de organizações da sociedade civil; 5% contam com o apoio de governos municipais.

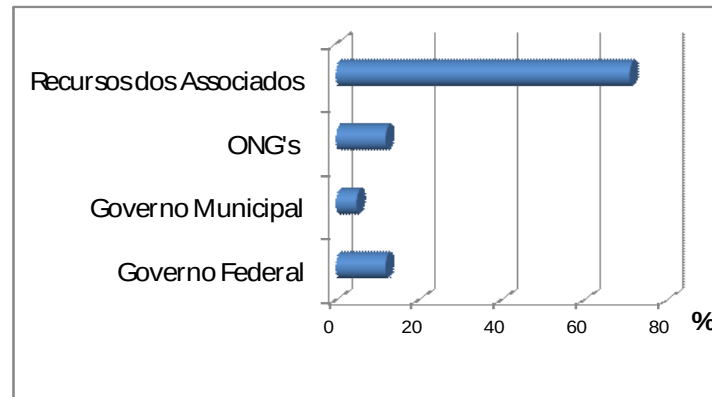


Gráfico 8: Origem dos recursos dos Empreendimentos Solidários

3. Proposta metodológica para um modelo analítico das diversas iniciativas de Economia Solidária

Após apresentação de alguns dados empíricos, buscamos sistematizar os materiais coletados. Para além das suas orientações específicas, que distinguem os Empreendimentos no seio do movimento social, elas se diferenciam umas das outras pela forma como elas se posicionam face às múltiplas formas como a ação se apresenta no terreno.

A *vertente institucional* permite definir as orientações que caracterizam os dispositivos de intervenção e os distinguem de outros investimentos similares. As propostas de criação de oportunidades de emprego e de renda podem ter motivações diversas:

- 1) Finalidades políticas, sociais e econômicas. A este nível podem ser distinguidos os programas orientados pelo objetivo de integração dos empreendimentos na racionalidade econômica instrumental (maximização do lucro), daqueles que, não descurando a rentabilidade econômica dos empreendimentos, procuram, no essencial, maximizar os seus benefícios sociais (criação e repartição de emprego sustentada – econômica, cultural e ecologicamente - num território de referência)
- 2) Enquadramento ideológico, político, jurídico ou financeiro significativo para definir as orientações que regulam o programa de trabalho;
- 3) Nível de alcance territorial (local / comunitário / nacional / internacional)
- 4) Funções assumidas (técnicas ligadas a fatores de produção / sociais visando, por exemplo, o estabelecimento de relações sociais de solidariedade, de responsabilidades / simbólicas ou culturais, na medida em que é visada, por exemplo, a proteção de identidades, de práticas culturais específicas associadas a patrimônios que se querem preservar / pedagógicas, quando a função é de socializar os destinatários aos valores inscritos na missão do dispositivo ou a determinados padrões de comportamento ou de representações, à utilização de determinados recursos, etc.). Claro que estas funções não

se exercem, geralmente de forma isolada, mas combinam-se em estratégias de ação que são moduladas, provavelmente, pelas características das populações associadas ou pelas fases de amadurecimento do movimento social que é promovido.

Na base da sua organização prática, podemos considerar os critérios que permitem identificar o perfil do Empreendimento e a sua relação com o contexto significativo para a atividade desenvolvida (comunidade ou mercado).

- 1) Relação do Empreendimento à iniciativa que os integra no movimento da economia solidária. Na medida em que o objeto da pesquisa se concentra em empreendimentos de economia solidária, não faz sentido considerar projetos isolados, qualquer que sejam as modalidades de organização. Tampouco pertencem à economia solidária projetos cuja única característica é de se apresentarem agrupados. O único critério que nos parece adequado para considerar um empreendimento dentro da “economia solidária” é a inscrição de alguma das dimensões da sua atividade neste movimento, quaisquer que sejam, aliás, os conteúdos mais ou menos solidários das suas práticas. No essencial, podemos distinguir associações que se constituíram horizontalmente, a partir da vontade dos seus membros, daquelas que aderiram a um programa institucional de economia solidária que se oferece como um molde específico de enquadramento da ação. Podemos ainda considerar uma situação intermédia, quando a mobilização se faz de forma vertical, partindo do centro de iniciativa de uma associação para os empreendimentos ou investimentos singulares, mas que adotam um regime de cooptação dos seus membros, com base nos membros que, entretanto aderiram. Esta relação à iniciativa distingue, em princípio, os níveis de autonomia que os associados têm em relação aos projetos, podendo considerar-se, por hipótese, que uma associação cooperativa deterá um maior controle e capacidade de iniciativa sobre a produção das suas orientações e modos de funcionamento do que os empreendimentos que são pautados por modelos definidos fora dos grupos. Esta relação de autonomia/dependência pode ser detalhada por meio da distinção dos diferentes momentos do ciclo produtivo (financiamento, produção e comercialização), que podem ser objeto de tratamentos diferentes.
- 2) Tipo de bens produzidos (materiais / serviços / simbólicos ou culturais)
- 3) Setor(es) privilegiados das atividades desenvolvidas
- 4) Posição na repartição técnica da produção (promoção ou financiamento / organização / comercialização / produção)

Na relação das iniciativas com os contextos significativos para a atividade desenvolvida (comunidade ou mercado), podemos considerar:

- 1) Sustentabilidade do Programa. Neste plano, consideramos os níveis de interdependência existentes entre as atividades singulares que constituem uma associação ou empreendimento específicos. Esta interdependência pode ser considerada no plano interno da associação: os investimentos singulares dos membros podem estar funcionalmente integrados entre si ou, pelo contrário, apresentarem-se de forma atomizada

(cada um desenvolve a sua atividade independentemente dos outros, mesmo se podem existir mecanismos de solidariedade, por exemplo, no plano do financiamento – bancos populares). No plano externo, podemos considerar modos ou níveis de integração dos projetos de um grupo com outras atividades que se desenvolvem fora do grupo (em princípio, na economia “tradicional”). Considerando estes dois tipos de integração, distinguimos três posições modais que podem marcar a sustentabilidade dos empreendimentos: i) A interdependência verifica-se no interior e no exterior do grupo; ii) A interdependência ocorre no interior, mas não com o exterior e iii) A interdependência não se verifica a nenhum dos níveis. (Excluimos a possibilidade em que haveria integração no exterior sem haver integração no interior, na medida em que nesta posição a sustentabilidade não é controlada pelo grupo, podendo sê-lo por uma das unidades que lhes estão agregadas).

- 2) Âmbito territorial do empreendimento: local / itinerante / internacional)
- 3) Tipo de clientes (individuais / institucionais)

4. Efeitos tipológicos e grelhas de análise

As dimensões anteriormente elencadas não têm a mesma importância quando consideramos a sua capacidade para diferenciar os empreendimentos. Com efeito, determinados tipos de projetos são marcados por uma ou outra dessas dimensões que lhes delimitam os seus significados essenciais. Considerando a generalidade das iniciativas, que nos interessa apreender, parece-nos importante proceder a um esforço de hierarquização, que poderá sempre ser reformulado, para que possamos produzir efeitos tipológicos ou grelhas de análise susceptíveis de orientar o nosso olhar e ajudar na interpretação da grande variedade das situações empíricas encontradas.

Neste sentido, vamos considerar que três das dimensões apresentadas – uma em cada um dos grupos delimitados – podem produzir efeitos de classificação mais discriminantes e permitir, assim, construir espaços de atributos onde poderá entrar a extrema diversidade das experiências empíricas com as quais os terrenos da ação nos confrontam.

No plano da sua ancoragem institucional, vamos considerar como determinantes as finalidades dos programas de trabalho ou projetos associativos, distinguindo, como o fizemos acima, duas orientações modais: os programas são movidos, em primeira instância, por uma racionalidade instrumental e económica ou eles visam, em primeiro lugar, produzir efeitos sociais ou culturais, mesmo se através de atividades susceptíveis de aceder ao emprego e renda.

No plano da caracterização dos empreendimentos singulares, consideraremos que a relação à iniciativa e ao controle das diferentes fases de concretização do projeto (financiamento, produção e comercialização) são determinantes, distinguindo, aqui, uma posição de autonomia ou ao contrário de dependência dos produtores em relação aos elementos necessários à concretização dos processos nos quais eles estão implicados.

Finalmente, no que respeita à relação das iniciativas com os contextos significativos para a atividade desenvolvida (comunidade ou mercado) consideramos mais importante a sustentabilidade das iniciativas quer no plano interno, quer no plano externo.

Numa primeira aproximação, vamos construir uma substrução a partir das duas primeiras dimensões consideradas, esperando poder beneficiar dos efeitos tipológicos assim produzidos conforme TAB. 1.

Tabela 1: Efeitos tipológicos considerando as Finalidades dos Programas (em coluna) e a relação à Iniciativa (em linha)

Efeitos tipológicos considerando as Finalidades dos Programas e a Relação à iniciativa		Finalidades dos Programas	
		Instrumental	Social
Relação à iniciativa	Autonomia	1- <u>Autogestão de iniciativas orientadas, em ordem principal, para fins instrumentais</u> Associação de atividades/processos singulares, organizadas pelos próprios, que visam, em primeira instância, manter ou criar emprego e/ou determinados níveis de renda, para eles mesmos. (Cooperativas econômicas)	3- <u>Autogestão de iniciativas orientadas, em ordem principal, para a promoção global de grupos ou comunidades</u> Programas sociais (ação comunitária) ou econômicos (cooperativas) que visam, em primeira instância, produzir efeitos sociais, apoiando-se em atividade de promoção emprego/renda. (Projetos de promoção local de grupos ou de comunidades)
	Dependência	2- <u>Relação Instituição/ beneficiário através de ação condicionada limitada e seletiva</u> Intervenção especializada e condicionada, operando no âmbito ou na dependência de programas oficiais de apoio à entrada no mercado de trabalho e/ou à obtenção ou melhoria de renda. (Programas oficiais ou 3º setor)	4- <u>Relação Instituição/ beneficiário através de ação multidimensional não condicionada e não seletiva</u> Intervenção de grupos do movimento social instituído com o objetivo de apoiar iniciativas de criação de emprego e obtenção de renda. (Programas oficiais ou 3º setor)

Fonte: Elaboração nossa.

É claro que cada tipo direciona para orientações modais, possíveis de se associarem nas experiências empíricas concretas. A este nível, tratar-se-ia, sobretudo, de identificar o locus da iniciativa e o sentido modal da ação, para perceber, em seguida, como as diferentes orientações se podem associar ao nível de estratégias específicas de ação.

A outro nível, para tornar mais operante este esforço de classificação, é importante considerar que a ação, e a ação de projetos que visam a promoção de indivíduos e comunidades através do emprego e da melhoria da renda, não é monolítica. Quer dizer que podemos decompor as diferentes fases de uma intervenção, que pode ser um processo produtivo, para distinguir as orientações que as marcam. Por exemplo, um empreendimento individual pode estabelecer uma relação de dependência com uma Instituição de apoio, mas conduzir de forma completamente independente o processo de produção e de comercialização. Na TAB. 2, sugerimos o quadro analítico de referência que pode ser considerado para analisar as situações concretas:

Tabela 2: Desenvolvimentos empíricos da tipologia resultante dos efeitos tipológicos apresentados na tabela 15.

Fases do processo consideradas	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4
Financiamento	Recursos próprios Autonomia	Políticas Públicas Dependência	3º Setor Dependência	Comunitário Dependência
Produção	Material/ simbólica	Material/ simbólica	Material/ cultural	Social/ simbólica
Comercialização	Local	Itinerante	Internacional	Plural
Financiamento + Produção	Isolado	Rede	Cooperativa	Associação
Financiamento + Comercialização	Isolado	Rede	Cooperativa	Associação
Produção + Comercialização	Isolado	Rede	Cooperativa	Associação
Financiamento + Produção + Comercialização	Isolado	Rede	Cooperativa	Associação

Fonte: Elaboração nossa.

Numa segunda aproximação do nosso esforço de classificação das atividades, podemos sistematizar a relação das iniciativas com os contextos significativos para a atividade desenvolvida (condições de sustentabilidade) dicotomizando, para simplificar o raciocínio, as posições que podem assumir a integração das atividades entre si e a relação das atividades com o exterior (TAB. 3).

Tabela 3: Orientações da Sustentabilidade.

Orientações da sustentabilidade		Integração interna dos projetos	
		Sim	Não
Integração das atividades com atividades externas	Sim	Sustentabilidade interna e externa	(Não considerada)
	Não	Sustentabilidade interna mas não externa	Sem sustentabilidade

Fonte: Elaboração nossa.

Obtemos, assim, um novo efeito tipológico que permite distinguir 1) os empreendimentos que têm a sua sustentabilidade interna e externa asseguradas; 2) os que conseguem assegurar uma sustentabilidade interna mas não externa e, finalmente, os que não asseguram nenhum dos níveis de sustentabilidade (desprezamos a quarta posição por considerarmos que os empreendimentos que não asseguram a sua sustentabilidade interna, se o conseguem no exterior, isso não poderá ser creditado ao grupo em que está inserido e que nos interessa aqui melhor conhecer).

Conclusão

Em situações de dificuldades e provação, muitas pessoas decidem unir-se aos seus pares, talvez movidas pelas memórias do agir coletivo do mundo rural ou de seus ancestrais, para juntas formarem estratégias de manutenção da vida. Seja pela motivação da tradição do mundo rural, pelas dificuldades de ingresso no mercado de trabalho formal, ou por outros motivos que explicam o porquê de diversas pessoas se aproximam para procurar alguma participação na Economia Solidária, o processo de incorporação da solidariedade nas práticas econômicas é multifacetado.

A maior parte dos Empreendimentos Solidários encontram-se na informalidade (cerca de 75%) e nem sempre contam com local próprio para funcionamento. Há uma diversidade de situações solidárias inclusive na própria localização. No que refere à corresponsabilidade e apoios do Estado e da Sociedade Civil para com as iniciativas de Economia Solidária, verifica-se que a maioria dos Empreendimentos Pesquisados não recebe apoio. Segundo os entrevistados, o apoio da Sociedade Civil ainda é pequeno, embora um pouco maior que o do Estado. Com relação às Redes e parcerias estabelecidas entre os pares de Empreendimentos Solidários, nota-se que é

mais elevada: cerca de 73% dos Empreendimentos têm algum tipo de parceria com outros empreendimentos.

No estudo exploratório dos processos de trabalho dos indivíduos/famílias/grupos ligados à Economia Solidária, encontramos recursos que as diferenciam, como também recursos que são similares. O estudo apresentou uma proposta metodológica de modo a olhar o conjunto dos Empreendimentos considerando critérios que permitem identificar o perfil do projeto ou atividade singular e a relação das iniciativas com os contextos significativos para a atividade desenvolvida (comunidade ou mercado). O perfil do projeto ou atividade singular pode ser considerado a partir da: **(i)** relação dos Empreendimentos à iniciativa que os integra no movimento da economia solidária; **(ii)** Tipo de bens produzidos (materiais / serviços / simbólicos ou culturais); **(iii)** Setor(es) privilegiados das atividades desenvolvidas; **(iv)** Posição na repartição técnica da produção (promoção ou financiamento / organização / comercialização / produção).

A relação das iniciativas com os contextos significativos para a atividade desenvolvida (comunidade ou mercado), podem ser avaliadas com base na **(i)** Sustentabilidade do Programa. Neste plano, consideramos os níveis de interdependência existentes entre as atividades singulares que constituem uma associação ou empreendimento específicos. Esta interdependência pode ser considerada no plano interno da Associação: os investimentos singulares dos membros podem estar funcionalmente integrados entre si ou, pelo contrário, apresentarem-se de forma atomizada (cada um desenvolve a sua atividade independentemente dos outros, mesmo se podem existir mecanismos de solidariedade, por exemplo, no plano do financiamento – Bancos Comunitários). No plano externo, podemos considerar modos ou níveis de integração dos projetos de um grupo com outras atividades que se desenvolvem fora do grupo (em princípio, na economia “tradicional”). Considerando estes dois tipos de integração, distinguimos três posições modais que podem marcar a sustentabilidade dos empreendimentos: *a)* A interdependência verifica-se no interior e no exterior do grupo; *b)* A interdependência ocorre no interior, mas não com o exterior e *c)* A interdependência não se verifica a nenhum dos níveis. **(ii)** Âmbito territorial do empreendimento: local / itinerante / internacional); **(iii)** Tipo de clientes (individuais / institucionais), entre outras variáveis.

Bibliografia

- Araújo, Yara Mendes Cordeiro; Rodrigues, L.(2008). Uma outra racionalidade econômica acontece em Montes Claros-MG: A solidariedade através do fator trabalho nos Bancos Comunitários. In: XIII seminário sobre economia mineira, 2008, Diamantina, MG. Brasil. XII Seminário sobre a Economia Mineira.
- Balsa, Casimiro. (org.) (2006). *Confiança e Laço Social*. Lisboa, ed, Colibri / CEOS Investigações Sociológicas.
- Bourdieu, P. (2006). *As estruturas sociais da economia*. Lisboa, Campo das Letras.
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Lisboa: Difel; Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Carvalho, Maria do Carmo Brant (2008). A Reemergência das redes de solidariedades microterritoriais na formação da política social contemporânea. In: São Paulo *Perspect*: v.11(4):16-21. Disponível em <http://www.seade.gov.br/ produtos/ssp/ v11 n 04-02. pdf>. Acesso em 02/06/2011.
- Castel, R. (1998). *As metamorfoses da questão Social. Uma crônica do salário*. Petrópolis, Vozes, 5ª, ed. Original: *Les métamorphoses de la question sociale: une chronique du salariat*. Paris, Ed. Fayard (1995).
- Castel, R. (2006). Classes sociais, desigualdades sociais, exclusão social. In: Casimiro Balsa, Lindomar Wessler Boneti & Marc-Henry Soulet (Org.). *Conceitos e Dimensões da Pobreza e da Exclusão Social: Uma abordagem transnacional*. Ijuí, Ed. da Unijuí.
- Castells, M. (1999). *A sociedade em redes*. São Paulo, Paz e Terra.
- Draibe, S. & Aureliano, L. (1989). *A Especificidade do Welfare state brasileiro, Economia e Desenvolvimento*. Brasília: MPAS/CEPAL
- França Filho, Genauto Carvalho de Laville, Jean-Louis (2004). *Economia Solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Hespanha, P. & Carapinheiro, G. (orgs.) (2001). *Risco Social e Incerteza. Pode o Estado Social Recuar mais?* Porto, Edições Afrontamento.
- Laville, Jean Louis (2004). Com Mauss e Polanyi: Rumo a uma teoria da economia plural. In: Martins, Paulo Henrique; Nunes, Brasilmar Ferreira (orgs.). *A nova ordem social. Perspectivas da solidariedade contemporânea*. Brasília: Paralelo 15.
- Laville, Jean Louis. *Economia Plural* (2009). In: Pedro, Hespanha *et al.* *Dicionário internacional da outra economia*. Centro de Estudos Sociais. Portugal/Coimbra, G.C., Gráfica de Coimbra.
- Martins, José de Souza (1997). *Exclusão social e a nova desigualdade*. São Paulo: Paulus, 1997.
- Mauss, Marcel (2001). *Ensaio sobre a dádiva: Introdução de Claude Levi Strauss. Perspectivas do homem*. Lisboa Portugal.
- Medeiros, M. (2001). *A trajetória do Welfare State no Brasil. Papel Redistributivo das Políticas Sociais dos anos 1930 aos anos 1990*. Brasília, IPEA. TD. 852
- Montaño, Carlos (2002). *Terceiro Setor e questão social: Crítica ao padrão emergente de intervenção social*. São Paulo: Cortez.
- Paugam, S. (1991). *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté*. Paris: Presses universitaires de France.
- Pinto, J. R. L (2006). *Economia Solidária: De volta à arte da associação*. Porto Alegre, Ed, da UFRGS.
- Pochmann, Márcio (2006). *Desempregados do Brasil*. In: Antunes, Ricardo (org.). *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil*. São Paulo: Baitempo..
- Polany, Karl (2000). *A grande transformação: as origens da nossa época*. Rio de Janeiro: Campus.

- Razeto, Luis (1991). Laveine populaire dans l'économie Latino –americaine. Larevve Nouvelle, n° 2 tome 93.
- Razeto, Luis (1997). O papel central do trabalho e a economia de solidariedade. Revista proposta. N° 75.
- Rosanvallon, P. (1995). La nouvelle question sociale – repenser l'Etat Providence. Paris, Seuil.
- Rosanvallon, Pierre (1997). A crise do Estado Providência. Goiânia: UnB/UFG.
- Santos, Milton (1979). O espaço dividido: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos. Rio de Janeiro: Coleção Ciências Sociais, 1979.
- SENAES. Atlas da Economia Solidária no Brasil – 2006. Brasília: MTE, SENAES. Disponível em <http://www.centraldocerrado.org.br/cerrado>.
- SIES, Sistema Nacional de Informações de Economia Solidária: 2005/2007.
- Singer, Paul (2005). A recente ressurreição da economia solidária no Brasil. In: Santos, Boaventura de Souza (org.) Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- Singer, Paul (2003). Economia solidária: um modo de produção e distribuição. In: SINGER, Paul; Souza, André Ricardo de (orgs.). A Economia Solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto.
- Singer, Paul. Souza; André Ricardo de. (orgs.) (2003). A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego. São Paulo: Contexto.
- Souza, Jessé (2009). A ralé brasileira: quem e como vive. Souza, Jessé (org.). Belo Horizonte: UFMH.

Maturação e eficácia de parcerias para a promoção da integração social e do emprego – o caso da Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia

Tiago Carrilho

tcarrilho@uab.pt

CIEO – Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações

Professor Auxiliar da Universidade Aberta

Resumo

A comunicação visa o estudo da maturação e da eficácia de parcerias dinamizadas pela Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia no âmbito de três linhas de intervenção: envelhecimento ativo, auto-emprego e formação escolar e profissional. Estas intervenções centraram a atenção em públicos-alvo com problemas de integração social e no mercado de emprego, e beneficiaram de uma rede de instituições-parceiras: empresas privadas, associações empresariais, junta de freguesia, instituições particulares de solidariedade social, PSP, centro de saúde e centro de emprego. Aprofundamos o estudo das dinâmicas inerentes à implementação das intervenções, centrando a atenção na participação e articulação dos parceiros, reformulação organizativa das intervenções e das instituições de origem dos parceiros, e eficácia das intervenções. Globalmente, o conjunto das intervenções permitiu uma melhoria na qualidade de vida dos idosos, a melhoria das condições de empregabilidade dos grupos-alvo e baseou-se numa forte maturação das parcerias. Entre 2003 e 2010, a parceria para a formação e acompanhamento do auto-emprego feminino permitiu a criação de pequenos negócios que permanecem em atividade, a que corresponde uma elevada taxa de integração no mercado de emprego. A parceria dirigida à formação escolar e profissional ocorrida entre 2009 e 2011 e visando o emprego por conta de outrem, correspondeu a um elevado volume de formação oferecida. Ambas as intervenções desenvolveram-se com base num elevado número de horas de trabalho técnico extra-formação de conceção e execução das tarefas-base e de acompanhamento dos formandos.

Maturação de parcerias, auto-emprego, formação escolar e profissional, eficácia, programas públicos

Introdução

Nesta comunicação centramos a atenção na maturação e eficácia de parcerias para a promoção da integração social e do emprego com base no estudo do caso da Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia.

Na intervenção dirigida aos idosos os parceiros são a Cruz Vermelha, a Junta de Freguesia da Santa Marinha, Centro de Saúde Barão do Corvo, PSP e Centro Bom Pastor. A fonte de financiamento corresponde ao Acordo de Cooperação da Segurança Social para centros de dia, centros de convívio, centro comunitário e apoio domiciliário. Centramos a atenção na intervenção entre 2003 e 2011.

Na intervenção ‘formação escolar e profissional’ (FEP) os parceiros são a Cruz Vermelha, a Estrategor, a Nortefor, o Colégio Vieira de Castro e a Educação do Futuro, tendo como

financiamento o Programa Operacional para o Potencial Humano. A intervenção decorreu entre 2009 e 2011.

Na intervenção ‘formação para o empreendedorismo feminino’ (FEF) as instituições-parceiras são a Cruz Vermelha, a Capital Semente, o Centro de Emprego, a Associação Comercial e Industrial de Gaia e a Associação das Empresas do Vinho do Porto. As fontes de financiamento são o Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social e o Programa Operacional para o Potencial Humano. Centramos a atenção no período entre 2003 e 2011 da intervenção.

No primeiro ponto explicamos a metodologia, seguidamente analisamos o caso com base na grelha analítica proposta e finalizamos com a referência às tipologias das parcerias.

Metodologia

Aplicamos a metodologia de estudo de caso tendo por base a análise documental e a análise de treze entrevistas semi-diretivas e de questionários realizados a representantes das instituições-parceiras em novembro e dezembro de 2012.

A análise da maturação da parceria baseia-se nas variáveis «envolvimento dos parceiros» e «dinâmica de parceria» (Quadro 1). A temática da participação possibilita uma análise sobre a natureza mais ou menos activa dos parceiros, isto é, o estudo das formas de envolvimento dos parceiros ao longo do desenvolvimento das intervenções é realizado em termos dos recursos disponibilizados e das tarefas específicas de cada parceiro. O estudo da multidimensionalidade da parceria incorpora múltiplas vertentes de actuação, ou seja, esta análise é também realizada através da observação de formas e conteúdos de articulação das diversas tarefas-base (indicador «articulação entre parceiros»). Na variável «dinâmica de parceria», o indicador «avaliação das intervenções» permite a identificação das formas de avaliação, em conjunto ou não, que, por sua vez, enquadra a análise do movimento retroactivo nas intervenções a dois níveis:

- A reformulação das intervenções, que se traduz na alteração do conteúdo das tarefas e respectiva articulação e na modificação de objetivos, metas e métodos de trabalho;
- A reformulação organizativa nas instituições de origem, ou seja, as tarefas desencadeadas em parceria podem apresentar uma natureza diferente em relação ao tipo de intervenção até à

altura levada a cabo nas instituições de origem dos parceiros e, consequentemente, podem induzir impactos organizacionais tendo em atenção a natureza facilitadora ou não das instituições-parceiras.

O indicador «potencialidades e limitações da parceria» tem intuítos auxiliares, ou seja complementa a informação recolhida para os indicadores anteriores.

Quadro 1 – Maturação das parcerias

VARIÁVEIS	INDICADORES
Envolvimento dos parceiros	• Recursos disponibilizados por cada parceiro • Tarefas desenvolvidas por cada parceiro • Articulação entre parceiros
Dinâmica de parceria	• Avaliação da intervenção • Reformulação da intervenção em termos de objetivos, metas, tarefas e métodos de trabalho • Facilitação / entraves à absorção nas instituições de origem dos parceiros de novos objetivos, metas, tarefas e métodos de trabalho • Potencialidades e limitações no trabalho em parceria

O estudo da eficácia das intervenções baseia-se nas variáveis e indicadores apresentados no quadro 2. Os indicadores quantitativos de eficácia têm por base a análise documental de cada intervenção, sendo que o cálculo das horas extra-formação foi efectuado com base na informação recolhida através de questionário aos entrevistados e restantes técnicos que participaram nas intervenções. Os indicadores de eficácia qualitativa são analisados com base nas entrevistas aos técnicos.¹

1 Até à data em que finalizámos este texto, não tínhamos ainda tido acesso aos resultados dos questionários preenchidos pelos formadores relativos à avaliação dos formandos.

Quadro 2 – Eficácia das intervenções

VARIÁVEIS	INDICADORES
Eficácia quantitativa	• Taxa de integração no mercado de emprego • Volume de formação • N° de ações de formação • N° médio de formandos por ação de formação • N° de horas de trabalho técnico extra-formação • N° de microempresas criadas e que permaneceram em atividade por mais de dois anos • N° de postos de trabalho criados pelas microempresas • N° de microempresas que atualmente permanecem em atividade
Eficácia qualitativa	• Autoestima e motivação dos indivíduos-alvo • Desenvolvimento de competências pelos indivíduos-alvo • Integração dos indivíduos-alvo no mercado de emprego

Estudo de caso – maturação e eficácia das parcerias na Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia

Envolvimento dos parceiros

Temos por base três critérios para considerar os parceiros mais ou menos ativos. Os parceiros mais ativos preenchem pelo menos um dos critérios seguintes:

- Disponibilização de recursos humanos para atividades de coordenação da intervenção
- Disponibilização de recursos financeiros para coordenação e execução de tarefas fundamentais da intervenção
- Disponibilização de recursos humanos para integrar equipas técnicas para executar tarefas fundamentais da intervenção

Todas as empresas privadas, a Cruz Vermelha e a junta de freguesia disponibilizaram pelo menos uma pessoa da direção da instituição de origem para desenvolver atividades de coordenação da intervenção:

- Conceção e coordenação de atividades sócio-culturais e de apoio domiciliário dirigidas a idosos
- Diagnóstico das necessidades de formação
- Conceção do plano de formação (exs: escolha das ações de formação, definição da partilha da bolsa de formadores) em função do diagnóstico realizado
- Coordenação de todas as fases da execução da intervenção, nomeadamente, encaminhamento de idosos, seleção dos formadores, seleção dos formandos e formação do júri de seleção das empresárias

Três das empresas privadas (Estrategor, Nortefor e Capital Semente) e a Cruz Vermelha pagaram horas extraordinárias (não elegíveis pelos programas financiadores) a técnicos-representantes que desenvolveram tarefas de coordenação e execução.

Com exceção do Centro de Emprego e das associações empresariais, todas as empresas privadas, a Cruz Vermelha e os restantes parceiros da intervenção dirigida a idosos disponibilizaram técnicos para as seguintes tarefas de execução da intervenção (a título de exemplo):

- Organização de eventos dirigidos a idosos (ex: prevenção rodoviária, festas)
- Organização do apoio domiciliário (ex: encaminhamento via Centro de Saúde, disponibilização de ajudantes familiares)
- Contratação de formadores
- Contratos com os formandos e respetivos pagamentos de subsídios e deslocações
- Organização da documentação a entregar aos formandos
- Organização dos dossiers tecnico-pedagógicos de cada ação de formação
- Acompanhamento administrativo (faltas, desistências, pontualidade), educativos (apoio psico-social, motivação) e consultoria (na intervenção 'FEF')
- Monitorização dos formadores em termos das suas funções pedagógicas
- Obrigações burocráticas inerentes aos normativos/regulamentos dos programas financiadores
- Organização de visitas durante a formação
- Organização das turmas em termos de horários, logística, recepção dos formandos, etc

Assim, com base nestes três critérios referidos, são consideradas parceiros mais ativos a Cruz Vermelha, os parceiros da intervenção dirigida a idosos e as cinco empresas privadas envolvidas nas intervenções dirigidas à formação escolar e profissional e ao auto-emprego.

As duas associações empresariais e o Centro de Emprego são considerados parceiros menos ativos uma vez que não preenchem nenhum dos critérios considerados, ou seja, tiveram uma participação pontual em apenas uma das tarefas de execução. Concretamente, na intervenção ‘FEF’, a Associação de Empresas do Vinho do Porto integrou o júri de seleção das empresárias, a Associação Comercial e Industrial de Gaia contribuiu para a divulgação da intervenção e o Centro de Emprego participou em sessões de esclarecimento das formandas.

Na articulação entre parceiros na intervenção dirigida a idosos, segundo a representante da Cruz Vermelha “quase todas as atividades são efetuadas em conjunto coma a Junta”. Conforme as atividades e situações a resolver, articularam-se recursos humanos, logísticos e financeiros que cada parceiro disponibilizou face às ‘valências’, para não sobrepor serviços.

Na intervenção FEP constata-se a articulação permanente da Cruz Vermelha com cada uma das empresas privadas:

- Elaboração do plano de formação com base nas ‘valências’ da cada parceiro (ex: ações que cada parceiro pode oferecer), e com partilha da bolsa de formadores
- Monitorização regular e frequente da formação a vários níveis: desempenho dos formadores, desempenho dos formandos, acompanhamento administrativo e educativo
- Partilha de informações por parte da Cruz Vermelha sobre os formandos em relação aos quais já tinham experiência, para melhor orientação/enquadramento das ações de formação
- Acompanhamento de estagiários na Cruz Vermelha oriundos de formações realizadas por outros parceiros
- Adaptação ao serviço de ‘porta aberta’ da Cruz Vermelha, face a solicitações não previstas
- Divulgação de ações de formação na Cruz Vermelha por parte dos agentes empresariais, para indivíduos indecisos relativamente ao seu percurso de formação (conteúdo das ações, saídas profissionais)

- Debate e definição de formações a organizar no curto prazo

Na intervenção FEF, a articulação permanente entre a Cruz Vermelha e a Capital Semente centrou a atenção nas seguintes vertentes:

- Objetivos, metas e áreas de formação (“para ver se encaixavam todas no programa de financiamento” segundo o representante da Capital Semente)
- Seleção das candidatas a empresárias
- Organização da formação empresarial (definição dos conteúdos, motivação das formandas, ‘ponte’ com a fase ‘consultoria’)
- Consultoria de apoio às empresárias (preparação da candidatura da consultoria, definição dos outputs da consultoria e das funções de acompanhamento às empresárias, prospeção de formas de financiamento mais vantajosas para as empresárias)

Dinâmica de parceria

Na intervenção dirigida a idosos e na intervenção FEP não houve avaliações em conjunto. Constatam-se avaliações internas aos agentes empresariais no âmbito das respetivas certificações de qualidade pela APCER (Estrategor, Educação do Futuro e Colégio) ou de processos para obter certificação (Nortefor) – a monitorização do processo de formação foi efetuada com base em questionários aos formadores e aos formandos. Na intervenção FEF foi efetuada uma avaliação conjunta de impactos, com visitas às empresas entretanto criadas.

Em termos de reformulação da intervenção dirigida aos idosos, destacam-se na Cruz Vermelha os novos métodos de trabalho associados aos serviços de esteticista e médica voluntária – serviços que os centros de dia não são obrigados a ter; de salientar a sustentabilidade financeira do gabinete de estética, com o apoio inicial de uma empresa privada no fornecimento de materiais e de marquesa. Os testemunhos dos entrevistados destacam a evolução da articulação com mais qualidade e eficácia com base no “conhecimento e na confiança no trabalho de uns e outros” (representante da junta), ou seja, uma evolução inerente à resolução de cada problema/situação que vai surgindo, cimentando o ‘histórico’ do trabalho em parceria. Segundo a representante da PSP, no início os contactos com os parceiros eram formais e as respostas demoravam mais tempo; com o decorrer da experiência em parceria, os contactos tornaram-se mais informais, pragmáticos e rápidos face a situações de emergência (exs: violência doméstica,

burla, problemas de demência). No Centro Bom Pastor destacam-se a diversificação de serviços para ter outras fontes de financiamento, a evolução das atividades de envelhecimento ativo face às mudanças nas características dos idosos, e a elaboração do plano de atividades em conjunto com a técnica animadora e com a técnica assistente social.

Na intervenção FEP a reformulação de tarefas visou a adaptação ao público-alvo. A maior motivação e disponibilidade dos formadores traduziu-se no apoio indivíduo a indivíduo para melhorar a auto-estima e motivação dos formandos: “o formador tem de falar só com a pessoa, perceber o que se passa, fazer um pouco o papel de ‘coach’, escutá-la, para a pessoa se sentir escutada, e isto é importante e às vezes resulta em mudanças” (representante da Estrategor) ; “com base na informação sobre a falta de assiduidade de determinado formando na acção de informática, o feed-back foi dado à formadora da área comportamental para centrar a atenção no caso, tendo em atenção o trabalho efectuado até aí e planear trabalho específico para atender a este tipo de situações em que é necessário aumentar a motivação do formando” (representante da Educação do Futuro). Assim, foi também dado maior ênfase às ações de formação na área comportamental para trabalhar a auto-estima, e à adaptação das formas de exposição dos conteúdos: “mesmo de uma forma menos técnica é possível transmitir os conhecimentos de forma menos maçuda” (representante da Estrategor). A partir de determinada fase da intervenção, as ações passaram a ser todas efetuadas na Cruz Vermelha para tirar partido do papel da técnica-mediadora desta instituição, ou seja, todos os contactos com os formandos, em articulação com os formadores, passaram a ser feitos pela técnica Cruz Vermelha para questões relativas à assiduidade, motivação, auto-estima e enquadramento familiar.

Na intervenção FEF, a definição de metas para a criação de emprego passou a ser mais realista a partir de 2009, face ao aumento do desemprego e à conjuntura económica desfavorável. A partir da edição de 2006

- foi iniciado o acompanhamento também à família da empresária, envolvendo o marido desde o início do processo
- passou a haver um consultor geral (diagnóstico da empresa e introdução) e consultores especialistas (apoio jurídico, contabilidade ...) para não desperdiçar 25% do total de horas e “para oferecer mais às empresárias e dar um melhor acompanhamento” (representante da Capital Semente)

- foram redigidos relatórios financeiros de evolução e acompanhamento das empresas, para avaliar melhor o impacto da intervenção, tendo por base as visitas de acompanhamento às empresas entretanto criadas

A partir da edição de 2009, salientam-se a constituição da rede empresarial chamando as empresárias de outras edições, a organização de visitas de estudo (ex: feiras de negócios), a maior seleção das empresárias com exigência de uma exposição mas concretizada do seu negócio, e a criação do júri de seleção, com integração da Associação de Empresas do Vinho do Porto.

Em termos da facilitação ou dos entraves à absorção na instituição de origem dos parceiros de novos objetivos, metas, tarefas e métodos de trabalho, na intervenção dirigida aos idosos as equipas técnicas da Cruz Vermelha e do Centro Bom Pastor, apoiadas pelas respetivas direções, têm desenvolvido trabalho de preparação para certificação da qualidade por parte da Segurança Social. Os testemunhos das representantes da junta, da Cruz Vermelha e do Centro Bom Pastor permitem concluir que, em relação às respetivas direções, há autonomia na tomada das decisões fundamentais na conceção e execução da intervenção, ou seja, na prática as relações hierárquicas não entravam os processos. Na PSP a forte estrutura hierárquica não tem impedido a dinâmica de parceria mas cingido à reformulação de tarefas. No Centro de Saúde constata-se a dificuldade em envolver os médicos de família (com um nº muito elevado de utentes por médico) e a intervenção desta instituição na parceria conta apenas com a entrevistada como assistente social a intervir numa área de influência com muitos utentes idosos com problemas sócio-económicos.

Na intervenção FEP, para a Estrategor a aprendizagem do trabalho com o público-alvo da Cruz Vermelha foi útil para enriquecer a concepção e execução da formação de quadros de PME's com baixas qualificações, “um grupo similar ao da Cruz Vermelha” (representante da Estrategor). Esta aprendizagem, em conjunto com a experiência de trabalho com dirigentes da Cruz Vermelha (enquanto instituição do 3º sector) permitiu à Educação do Futuro e à Estrategor a valorização da certificação de qualidade como entidades formadoras. Na Nortefor, o início do processo de certificação induziu a necessidade de ser interiorizada nesta instituição a definição de procedimentos na articulação com os parceiros (ex: necessidade de ter um interlocutor privilegiado na Cruz Vermelha). Constata-se a autonomia total dos representantes das empresas

privadas na tomada de decisão, dado pertencerem às direções das respetivas instituições de origem. A este respeito é importante referir um exemplo de flexibilidade organizacional na empresa ‘Educação do Futuro’: “A Cruz Vermelha detectou uma necessidade de uma empresa do setor de acessórios para automóvel e também nos contactou para dar-mos formação na área comportamental. Fomos neste caso para além do protocolo, com horários de formação das 7 às 10 da manhã, e não havia muitas entidades dispostas a fazer isso. ... Temos flexibilidade organizacional dado que a empresa automóvel trabalha por turnos, ultrapassou o protocolo inicial. Nós temos uma estrutura muito leve e flexível, temos 10 pessoas a trabalhar connosco. Se nós tivéssemos horários muito rígidos não conseguiríamos dar resposta a determinadas solicitações que temos. Na conjuntura actual é muito importante as entidades formadoras irem de encontro às disponibilidades dos formandos para terem este tipo de formação, independentemente de saírem ou não dos procedimentos habituais das entidades. Há que haver um ajuste dos horários, dos dias da formação, e dos próprios conteúdos programáticos” (representante da Educação do Futuro).

Na intervenção FEF o representante da Capital Semente tem total autonomia na tomada de decisão dado pertencer à direção da respetiva instituição de origem. Esta característica explica, em parte, a capacidade de adaptação das metodologias de trabalho com instituições do 3º sector: “com a Cruz Vermelha nós já conhecemos as metodologias e os objectivos. Quando trabalhamos com outras redes (ex: rede antipobreza) adaptamos as metodologias às necessidades do cliente, sempre numa lógica de parceria perguntando ‘são estas as vossas necessidades?’ para adaptar metodologias; ... em ligação à criação de um novo produto começámos a perceber que as instituições do 3º sector procuravam projectos de risco zero, ... e fomos adaptando essa área fruto da nossa experiência com a Cruz Vermelha. ... Neste produto risco zero tento garantir a execução do projecto empresarial, com sustentabilidade financeira e económica, para que as instituições do 3º sector apostem neste tipo de projectos” (representante da Capital Semente). A autonomia da representante da Cruz Vermelha na tomada das decisões fundamentais de conceção, execução e avaliação da intervenção também permite explicar, em parte, a maior facilidade na absorção de novos objectivos, metas, tarefas e métodos de trabalho na instituição de origem.

Como vimos, as associações empresariais e o centro de Emprego tiveram uma participação pontual na parceria, o que explica em parte a ausência de impactos na reformulação da intervenção e nas respetivas instituições de origem

Eficácia das intervenções

Na intervenção FEP o volume de formação ministrada correspondeu a um total de 30374 horas para um total de 60 ações de formação, sendo de 13 o nº médio de formandos por ação. Com base no questionário dirigido aos entrevistados e aos restantes técnicos que integraram as equipas técnicas de cada instituição-parceira, foi possível calcular um total de 9980 de horas de trabalho técnico extra-formação. Os técnicos que preencheram o questionário fizeram a suas estimativas das horas extra-formação com base nas tarefas de coordenação, execução e acompanhamento que referimos no ponto sobre envolvimento dos parceiros. Dada a falta de meios financeiros, não foi possível aos parceiros disponibilizar uma equipa técnica para acompanhar a integração no mercado de emprego dos ex-formandos, pelo que para esta intervenção não é possível apresentarmos a informação relativa à respetiva taxa de integração. De salientar também que o POPH não financia este tipo de atividade técnica.

Na intervenção FEF o volume de formação oferecida correspondeu a um total de 19432 horas para um total de 33 ações de formação e 55 formandas. No total foram criadas 47 empresas que permaneceram em atividade mais de dois anos e que criaram 116 postos de trabalho directos provenientes de situações de desemprego. Atualmente estão em atividade 36 empresas pelo que, tendo em atenção o total de formandas, temos uma taxa de integração no mercado de emprego de 65.5%. Com base no questionário dirigido aos técnicos foi possível contabilizar um total de 6156 horas normais de trabalho técnico extra-formação e de 3168 horas extraordinárias extra-formação. A estimativa das horas extra-formação efectuada pelos técnicos teve igualmente por base as tarefas de coordenação, execução, avaliação e acompanhamento que referimos no ponto sobre o envolvimento dos parceiros.

Na intervenção dirigida a idosos destaca-se a “melhoria do bem-estar e qualidade de vida” (representante da Cruz Vermelha) para os idosos com autonomia para se deslocar ao centro de dia (Cruz Vermelha) ou ao centro comunitário (Centro Bom Pastor) e para os idosos com autonomia para estarem sozinhos em casa com apoio domiciliário. Salienta-se também “a

segurança transmitida ; demorou tempo mas as pessoas já sabem que a rede está montada e contactam com a assistente social” (representante da Junta). No entanto, as entrevistadas destacam as limitações assinaláveis do trabalho com idosos que não têm autonomia física e/ou mental e com baixos recursos.

Na intervenção FEP, a formação financiada permitiu suprir necessidades básicas (ex. carências alimentares) e trabalhar os níveis sociais e pessoais (ex: ex-formandas vítimas de violência doméstica, com oportunidade de se tornarem autónomas). A formação permitiu trabalhar competências-base (escrita) e do saber-fazer (cozinha, empregada de mesa) “mas sempre estreitamente ligada ao desenvolvimento de competências sociais e pessoais” (representante da Cruz Vermelha). As Formações Modulares Certificadas, por comparação com os cursos EFA, pagam menos subsídio de refeição e transporte, mas apresentam maiores níveis de motivação em parte porque são mais curtas, “pela primeira vez na vida delas aprender dá prazer” (representante da Cruz Vermelha). Salienta-se a importância social para a auto-estima de ter competências reconhecidas/acreditadas equivalentes, por exemplo, ao 9º ano - “ grande salto para indivíduos que tinham a 4ª classe” (representante da Estrategor); entre o início e o fim da formação “há uma diferença enorme na atitude” (representante da Educação do Futuro). A formação incidiu ainda em áreas transversais fundamentais como informática, línguas, atendimento (protocolo), elaboração do cv. Nas formações realizadas pela Nortefor na Cruz Vermelha houve muito poucas desistências por comparação com a maior percentagem de desistências nas formações realizadas apenas pela Nortefor sem parceria com a Cruz Vermelha, dado que os formandos já vinham identificados/acompanhados pela Cruz Vermelha o que reflecte a importância do papel da mediadora desta instituição para acompanhar e para fazer a ‘ponte’ com os parceiros em situações, por exemplo, de falta de assiduidade ou desistência. É novamente destacado o aumento da auto-estima – por exemplo, “para ajudarem os filhos nos trabalhos de casa” (representante da Nortefor) - por contraposição ao Centro de Emprego onde “os técnicos não os tratam com simpatia” (representante da Nortefor). Salienta-se ainda a formação de “nível superior em termos técnicos e tecnológicos para aumentar as competências e qualificações específicas” (representante do Colégio) para manter o emprego ; o aumento das qualificações para os diversos tipos de indivíduos mas com problemas na integração no mercado de emprego; o reforço da auto-estima com conclusão do 12º ano (qualificação mínima exigida por muitas

empresas); e os problemas sociais e económicos graves em pessoas com no máximo o 4º ano (necessidade de desenvolvimento de competências-base) e em situações de maternidade na adolescência.

Na intervenção FEF é salientado o facto de as empresárias passarem a ter capacidades para captar os clientes, competências na área financeira e conhecimentos sobre alguns aspetos da legislação fiscal. A criação de postos de trabalho diretos pelas empresárias constitui “um exemplo para a comunidade, para a família, são respeitadas” (representante da Cruz Vermelha). Foi possível trabalhar também o contexto familiar para que o marido não prevaleça sobre a esposa empresária. Os representantes da Cruz Vermelha e da Capital Semente salientam exemplos de empresárias de sucesso associados ao “crescimento pessoal (sobretudo auto-estima) e profissional” (representante da Cruz Vermelha). No entanto, uma das limitações centra-se na dificuldade evidenciada pelas empresárias em manterem o seu negócio até receberem o prémio de arranque ao qual se candidataram via programa de financiamento.

Conclusão

Nas três intervenções observa-se um ‘núcleo duro’ de parceiros ativos, com articulação das tarefas-chave em cada intervenção, o que corresponde a uma tipologia ‘forte’ em termos de envolvimento na parceria.

Na intervenção dirigida a idosos e na intervenção FEP não há avaliações conjuntas das atividades e as reformulações cingem-se às tarefas (nos dois casos) e a alguns métodos de trabalho na intervenção dirigida a idosos. Estas reformulações resultam sobretudo de um trabalho interno às instituições de origem. Assim, a tipologia é ‘intermédia’ nesta vertente da dinâmica de parceria. Na intervenção FEF, com base numa avaliação em conjunto pelos parceiros mais ativos, a reformulação abrange objetivos, metas, tarefas e métodos de trabalho decorrentes do trabalho em parceria, resultando numa tipologia ‘forte’ nesta vertente. Finalmente a tipologia é ‘forte’ nas três intervenções no que diz respeito à facilitação da absorção das reformulações organizativas nas instituições de origem dos parceiros.

Agradecimentos

Este artigo foi parcialmente financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Bibliografia

Bristow, Gillian et al. (2008), “New spaces for inclusion? Lessons from the ‘Three-Thirds’ Partnerships in Wales”, *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 32, issue 4, pp. 903-921.

Carrilho, Tiago (2008), “Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego”, *Análise Social*, volume XLIII (1º), pp. 81-107.

Carrilho, Tiago (2010), “Partnerships for local employment promotion: a case study”, *Portuguese Journal of Social Science*, volume 9, number 1, pp. 59-69.

Entwistle, Tom et al. (2007), “The dynamics of markets, hierarchies and networks in the meta-governance of partnership”, *Urban Studies*, vol. 44, nº1, pp. 63-79.

Jobin, Denis (2008), “A transaction cost-based approach to partnership performance evaluation”, *Evaluation*, vol. 14(4), pp. 437-463.

Construção de parcerias para a promoção da integração social e do emprego – o caso da Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia

Tiago Carrilho

tcarrilho@uab.pt

CIEO – Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações

Professor Auxiliar da Universidade Aberta

Resumo

A comunicação visa o estudo da construção de parcerias dinamizadas pela Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia no âmbito de três linhas de intervenção: envelhecimento ativo, auto-emprego e formação escolar e profissional. Estas intervenções centraram a atenção em públicos-alvo com problemas de integração social e no mercado de emprego, e beneficiaram de uma rede de instituições-parceiras: empresas privadas, associações empresariais, junta de freguesia, instituições particulares de solidariedade social, PSP, centro de saúde e centro de emprego. Identificamos quatro tipos de razões para a criação das parcerias. As razões económicas e sociais do contexto local correspondem à verificação, por parte dos entrevistados, do carácter multidimensional dos problemas e das potencialidades ligadas à estrutura local. As razões institucionais internas ‘filtram’ o contexto local, ou seja, a experiência com atividades anteriores permite conhecer, de forma aprofundada e dirigida, os problemas e potencialidades dos grupos-alvo bem como identificar as áreas onde se manifestam insuficiências/necessidades de atuação. As razões institucionais externas correspondem aos normativos e regulamentos dos programas públicos que enquadram as intervenções em estudo e as atividades antecedentes. As razões autónomas a cada instituição permitem identificar estratégias de intervenção de raiz e mudanças recentes nas estratégias. É possível identificar também formas de integração dos parceiros: candidatura a financiamento público, convite da Cruz Vermelha para a participação em tarefas pontuais, conceção conjunta da intervenção e definição preliminar de objetivos comuns, recursos a disponibilizar e tarefas a desenvolver. Globalmente, as intervenções foram enquadradas por uma forte construção das parcerias.

Palavras chave: Construção de parcerias, emprego, integração social, programas públicos

Introdução

Nesta comunicação centramos a atenção na construção de parcerias para a promoção da integração social e do emprego com base no estudo do caso da Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia.

Na intervenção dirigida aos idosos os parceiros são a Cruz Vermelha, a Junta de Freguesia de Santa Marinha, Centro de Saúde Barão do Corvo, PSP e Centro Bom Pastor. A fonte de financiamento corresponde ao Acordo de Cooperação da Segurança Social para centros de dia, centros de convívio, centros comunitários e apoio domiciliário. Centramos a atenção na intervenção entre 2003 e 2011.

Na intervenção ‘formação escolar e profissional’ (FEP) os parceiros são a Cruz Vermelha, a Estrategor, a Nortefor, o Colégio Vieira de Castro e a Educação do Futuro, tendo como

financiamento o Programa Operacional para o Potencial Humano. A intervenção decorreu entre 2009 e 2011.

Na intervenção ‘formação para o empreendedorismo feminino’ (FEF) as instituições-parceiras são a Cruz Vermelha, a Capital Semente, o Centro de Emprego, a Associação Comercial e Industrial de Gaia e a Associação das Empresas do Vinho do Porto. As fontes de financiamento são o Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social e o Programa Operacional para o Potencial Humano. Centramos a atenção no período entre 2003 e 2011 da intervenção.

No primeiro ponto explicamos a metodologia, seguidamente analisamos o caso com base na grelha analítica proposta e finalizamos com a referência às tipologias das parcerias.

Metodologia

Aplicamos a metodologia de estudo de caso tendo por base a análise documental (candidaturas a programas públicos, legislação dos programas financiadores, documentação interna das instituições) e a análise de treze entrevistas semi-diretivas realizadas a representantes das instituições-parceiras em novembro e dezembro de 2012.

A grelha de análise é composta pelas variáveis «razões para a criação da parceria», «formas de integração dos parceiros» e «objetivos iniciais dos parceiros» (Quadro 1).

Nas dinâmicas de parceria anteriores às intervenções em estudo observamos quatro tipos de razões para o surgimento das intervenções: tendo como enquadramento a estrutura económico-social e de emprego local (razões económicas e sociais) o desenvolvimento das actividades em parceria tem efeitos sobre as instituições de origem dos parceiros em termos da identificação, por parte destas instituições, de limitações e necessidades de actuação (razões institucionais internas); o desenvolvimento de intervenções conjuntas induz igualmente uma retroacção sobre as estratégias de intervenção habitualmente adoptadas pelas instituições-parceiras (razões autónomas às instituições); por seu lado, as normas e regulamentos dos programas financiadores enquadram as intervenções em estudo bem como as actividades anteriores (razões institucionais externas).

Os processos de parceria no início das intervenções permitem identificar formas de integração dos parceiros. A candidatura a programas públicos e a conceção das intervenções ligam-se às formas de envolvimento dos representantes dos parceiros nesta fase inicial, em termos dos recursos envolvidos e das tarefas inerentes ao diagnóstico e definição da estratégia de intervenção. A variável «formas de integração dos parceiros» possibilita a análise da definição preliminar das intervenções, e complementamos a informação com os respectivos objectivos iniciais (variável «objectivos iniciais dos parceiros»).

Quadro 1 – Construção das parcerias

VARIÁVEIS	INDICADORES
Razões para a criação das parcerias	• Razões económico-sociais • Razões institucionais internas • Razões institucionais externas • Razões autónomas às instituições
Formas de integração dos parceiros	• Candidatura a financiamento público • Conceção conjunta da intervenção • Convite da Cruz Vermelha para participação em tarefas pontuais
Objectivos iniciais dos parceiros	• Conteúdo dos objectivos e motivações de cada parceiro no início da parceria.

Estudo de caso – construção de parcerias na Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia

Distinguimos quatro tipos de razões que explicam o surgimento das parcerias: razões económicas e sociais do contexto local, razões institucionais internas a cada intervenção, razões institucionais externas e razões autónomas às instituições.

Começamos com uma nota prévia para clarificar a distinção entre razões económicas e sociais e razões institucionais internas. As razões económicas e sociais correspondem a problemas e potencialidades «genéricas» do contexto económico e social do local. Por seu lado, as razões institucionais internas a cada intervenção dizem respeito a problemas e potencialidades específicas dos grupos-alvo inerentes às atividades desenvolvidas anteriormente às intervenções em estudo. É necessário frisar que, embora na construção da parceria as razões institucionais internas «filtrem» as razões económicas e sociais, estas últimas «permanecem» ao longo do

período em estudo. Ou seja, ainda que as intervenções lidem com problemas/potencialidades por exemplo dos desempregados selecionados, estas especificidades são inerentes ao contexto «geral» de cada local no que toca às dificuldades e/ou oportunidades de adaptação da procura local de emprego às necessidades do tecido empresarial e às exigências da concorrência empresarial.

As razões económicas e sociais do contexto local correspondem à verificação, por parte dos entrevistados, do carácter multidimensional dos problemas e potencialidades ligadas às estruturas locais.

As estruturas socioeconómicas do concelho de Vila Nova de Gaia são caracterizadas pela insuficiente capacidade dos equipamentos sociais dirigidos a idosos, pela existência de diversos focos de pobreza e exclusão social, e também por unidades empresariais, em geral, com dificuldades organizativas perante as exigências do mercado, que, no entanto, coexistem com ramos de negócio com potencialidades por explorar (exs: cerâmica artística, prestação de serviços nas novas tecnologias, promoção de atividades turísticas, comércio de produtos biológicos). Por seu lado, as estruturas locais de emprego apresentam, entre outros, problemas de desemprego feminino caracterizado pela longa duração do mesmo e por baixas qualificações escolares e profissionais, ainda que as mulheres constituam o grupo-alvo que, tendencialmente, possibilita melhores níveis de eficácia no âmbito do empreendedorismo feminino (Quadro 2).¹

¹ Nesta comunicação não aprofundamos a análise estatística inerente ao enquadramento socioeconómico e de emprego dos contextos locais das intervenções.

Quadro 2 – Razões económicas e sociais do contexto local

Estruturas	Problemas / potencialidades
Estruturas socioeconómicas locais	Focos de pobreza e exclusão social Insuficiente cobertura dos equipamentos dirigidos a idosos Número de médicos por 1000 habitantes inferior às médias nacional e regionais Micro e pequenas empresas com dificuldades organizativas face aos desafios do mercado Ramos de negócio com potencialidades por explorar
Estruturas locais de emprego	Desemprego e precariedade do emprego Taxa de desemprego elevada em relação à média nacional Desemprego feminino de longa duração e com baixas qualificações escolares e profissionais Potencialidades do auto-emprego feminino

As *razões institucionais internas a cada intervenção* constituem um «filtro» do contexto local que permite explicar o surgimento das intervenções. Perante a multidimensionalidade e complexidade «genéricas» do contexto local, a experiência de desenvolvimento de projetos/atividades anteriores permite conhecer, de forma aprofundada e dirigida, os problemas e potencialidades dos grupos-alvo bem como identificar as áreas onde se manifestam insuficiências de atuação. Assim, o contexto local é «filtrado» pelas dinâmicas internas a cada intervenção, ou seja, as intervenções objeto do nosso estudo focam a atenção em determinadas áreas de atuação que decorrem de necessidades específicas identificadas pelos parceiros ao longo do desenvolvimento de atividades anteriores. Desse ponto de vista, o diagnóstico de necessidades complexas a satisfazer evidencia a importância da contribuição de diversas instituições, ou seja, do trabalho em parceria. Este trabalho conjunto permite dar continuidade às atividades, procurando colmatar algumas das insuficiências detetadas e tirar partido da experiência entretanto adquirida.

Assim, as razões institucionais internas relacionam-se com o tipo de atividades desenvolvidas antes das intervenções em estudo e com as necessidades identificadas (Quadro 3).

As atividades anteriores desenvolvidas pelos parceiros, centraram-se no trabalho com idosos. Os centros de convívio, o apoio domiciliário e o policiamento de proximidade eram geridos pelas instituições separadamente. Na intervenção FEP, a Cruz Vermelha efetuou processos de Reconhecimento e Validação de Competências (RVC), as empresas privadas desenvolveram em separado formação dirigida a desempregados com baixas qualificações (ex: cursos Educação e Formação de Adultos) e a ativos com baixas qualificações (cursos dirigidos a trabalhadores no âmbito da consultoria a PME). A experiência do trabalho no apoio ao auto-emprego feminino (IC Recite II) foi desenvolvida com base na parceria da Cruz Vermelha com agentes empresariais (empresa privada e associação empresarial) e com o centro de emprego.

Foram identificadas necessidades de trabalho conjunto para promover o envelhecimento ativo, melhorar o apoio domiciliário e direccionar o policiamento de proximidade especificamente para os idosos. A necessidade de melhoria das condições de empregabilidade surgiu associada ao encaminhamento de formandos para completar a formação entretanto adquirida via RVC, procurando potenciar as áreas de formação oferecidas por cada instituição-parceira. A mesma necessidade foi identificada para dar continuidade ao trabalho efetuado no âmbito do auto-emprego feminino.

Quadro 3 – Razões institucionais internas

Intervenções	Projetos/atividades anteriores	Necessidades identificadas
Trabalho com idosos	Centros de convívio da Cruz Vermelha, da Junta de Freguesia e do Centro Bom Pastor a funcionar em separado Apoio domiciliário efetuado separadamente pela Cruz Vermelha, pela Junta de Freguesia e pelo Centro Bom Pastor Início do policiamento de proximidade	Necessidade de desenvolvimento conjunto de atividades para o envelhecimento ativo e de apoio domiciliário Necessidade do policiamento de proximidade em parceria
Formação escolar e profissional	Formação de desempregados (cursos EFA*) e empregados (cursos para PME) com baixas qualificações, efetuada por empresas privadas Processos de RVC** efetuados pela Cruz Vermelha	Encaminhamento dos formandos para completar a formação entretanto adquirida via processos RVC e cursos EFA Potenciar as áreas de formação privilegiadas por cada parceiro Melhoria das condições de empregabilidade dos formandos
Empreendedorismo feminino	Apoio ao auto-emprego feminino no projeto Le Cheile (Intervenção Comunitária Recite II) - parceria da Cruz Vermelha com agentes empresariais e com o Centro de Emprego	Continuidade do trabalho, com base na experiência e aprendizagem adquiridas no projeto Le Cheile, para melhorar o apoio ao auto-emprego feminino

* - Educação e Formação de Adultos

** - Reconhecimento e Validação de Competências

As *razões institucionais externas* dizem respeito ao enquadramento normativo e regulamentar dos programas públicos com impacto na organização em parceria das intervenções. Aqui distinguimos duas situações: as orientações normativas dos programas públicos que enquadraram as atividades anteriores e as orientações de enquadramento das intervenções em estudo (Quadro 4).

No primeiro tipo de orientações, saliência para a focalização nos desempregados com baixas qualificações inerente aos normativos dos cursos EFA, na impossibilidade das autarquias terem Acordos de Cooperação e na possibilidade aberta em programas públicos para desenvolvimento

de percursos que permitem alcançar níveis de competência (RVC) que, no entanto, não permitiram preencher determinados referenciais de formação (cursos EFA e processos RVC). A Iniciativa Comunitária Recite II previa a intervenção comunitária como um dos eixos-base a incluir no projeto Le Cheile e também a obrigatoriedade de integração dos agentes empresariais no processo de parceria.

Nas orientações normativas das intervenções em estudo, de referir que o enquadramento financeiro da Segurança Social possibilita a candidatura a Acordo de Cooperação para centros de dia, centros de convívio, centros comunitários e apoio domiciliário, mostrando, no entanto crescentes dificuldades financeiras para disponibilizar vagas em lares ; destaque ainda para o papel do Plano Nacional de Luta Contra a Pobreza na instalação do centro de convívio do Centro Bom Pastor e para o projeto nacional ‘Policiamento de Proximidade’ que enquadra a participação da PSP na parceria. Os processos de RVC e o POPH possibilitaram ainda a formação de ajudantes familiares para integrar as equipas técnicas da Cruz Vermelha no centro de dia e no apoio domiciliário. O POPH financia as Formações Modulares Certificadas (FMC) – igualmente focadas em desempregados com baixas qualificações – abrindo a possibilidade aos formandos de completarem referenciais de formação previstos nos normativos e dando prioridade aos indivíduos oriundos dos Centros de Novas Oportunidades² para tirarem partido dos níveis de competência entretanto conseguidos. O POPH, em conjunto com o programa homólogo anterior (POEFDS), possibilita ainda o financiamento das iniciativas para o auto-emprego feminino através das medidas ligadas à igualdade de género.

² Entretanto uma portaria recente criou os Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional.

Quadro 4 – Razões institucionais externas

Intervenções / Orientações normativas	Orientações normativas dos programas públicos que enquadram as atividades anteriores às intervenções em estudo	Orientações normativas dos programas públicos que enquadram as intervenções em estudo
Trabalho com idosos	Autarquias não podem candidatar-se a Acordos de Cooperação da Segurança Social Restrições financeiras da Segurança Social	Acordo de Cooperação para centro de dia e centro comunitário Reforço do Acordo de Cooperação para centro de convívio e para apoio domiciliário Crescentes dificuldades financeiras da Segurança Social para disponibilizar vagas em lares Instalação de centro comunitário através do Plano Nacional de Luta Contra a Pobreza Projeto ‘Policiamento de proximidade’ aplicado em Vila Nova de Gaia Formação profissional de ajudantes familiares (RVC e Formações Modulares Certificadas via POPH*)
Formação escolar e profissional	Focalização em ativos desempregados com baixas qualificações (cursos EFA) Percursos formativos que não preenchem a totalidade de um referencial de formação (cursos EFA) Níveis de competência alcançados (via RVC)	Focalização em ativos desempregados com baixas qualificações (Formações Modulares Certificadas via POPH) Possibilidade dos formandos completarem os respetivos referenciais de formação (Formações Modulares Certificadas via POPH) Orientação regulamentar para dar prioridade aos indivíduos oriundos dos CNO - Centros de Novas Oportunidades, com possibilidade de continuar a formação adquirida por RCV (Formações Modulares Certificadas via POPH)
Empreendedorismo feminino	Intervenção comunitária como um dos objetivos centrais do projeto Le Cheile (Iniciativa Comunitária Recite II) Obrigatoriedade de integração dos agentes empresariais na parceria (Iniciativa Comunitária Recite II)	Enquadramento normativo para apoio financeiro ao auto-emprego feminino (Medidas ligadas à igualdade de género no POEFDS** e no POPH)

*POPH – Programa Operacional para o Potencial Humano

** POEFDS – Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social

De referir ainda que observamos a existência de *razões autónomas às instituições*. Por um lado, desencadeou-se uma mudança na estratégia de intervenção das respetivas equipas técnicas

passando a centrar a atenção em grupos-alvo com problemas de integração social. Esta situação observa-se na PSP, com o início do policiamento de proximidade dirigido aos idosos, e nos agentes empresariais, que valorizam a responsabilidade social empresarial estando disponíveis para o trabalho de integração social com base na promoção local do emprego. Por outro lado, observa-se uma estratégia interventiva de raiz no âmbito da promoção local do emprego por parte da Cruz Vermelha e do Centro de Emprego de Vila Nova de Gaia, e no trabalho com os idosos por parte da Junta de Freguesia, do Centro de Saúde, da Cruz Vermelha e do Centro Bom Pastor.

No entanto, a autonomia das instituições é relativa uma vez que também depende das razões institucionais internas e externas. Exemplificando, a constatação de insuficiências de atuação em termos de formação e integração no mercado de emprego explica e é explicada (entre outras razões) pela mudança estratégica ocorrida na intervenção das equipas técnicas dos agentes empresariais, no sentido de criar condições institucionais favoráveis (ex: ligação ao meio empresarial) à promoção de emprego dirigida a grupos sociais desfavorecidos; esta inversão estratégica decorreu igualmente de razões institucionais externas, designadamente da focalização em ativos desempregados com baixas qualificações no enquadramento normativo das Formações Modulares Certificadas (POPH).

Quanto às formas de integração na parceria, temos como base três indicadores:

- Candidatura a financiamento público;
- Conceção conjunta da intervenção com definição preliminar de objetivos comuns, recursos a disponibilizar e tarefas a desenvolver;
- Convite por parte da Cruz Vermelha para participação em tarefas pontuais.

Na intervenção dirigida a idosos salienta-se, como vimos, a candidatura da Cruz Vermelha ao Acordo de Cooperação para centro de dia e para reforço do centro de convívio e do apoio domiciliário, bem como a candidatura do Centro Bom Pastor ao Acordo de Cooperação para centro comunitário ; a candidatura da Cruz Vermelha ao Plano Nacional de Luta Contra a Pobreza favoreceu e enquadrou a instalação do centro comunitário no Centro Bom Pastor. A parceria entre a Cruz Vermelha e a Junta de freguesia possibilitou o diagnóstico e respetiva conceção conjunta da intervenção. A parceria entre todos os parceiros permitiu a definição

preliminar de objetivos comuns, recursos a disponibilizar e tarefas a desenvolver tendo em vista, por exemplo, a organização conjunta de atividades sócio-culturais ou na partilha de recursos para integração em centro de dia ou centro de convívio.

Na intervenção FEP evidenciou-se a candidatura de cada parceiro à medida ‘formações modulares certificadas’ (POPH). A conceção conjunta da intervenção materializou-se na parceria da Cruz Vermelha com cada uma das empresas privadas para, com base no diagnóstico conjunto de necessidades e perfis de formação, possibilitar a elaboração dos respetivos planos de formação. De salientar que na parceria entre a Cruz Vermelha e o Colégio Vieira de Castro ficou previsto o acolhimento de estagiários pela Cruz Vermelha, a partilha da bolsa de formadores e a análise situação a situação relativamente às necessidades não previstas em determinado período. A parceria da Cruz Vermelha com cada uma das empresas privadas permitiu também a definição preliminar de objetivos comuns, recursos a disponibilizar e tarefas a desenvolver, tendo em atenção, por exemplo, a definição do tipo de articulação das empresas privadas com a mediadora da Cruz Vermelha (que desenvolve o apoio psico-social dos formandos), ou da organização da seleção dos formandos.

Na intervenção FEF, a Cruz Vermelha candidatou-se à medida ‘igualdade de género’ do POEFDS com “pequeno ajuste ao plano de formação vindo da experiência do projeto Le Cheile” (entrevista à representante da Cruz Vermelha). O Centro de Emprego foi convidado pela Cruz Vermelha para participar em atividades pontuais inerentes a sessões de esclarecimento de formandas potenciais empresárias³. No início da intervenção, a parceria com a empresa privada de consultoria possibilitou a definição preliminar de metas comuns, recursos a disponibilizar e tarefas a desenvolver no que toca, por exemplo, à definição da carga horária da formação empresarial e da fase da consultoria, ou relativamente à definição de metas para o número de empresas a criar.

Após termos clarificado as razões subjacentes à construção das parcerias e as formas de integração dos parceiros, vamos agora cruzar a informação relativa às variáveis «razões para a

³ A participação das associações empresariais foi definida mais tarde, já em plena execução da intervenção.

criação das parcerias», «formas de integração dos parceiros» e «objectivos iniciais dos parceiros».

As razões económicas e sociais do contexto local (entre outras razões) influenciam a existência de razões institucionais internas a cada intervenção. A natureza multidimensional dos problemas locais teve correspondência nas áreas de intervenção privilegiadas no período anterior às intervenções em estudo: o trabalho no âmbito social dirigido a idosos e a promoção local do emprego focada em grupos desfavorecidos face ao mercado de emprego. A identificação de necessidades, decorrentes de insuficiências de atuação, também foi enquadrada por um meio envolvente caracterizado por situações de desintegração social de determinados grupos de indivíduos. Por exemplo, a complexidade inerente à desintegração social de mulheres desempregadas com baixas qualificações correspondeu a uma razão económico-social comum às três intervenções (como vimos foram também formadas ajudantes familiares que estavam na situação de desemprego). Este problema local induziu as intervenções anteriores para a formação profissional e apoio familiar deste grupo-alvo.

As razões institucionais externas induzem também o surgimento de razões institucionais internas. As orientações normativas subjacentes aos programas públicos de emprego enquadraram igualmente as atividades anteriores especificamente direcionadas para grupos-alvo desfavorecidos que, por sua vez, permitiram a identificação de insuficiências e necessidades de atuação no âmbito social e da promoção local do emprego. Por exemplo, a iniciativa comunitária Recite II implicou o trabalho comunitário dirigido a grupos desfavorecidos e a integração obrigatória na parceria de agentes empresariais, o que induziu a experiência de trabalho conjunto com uma empresa privada e uma associação empresarial no projeto Le Cheile para apoio ao auto-emprego de mulheres desempregadas; os normativos dos cursos EFA induziram a necessidade de preencher a totalidade de um referencial formativo, dada a insuficiência dos percursos formativos deste tipo de cursos ; as orientações normativas para os Centros RVC induziram a necessidade de complementar a formação dos indivíduos com determinado ‘nível’ de competências entretanto adquiridas.

As razões autónomas às instituições (entre outras razões) influenciam e são influenciadas pelas formas de integração na parceria. A conceção de intervenções dirigidas à promoção local do

emprego foi desencadeada com base nas estratégias interventivas adotadas pelas equipas técnicas pertencentes às instituições-parceiras. A assunção institucional das intervenções no âmbito do emprego aconteceu cimentada na estratégia de intervenção recente (empresas privadas) ou enraizada (Cruz Vermelha e Centro de Emprego); simultaneamente, as próprias estratégias de intervenção das instituições foram reforçadas pela conceção da intervenção em parceria (Cruz Vermelha e empresas privadas). A definição preliminar de objetivos comuns surgiu cimentada na estratégia de intervenção recente das empresas privadas (com valorização da responsabilidade empresarial dirigida a este tipo de indivíduos) e da PSP (com foco nos idosos), e nas estratégias de intervenção já enraizadas da Cruz Vermelha (na promoção do emprego e no envelhecimento ativo) e do Centro de Saúde e Centro Bom Pastor (idosos). As estratégias de intervenção de raiz da Cruz Vermelha foram reforçadas com o diagnóstico e conceção conjuntas da intervenção (com empresas privadas e com a junta).

Podemos observar que as razões institucionais externas induzem igualmente determinadas formas de integração dos parceiros. A existência dos Acordos de Cooperação enquadrou o trabalho em parceria da Cruz Vermelha e da Junta para o diagnóstico, a candidatura pela Cruz Vermelha ao Acordo de Cooperação para centro de dia, centro de convívio e apoio domiciliário, e a candidatura do Centro Bom Pastor a Acordo de Cooperação para centro comunitário. A orientação normativa das Formações Modulares Certificadas para dar prioridade aos indivíduos encaminhados pelos ex-CNOs, induziu o trabalho em parceria da Cruz Vermelha com empresas privadas para desenvolver formação visando a integração em empresas existentes. A orientação normativa da medida do POEFDS dirigida ao público feminino desempregado, induziu o trabalho em parceria da Cruz Vermelha com empresas privadas para desenvolver formação visando o auto-emprego feminino.

Por último, é possível constatar que as razões institucionais internas explicam também as formas de integração dos parceiros. As atividades anteriores dirigidas a idosos revelaram as insuficiências da atuação separada da Cruz Vermelha e da Junta, o que induziu a integração dos idosos da Junta no centro de dia da Cruz Vermelha e a organização de atividades sócio-culturais em conjunto. As atividades anteriores na Cruz Vermelha no âmbito dos processos RVC e dos cursos EFA revelaram a necessidade de dar continuidade à formação ministrada, o que induziu as candidaturas dos parceiros ao financiamento público para complementar a formação entretanto já

aprovada pela Cruz Vermelha. As atividades anteriores no auto-emprego feminino possibilitaram acumular experiência na parceria com os agentes empresariais, como base para dar continuidade ao trabalho através da conceção conjunta do projeto pela Cruz Vermelha e pela Capital Semente na definição preliminar de metas, metodologias e critérios de seleção de formadores e formandos.

Conclusão

A experiência de atividades anteriores no apoio a idosos e na formação escolar e profissional mostra que os parceiros atuavam de forma separada antes do início das intervenções, embora beneficiando de experiência de trabalho com grupos-alvo semelhantes aos das intervenções em estudo. Por outro lado, na área do empreendedorismo feminino constata-se a experiência anterior com parceiros no projeto Le Cheile que se mantêm na parceria com a Cruz Vermelha, dando continuidade ao trabalho. Ou seja, no empreendedorismo feminino temos uma tipologia ‘forte’ de construção associada às atividades anteriores, enquanto nas outras intervenções temos uma tipologia ‘intermédia’.

Em termos das formas de integração dos parceiros, as três intervenções apresentam uma tipologia ‘forte’: em comum revelam a dinâmica de candidatura a programas públicos em estreita ligação com a conceção das intervenções e com a definição preliminar de objetivos comuns, recursos a disponibilizar e tarefas-chave a desenvolver.

Agradecimentos

Este artigo foi parcialmente financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Bibliografia

Carrilho, Tiago (2008), “Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego”, *Análise Social*, volume XLIII (1º), pp. 81-107.

Carrilho, Tiago (2010), “Partnerships for local employment promotion: a case study”, *Portuguese Journal of Social Science*, volume 9, number 1, pp. 59-69.

Estivill, Jordi et al. (2000), “Une nouvelle approche du partenariat?”, *Pôle Sud*, 12, pp.13-26

Fielden, Sarah et al. (2007), “Key considerations for logic model development in research partnerships: a canadian case study”, *Evaluation and Program Planning*, 30, pp. 115-124.

Geddes, Mike et al. (2007), *Evaluating local strategic partnerships: theory and practise of change*, London, Routledge.

Varley, Tony et al. (2006), “The politics of empowerment: power, populism and partnerships in rural Ireland”, *The Economic and Social Review*, nº 3, pp. 423-446.

Empreendedorismo e Empresas Startup na Beira Interior: Uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem

Sara Ferrão
sara.s.ferrao@gmail.com
Universidade da Beira Interior

Resumo

O PARKURBIS, Parque de Ciência e Tecnologia situado no maior parque empresarial da região- Parque Industrial do Tortosendo (PIT) é uma das formas de empreendedorismo social, empresarial e corporativo com maior visibilidade na Beira Interior. O crescimento nestes núcleos empresariais de empresas de base tecnológica e startup devem ser foco de análise sociológica, percebendo como é que as novas formas de empreendedorismo e empregabilidade associadas ao crescimento deste tipo de empresas promovem no concelho da Covilhã um aumento da empregabilidade jovem. Importa também perceber, através de estudo comparativo entre empresas de base tecnológica e empresas startup, sediadas no PARKURBIS, e empresas de ramos tradicionais do PIT, qual o papel estratégico da proximidade geográfica com Espanha para integrar o mercado competitivo estrangeiro; qual o papel das novas formas de trabalho e auto-emprego como motor de competitividade e sustentabilidade financeira das empresas; verificar quais as condições necessárias para o sucesso económico deste tipo empresas no interior; perceber se existe uma relação entre inovação, competitividade e empreendedorismo nas empresas de base tecnológica e startup's já criadas e, se há uma relação ativa entre pólos de investigação e ensino e estes núcleos empresariais. Através de *focus-group*, matriz SWOT, entrevistas aos gestores e diretores dos maiores grupos empresariais do PIT e PARKURBIS, bem como através de inquéritos a uma amostra de 64 empresas, os resultados mostram quais as diretrizes a seguir para dar continuidade sustentável às empresas de base tecnológica e startup já criadas, bem como outros ramos empresariais, e quais as principais ameaças e fraquezas associadas à inovação, competitividade e novas formas de empreendedorismo da Beira Interior, enquanto motor de empregabilidade jovem da região. É essencial alargar este tipo de estudo a outras regiões do interior português, promovendo a monitorização e evidenciando o leque de oportunidades para o crescimento competitivo e económico destas regiões.

Palavras chave: Empreendedorismo; Empresas Start Up;

Introdução

Empreendedorismo constitui-se em todos os seus conceitos uma oportunidade. Desde a sua conceção tradicional às mais diversas formas atuais de olhar este conceito, ele representa uma visão estratégica para criar opções inovadoras. Não significa somente a ação prática de criar um negócio próprio, mas sim transformar um conjunto de ideias em oportunidades.

O empreendedorismo vem causando grandes discussões em todo o mundo, por ser responsável pelo desenvolvimento económico dos países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Ideias e projetos empreendedores elevam a competitividade no ambiente de negócios, por encontrar-se cada vez mais exigente e seguir padrões globalizados. Essa competitividade surge do perfil empreendedor, através da sua conquista profissional e de resultados empresariais que se refletem diretamente no desenvolvimento económico e social.

O empreendedorismo é estimulado pela criatividade e inovação. Na atual sociedade está marcado pelo acréscimo da competitividade e pelo desenvolvimento tecnológico, assumindo um papel de destaque por ser capaz de impulsionar a criação de empresas de carácter inovador; surgindo da necessidade que se tem, em implantar novos negócios. (Moraes et al, 2012).

Esta investigação exploratória tem como objetivo central compreender como é que as novas formas de empreendedorismo e empregabilidade associadas ao crescimento deste tipo de empresas promovem no concelho da Covilhã um aumento da empregabilidade jovem. É também fulcral deslindar o papel estratégico da proximidade geográfica com Espanha para integrar o mercado competitivo estrangeiro; qual o papel das novas formas de trabalho e auto-emprego como motor de competitividade e sustentabilidade financeira das empresas; verificar quais as condições necessárias para o sucesso económico deste tipo empresas no interior; perceber se existe uma relação entre inovação, competitividade e empreendedorismo nas empresas de base tecnológica e start ups já criadas e, se há uma relação ativa entre polos de investigação e ensino e estes núcleos empresariais.

Depois de discutida a base teórica que constitui a resolução da problemática de pesquisa, segue-se para a análise dos resultados analisando as questões norteadoras sobre o empreendedorismo start up no Parkurbis e na Beira Interior, estabelecendo também um estudo comparativo com PME instaladas no mesmo parque industrial e tecnológico.

É um estudo exploratório da região que nos leva a tecer considerações empíricas sobre a realidade das empresas start up na Beira Interior.

1. O Empreendedorismo de Start up como nova visão estratégica:

Das questões tradicionais à Inovação Start up

Distingue-se várias formas de empreendedorismo. O empreendedorismo social que é coletivo, produz bens e serviços à comunidade, tem o foco de intervenção em soluções para problemas sociais e visa o impacto social; empreendedorismo empresarial na qual o empreendedor “procura um equilíbrio entre a acumulação de riqueza e a resolução dos problemas sociais. A empresa tem como um dos objetivos o lucro, mas também procura agir com responsabilidade social. (Cunha, 2005:6).

De acordo com Leite (2007) existe uma problemática em torno do termo empreendedorismo uma vez que este tem sido utilizado por diferentes investigadores para significar diferentes coisas. “Devido a essa ausência de consenso quanto ao termo Empreendedorismo, apresento definições propostas por alguns autores:

- Segundo Schumpeter, o Empreendedorismo é um processo de “destruição criativa”, através da qual produtos ou métodos de produção existentes são destruídos e substituídos por novos;
- Para Krueger, Jr e Brazel (1994) “Empreendedorismo é a procura de oportunidades independentemente dos recursos disponíveis”;
- Já Davidsson, Low e Wright (2001) avançam que “Empreendedorismo pode ser visto como emergência de uma nova atividade económica, o que inclui imitação e inovação. Tende a gerar-se um consenso de que Empreendedorismo é sobre emergência duma nova atividade” (*in* Leite, 2007:2).

Atualmente, na literatura são destacados dois tipos de empreendedorismo, o **empreendedorismo corporativo** que procura trabalhar os conceitos do empreendedorismo e da inovação através de programas voltados ao desenvolvimento do perfil empreendedor, de funcionários e executivos, baseando-se também na implementação de novos projetos e negócios corporativos. Aplica-se a empresas já constituídas, de médio e grande porte, através de palestras, seminários, workshops e consultorias (Dornelas, 2002); e o **empreendedorismo de start up** que procura trabalhar com potenciais empreendedores e empresas inovadoras em estágio inicial de desenvolvimento, através de palestras e consultorias relacionadas ao empreendedorismo, plano de negócios, inovação e capital de risco.

Na literatura são atribuídas características diferenciadas a estes dois tipos de empreendedorismo, é atribuído o primeiro tipo de empreendedorismo a organizações existentes e o segundo a criação de novos negócios.

Segundo MacFarland, “ambas envolvem o reconhecimento, a avaliação e a exploração de uma oportunidade; ambos requerem um conceito único, com diferencial, que leve à criação de novos produtos, serviços, processos ou negócios; ambos dependem de um indivíduo empreendedor, o líder, que formará uma equipa que o ajudará a implementar esse conceito; ambos requerem que o empreendedor esteja apto a relacionar a visão com habilidades de gestão”

(pp.3). Contudo, são delimitadas diferenças bastante vincadas. Dornelas (2002) refere que no empreendedorismo de start up, lutar é uma barreira diária para transposição e no empreendedorismo corporativo, pelo fato da organização já existir, empreender pode ser muito mais difícil pela burocracia. O inter-relacionamento é a chave para o crescimento.

Para Hermanson (2011 *in* Moraes et al.,2012), o Empreendedorismo de Start up difere-se do empreendedorismo corporativo, porque são negócios recém-criados, que estão em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercado. Além de serem empreendimentos com baixos custos iniciais e serem altamente escaláveis, possui um alto risco envolvido no negócio. Este tipo de empreendedorismo caracteriza-se pela criação de riqueza; procura de investimento junto a capitalistas de risco (business angels); cria estratégias e culturas organizacionais; não segue regras; atua no horizonte de curto prazo; e possui passos rápidos (caos controlado).

Ainda no que diz respeito a questões tradicionais e inovadoras existe um dilema que atravessa toda a literatura quando se fala em star up, empreendedorismo e formas de emprego. Não existe um consenso na literatura no que respeita à ligação de auto-emprego e start up. Enquanto que para uns autores as start up são uma forma de auto-emprego, para outros, o perfil de criação de uma start up em nada coincide com o modelo de auto-emprego. Esta distinção é mais do que empírica, e reproduz-se mesmo em questões de índole teórica, uma vez que a pequena empresa é mais direcionada para o auto-emprego do que uma start up. Enquanto uma pequena empresa começa pela necessidade, a start up surge como uma oportunidade. Na pequena empresa não há uma descoberta, uma tendência de mercado ou uma proposta clara de resolver um problema para um grupo específico de pessoas ou empresas. Nas pequenas empresas o pequeno negócio é montado, por vezes, apenas para ser o auto-emprego do empreendedor. De acordo com Antunes (2013), existem várias designações para o mesmo conceito, nomeadamente, autoemprego, trabalho por conta própria e trabalho independente. Tendo em conta a grande heterogeneidade de situações que cabem no autoemprego, as características específicas dos contextos nacionais e dos quadros jurídicos, contribuem para existir uma dificuldade em encontrar uma definição padrão.

Segundo Burchel et al., (1992:19) uma pessoa auto - empregada trabalha por sua própria conta, não estando subordinada à autoridade de um empregador, mas sujeita aos constrangimentos do mercado” (in Assunção, 2008). As novas formas de autoemprego surgem em resultado da

desregulação dos mercados do trabalho e refletem uma atitude distinta, se não mesmo oposta (Coletto, 2010 *in* Antunes, 2013). Mas para este autor em nada se compadecem com formas de trabalho das empresas start up.

2. Empresas Start up: Competitividade, Business Angels, Modelos de Sucesso e Empregabilidade

Segundo Gitahy (2011), o Empreendedorismo Start up popularizou-se na década de 90, quando surgiu a bolha da internet nos Estados Unidos. Atualmente o termo start up tem sido muito utilizado pelos empreendedores, mas, poucos sabem o real sentido de seu significado; “start” significa “iniciar”, e “up” significa “para cima”. A palavra start up está ligada diretamente ao empreendedorismo e inovação, recordando as empresas com: Apple, Google, Facebook, Yahoo, e outras, que cresceram positivamente no mercado em que atuam, e que estão em posição de liderança (*in* Moraes et al, 2012).

Existem diversas conceptualizações para o que é designado de Empresa Start up. Segundo o consultor do Sebrae, Hermanson (2011), start up são as empresas de pequeno porte, recém-criadas ou ainda em fase de constituição, com atividades ligadas à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras, cujo custos de manutenção são baixos, oferecendo a possibilidade de rápida e consistente geração de lucros. O autor refere ainda, que starts up não são somente empresas de tecnologia, pelo contrário, é toda e qualquer empresa em fase de constituição. Este tipo de empreendedorismo acontece mais na área da tecnologia porque os custos são mais baixos para criar uma empresa de software do que uma indústria. Essas empresas, normalmente de base tecnológica, possuem espírito empreendedor e uma constante procura por um modelo de negócio inovador. Este modelo de negócios é a maneira como a startup gera valor – ou seja, como transforma seu trabalho em dinheiro. Empresas que criam modelos de negócio altamente escaláveis, a baixos custos e a partir de ideias inovadoras são empresas startups. Gitahy (2011) acresce o factor incerteza ao designar este tipo de empresas, pois para o autor “start up é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza” (*in* Moraes et al, 2012, pp.6).

Segundo Kawasaki (2011), uma Start up possui um número ilimitado de metas, a qual algumas se destacam por se tratarem de pontos de referência da empresa, delimitando um progresso

importante ao longo da estrada para o sucesso. Entre essas metas, há sete aspetos que caracterizam este tipo de empresas: 1. comprovar a conceção da ideia; 2. gerar especificações completas de projeto; 3. concluir um protótipo; 4. levantar capital; 5. levar aos consumidores uma versão que possa ser testada; 6. levar aos consumidores uma versão final e 7. equilibrar receita e despesa (*in Moraes et al, 2012*). Para Dornelas (2008, p.167), os principais estágios de investimento de risco em Empresas Start up, desde sua conceção, são:

- 1-Fase inicial ou da ideia: o capital inicial surge do próprio empreendedor, de amigos;
- 2- Fase inicial (Start up): A empresa já está constituída e geralmente tem menos de 1 ano de vida; o produto está sendo melhorado e sua aceitação está sendo analisada. Nesta fase, talvez o capitalista de risco invista na empresa, mas é muito difícil, devido o alto risco do negócio. Geralmente o *seed money* (dinheiro semente inicial) é colocado na empresa por *angels*.
- 3- Fase de expansão: nesta fase a empresa está se desenvolvendo e precisa de mais capital para financiar seu rápido crescimento, geralmente estará com dois a três anos de existência. Esse capital necessário é maior que o *seed money* (semente inicial) e virá da primeira rodada de investimento de capital de risco, o *first round*. As negociações com o capitalista de risco são muito importantes nessa fase, pois as cobranças por resultados serão muito grandes.
- 4- Consolidação e saída dos *Angels* e Capitalistas de risco: nesta fase a empresa procura uma expansão ainda maior, negocia uma aquisição, parcerias, outros investimentos com outros fundos, e começa a gerar os resultados almejados pelos investidores iniciais que realizam o lucro, saindo da empresa e deixando o seu financiamento. Começa um novo ciclo na empresa, com a consolidação do negócio e a possibilidade de abrir o capital na bolsa de valores.

Podemos referir que as Start ups diferenciam-se por serem empresas muito dinâmicas, com um potencial de crescimento acelerado, que muitas vezes resulta da sua ligação a universidades e polos de conhecimento, com utilização e aplicação da sua tecnologia e know how no mundo empresarial. Em alguns casos, estas empresas são depois compradas por empresas de maior dimensão, que beneficiam da invenção tecnológica destas start-ups.

a) Modelos de Sucessos de Start up e Competitividade

Sendo uma start up um conjunto de pessoas que procuram um modelo de negócios recetível e escalável, trabalhando em condições de incerteza mercadológica, torna-se de extrema importância referir os modelos teóricos de sucesso de start up indicados na literatura.

Num estudo realizado por Barringer (2005), objetivando identificar quais as características em comum entre as empresas de rápido crescimento, o autor expõe aquelas que são pilares fundamentais, enquadradas em dimensões de análise: práticas de negócio, ou seja, uma start up deve ter em consideração o conhecimento do cliente, a inovação do produto, a utilização de tecnologias avançadas, a investigação, desenvolvimento e análise de mercado e a superioridade do produto; fundadores uma empresa, respetivamente, a qualificação dos empreendedores, a história empreendedora, a network social e profissional; prática de gestão de recursos humanos, que inclui a formação, o desenvolvimento, formação de funcionários, os incentivos financeiros, o recrutamento, a seleção e a localização da força de trabalho são fatores determinantes. Outra dimensão de análise são os atributos da empresa, ou seja, o compromisso com o crescimento, a localização geográfica, a alta concentração do comprador, funcionários especializados em cada ramo, a capacidade de mudança e de adaptação (produção, marketing, investigação). Por fim, destaca-se a necessidade de atrair **Business Angels** (in Rocha, 2008). As empresas start up, geralmente, caracterizam-se por estarem associadas a negócios que enfrentam um crescimento acelerado, e, por isso, atraem investidores “anjos” com capital monetário e inteligente que se interessam por essas novas companhias embrionárias, dispostos a realizar investimentos relativamente baixos ao ser comparados com grandes projetos. Estes *business angels* colocam capital próprio de forma direta na start up de forma a contribuir para o crescimento da empresa de forma exponencial (Leite, 2007).

A metodologia do *Business Model Generation* também pode ser aplicada a uma Start Up. Esta têm em consideração oito elementos: segmento de clientes; proposições de valor; relacionamento de clientes; fontes de receita; recursos-chave; atividades-chave; parcerias-chave e estrutura de custos. Todas estas dimensões de análise são, mais tarde, correlacionadas nas interpretações de resultados, na qual se apresentam Perfis de Empresas Start Up por fases de crescimento.

Desta forma, constata-se que existe uma diversidade de elementos que contribuem para o sucesso de uma start up. Destacamos, a importância essencial do **Customer Development**, ou seja, uma metodologia para a start up conseguir o *product/Market Fit*, para o que os **Capitais de Risco/Business Angels** têm um papel-chave. Chama-se capital de risco, não pelo risco do capital, porque qualquer investimento tem um risco, mas pela aposta em empresas cujo potencial de valorização é elevado e o retorno esperado é idêntico ao risco que os investidores querem correr. Grande parte do investimento destina-se ao lançamento de produtos, serviços ou conceitos desenvolvidos, bem como a marketing inicial. Estudos de casos demonstram que o recurso ao capital de risco aumenta as hipóteses do potencial empreendedor concretizar a criação da nova empresa (Guy Kawasaki *in* Santos, 2012).

b) Papel das Incubadoras

Uma incubadora de empresas é um projeto ou uma empresa que tem como objetivo a criação ou o desenvolvimento de pequenas empresas, apoiando-as nas primeiras etapas das suas vidas. As incubadoras universitárias de empresas têm como objetivo abrigar empresas inovadoras frutos de projetos de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico.

As incubadoras normalmente oferecem um conjunto de serviços básicos aos incubados: ajuda com a modelagem básica do negócio; atividades de networking; assistência de marketing; acesso a internet; ajuda com contabilidade / gestão financeira; acesso a empréstimos bancários, fundos de empréstimo e programas de garantia; ajuda com técnicas de apresentação; acesso a recursos de ensino superior; acesso a parceiros estratégicos; acesso aos investidores anjo ou capital de risco; conselhos consultivos; ajuda na etiqueta empresarial e assistência na comercialização de tecnologia.

Metodologia

Atualmente o PARKURBIS é visto como um instrumento de interface entre instituições de I&D e o mundo empresarial. Paralelamente, é também um agente ativo na criação de empresas, aproximando as ofertas de I&D com as necessidades empresariais. O crescimento deste parque tecnológico é visível e a flexibilidade de entrada e saída de empresas é justificado de forma

positivo e benéfica pela aposta em novas áreas de negócio e crescimento das empresas que iniciaram atividade no PARKURBIS e depois optam por expandir as suas áreas de negócio para outros mercados.

Este parque de Ciência e Tecnologia da Covilhã atua como incubadora de empresas, fomentando, sobretudo, o empreendedorismo start up. A entrada e a saída de empresas desta incubadora torna bastante flexível a questão de facilidade de implementação de empresas.

Esta investigação, a nível prático, tem duas vertentes de análise. Por um lado, uma análise ao empreendedorismo de start up, percebendo como é que as novas formas de empreendedorismo e empregabilidade associadas ao crescimento deste tipo de empresas promovem no concelho da Covilhã um aumento da empregabilidade jovem; analisar as oportunidades e as fraquezas com que estas se deparam e os fatores de sucesso rumo à expansão das empresas start up; definir o perfil de start up incubada no Parkurbis; perceber o papel da incubadora nas diversas fases da expansão da empresa start up e qual o modelo de sucesso mais adotado para a expansão da empresa e abandono dos Business Angels.

Uma outra dimensão de análise que ao longo do trabalho de terreno surgiu, mas que inicialmente, não era um objetivo do estudo, foi perceber, através de estudo comparativo, entre empresas start up, sediadas no PARKURBIS, e empresas de ramos tradicionais do PIT (Parque Industrial do Tortosendo) as diversas dimensões de análise explicitadas aquando enunciado os objetivos.

Verificando duas grandes frentes de investigação foi necessário delimitar e adotar quadros conceptuais e métodos de pesquisa e recolha de dados.

Relativamente à primeira grande dimensão de análise – Empreendedorismo de Start Up e Incubação de empresas, foi adotado o método de pesquisa qualitativa, realizando uma entrevista semi-diretiva ao Presidente do Parkurbis e 13 entrevistas aos empreendedores start up com uma abordagem inicial através de focus group. Numa segunda grande dimensão de análise, adotou-se uma pesquisa do tipo quantitativa foram realizados inquéritos com um N=56 empresas e uma amostra de 33 empresas (n), com representatividade de aproximadamente 60%.

Análise e Interpretação dos Resultados

O Parkurbis como parque de ciência e tecnologia incuba atualmente 27 empresas start up.

Esta incubadora de start ups oferece ajuda com a modelagem básica do negócio; atividades de networking; acesso a internet; ajuda com contabilidade / gestão financeira; acesso a empréstimos bancários, fundos de empréstimo e programas de garantia; acesso a parceiros estratégicos; acesso aos investidores anjo ou capital de risco; conselhos consultivos; ajuda na etiqueta empresarial e assistência na comercialização de tecnologia. Quando correlacionado o empreendedorismo start up e os pólos de I&D da UBI verificamos, que no caso do empreendedorismo start up incubado no Parkurbis, cerca do 93% dos empreendedores são qualificados, com frequência do ensino superior, sobretudo na área da Engenharia Informática, Eletrotécnica; Marketing; e Bio Engenharia. A correlação estabelecida entre empresas Start up como motor de empregabilidade jovem é bem explícita, quando se analisam o número e perfil de empreendedor. Desta forma, podemos referir que o empreendedor start up sediado no Parkurbis tem uma média de idades de 31 anos, é homem, inserido em quadros superiores de qualificação, mantém uma relação de trabalhos de investigação com o pólo de conhecimento – UBI, através de projetos de investigação em parceria. Tem capacidade de inovação, domínio das TIC, fluência no inglês, competências ao nível da I&D e consciência das responsabilidades sociais. Através dos dados verificou-se que 87% dos engenheiros informáticos, 76% dos técnicos de marketing; 89% dos técnicos de comunicação e imagem; 81% dos gestores e consultores em empresas start up do PARKURBIS foram alunos da UBI – Universidade da Beira Interior. A situação portuguesa atual exige um crescimento económico mais acelerado e o mais qualificado possível. São necessários mais empregos e maior sustentabilidade. Daí a importância da criação de empresas (sobretudo de base tecnológica), que permita rejuvenescer a estrutura empresarial, qualificando o crescimento da economia. Desta forma, e face aos resultados apresentados, existe uma correlação bastante acentuada entre criação de start up e empregabilidade jovem, fomentada também pelos protocolos de parceria estabelecidos entre a incubadora e a instituição de ensino e investigação e através das oportunidades de criação de empresa oferecida pela incubadora.

Quanto ao papel da incubadora PARKURBIS e da criação e da expansão das start up foram obtidos alguns resultados. O recurso a uma incubadora de empresas aumenta as hipóteses do

potencial empreendedor concretizar a fase 1 e 2 descrita por Dornelas (2002), ou seja, a criação e expansão da nova empresa. Verificou-se que 90% dos empreendedores que recorreram ao apoio de uma incubadora para criarem a sua empresa, sustentaram que não o teriam feito sem esse apoio. Vem também na mesma linha das indicações existentes na literatura publicada, que já apontavam a possibilidade de existir esta relação¹. Na lógica dos empreendedores start up a independência financeira do capital de risco é um objetivo difícil de alcançar. Desta forma, através da análise à atuação das diversas start up do Parkurbis é possível construir um perfil de empresas, correlacionando os diversos estados de desenvolvimento de empresas start ups descrito, por Dornelas (2002) e os diversos modelos de sucesso de negócio apresentados, delimitando forças e fraquezas para cada um deles.

Verificou-se, que o perfil do tipo de empresas start up sediadas no Parkurbis é variável consoante a sua fase de crescimento e expansão. Enquadradas no primeiro estado/fase de desenvolvimento, apresentado pelo autor, verificamos que são sobretudo empresas do ramo da comunicação, imagem, organização de eventos, consultoria, GRH e marketing. Quanto às empresas do segundo estado/fase, destacam-se empresas do ramo tecnológico, sobretudo, tecnologias de registo e controlo; tecnologias de informação e empresas de energias renováveis. Enquadradas no último estado de start up, fase de independência de capital de risco, enquadram-se as áreas das tecnologias, biotecnologias e engenharia aeronáutica.

No quadro seguinte, expõem-se os três perfis obtidos pela análise às entrevistas e modelos de atuação das start up incubadas no Parkurbis.

¹ No estudo de Carroll (1986), só 13% das empresas interrogadas no Estado da Pensilvânia (EUA) afirmaram que não teriam começado o negócio sem a incubadora, mas vários foram os trabalhos de investigação que apontaram para a importância das incubadoras na criação das jovens empresas (Carroll, 1986; OCDE, 1999; e Sherman, 1999 *in* Gaspar2008).

Tabela 1. Perfis de Empresas Start Up na Beira Interior

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Forças	- Quadro de recursos humanos qualificados; - Localização Geográfica; - Equipa de Recrutamento e Seleção; - Canais de comunicação em construção e apoiados pela incubadora; - Rede de clientes nacional; - Estudos de mercado e de necessidades;	- Nichos de mercado; - Utilização de tecnologias avançadas de produção; - Superioridade do produto; - Mudança e Adaptação (restartup) - network social e profissional bem definida; - Funcionários especializados em cada ramo - Investidores de risco/Business Angeles; - Customização, design, marca e status do produto;	- Produto inovador; - Independência dos Business Angels; - Validação do produto; - Consolidação do Customer Development e da sua necessidade; - Modelo de negócio comprovado;
Fraquezas	- Consolidação do Customer Development; - Ausência de utilização de tecnologias avançadas, - Inovação e Superioridade do produto; - Ausência de uma equipa multidisciplinar/por ramo; - Dificuldade de mudança e Adaptação; - Em sondagem de Business angels; - Dificuldade de implementar a necessidade do produto;	- Churn mensal; - Falta de apoios estatais; - Alocação de recursos; - Ausência de sistemas de monitorização do modelo de negócio; - Dificuldades em expansão da marca devido à ausência de mercado para o produto; - Aumentar a possibilidade de crescimento e redução de custos; - CAC >LTV	- Churn mensal; - Falta de apoios estatais; - Dificuldades em expansão da marca devido à ausência de mercado para o produto; - Aumentar a possibilidade de crescimento e redução de custos; - CAC >LTV; - Dificuldades de escalonar o negócio;

Foram também delimitadas fraquezas e correlações comuns aos três tipos de fases de desenvolvimento e implementação de uma startup. Na linha das conclusões obtidas pelo estudo realizado pela *European Venture Capital Association* (in Gaspar, 2008), sobre uma amostra pan-europeia de grande dimensão, verificou-se que no Parkurbis, 94,5% dos empreendedores mencionaram que sem o apoio do capital de risco, não teriam criado a sua empresa, ou teriam sido obrigados a registar um crescimento muito mais lento. Revela-se a existência de uma influência positiva do envolvimento do capital de risco na gestão da jovem empresa no seu desempenho e, portanto, na sua sobrevivência².

² Este resultado veio confirmar o estudo de Zacharakis, Meyer e DeCastro (1999), que concluiu que as novas empresas apoiadas por capital de risco registam uma mortalidade inferior às outras, nomeadamente através dos serviços de apoio à gestão prestados também pelas incubadoras.

Foi também possível delimitar, através do *focus group*, um conjunto de necessidades/medidas que os empreendedores propõem para garantir a maximização do crescimento da sua empresa. Propõem isentar as empresas com faturação reduzida da necessidade de reporte trimestral e da contabilidade organizada; alargar o estatuto de residente não habitual (sobretudo a pessoas que estejam na posição de investir uma quantia mínima anual em start ups portuguesas); criar estágios para empreendedores (tendo já em consideração alguma legislação de incentivo à contratação em start up); propõe que start up possa recorrer à opção de factoring contra fatura; eliminar o pagamento à segurança social no primeiro ano de operação da start up, encorajando a contratação de jovens qualificados e permitir a amortização antecipada de bens tangíveis e não tangíveis para que as start ups possam abater contabilisticamente gastos esporádicos. Estas seriam medidas de incentivo e promoção.

Num segundo plano de análise de resultados, e traçando uma comparação, utilizando várias dimensões de análise, entre empresas start up e pequenas e médias empresas tradicionais instaladas no mesmo espaço geográfico também é possível traçar algumas considerações.

É possível tecer diferenças quanto às necessidades de PME's e empresas start ups nos mais diversos níveis de análise.

1. No PIT apresenta-se a predominância de pequenas e médias empresas ligadas aos ramos automóvel, indústria têxtil, fibras e sintéticos; indústria metalúrgica; indústria de fabricação de equipamentos e indústrias de automatismos;
2. O perfil do trabalhador das pequenas e médias empresas do PIT é do sexo masculino, têm maioritariamente o 3º ciclo e ensino secundário;
3. Contrariamente às start up, constata-se que ainda uma minoria bastante acentuada de PME's está a apostar no mercado estrangeiro e exportação de produtos. Verifica-se que 66,7% da amostra não utiliza o sistema de exportação nacional/internacional de produtos como mecanismos de escoação da produção e de stock. Esta percentagem representa 22 empresas/indústrias do P.I.T. Contrariamente, as empresas do PARKURBIS têm como principais focos de mercado: os mercados nacionais, regionais; a colocação de produtos e ligação com o mercado nacional (tecnológico empresarial) e a colocação de produtos e ligação a mercados estrangeiros e outros parques tecnológicos).

4. Para as PME's do PIT verifica-se que a razão predominante para a escolha do P.I.T. como local para sede de empresa é a proximidade estratégica das vias rodoviárias acessíveis a Espanha e Europa; bem como a Acessibilidade Logística, ou seja, disponibilidade de espaços para construção e preço de terrenos mais acessíveis para construção. Para as start up, estas não são condições essenciais, uma vez que a internet e as novas tecnologias são as vias para locação de produtos. Já a incubadora PARKURBIS apresentou como razões para a sua localização: espaço territorial com dimensão adequada para construção e expansão do PARKRUBIS; zona industrial com possibilidade de assegurar ligações entre PARKURBIS e tecido empresarial; zona adequada para permitir a sustentabilidade de um desenvolvimento adequado da região e zona com boa acessibilidade às vias de comunicação.

Também apresentamos algumas ilações que surgem da comparação entre empresas start up e empresas de pequena e média dimensão relativamente às seguintes categorias: motivo para criação da empresa; responsabilidade social e ambiental; prémios por mérito, sistema de preços competitivos; departamento de RH e formas de trabalho.

1. De uma forma geral, verifica-se que no caso das start ups a motivação para a criação da empresa foi o incentivo da incubadora, a oportunidade e ideia inovadora; enquanto que, a principal motivação para a criação da PME foi a necessidade de negócio; abertura de negócio próprio (auto-emprego) e expansão de empresa já consolidada.
2. Relativamente à responsabilidade ambiental e social das empresas 69,7% das empresas referem ter contratos de adaptação ambiental. Fator comum em PME'S e start ups;
3. Quanto aos prémios por mérito, apenas 20% das PME tem essa preocupação. Na organização start up, de fase 3, os prémios são um incentivo bastante comum;
4. No que refere a sistema de preços competitivos, verificamos que, contrariamente às start up, as pequenas empresas do PIT não realizam estudos de mercado e das necessidades de produtos;
5. Quanto a novas formas de trabalho, os resultados mostram que o teletrabalho é uma nova forma de trabalho utilizada por algumas start ups de fase 3, enquanto que nas PME o resultado foi bastante diferente. Verifica-se que 81,8% da amostra (27 empresas do P.I.T.) não utilizam nenhuma das novas formas de trabalho (teletrabalho, trabalho no domicílio, trabalho a tempo parcial, trabalhadores independentes);

- A nível de utilização de estratégias de marketing verifica-se que é uma ferramenta bastante comum nas start ups (90% das empresas) e também é uma ferramenta cada vez mais adotada pelas PME (57,6% de empresas do P.I.T., sobretudo nos ramos da indústria alimentar/agro-alimentar; a indústria de transportes de mercadorias; o ramo da construção civil e a indústria têxtil, de fibras e sintéticos).

Conclusão

As empresas start up constituem-se, sem dúvida, uma grande oportunidade de trabalho para os jovens recém-licenciados, com espírito empreendedor, com motivação e ideias inovadoras. São um motor de empregabilidade jovem da região, sobretudo através de parcerias criadas com o pólo de ensino e investigação – UBI.

A incubadora regional tem um papel de extrema importância para esta empregabilidade jovem. Existe uma relação de dependência entre o recurso à incubação de empresas, capitais de risco e a criação de novas empresas.

O papel dos Business Angels é a chave para a passagem das startup entre as diversas fases estabelecidas até à sua expansão e independência. Os três perfis desenhados que caracterizam as empresas nos três estados representam também um quadro de necessidades e obstáculos comum a diversas empresas start up instaladas no PARKURBIS, e deve ser tomado em consideração na fase de implementação da ideia e da procura de oportunidade.

É importante terminar com as diversas ameaças e fraquezas associadas à inovação e competitividade na Beira Interior que resultam de uma interface entre necessidades de empresas start up e necessidades de PME. Destacamos, para além das já mencionadas, os incentivos estatais e fiscais para a criação de mais postos de trabalho; a falta de promoção de potencialidades da região; a necessidade de criação de marcas regionais; necessidade de maior aproveitamento dos recursos endógenos; a necessidade de sensibilização da região local para utilizarem as empresas e ofertas de serviços do PARKURBIS, de forma a existir um desenvolvimento económico e social mútuo e a falta de sinergia das entidades locais.

É necessário a realização destes estudos verificando os reais constrangimentos e obstáculos à inovação, empregabilidade, competitividade e empreendedorismo. Deve-se promover a

monitorização e evidenciar o leque de oportunidades para o crescimento competitivo e económico destas regiões.

Bibliografia

Antunes, Maria Inês Pereira (2013), O Empreendedorismo e os apoios ao autoemprego: uma aplicação ao Programa de Apoio ao Empreendedorismo e Criação do Próprio Emprego, tese de mestrado em economia industrial, UC, Coimbra.

Assunção, Fátima (2008), Do emprego à empresa? Uma reflexão sobre o auto-emprego, a pequena propriedade e o empreendedorismo, in VI Congresso Português de Sociologia in <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/407.pdf>

Cunha, Cristina José (2005), “Empreendedorismo e Compromisso Social”, in Semana Oficial da Engenharia, da Arquitetura e da Agronomia, FASSESC, Santa Catarina.

Dornelas, José (2002), Planejando incubadoras de empresas, Sebrae, Ministério da Ciência e da Tecnologia, São Paulo.

Dornelas, José (2008), Empreendedorismo na Prática, Sebrae, Ministério da Ciência e da Tecnologia, São Paulo.

Leite, Andreia (2007) “Empreendedorismo e Novas tendências”, in Estudo Edit Value, UM, Empresa Junior, Nº5, pp.1-34

Moraes, Rinaldo, Calvacante, Hiegli, Brasil, Alexandra, Botelho, Mario (2012), “Empreendedorismo Start Up: um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia no Estado do Pará”, in Simpósio de Excelência em Gestão e tecnologia, IX SEGET 2012.

Rocha, Fabrício Bloisi (2008), Proposta de modelo para geração de valor substancial e estratégia de crescimento acelerado em startups, tese de mestrado em administração de empresas, Fundação Getúlio Vargas, Centro de Estudos em estratégia e competitividade, São Paulo.

<http://www.manualdastartup.com.br/blog/o-que-e-a-lean-startup/>

<http://aprender-a-empreender.blogspot.pt/2011/01/o-que-e-e-como-funciona-uma-startup.html>

<http://trabajo.comohacerpara.com/n7683/que-es-una-startup-y-como-funciona.html>

https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_bOyiBvdeqKFT40s

<http://www.forentrepreneurs.com/business-models/why-startups-fail/>

Senior Entrepreneurship: Concept, Importance, Motivations and Barriers

Catarina Seco Matos
catarina.sm@gmail.com
ISEG-UTL

Professor Fernando Ribeiro Mendes
frmendes@iseg.utl.pt
ISEG-UTL

Professor Rui Baptista
rbaptista@ist.utl.pt
IST-UTL

Resume

People are living longer and healthier lives. Older individuals may want to keep in the labor market after retirement or to have a new professional experience before retirement. Society must adapt to this situation and think of ways to support these individuals. Whereas, ageing is also seen as a challenge societies are facing. As older people retire there is a decrease in the amount of contributions to the social security system.

In this conference, we expect to bring about the concept and importance of entrepreneurship and some information about the group of population we are focusing – older people. In the last section, we will briefly review the concept, characteristics and factors that influence the decision to become an entrepreneur at an older age.

This article is included in a R&D project that aims to map older entrepreneurs in Portugal. Our motivation is to better understand older individuals that may want or need to start an entrepreneurial project and who may face different type of barriers compared to younger entrepreneurs. Therefore, they probably need specific approaches of public policy to support their entrepreneurial project.

Keywords: Ageing, entrepreneurship, senior entrepreneurs

Introduction

One of the challenges that developed societies are facing is an ageing population. The population and labour force in the European Union are getting older. The proportion of the population in the EU27 who are aged 55 and over rose from 25% in 1990 to 30% in 2010, and is estimated to reach 37% by 2030 (Eurostat, 2011). As a consequence, the workforce is also getting older.

Policymakers start to worry about the sustainability of intergenerational social support systems mainly because of the ageing population. Patel & Gray (2006:7) says that ageing may be a concern under traditional institutional arrangements as long as “the public pensions of today’s retirees are paid out of the contributions of today’s workers”. Moreover, fewer workers have to support a greater number of retirees over a longer period than ever before (Patel & Gray, 2006).

2012 was acknowledged by the European Union as the European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations. This aimed to raise awareness to the contribution that older people make to the society (europa.eu, 2010). Kuneva (2010) states it is necessary to have a new vision to deal with the elderly that is about empowering them by providing opportunities to engage and participate. Fortunately, people are living longer and healthier lives. Nevertheless, in Portugal and other developed countries the baby-boom generation is now starting to retire and this may become a burden to the social security system (Kuneva, 2010).

Nowadays retirement is no longer the one way transition out of the labour market, it is more likely to be cyclical than linear. Many workers retire from their job in order to start a different form of work (Zissimopoulos & Karoly, 2009). Quinn (1980) found that lack of flexibility in hours worked, lack of compulsory retirement provisions, psychological and financial traumas of sudden retirement in wage-and-salary workplaces lead to a higher labour force withdrawal among senior wage-and-salary employees than among senior entrepreneurs. The author thinks that self-employment/ entrepreneurship could be a “bridge job” between full engagement in the labour force and retirement.

In this presentation we briefly review the literature of the R&D project we are developing about senior entrepreneurs. In this R&D project we seek to map older entrepreneurs in Portugal – to characterize the potential and older entrepreneurs, their organizations, motivations and barriers they face and the type of support they identify as topical for potential older entrepreneurs. This research will put forward a broader knowledge of senior entrepreneurship, contributing to the definition and implementation of public policies of active ageing based on entrepreneurship. Within *XV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho*, we will be introducing a review of the state-of-art concerning personal characteristics (gender, level of education, ...) and external factors (family and friends, economic environment, ...) that influence the entrepreneurial behavior among older individuals.

The *XV Encontro Nacional de Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho* intends to discuss the structural changes in labor, organizations and society in general and it expects to reflect about alternative ways oriented to a more equal, caring and participative society. We expect our presentation will be a great contribution towards this discussion.

Concept and Importance of Entrepreneurship

Entrepreneurship researchers have focused on different perspectives of this activity. This diversity is recognized throughout the large number of definitions for entrepreneurship. Therefore, entrepreneurship is analysed in various ways, by innovation, by growth, by uncertainty, by risk bearing, by ownership, by smallness, or by newness (Gartner, 1990).

The research about entrepreneurship, both the phenomenon and the individuals, arose around the 70s. In consequence of the first entrepreneurship conference emerged the first entrepreneurship's book – the Encyclopedia of Entrepreneurship.

Entrepreneurship appeared in the economic science literature through the writings of Richard Cantillon, an Irish-born banker who lived in Paris. Cantillon (1755) identified the entrepreneur as an arbitrageur that buys at certain prices and sells at uncertain ones. Two hundred years later, Schumpeter (1934) introduces the idea of the entrepreneur as an innovator in his theory of economic development. For this author, the main role of the entrepreneur is to come up with changes in the society by introducing innovations. Baumol (1968) criticizes and distinguishes the manager and the entrepreneur. He describes the manager as the person “who oversees the ongoing efficiency of continuing processes. It is his task to see that available processes and techniques are combined in proportions appropriate for current output levels and for the future outputs that are already in prospect. He sees to it that inputs are not wasted, that schedules and contracts are met, he makes routine pricing and advertising outlay decisions, etc, etc.” (Baumol, 1968:64-65). Lucas (1978) also has a different approach to this topic, this author states that workers may differ in their talent to manage. He says that whereas Kihlstrom & Laffont (1979) developed an equilibrium model where individuals differ in their attitudes towards risk (and in which the least risk averse become entrepreneur) he proposes a model that substitutes “attitudes toward risk” by “talent for managing” (Lucas, 1978: 510). According to Bird (1988) entrepreneurs are mainly people oriented to the present. “Their time is best spent in doing, not in dreaming or retrospective sense-making. Entrepreneurs are both now-oriented and future-oriented, the past holds no attractions for them, not even for older, retired entrepreneurs (who presumably have more personal history than future)” (Bird, 1988:447).

The importance of entrepreneurship has been enhanced by different authors and organizations. Baumol (1968:65) states that “the entrepreneurial function is a vital component in the process of economic growth”. He continued stating that “in a growth-conscious world I remain convinced that encouragement of the entrepreneur is the key to the stimulation of growth (Baumol, 1968:75)”. “If we seek to explain the success of those economies which have managed to grow significantly with those that have remained relatively stagnant, we find it difficult to do so without taking into consideration differences in the availability of entrepreneurial talent and in the motivational mechanism which drives them on” (Baumol, 1968:66). Entrepreneurship, through the creation of enterprises, is highly connected with the growth of economies within Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (Ribeiro Mendes, 2005). Gries and Naudé (2011) analyze entrepreneurship as a contribution to multidimensional well-being, considering peoples’ capabilities and not limited to gross domestic product (GDP). A recent study done by Kurek & Rachwal (2011) points out entrepreneurship as “one of the basic factors of socio-economic development of spatial systems on a different scale, be it local, regional, national or global”. The authors stress that it is necessary to create entrepreneurial attitudes among people who belong to a knowledge-based economy. Thus, it will be possible to achieve success both social and economically.

Shane (2009) think that policymakers fall into the trap of believing that start-up companies will be a solution to all the problems by stimulating depressed economic regions, contributing to innovation and creating jobs. The reality is that the majority of business start-ups are not a source of economic vitality or job creation. They are often simply the ‘entrepreneur’ buying themselves a job, albeit called ‘my business’.

Ageing Society

In the 1960s, the Second Demographic Transition started in northern and western European; there was a long-term decline in fertility rates across Europe which means that each generation is relatively smaller than previously. The fertility dropped remarkably below the replacement level and at the same time, mortality at older ages started to decline more rapidly. These two factors caused higher levels of ageing.

The impact on the labour force is also being reinforced by the ageing of the large population cohort known as “baby boom generation”, which is moving into retirement. The “baby boom generation” refers to the age cohort born during a short-term increase in fertility rates after the Second World War – in most European countries this started in 1945 and lasted until approximately the end of the 1960s.

In Portugal the proportion of the population aged 55 to 64 as % of population aged 20-64 was in 2010 19,4% and it is predicted to rise to 22,2% by 2020 and to 25,1% by 2060 (Eurostat, 2011). According to the Eurostat (2011) Portugal has one of the highest rate of people aged over fifty (26,5%) in the European region.

Kurek & Rachwal (2011) states that the proportion of employed persons at the retirement age (normally at the age of 65 or over) was relatively low (up to 4,5%) in most of the European countries. The highest values were identified in Romania, Latvia, Sweden and Portugal. The authors refer that legal conditions associated with employing persons at the retirement age may be a fundamental reason.

The threat is the resulting widespread growth both of the old dependency ratio (population aged 65 and over as a percentage of the population aged 20-64) and the total dependency ratio (the number of individuals under 20 and over 64 as a percentage of the population aged 20-64 (definitions according to (Eurostat, 2011)). As a result of the increase in the share of the elderly population and a gradual decline in the proportion of the working-age population, the old-age dependency ratio, is projected to double in the EU from 25% to 50% within the next 40 years. This means that the EU will move from having four working-age inhabitants for every person aged over 65 to a ratio of only 2 to 1 (Kurek & Rachwal, 2011). In Portugal, the old age dependency ratio is predicted to rise to 61% by 2050 (it was 29% in 2010). In the same line, the total dependency ratio was 62% in 2010 and is expected to reach 93% in 2050 (Eurostat, 2011).

Focusing on the life cycle, recent studies into the psychology of ageing suggests that the process of ageing does indeed alter the individual's perspective and goals. Weber & Schaper (2007) state that not only young individuals consider a change of career, and are prepared to start personal and commercial ventures. Levinson (1978) cited by Weber & Schaper (2007), identified that from approximately 45-50 years of age, individuals normally create new life structures, start a

new job and experience changes in the nature of work. Later, during the age range of 50 to 55 smaller adjustments to mid-life structure occur, possibly involving a 'mid-life crisis'. Within 55 and 60 years of age several individuals begin to build a new second life, they settle down and try to reach satisfaction with their situation. Between 60 and 65 years old is the time where the majority of people will conclude the effort of middle adulthood and organize their life for old age and retirement. Over 65 years, some people may face loss of youth and health and, therefore, create new patterns to deal with this new situation.

Retirement is influenced by individual and environmental factors. The former are associated with age, gender, marital status, education, health, knowledge of the amount of pension, assessment of living during retirement, economic incentive, private pension provision. The latter factors are related to job demands, meaning of the work, length of the career, size of the organization, age policy, using of unemployment pathway.

Senior Entrepreneurship

Singh & DeNoble (2003) distinguish three types of grey entrepreneurs: constrained (those who have wanted to start a business but for family or financial motives have not done it yet), rational (individuals who see entrepreneurship as a way to grow in the career or to earn more) and the reluctant (those who are self-employed involuntary). It also seems likely that in certain small business sectors, and particularly in family businesses, a fourth category exists: the lifestyle entrepreneur, who seeks personal as well as financial success (King, 2002).

The importance of senior entrepreneurship is that it allows more flexible labour participation of older individuals, taking into account their needs and wishes as well as contributing to the social and economic development of the society and to relieve the overall burden of pension, social welfare and health costs for nation-states (Kautonen, 2008; Zhang, 2008; Weber & Schaper, 2003).

There are two broad possible purposes of specific support policy encouraging and facilitating older people into self-employment and business ownership. First, it is to get economically inactive people over the age of 50 into work. This is largely a social objective. Second, the purpose of older enterprise policy and support is to provide a positive and supportive

environment where those older people with more entrepreneurial ambitions can thrive. Even if this activity does not contribute significantly to the economic growth per se, moving people from welfare to self-employment generates added value to society and enterprise support programmes are justifiable as long as their costs are less than the benefits. Hence, this is largely an economic objective (Kautonen, Tornikoski, & Kibler, 2011).

According to Rogoff (2007) “entrepreneurship is the backbone of capitalism – creating new jobs, using new technologies, and building the big businesses of the future. Older adults have the means (funds, credit, networks, knowledge), motives (the need to continue to earn income, the desire to be mentally engaged in work, the hope to fulfil lifetime dreams) and opportunity (a personal and professional network built during their lives, buying an existing business or purchase a franchise) to participate in and benefit from entrepreneurship”.

There is another set of characteristics that also typify the entrepreneurship experience but are not that often emphasised, such as many hours working, potential worst health and stress. Therefore, self-employment is not immune to the negative aspects that characterise other forms of employment.

Age may have different effects on the willingness and opportunity to become an entrepreneur. Using bivariate probit model, van Praag, Mirjam, & van Ophem (1995) found that the opportunity to become self-employed is significantly higher for older than for younger Americans. However, older workers are significantly less willing to become self-employed than younger workers (Blanchflower et al., 2001).

Kautonen (2008) shows that third age entrepreneurs are predominantly male, women represent one third of the total third age sample. This result does not deviate from the average general level of female entrepreneurship. In what concerns to education level, the author finds out that third age novice entrepreneurs have the highest education level in terms of college, polytechnic and university degrees; more than a third of the third age serial entrepreneurs only possess secondary school level qualifications (this may be because serial entrepreneurs have started their first business at a young age, a time when having college or higher education degrees was not so common as today).

In what concerns to the type of firms owned or found by older people, despite the absence of empirical data, it might be made certain predictions about it. It is likely that their firms will be limited in size, scale and objectives (Singh & DeNoble, 2003). Given that firm productivity increases with the duration of the business and many small firms have short lives, the end result of encouraging older people to start their own businesses may simply be more uneconomic businesses or, ultimately, more business deaths (Lewis & Walker, 2011).

Kautonen, Down, & South (2008) finds out that male may delay the start-up decision for the following reasons: not being able to get the money, not having enough help and, among others, because they might decide to stay on welfare and have a regular full-time job. Whereas, female, points out the same first two reasons and also worries about health.

Weber & Schaper (2003) mention two categories of factors (“push” and “pull”) that drive old people towards entrepreneurship. The first is concerned, e.g., with a decline in traditional corporate career opportunities and insufficient retirement funds. The second with increasing emphasis on portfolio careers and the growing services economy.

Kibler, Wainwright, Kautonen, & Blackburn (2012) based on original data finds financial motivation and work-life balance’s wishes as contributing to senior entrepreneurial behavior. Individuals’ financial motivations may differ depending on whether they are in retirement or not (Kibler et al., 2012). In the first case, people may look for business as something usual; they might be planning for the future. The second one, they may be trying to delay retirement or/and aiming a work-retirement balance (Kibler et al., 2012).

In what concerns to non-pecuniary incentives, Kibler et al. (2012) points out motivations that older people may have in order to keep active: older entrepreneurship allows individuals to join work and their own interests and passions; it turned out to be possible to have a paid work that was aligned or incorporated elements of a hobby or interest, making the enterprise less like work, and the challenge and prospect of developing and achieving a credible and sustainable business provide a motivation for older entrepreneurs. Rogoff (2007) adds that people may become entrepreneurs at an older age because they follow the dream, they have a limited role at their workplaces, they can have flexibility over time, they can create and then sell the business, they may be their own boss, and they can accomplish a desired political or social goal of contributing

to the society. At a social level, older entrepreneurship may be seen as an option that enables the person to keep active but not losing the time flexibility needed to take care of family members that are ill / younger and also to perform to voluntary activities (Kibler et al., 2012).

Human capital is also a relevant factor to decide about become entrepreneur. Older people have had the opportunity to build up a range of skills, knowledge, expertise and experience during their life. This human capital is valuable and necessary resource for any entrepreneur. Prior industry experience has dual opportunities – it can assist in identifying potential gaps in the market but it can also blind the entrepreneur to other fresh perspectives (Weber & Schaper, 2003). Amaral, Baptista & Lima (2011) estimate that former entrepreneurs with a higher level of education postpone their decision to re-start another venture.

Older people, as a consequence of their life span, have a much broader personal network than younger cohorts. This social capital is an important and useful resource to become an entrepreneur (Parker, 2009).

Risk is another factor that plays a role in the decision to become an entrepreneur. There might be differences between cohorts for example in the willingness to take risks. According to Lévesque & Minniti (2006), individuals allocate relatively more time to starting new firms and less time to waged labour when their risk aversion is low. Moreover, the family cycle does also influence the propensity to entrepreneurial behaviour – there are people who feel much more comfortable to start a venture after the moment that their children left home (Bruin & Firkin, 2001).

In what concerns to demographic determinants, focusing on health, advances in medicine and improvements in public health and social well-being have enabled older people to live longer and to treat debilitating conditions. This together with the fact that older people have limitations doing physical work and therefore have to consider change the type of work they do, can encourage entrepreneurship among older people. Within demographic issues, it is also important to highlight the support from family and friends. Families and friends with previous experience in entrepreneurship were positive in the support of older entrepreneurship (Kibler et al., 2012). On the other hand, if the either family or friends have had different working experiences mainly within public or private larger organizations, they might not consider the entrepreneurial behaviour as a suitable activity for an older person. Thus, they might not give the emotional and

financial support that the potential entrepreneur would like to receive ((Wainwright, Kibler, Blackburn, & Kautonen, 2011), (Kibler et al., 2012)).

In a more macroeconomic perspective, and according to Kibler et al. (2012) the local environment influences the entrepreneurial behaviour. The authors conclude that older entrepreneurs in London see the city as a favourable environment to older entrepreneurship as there are plenty of opportunities and resources, this fact can be either positive or negative. In the same research, it is observed that older entrepreneurs suggested that an extra tax credit for business start-ups, along the line of the working tax credit, could serve as basis to overcome financial barriers in the initial business phase.

The decision to become an entrepreneur is analyzed by Lévesque and Minniti (2006) who develop a model in which individuals select a career path according to the dynamic interaction of age, risk propensity, wealth, all time dependent.

Conclusion

Many Western and developing countries face the issue of an ageing society. This will have consequences both at an individual and at a national level – in social, economical, political and cultural matters. Focusing on the individual level, entrepreneurship may be a way to provide people with opportunities to continue earning an income that complement their pension (Kibler et al., 2012), to avoid age discrimination at the workplace (Wainwright et al., 2011), to allow a balance between work and personal life (flexibility to manage the care needs of other relatives, their own health issues, etc..) (Kibler et al., 2012). At a national level, older entrepreneurship may be a good solution to face the increasing dependency ratio (Kibler et al., 2012) that leads to a heavy burden to the social security; and, to create added value through the opportunity given to older people to continue contributing to the society either through generating economic but also social value, not losing the human and social capital that the person has built in the life span (Wainwright et al., 2011).

Academics suggest that there is still room for research in the field of senior entrepreneurship, namely the study of the social and institutional environments of older workers and their effects on entrepreneurial motivations (Bruin & Firkin, 2001), as well as different motivations and

barriers that are experienced (Kibler, 2012). Kautonen (2008) points out the need for qualitative approaches to formulate well-informed hypotheses for subsequent testing. Furthermore, at a national level, this segment of entrepreneurs is a completely unexplored field.

This is the crucial moment to develop and implement national measures to raise awareness of the important contribution ageing people can have to the Portuguese society, namely through senior entrepreneurship. One must not ignore the increasing number of ageing people, the win-win option of enabling a longer contribution to the society and the still inexistent data and massive lack of interventions to cover these needs. This study is worthwhile as it will help to minimize this gap, while aiming to contribute for future policies to ease the entrepreneurial process of people who may want or need to start a venture.

In this conference, we expect to bring about the concept and importance of entrepreneurship and explain the need to relate this topic with ageing. In the last section, we will briefly review the concept, characteristics and factors that influence the decision to become an entrepreneur at an older age.

References

- Amaral, M. A., Baptista, R., & Lima, F. 2011. Serial entrepreneurship: impact of human capital on time to re-entry. *Small Business Economics*.
- Baumol, W. J. 1968. Entrepreneurship in Economic Theory. *The American Economic Review*, 58(2).
- Bird, B. 1988. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention, *Academy of Management Review*, Vol. 13.
- Blanchflower, D. G., Oswald, A. J., & Stutzer, A. 2001. Latent entrepreneurship across nations. *European Economic Review*, 45(680-691).
- Bruin, A. d., & Firkin, P. 2001. Self-Employment of the Older Worker: Labour Market Dynamics Research Programme.
- Cantillon, R. 1755. The circulation and exchange of goods and merchandise. In M. Casson (Ed.), *Entrepreneurship*: 5-11: Edward Elgar Publishing Limited.
- europa.eu. 2010. 2012 to be the European Year for Active Ageing, European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations ed.
- Eurostat. 2011. Active ageing and solidarity between generations, *Statistical books*. Luxembourg.
- Gartner, W. B. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5: 15-28.
- Gries, T., & Naudé, W. 2011. Entrepreneurship and human development: A capability approach. *Journal of Public Economics*, 95: 216-224.

- Kautonen, T. 2008. Understanding the older entrepreneur: Comparing Third Age and Prime Age entrepreneurs in Finland *Journal of Business Science and Applied Management*, 3(3).
- Kautonen, T., Down, S., & South, L. 2008. Enterprise support for older entrepreneurs: the case of PRIME in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(2).
- Kautonen, T., Tornikoski, E. T., & Kibler, E. 2011. Entrepreneurial intentions in the third age: the impact of perceived age norms. *Small Business Economics*, 37.
- Kibler, E., Wainwright, T., Kautonen, T., & Blackburn, R. A. 2012. (Work)life after work?: Older Entrepreneurship in London - Motivations and Barriers. London: Small Business Research Centre - Kingston University.
- Kihlstrom, R. E., & Laffont, J.-J. 1979. A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economy*, 87(4): 719-748.
- King, S. 2002. Entrepreneurs Measure of Success: Is it More Than Profits?, International Council for Small Business 47th World Conference. SBANC University of Central Arkansas.
- Kuneva, M. C., Dózsa, C., Mann, E., Miles, I., Parent, A.-S., & Vasconcelos, D. 2010. Interim Evaluation of the Ambient Assisted Living Joint Programme.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Naffziger, D. W. 1997. An examination of owner's goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1): 24-33.
- Kurek, S., & Rachwal, T. 2011. Development of entrepreneurship in ageing populations of The European Union Elsevier.
- Lévesque, M., & Minniti, M. 2006. The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of Business Venturing*, 21: 177-194.
- Lewis, K., & Walker, E. A. 2011. Self-employment: Policy panacea for an ageing population? *Small Enterprise Research*, 18(2).
- Lucas, J. R. E. 1978. On the size distribution of business firms. *The Bell Journal of Economics*, 9(2): 508-523.
- Parker, S. C. 2009. *The Economics of Entrepreneurship*. New York: Cambridge University Press.
- Patel, S., & Gray, C. 2006. *The grey entrepreneurs in UK*. UK: Open University Business School.
- Quinn, J. 1980. Labor force participation patterns of older self-employed workers. *Social Security Bulletin*, 43(4): 17-28.
- Ribeiro Mendes, F. 2005. *Conspiração Grisalha*. Oeiras: CELTA.
- Rogoff, E. G. 2007. Opportunities for Entrepreneurship in Later Life. *Generations*, 31(1).
- Schumpeter, J. A. 1934. *The Theory of Economic Development*. In M. Casson (Ed.), *Entrepreneurship*: 105-135: Edward Elgar Publishing Limited.
- Shane, S. 2009. Why encouraging more people to become entrepreneurs is bad public policy. *Small Business Economics*, 33: 141-149.
- Singh, G., & DeNoble, A. 2003. Early retirees as the next generation of entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 207-226.
- van Praag, C. M., Mirjam, C., & van Ophem, H. 1995. Determinants of Willingness and Opportunity to Start as an Entrepreneur. *Kyklos*, 48(4): 513-540.
- Wainwright, T., Kibler, E., Blackburn, R., & Kautonen, T. 2011. Who are you Calling Old?: Revisiting Notions of Age and Ability Amongst Older Entrepreneurs.
- Weber, P., & Schaper, M. 2003. Understanding the Grey Entrepreneurs: A Review of the Literature, 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand. Ballart.

Weber, P., & Schaper, M. 2007. Are Mature (Grey) Entrepreneurs More Successful Than Their Younger Counterparts? A Study of Australian Tourism Hosted Accomodation Owners.

Zhang, T. 2008. Elderly Entrepreneurship in an Aging US Economy: It's Never Too Late. Hackensack: World Scientific Publishing.

Zissimopoulos, J., & Karoly, L. A. 2009. Labor Force Dynamics at Older Ages: Movements in Self-employment for Workers and Nonworkers. 31, 1: 89-111.

Emprego e Gestão de Recursos Humanos: ambivalências em organizações com perfis de empreendedorismo social¹

PARENTE, Cristina

cparente@letras.up.pt

Departamento de Sociologia/ Instituto de Sociologia

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

ARAÚJO, Vera Lisa

veralisa89@hotmail.com

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

TAVARES DE CASTRO, Susana

susanacastro86@gmail.com

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Resumo

Atualmente o empreendedorismo social é alvo da atenção mundial. Uma problemática que atrai vários setores da sociedade, entre outras razões, por ser visto como uma forma de inovação com o objetivo de superar os desafios da crise do Estado Social. O termo empreendedorismo social emergiu nos anos 90 do século XX, aliado de uma diversidade conceptual, que advém das abordagens anglo-saxónicas, europeias e latino – americanas.

Propomos nesta comunicação responder à seguinte pergunta de pesquisa: que relação existe entre a estrutura do emprego, a gestão dos recursos humanos (GRH) e o perfil de empreendedorismo social em organizações do terceiro setor (OTS)? Partimos do quadro teórico equacionado no projeto “Empreendedorismo Social em Portugal: *as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*” e centrámos a análise em 6 casos de OTS com perfis de empreendedorismo moderado e forte de modo a aprofundar as características da estrutura do emprego e da GRH. A abordagem comparativa e quantitativa foi feita através dos indicadores disponíveis nos *Relatórios Únicos*. Constatámos uma ambivalência da relação entre as características do emprego, a GRH e os perfis de empreendedorismo social.

Palavras chave: Organizações do Terceiro Setor; Emprego; Gestão de Recursos Humanos; Empreendedorismo Social.

Introdução

No âmbito do programa Investigação Júnior (IJUP 2011) sobre “Empreendedorismo Social em Portugal: contributos para a análise da sua emergência nas áreas educativas e organizacionais” e de um outro projeto sobre “Empreendedorismo Social em Portugal: *as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação*”², que conta com uma trajetória de investigação de 2 anos,

¹ Esta comunicação foi parcialmente financiada pelo FEDER através do COMPETE – Programa Operacional via Fundação de Ciência e Tecnologia no âmbito do projeto *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação* (PTDC/CS-SOC/100186/2008).

² Esta comunicação retoma o quadro teórico do projeto *Empreendedorismo Social em Portugal: as políticas, as organizações e as práticas de educação/formação* (PTDC/CS-SOC/100186/2008), liderado pelo ISFLUP - Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, e desenvolvido em parceria com a A3S - Associação para o Empreendedorismo Social e a Sustentabilidade do Terceiro Setor e com o Dinâmia/CET do Instituto Universitário de Lisboa.

considerou-se relevante analisar aprofundadamente a relação entre perfis de empreendedorismo social e os Recursos Humanos (RH) num número reduzido de organizações do terceiro setor (OTS).

A abordagem tem como objetivo problematizar a estrutura do emprego e da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em OTS, tendo como fundamento de reflexão dois eixos teóricos, a escola da gestão empresarial ou geração de receitas no que se refere a propostas de utilização de mecanismos e ferramentas de planeamento e gestão empresarial (Boschee & McLurg, 2003) e a Escola Economia Social e Solidária que realça os interesses sociais e a primazia das pessoas e do trabalho em detrimento dos interesses do capital (Defourny & Borzaga, 2001; Spear, 2006; Defourny & Nyssens, 2010)³.

A partir de uma análise comparativa da informação secundária disponível nos Relatórios Únicos (RU) para o ano de 2011, analisamos a relação entre os perfis de empreendedorismo social (definidos para um conjunto de 89 OTS) a partir de uma análise de alguns indicadores característicos do emprego e da GRH, em 6 organizações, alvo de estudos de caso.

A comunicação começa por apresentar uma abordagem à importância do terceiro setor enquanto atividade empregadora e criadora de riqueza; seguidamente debruçamo-nos sobre a metodologia utilizada; na terceira parte fazemos a análise das 6 organizações, atendendo a indicadores da estrutura de emprego e de práticas de GRH; por fim, discutimos as principais conclusões do estudo na tentativa de responder à pergunta de pesquisa.

O Terceiro Setor Enquanto Atividade Empregadora

Só recentemente o terceiro setor se afirma enquanto atividade com um estatuto idêntico ao setor estatal e privado, passando a ser reconhecido como setor económico produtor de bens e serviços com um valor de uso e de troca, e não apenas como uma ação filantrópica. A pertinência deste estudo surge do interesse que o desenvolvimento do terceiro setor tem assumido, importância à escala mundial, quer em termos de riqueza criada, quer de emprego.

³ Para um desenvolvimento teórico das escolas v. Parente, C., Santos, M., Costa D., Amador, C. (2013), *Empreendedorismo social: dos conceitos às escolas de fundamentação. As configurações de um conceito em construção*. Disponível em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/11-artigos?download=30:parente-2012-empreendedorismo-social>, Sítio www.emp.soc.net. Acedido a 20 de Maio de 2013.

O setor posiciona-se num híbrido entre as lógicas públicas e de mercado, atuando em áreas, sobretudo sociais deixadas a descoberto pelo Estado e pelo setor privado. Direcionado para atuar sobre os problemas de pobreza e exclusão social, o setor tem demonstrado uma relevância económica e social particular.

O seu valor social reflete-se, por um lado, ao nível da oferta de bens e serviços para as pessoas vulneráveis a quem o setor público nem sempre consegue responder e, por outro lado, ao nível da criação de emprego, uma vez que tem vindo a assumir um significativo peso no total do emprego assalariado em alguns países (Lanfranchi & Narcy, 2006; Narcy, 2011). Economicamente, este setor tem aumentado a sua importância que se traduz na sua contribuição para o Valor Acrescentado Bruto (VAB) e o Produto Nacional Bruto (PNB) dos países.

Nos Estados Unidos da América, as organizações sem fins lucrativos são uma importante parte da economia. Em 1995, existiam 9,6 milhões de trabalhadores em tempo integral a laborarem neste setor que, por sua vez, representava 8,8% do PNB do país (Narcy, 2011). Também em França, este setor tem um papel significativo ao nível económico, representando 3,7% do PNB e 5% do total do emprego assalariado, sendo que esta percentagem aumenta, em média, 4% ao ano (Lanfranchi & Narcy, 2006). Em Portugal, os valores não são muito distintos, pelo que, em 2010, o setor da economia social era constituído por 55,383 unidades, que representavam 5,5% do emprego remunerado e 4,7% do emprego total. O seu VAB representava 2,8% do VAB Nacional (INE & CASES, 2013).

Metodologia: opções e orientações

A abordagem da estrutura do emprego e da GRH desenvolvida nesta comunicação é apoiada em alicerces metodológicos distintos: a definição dos perfis de empreendedorismo social a partir de uma abordagem extensiva a 89 OTS; a exploração dos RU de 6 OTS analisadas em profundidade.

Assumindo sempre uma perspetiva comparativa que tem como base os perfis de empreendedorismo social, a análise incide sobre dois eixos analíticos: i) começamos pela abordagem à estrutura do emprego nas organizações a partir de indicadores relativos à idade, taxa de emprego, escolaridade, nível de qualificação dos efetivos; ii) examinam-se de seguida

alguns indicadores relativos à GRH, tentando compreender as tendências gestionárias imperantes em termos de gestão de carreiras, formação e remunerações.

No que diz respeito aos perfis de empreendedorismo social foram definidos através de uma análise extensiva à informação empírica das 89 OTS alvo de um inquérito por questionário aplicado durante o ano de 2011⁴. A partir das dimensões organizacionais e gestionárias definidas por influência da escola da gestão empresarial ou geração de receitas no que se refere a propostas de utilização de mecanismos e ferramentas de planeamento e gestão empresarial e da Escola da Economia Social e Solidária que realça os interesses sociais em detrimento dos interesses do capital e a primazia das pessoas e do trabalho neste tipos de organizações, a orientação para o empreendedorismo social foi operacionalizada a partir de um conjunto de variáveis intermédias com vista a encontrar um perfil síntese que emanar das seguintes dimensões analíticas: a) gestão financeira; b) gestão de recursos remunerados; c) gestão de voluntários; d) gestão das atividades ação (planeamento); e) a organização do trabalho. Por falta de coerência de dados, a dimensão governança e prestação de contas foi excluída da análise. O resultado final é uma tipologia com três perfis de empreendedorismo social: perfil de baixa orientação para o empreendedorismo (15 organizações - 17%), que classifica as OTS que não pontuam em nenhuma das dimensões consideradas; perfil de moderada orientação para o empreendedorismo social, que agrupa as organizações caracterizadas pela procura de iniciativas ligadas à busca de sustentabilidade financeira (52 organizações - 58%); perfil de forte orientação para o empreendedorismo social que remete para as organizações que combinam as orientações empreendedoras ligadas à sustentabilidade financeira com modelos de gestão de pessoas e/ou de organização e planeamento do trabalho (22 organizações - 25%), isto é, que associam à dimensão financeira do empreendedorismo a dimensão gestionária e/ou organizacional⁵.

Interessou-nos explorar as relações entre os perfis de empreendedorismo moderado e forte, a estrutura do emprego e as práticas de GRH na medida em que é pertinente perceber: i) a relação estabelecida entre a busca de sustentabilidade financeira e a gestão de pessoas, em organizações

⁴ Num registo técnico, a definição de perfis de empreendedorismo social envolveu uma análise multivariada combinatória (com recurso à análise de clusters hierárquica e à análise de correspondências simples, como técnicas exploratórias), mas que assentou, sobretudo, num conjunto de opções de cariz teórico. Nestas opções teóricas privilegiaram-se algumas dimensões, mais concretamente aquelas que remetiam para os próprios processos internos da organização.

⁵ Para um maior desenvolvimento v. Parente, C., Lopes, A., Marcos V. (2012) – *Defining Social Entrepreneurship: lessons from portuguese organizational dynamics*. Disponível em <http://web3.letras.up.pt/emp soc/index.php/produtos/category/25-papers-e-artigos?download=38:defining-social-entrepreneurship-lessons-from-portuguese-organizational-dynamics>.

www.emp.soc.net. Acedido a 20 de Maio de 2013.

com perfis moderados de empreendedorismo social que não pontuam na dimensão da GRH; ii) como é que esta relação se configura qualitativamente quando se tratam de OTS com perfis fortes de empreendedorismo social, na medida em que aqui a diversidade de financiamento é combinada com práticas organizacionais e/ou de gestão mais profissionalizadas.

Deste modo, desenvolveram-se 6 estudos de caso em OTS com perfis de empreendedorismo social moderado e forte, questionando a relação destes com os diferentes indicadores da estrutura de emprego e da GRH que foi trabalhada nesta comunicação pela análise do RU. O RU é um relatório que compila toda a informação relativa à organização e aos seus RH, preenchido anualmente por todas as entidades empregadoras e entregue ao Ministério da Solidariedade e da Segurança Social. O RU é um documento, na sua maioria, quantitativo e que, por conseguinte, obriga a uma análise quantitativa a partir de um conjunto de indicadores (taxas e rácios) que exploramos seguidamente de forma aprofundada.

Resultados empíricos

Esta secção destina-se a discutir os resultados da análise da informação empírica dos RU das organizações que constituíram os estudos de caso. No quadro 1 encontra-se uma descrição das 6 OTS estudadas em termos das variáveis contingenciais que consideramos relevantes para compreender a sua contextualização: data de fundação, formas e estatutos jurídicos, e as suas áreas de atuação (atividades e públicos). Para cada uma delas, associada à identificação, está a variável independente principal da análise: os perfis de empreendedorismo moderado e forte.

Quadro 1- Caracterização dos estudos de caso

<i>Instituição / Perfil de empreendedorismo</i>	<i>Ano de Fundação</i>	<i>Estatuto e Forma Jurídicas</i>	<i>Atividades</i>	<i>Público</i>
A / <i>Perfil de empreendedorismo social moderado</i>	1994	Utilidade Pública / Associação	Educação, formação e lazer, atividades de tempos livres e centro de dia. Apoio ao desenvolvimento económico territorial rural, marítimos e piscatório	Crianças, jovens e adultos Pessoas individuais e coletivas tais como associados, organizações locais e municipais, empresas e microempresas.
B / <i>Perfil de empreendedorismo social forte</i>	1940	IPSS Utilidade Pública / Fundação	Lar, educação, formação e lazer e atividades de tempos livres. “Residência” de autonomização. Tipografia, posto de combustível e cozinha industrial.	Crianças e jovens do sexo masculino bem como as suas famílias.
C / <i>Perfil de empreendedorismo social moderado</i>	1976	IPSS Utilidade Pública / Cooperativa de Solidariedade Social	Educação, reabilitação e formação profissional, saúde, lazer e “Residência” de autonomização. Piscina, refeitório, lavandaria, floricultura e jardinagem.	Crianças, jovens e adultos portadores de necessidades especiais (deficiência física e mental) e respetivas famílias, e pessoas em situação de pobreza.
D / <i>Perfil de empreendedorismo social forte</i>	1984	IPSS Utilidade Pública / ONGD Associação	Terapêutica de toxicodependência, prevenção de comportamentos de risco, apoio psicossocial e desenvolvimento sociocomunitário. Postos de internet, centro de formação, viveiros e floricultura.	Públicos individuais (adolescentes e jovens, toxicodependentes, desempregados, ativos empregados, seniores, famílias, pessoas em situação de emergência e carência social) Organizações sociais, comunidade educativa e empresas.
E / <i>Perfil de empreendedorismo social moderado</i>	1929	Utilidade Pública / Associação Mutualista	Produtos financeiros da área de saúde e habitação. Galeria de Arte. Creche e jardim-de-infância.	Adultos e crianças dos 36 meses aos 5 anos.
F / <i>Perfil de empreendedorismo social forte</i>	2001	Nenhum estatuto/ Cooperativa (multissetorial ramo agrícola)	Atividades culturais, agrícolas (silvo-pastorícia, apicultura), turismo natureza, restauração, alojamento, artesanato.	População autóctone e público em geral.

Estrutura do emprego

O conceito de estrutura de emprego pretende dar conta das características em que se edificam as organizações no que se refere aos RH assalariados ao serviço, a saber: trabalhadores ao serviço, sua evolução, idade, taxa de emprego por sexo, nível de escolaridade e de qualificação.

A dimensão da organização é medida pelo número de trabalhadores ao serviço. Como podemos verificar no quadro 2, estamos perante organizações cujo número total de trabalhadores não é homogéneo. Deste modo, a organização C é a maior, com 86 trabalhadores, e vive um processo

de expansão de efetivos. Pelo contrário, a organização F detém apenas 5 trabalhadores e uma taxa de evolução negativa do emprego. Já as organizações B, D e E têm semelhanças no quantitativo de trabalhadores (não ultrapassam os 30 trabalhadores).

Da observação do quadro, verificamos que, no ano de 2011, a evolução do efetivo nas organizações é, em geral, marcada por alguma retração, visivelmente mais significativa nas organizações cujo perfil de empreendedorismo é forte.

Quadro 2 - Emprego e sua evolução

	2011					
Organizações	A	C	E	D	B	F
Perfil de empreendedorismo social	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte	Forte
N.º total de trabalhadores	17	86	32	38	34	5
Evolução do efetivo (%)	-26,1	11,8	3,2	0,0	-16,7	-16,7

A crise económica profunda que afeta o nosso país, tem vindo a atingir diversas áreas da nossa sociedade, sendo que o terceiro setor não sai ileso. As retrações de emprego, em que a saída de trabalhadores não deu lugar à entrada de novos trabalhadores, são exatamente um sinal de decréscimo dos postos de trabalho.

A análise das entradas e saídas de efetivo (quadro 3) mostra que, no caso da organização A, a retração no efetivo se deve a uma taxa de saídas de cerca de 40% que se agrava com a residual taxa de entradas. Do mesmo modo, na organização B, a evolução negativa do efetivo tem subjacente um elevado número de saídas que não tem como contrapartida qualquer entrada. Por fim, no que concerne à organização F, verificamos que, apesar da significativa percentagem de entradas, regista-se o dobro das saídas, traduzindo-se numa evolução negativa do efetivo. Todavia, embora estejam em minoria, as organizações C e E apresentam valores positivos na evolução do efetivo da organização.

No panorama geral, verificamos que são as organizações de perfil de empreendedorismo forte aquelas que apresentam a maior taxa de saídas e de entradas do efetivo. Tendo em conta os perfis de empreendedorismo social não parece haver qualquer regularidade forte entre estes e a dimensão das organizações e a evolução do efetivo.

Quadro 3 - Entradas e saídas de efetivo (%)

	2011					
Organizações	A	C	E	D	B	F
Perfil de empreendedorismo social	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte	Forte
Taxa de entradas (%)	5,9	19,8	6,3	31,6	0,0	20,0
Taxa de saídas (%)	41,2	7,0	3,1	26,3	20,0	40,0

Analisando como se distribui o efetivo por sexo – quadro 4 –, indicador importante da igualdade de oportunidade a que o ideário do terceiro setor é sensível, salientamos a organização D que recentemente implementou um Plano de Igualdade e Conciliação como uma boa prática, pelo que não é surpreendente que a sua taxa de emprego por sexo seja igualitária. À semelhança desta organização, verificamos que os restantes casos com perfis de empreendedorismo forte também possuem menos disparidade entre sexos, ao contrário das organizações onde o perfil de empreendedorismo é moderado. Nestes casos, a mão-de-obra é, em larga medida, feminina.

Todavia, quando nos debruçamos sobre a direção destas organizações, verificamos que existe uma tendência para a liderança masculina, ainda que os restantes trabalhadores, para os mais diversos níveis de qualificação sejam mulheres. A exceção é a organização D que assume uma liderança igualitária e a organização C a única que possui uma direção totalmente feminina.

Em suma, trata-se de um terceiro setor muito feminizado ao nível do trabalho técnico e de execução e muito masculinizado no que concerne à liderança. Uma perspetiva que reproduz a segmentação sexual do mercado de trabalho num setor onde a taxa de emprego feminino é muito elevada. A feminização deste setor é um dado que vai ao encontro da tradição do setor social, enfatizada em vários trabalhos, nomeadamente de Lanfranchi & Narcy (2006) para França.

Quadro 4 - Taxa de emprego por sexo (%)

	2011					
Organizações	A	C	E	D	B	F
Perfil de empreendedorismo social	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte	Forte
Taxa de emprego masculina (%)	23,5	33,7	18,8	50,0	41,2	40,0
Taxa de emprego feminina (%)	76,5	66,3	81,3	50,0	58,8	60,0
Direção por sexo	Masculina	Feminina	Masculina	Igualitária	Masculina	Maioritariamente masculina

Reportando-nos às idades dos trabalhadores – quadro 5 –, podemos verificar que, globalmente, a mão-de-obra tem entre os 40 e os 50 anos. A taxa de emprego de jovens é pouco expressiva, rondando em média os 5%. Apesar de tudo, são as organizações cujo perfil de empreendedorismo é moderado, aquelas que detêm maior percentagem de trabalhadores até aos 25 anos de idade.

Das organizações com perfil forte, apenas a organização D integra jovens trabalhadores com uma percentagem igualmente significativa, quando comparada com as organizações de perfil moderado. A organização D apresenta maior tendência para práticas de gestão de RH mais desenvolvimentistas, se associarmos as suas preocupações de igualdade de oportunidades, às

preocupações de rejuvenescimento dos RH, apresentando uma taxa de emprego jovem considerável e a média e mediana de idades mais baixa.

Quadro 5 - Emprego por idades

	2011					
Organizações	<i>A</i>	<i>C</i>	<i>E</i>	<i>D</i>	<i>B</i>	<i>F</i>
Perfil de empreendedorismo social	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte	Forte
Mediana de idades	41	42	39,50	38	46	47
Média de idades	41,24	42,23	41,16	38,71	44,35	50
Taxa de emprego de jovens (%)	5,9	2,3	6,3	5,3	0,0	0,0

Procurando aferir as qualificações dos trabalhadores, selecionámos os indicadores nível de escolaridade e de nível de qualificação profissional.

A observação dos resultados da qualificação escolar (quadro 6), permite concluir que são as organizações de perfil moderado que apresentam maiores qualificações escolares, nomeadamente ao nível do ensino superior, destacando-se no topo superior deste indicador a organização A. Observadas as qualificações dos trabalhadores que laboram nas organizações de perfil empreendedor forte, verificamos que, na maioria, é o ensino básico que prevalece. Seguem-se as taxas de inabilitação escolar mais elevadas, nomeadamente na organização F com 60% de trabalhadores que não sabem ler nem escrever. Nesta organização, salienta-se a inexistência de trabalhadores com qualificações ao nível do ensino secundário e superior.

É possível enunciar uma relação entre as organizações de perfil moderado e as que integram trabalhadores com maiores níveis de escolaridade, sendo a organização D uma exceção de entre as restantes organizações de perfil forte.

Quadro 6 - Taxa de emprego por níveis de escolaridade (%)

	2011					
Organizações	<i>A</i>	<i>C</i>	<i>E</i>	<i>D</i>	<i>B</i>	<i>F</i>
Perfil de empreendedorismo social	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte	Forte
Taxa de inabilitação escolar	5,9	23,3	3,1	0,0	35,3	60,0
Taxa de escolaridade ao nível do ensino básico (3.º ciclo)	11,8	30,2	28,1	42,1	35,3	40,0
Taxa de escolaridade secundária	23,5	20,9	37,5	21,1	0,0	0,0
Taxa de escolaridade superior	58,8	25,6	31,3	36,8	29,4	0,0

Quando nos reportamos ao outro indicador qualificacional, a taxa de emprego por níveis de qualificação (quadro 7), verificamos que, nos casos em que o perfil de empreendedorismo se revela forte, existe maior diversidade de níveis profissionais, isto é, tanto podemos encontrar quadros superiores e médios até profissionais semi ou não qualificados. Nestas organizações, há uma predominância de trabalhadores semi-qualificados e não qualificados, principalmente nas

organizações B e F, comparativamente com as organizações onde o perfil de empreendedorismo é moderado nas quais os trabalhadores altamente qualificados e qualificados estão mais representados.

Os quadros intermédios são um nível qualificacional escasso nas organizações analisadas. A importância de trabalhadores que façam a mediação entre o topo estratégico figurado pela direção e seus subordinados está ausente, com exceção da organização B que possui 2,9% de quadros intermédios.

A existência de quadros superiores e médios é, por um lado, bastante expressiva na organização A, com perfil de empreendedorismo moderado. Por sua vez, é a organização D, com perfil de empreendedorismo forte, que possui mais quadros superiores e médios, sendo que é, do mesmo modo, a única organização que possui praticantes, aprendizes e estagiários – 7,9%.

Daqui decorre que poderá existir uma relação entre a diversidade da qualificação dos trabalhadores e o perfil de empreendedorismo, podendo igualmente ser um sinal de uma estrutura organizacional mais hierarquizada, mas também mais rica em termos dos seus profissionais.

Quadro 7 - Taxa de emprego por níveis de qualificação (%)

Organizações	2011					
	A	C	E	D	B	F
Perfil de empreendedorismo social	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte	Forte
Taxa de emprego por níveis de qualificação						
Quadros superiores e médios	47,1	19,8	0,0	34,2	5,9	0,0
Quadros intermédios	0,0	0,0	0,0	0,0	2,9	0,0
Trabalhadores altamente qualificados e qualificados	41,2	38,4	100	39,5	26,5	40,0
Trabalhadores semi-qualificados e não qualificados	11,8	41,9	0,0	18,4	64,7	60,0
Praticantes, aprendizes e estagiários	0,0	0,0	0,0	7,9	0,0	0,0

Gestão dos Recursos Humanos

Reportamo-nos agora à análise da GRH nas organizações de estudo de caso e centramos a nossa atenção em 4 indicadores, a saber: contratos de trabalho, promoções, formação e remunerações.

Os contratos de trabalho são um indicador importante da estabilidade de emprego que a organização consegue oferecer aos seus trabalhadores. Globalmente existe uma elevada taxa de trabalhadores efetivos nas organizações (quadro 9). Não obstante, as organizações de perfil forte apresentam taxas mais elevadas de vínculo contratual efetivo, sendo a taxa de trabalhadores contratados a termo mais expressiva nas organizações de perfil moderado.

Quadro 9 - Vínculos contratuais (%)

Organizações	2011					
	<i>A</i>	<i>C</i>	<i>E</i>	<i>D</i>	<i>B</i>	<i>F</i>
Perfil de empreendedorismo social	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte	Forte
Taxa de trabalhadores efetivos	52,9	69,8	75,0	50,0	76,5	100
Taxa de trabalhadores contratados a termo	47,1	29,1	25,0	39,5	11,8	0,0
Taxa de trabalhadores em outras situações contratuais	0,0	0,0	0,0	10,5	0,0	0,0

A taxa de promoções (quadro 10) é mais saliente no grupo de organizações de empreendedorismo forte, sinalizando uma possibilidade favorável quando sabemos que a tendência é para a estagnação da mobilidade em situações de retração económica. Curiosamente, o facto de isto suceder neste tipo de organizações fortemente empreendedoras, pode sugerir-nos uma relação entre o perfil de empreendedorismo e a importância atribuída à recompensa e reconhecimento dos trabalhadores.

Quadro 10 – Taxa de promoções (%)

Organizações	2011					
	<i>A</i>	<i>C</i>	<i>E</i>	<i>D</i>	<i>B</i>	<i>F</i>
Perfil de empreendedorismo social	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte	Forte
Taxa de promoções	0,0	1,2	21,9	26,6	0,0	80,0

A formação dos RH parece ser uma prática inerente à vocação e missão das OTS. Por sua vez, partimos do pressuposto que um efetivo mais formado é uma mais-valia para a organização. Relativamente à situação formativa (quadro 11), verificamos que as organizações B e F não possuem dados nesta área, o que acontece por apenas terem feito formação financiada, pelo que não sendo um custo da organização não é assinalada nos RU.

Porém, nas restantes organizações, a taxa de participação em ações de formação é bastante significativa. É a organização D que mais uma vez se destaca com uma média de 69.5 horas de formação por trabalhador. Trata-se de uma organização com perfil de empreendedorismo forte que revela uma grande aposta na formação dos seus trabalhadores.

No geral, as ações de formação são da responsabilidade do empregador quase na sua totalidade ou mesmo na sua totalidade, sendo que apenas a organização A deixa a formação ao critério e responsabilidade dos trabalhadores.

Em suma, a prática de formação é, regra geral, habitual nas organizações, ainda que essa realidade se verifique com maior predominância nas organizações de perfil de empreendedorismo moderado.

Quadro 11 - Formação profissional

	2011					
Organizações	A	C	E	D	B	F
Perfil de empreendedorismo social	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte	Forte
Taxa de participação em ações de formação profissional (%)	70,6	58,1	32,3	77,5	X	X
Incidência da formação profissional (horas/trabalhador)	9,0	14,6	12,3	69,5	X	X
Taxa de iniciativa da formação (%)						
Da responsabilidade do empregador	7,7	98,9	100	100	X	X
Da iniciativa do trabalhador	92,3	1,1	0,0	0,0	X	X

O estudo do perfil das remunerações nas organizações estudos de caso assume uma relevância particular dado que se constata em diversa literatura que, à luz da teoria da doação de trabalho de Preston (1989) os trabalhadores do setor não lucrativo sentem-se atraídos pelo seu trabalho devido a objetivos morais e éticos, reforçados pela vocação dessas organizações de gerar benefícios sociais. Estes trabalhadores estão menos interessados nas recompensas monetárias, caso contrário, trabalhariam em organizações com fins lucrativos, onde poderiam usufruir de um salário mais compensador (Preston, 1989).

O quadro 12⁶ mostra que, na globalidade, as remunerações médias mensais ilíquidas⁷ são relativamente baixas, se comparadas com a remuneração média mensal nacional⁸ que totaliza 1.142,60€. Todavia, quando analisadas individualmente, verificamos que são as organizações de perfil moderado que apresentam salários mais equitativos entre si do que as de perfil forte, onde as organizações F e B apresentam remunerações com fortes diferenciais face à remuneração média mensal nacional.

Tendo como referência os instrumentos de regulação coletiva vigentes nas organizações alvo de estudo de caso, verificamos que a organização A, com maior remuneração média ilíquida mensal usa como referencial de definição dos salários instrumentos de regulação coletiva, quer negociados para Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), quer para a função pública. Nos casos das organizações C e B a regulação salarial faz-se por via de um Contrato Coletivo de Trabalho vigente para as IPSS, sendo que a remuneração média ilíquida mensal é muito semelhante.

⁶ As remunerações apresentadas têm subjacente a totalidade dos rendimentos relativos ao mês de Outubro de 2011.

⁷ Remuneração média ilíquida calculada através do rácio entre o ganho/efetivo total. Por sua vez, o ganho é definido como o somatório do salário base ilíquido, subsídios e prémios regulares, subsídios e prémios irregulares e trabalho suplementar.

⁸ Valor de referência para o período de Outubro de 2011. Fonte: Gabinete de Estratégia e Planeamento, 2011.

A análise conduz-nos a verificar uma tendência para as organizações regidas apenas por Contrato Coletivo de Trabalho das IPSS proporcionarem condições menos aliciantes do ponto de vista salarial. Esta tendência corrobora de algum modo a afirmação de Silva (2012) que indica que nas IPSS termos alguns técnicos a auferirem metade do salário do que um técnico na função pública com funções semelhantes. De facto, a organização A torna-se mais atrativa, eventualmente porque associa um instrumento de regulação coletiva das IPSS ao da função pública.

Reportando-nos à análise dos valores do leque salarial ilíquido⁹, encontramos na organização D a maior disparidade, pelo que o trabalhador com maior remuneração auferir 7 vezes mais que aquele que possui menor salário. As organizações B e F são, neste domínio, mais igualitárias, mas são também as que têm salários mais baixos. Verifica-se uma tendência para uma variação no mesmo sentido entre o aumento das disparidades salariais internas e o aumento da remuneração média ilíquida.

Quadro 12 - Remunerações (Outubro)

						2011
Organizações	A	C	E	D	B	F
Perfil de empreendedorismo social	Moderado	Moderado	Moderado	Forte	Forte	Forte
Instrumentos de regulação coletiva	Contrato Coletivo Trabalho para IPSS + função pública	Contrato Colectivo Trabalho para IPSS	Não usa instrumento de regulação coletiva	Não usa instrumento de regulação coletiva	Contrato Coletivo Trabalho para IPSS	Não usa instrumento de regulação coletiva
Remuneração média ilíquida (€)	1.283,91	916,54	1.018,72	1.174,34	868,41	606,67
Leque salarial ilíquido	6,3	6,0	4,1	7	2,9	1,1

Este cenário remuneratório leva-nos a corroborar as propostas de Ackerman (1996) que afirma que os trabalhadores das OTS agem como ideólogos quando aceitam o sacrifício monetário desde que a organização aja de acordo com os seus compromissos de visão e missão sociais. Neste sentido é pertinente referir o conceito de motivação pró-social que exprime a motivação dos trabalhadores para trabalhar nas OTS, não pela possibilidade de receber recompensas monetárias mas sim pela sua motivação intrínseca (François & Vlassopoulos, 2008).

⁹ Leque salarial ilíquido é um rácio calculado entre o maior salário base ilíquido e o menor salário base ilíquido.

Reflexões Finais

A análise intensiva e comparativa dos seis estudos de caso permite-nos elencar algumas pistas para reflexão sobre a relação entre a estrutura de emprego, a GRH e os perfis de empreendedorismo social. Em primeiro lugar, destaca-se a diferença entre o discurso e as práticas. Se os perfis de empreendedorismo social foram definidos com base no discurso veiculado em situação de inquirição, a análise da estrutura de emprego e da GRH foi feita com base na realidade factual declarada pelas OTS nos RU, e que parece apontar tendências diferentes.

De facto, os perfis moderados de empreendedorismo social aplicados a organizações que não pontuaram na dimensão da GRH não são tão díspares de OTS com perfis fortes que poderão ter sido classificadas positivamente nesta dimensão gestionária. Exploremos algumas destas ambivalências: i) a evolução do efetivo, apesar de díspar, é marcada pela retração, que assume maior expressão entre as organizações de perfil de empreendedorismo forte. Nas organizações de perfil moderado temos uma evolução do efetivo menos negativa que resulta de um maior equilíbrio entre a taxa de saídas e entradas de trabalhadores. A taxa de trabalhadores jovens é, no geral, residual, sendo no entanto mais expressiva nas organizações de perfil de empreendedorismo moderado; ii) genericamente, as OTS integram um efetivo globalmente pouco qualificado e sem quadros intermédios. Todavia, são as organizações de perfil moderado que detêm um efetivo com maiores qualificações escolares e profissionais, no que refere respetivamente às taxas de ensino superior e secundário, bem como às taxas de quadros superiores e médios. Ao invés, nas organizações de perfil forte, há uma maior diversidade de níveis qualificacionais com uma maior incidência de trabalhadores menos qualificados escolar e profissionalmente.

As constatações expostas parecem apontar para uma estrutura de emprego mais favorável nas organizações de perfil moderado. Todavia, nada é linear. Ao analisarmos a liderança organizacional verificamos que é maioritariamente masculina em contraposição com uma mão-de-obra técnica e operacional altamente feminizada (com exceção de 2 organizações, respetivamente com perfil forte e moderado de empreendedorismo: a organização D onde a direção e a taxa de emprego é igualitária em termos de sexo e a organização C em que a direção

é feminina). Com excepção do caso D que possui planos para a igualdade, em todas as outras a taxa de emprego feminino é sempre mais elevada, com maior incidência nas organizações de perfil moderado.

No que se refere à GRH, parece haver uma tendência mais favorável nas OTS de perfil forte que apresentam taxas de trabalhadores efetivos e taxa de promoções mais elevadas, o que se coaduna com os perfis de empreendedorismo social forte. Porém, na análise das remunerações verificamos salários mais baixos nas organizações de perfis forte porém mais igualitários. Concluimos por uma ambivalência na relação entre os perfis de empreendedorismo social, a estrutura de emprego e a GRH, pelo que a pergunta de partida mantém a sua pertinência para se prosseguir com uma análise de carácter aprofundado num número superior de OTS.

Bibliografia

Akingbola, Kunle (2012), A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. International Society For Third Setor Research, *Voluntas* (2013), 24:214-240.

Bornstein, David (2007). Como mudar o Mundo: Os empreendedores sociais e o poder de novas ideias. Alfragide: Estrela Polar.

Boschee, J., & McClurg, J. (2003). Towards a better understanding of social entrepreneurship: some important distinctions. Disponível em <http://www.caledonia.org.uk>. Acedido a 20 de Maio de 2013.

Chaves, Rafael, & Monzón, José (2008). The social economy in the European Union. Brussels: CIRIEC No. 2008/02.

Dees, Gregory, & Anderson, Beth (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Business*, 1, 39-66.

Defourny, Jacques, & Borzaga, Carlo (Eds.) (2001). The Emergence of Social Enterprise. London: Routledge.

Defourny, Jacques, & Nyssens, Marthe (2010b). Social enterprise in Europe: at the crossroads of market, public policies and third setor. *Policy and Society*, 29, 231-242.

François, P., and Vlassopoulos, M. (2008) Pro-social Motivation and the delivery of social services, *CESifo Economic Studies*, 54, 22–54.

Gabinete de Estratégia e Planeamento (2012), Boletim Estatístico. Lisboa: Ministério da Solidariedade e Segurança Social.

INE & CASES (2013), Conta Satélite da Economia Social 2010. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística; Cooperativa António Sérgio para Economia Social.

Lanfranchi, Joseph; Nancy, Mathieu (2006). Wages and effort in the French for-profit and nonprofit setores: Labor Donation Theory Revisited. Working Papers ERMES. Paris: University Paris 2.

Parente, Cristina, Lopes, Alexandra, Marcos, Vanessa (2012) – *Defining Social Entrepreneurship: lessons from portuguese organizational dynamics*. Disponível em <http://web3.letras.up.pt/empsoc/index.php/produtos/category/25-papers-e-artigos?download=38:defining-social-entrepreneurship-lessons-from-portuguese-organizational-dynamics>. Sítio www.emp.soc.net. Acedido a 20 de Maio de 2013.

Narcy, Mathieu (2011). Would nonprofit workers accept to earn less? Evidence from France. *Applied Economics*, 43, pp. 313-326.

Preston, Anne (1989), The nonprofit worker in a for-profit world, *Journal of Labour Economics*, nº 7, pp. 438–463.

Reis, José (2009). Organizações do Terceiro Setor: Clima/Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos como factores determinantes de empenhamento dos trabalhadores das IPSS. Dissertação de Doutoramento em Psicologia. Escola de Psicologia, Universidade do Minho.

Rose-Ackerman, S. (1996) Altruism, nonprofits, and economic theory, *Journal of Economic Literature*, 34, 701–28.

Silva, Maria Solange (2012). Prática de formação em organizações portuguesas sem fins lucrativos. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho.

Spear, Roger. (2006). Social entrepreneurship: a different model? *International Journal of Social Economics*, 33 (5/6), 399-410.

Tempos de crise, crise de tempos e reinvenções

Emília Araújo
era@ics.uminho.pt
Universidade do Minho, CECS

Resumo

Esta comunicação parte do pressuposto de que a crise global tem reflexos na forma como os indivíduos usam, avaliam e perspectivam o tempo e a temporalidade, daí decorrendo efeitos para a qualidade de vida. Com enfoque na sociologia do tempo, esta comunicação reflete sobre o modo como os indivíduos e as famílias vivem e se preparam para viver fases e contextos de “tempo em abundância”. Elucida, também, sobre como desistem, se adaptam e/ ou resistem os indivíduos e as famílias a esse caminho, no sentido do aumento de “tempo em abundância”, face ao condicionamento de algumas variáveis sociologicamente relevantes, tais como a idade, o sexo e a classe social. De modo a problematizar estas questões, a autora tem em conta alguns dos principais resultados obtidos num projeto de investigação que envolveu inquérito por questionário (num total de 400), entrevistas e grupos de foco nos distritos de Braga e de Castelo Branco¹.

Palavras chave: Tempo, tempo em abundância, temporalidade social

Introdução

Esta comunicação procura evidenciar a pertinência da expressão “crise dos tempos”, no quadro das características dos modos de vida atuais. Sugere que os principais efeitos dos “tempos de crise” se observam ao nível dos modelos de percepção e cognição do tempo, ao serem exigidos aos indivíduos, famílias e às instituições outros modos de valorização do tempo que não pressupõem a correspondência direta entre tempo e dinheiro.

Identificam-se vários pontos críticos no que respeita à experiência e institucionalização dos tempos e das temporalidades sociais. Estas mudanças, acompanhadas, ou não, de ruturas, reinvenções ou reconfigurações, atravessam diversos níveis da sociedade – o internacional e o global, o nacional, o local e o individual, subjectivo e fenomenológico. Não são identificáveis factores explicativos com efeitos lineares sobre a produção destas mudanças, ruturas ou, ainda, continuidades. É, todavia, significativa a relevância do desenvolvimento da tecnociência que, de forma crescentemente sofisticada, propõe modelos de antecipação, retenção e previsão de carácter cada vez mais preciso.

¹ Projeto “Tempo e Tecnologia”, financiado pela FCT/COMPETE e coordenado por Johanna Schouten.

Ao mesmo tempo que, assim, contribuem para uma melhor capacidade de apreensão das realidades sociais conhecidas e aparentemente *des-conhecidas*, as mais diversas tecnologias, aliadas a ideários de governação e de desenvolvimento de cariz individualista, contribuem para o surgimento de outras formas e modalidades de controlo e de exercício de poder.

Alguns dos pontos mais críticos que oferecem a visualidade das ruturas nos tempos e da crise dos tempos e das temporalidades relacionam-se com os conflitos cada vez mais pronunciados entre os tempos económicos e financeiros, alimentados pela atribuição de um valor monetário ao tempo futuro (algo a que é conferido um crédito) e as temporalidades “naturais”, bio - fisiológicas e culturais, incomparavelmente mais limitadas, do que aquelas (ex: limite da temporalidade da vida física, mental e psicológica; limite dos recursos naturais, etc..).

De forma sintética, argumentamos que alguns destes vértices mais conflituais nas temporalidades e nos tempos residem nas dificuldades de articulação entre tempos culturais e tempos económicos; tempos de trabalho e tempos de consumo; tempos de trabalho e tempos de vida, tempos de narrativa e tempos quotidianos; tempos de criação e tempos de comercialização; tempos pessoais e tempos de sociabilidade; tempos locais, regionais, nacionais e supranacionais; tempos masculinos e tempos femininos; tempos da sociedade e tempos da técnica e da ciência; tempos organizacionais e tempos individuais e familiares.

Tratamos de alguns desses pontos noutras publicações. Nesta comunicação pretendemos focar a atenção num adicional: a centralidade cada vez maior dos tempos em abundância. Assumimos, neste sentido, que o crescente aumento e ramificação o “tempo em abundância” em diversas esferas do mundo social, vem desafiar as representações e o lugar do tempo escasso, da ausência, ou da falta de tempo, até agora impostas como eixos de caracterização e entendimento das identidades nas sociedades modernas, industrializadas. São, também, usadas como classificativos em relação aos *estabelecidos* e aos *outsiders* dessa mesma sociedade.

É certo que as instâncias de controlo e de governação produzem, de forma mais ou menos explícita, os seus mecanismos de legitimação e de justificação, penetrando nos tecidos mais profundos das identidades e dos projetos possíveis dos indivíduos, conduzindo-os a assumir a realidade objetivada como realidade natural.

Segundo alguns autores, este processo está em curso e conduzir-nos-a a outros modelos de organização social, assim como a outros modelos de construção identitária.

Importa precisar que os usos do tempo e as suas diversas formas de valorização são socialmente co-produzidos, não só na base de mecanismos de mudança estrutural, mas também e, sobretudo, na base de mecanismos de interacção que, ao longo do tempo, constituem padrões entendidos como fixos, inabaláveis, imutáveis.

Todavia, a época atual é ainda entendível como um contexto de transição e, portanto de conflitos diversos que, muitas vezes, opõem o passado ao futuro, apontando a própria “evolução” como sendo destruição e em si mesma. De algum modo, tal como propõem alguns autores, as temporalidades atuais carregam a tragédia de possuírem os modos de reconfiguração de si mesmas, podendo imprimir novos regimes de temporalidade necessariamente sugestivos de diferentes regimes de valorização pessoal e social do tempo.

Himanen (2006), por exemplo, considera que a sociedade do conhecimento e da informação (ou, melhor dizendo, o *capitalismo informacional*, como o denomina também Castells, 2004) é dominada pela “cultura hacker” marcada por novo tipo vigoroso de ética que substitui a ética “protestante”, baseada no esforço, na valorização do trabalho como fonte de realização profissional, pela ética baseada na “paixão criativa” e na procura de flexibilidade de organização do tempo de trabalho.

Em paralelo, esta cultura “hacker” baseia-se na primazia atribuída ao valor de mercado (potencial) das ideias e das criações, tal sugerindo uma mudança significativa relativamente ao valor de uso real que marcava os processo de transação e de circulação a moeda na sociedade industrial. Por outras palavras, a cultura “hacker” ajusta-se a uma temporalidade em permanente construção que se alimenta da incerteza, a matéria prima por excelência do sistema baseado na medição e na geração de “cadeias de valor”. Estas, por sua vez, assentam na possibilidade de especular (adiantar um valor para o futuro) dessas ideias, produtos, ou processos.

Para além desta centralidade desse tipo de “valor” das coisas, pessoas e processos, sociedade e economia ficam marcadas pela flexibilização intensa dos tempos de trabalho, afrouxamento dos mecanismos legais de resposta por parte dos trabalhadores, utilização de estratégias do tempo como remuneração, redução do tempo de trabalho pago e reforço impressionante da

automatização e robotização. Adicione-se, ainda, a orientação no sentido do acréscimo de estratégias de redução de custos fixos nos espaços de trabalho (incluindo espaços, energia e outros).

Neste quadro, e paradoxalmente, uma das características mais observáveis das temporalidades sociais é a abundância do tempo. Esta surge, em simultâneo, como algo oposto, não só à impressão de " falta de tempo" - condição e resultado da efectivação do imperativo do paradigma "produção magra" (*lean production*) - mas também como algo singularmente obtuso, por dois motivos. Por um lado, porque dois eixos de legitimação do fortalecimento do uso das tecnologias, da robotização e da automatização seriam, justamente, o ganho de tempo e a possibilidade de melhor qualidade de vida, por parte das famílias e dos indivíduos. Por outro, porque o trabalho, seja qualquer forma a sua modalidade e regime de tempo (mais ou menos flexível e com maior ou menor margem de autonomia na sua gestão e administração), continua a ser, afinal, a fonte principal, se não a única, de rendimento individual e familiar.

A comunicação é uma breve síntese de outros trabalhos realizados pela autora, no âmbito de outras pesquisas sobre a temática dos usos e representações do tempo (Araújo, 2011) e contempla informação proveniente de um projeto de investigação que envolveu inquérito por questionário (num total de 400), entrevistas e grupos de foco nos distritos de Braga e de Castelo Branco.

A comunicação estrutura-se, assim, em três pontos fundamentais: i) explicitação do conceito "tempo em abundância" e seu enquadramento no âmbito da teoria social; ii) descrição da metodologia usada; iii) apresentação e discussão dos principais resultados obtidos.

O tempo

É certo que o tempo mecânico é socialmente estruturante (Adam, 1990; Aveni, 1989; Harvey, 1989). Sem deixar de preconizar esta relevância, a literatura na área da sociologia do tempo tem mostrado serem cada vez mais os regimes de temporalidade que atravessam os modos de organização social (Rosa et al, 2009) e que se encontram cada vez mais ligados às próprias características da sociedade de conhecimento, informacional e baseada na produção e promoção de tempos "credenciais".

Marx formulou uma das abordagens sociológicas centrais do tempo e das temporalidades, ao desconstruir a forma como o tempo de vida se transforma, através da ética do trabalho (que seria, mesmo assim, idêntica entre as sociedades socialistas e liberais), num recurso do capital que o usa de forma a produzir mais riqueza, controlando o mais e melhor possível os tempos da produção (Duran Vasquez, 20011). Marx, aliás, tal como cita e analisa Himanen (2006), propõe que o tempo é o modo e o conteúdo da dominação capitalista, a fórmula de expressão máxima do capitalismo industrial.

O modelo de uso e de conceção do tempo na fase de emergência e de consolidação do capitalismo industrial manifesta-se no esquema de organização do tempo focado no controlo do tempo medível através do relógio. Razão e Progresso são usadas na descoberta de formas cada vez mais sofisticadas de controlar o tempo gasto na produção, como forma de redução de custos e como condição de domínio nos mercados. Os modelos de organização científica do trabalho são a manifestação mais direta deste ideário que se propaga e se torna ainda mais robusto durante todo o século XX, embora tomando outros contornos, à medida que as economias se tornam mais globais e interdependentes.

De modo resumido, as teses mais centradas sobre os regimes de tempo e de temporalidade tendem a evidenciar a existência de múltiplos tempos, a institucionalização da incerteza e o domínio das temporalidades tecnológicas e as transformações identitárias, por influência de novos modos de percepção e uso do tempo. Mostra, ainda, a prevalência do tempo quantificável, assim como as transformações nas trajetórias individuais e nas demandas sociais implicadas, por sua vez, em alterações nas limitações temporais de ordem biológica (por exemplo, em relação ao envelhecimento populacional).

O tempo em abundância

O tempo em abundância é hoje uma característica das sociedade, fundamental para o desenho de modelos de desenvolvimento.

É também um problema social que ocupa especialistas de diversas áreas, pois envolve diretamente os indivíduos e os seus processos de construção identitária.

Perante o modelo de organização económica dominante, identificam-se duas categorias principais de indivíduos a quem é atribuído o tempo em abundância:

- a) Indivíduos, por norma, mais aptos, com conhecimentos mais especializados e necessários ao desenvolvimento e expansão da economia do valor e à lógica da *lean production*.
- b) Indivíduos, por norma, menos preparados, menos adaptados e com mais probabilidade de viverem a condição de precários, temporários e, de algum modo, excluídos.

No quadro de vida industrial, sincrónico e fordista, a falta de tempo constitui uma das categorias mais relevantes da construção social da experiência de vida. Tal como mostra Thompson (1967), o tempo mecânico constitui-se como um tempo sujeito a avaliação monetária. Esta equivalência entre tempo e dinheiro revela-se como estrutura objetivada nas instituições, nos sistemas de horário e nos modelos de organização. É, igualmente, estrutura interiorizada, internalizada e, portanto, componente do *habitus*. Está inscrita na socialização e molda o modo de estar do indivíduo e dos grupos na sociedade. Ter tempo, ou ter pouco tempo, constituem marcas da valorização e do reconhecimento social, não só da atividade realizada, mas também do seu executante (Jahoda *et al* 2000). Só teria tempo em abundância quem pertencia a classes sociais mais privilegiadas ou tinha uma característica socialmente determinada que legitimava essa possibilidade do tempo. A parte destes, os que tinham tempo em abundância (desempregados, por exemplo) viviam o estigma de serem classificados como “inadaptados”.

Em Portugal, como no Ocidente, em geral, a abundância de tempo é um problema que desafia não só algumas ideias fortes que se impuseram ao longo dos últimos atestando o aumento do stress e da escassez de tempo, como o próprio carácter das políticas públicas e formas de *coping* e de resiliência por parte dos indivíduos e famílias. Esse problema prende-se, justamente, com o aumento do tempo em abundância, do tempo “livre”, do tempo não dedicado ao “tempo de trabalho remunerado”, uma outra espécie de tempo de “nada para fazer” e de “não fazer nada”.

O que fazer com mais tempo? Quem determina o sentido desse tempo? Como é possível pensar em novas valorizações do tempo, destacadas do tempo de trabalho remunerado e do tempo ocupado? Eis as questões que mais se impõem numa altura em que a linguagem quotidiana surge repleta de termos adjectivos como “inativo/a”, “vazio”, “desempregad/a”. E também ganham cada vez mais espaço a necessidade de “ocupar”, “enganar”, “passar” e preencher o tempo, mas

não no sentido férias, “relaxar”, ganhar tempo livre e/ou lazer, ou mesmo de o ocupar com atividades de formação ou trabalho relacionáveis com um possível projeto de vida.

Jahoda, Zeisel e Lazarsfeld continuam a ser autores de referência para abordar e saber o que significa ter tempo em abundância numa sociedade em que o trabalho é a principal fonte de rendimento. Entre outras, ter tempo em abundância por falta de trabalho remunerado é subjectivamente vivido como um estado de limbo, de espera incerta e, designadamente, de exclusão. Se assumirmos que o número de pessoas com “tempo em abundância” tem vindo a aumentar, importa questionar que definições continuam as instituições e os actores em geral a atribuir ao tempo e que estratégias e modalidades de racionalidade as estruturam.

Com efeito, a uma sociedade em que o valor do tempo decorre da valorização económica e monetária do conteúdo que aquele circunscreve, sobrepõe-se um estilo de vida caracterizado pela abundância de tempo (tempo não pago) e pelo tempo em “excesso” (não pago). Como se ajustam estas realidades? Do ponto de vista macro estrutural, apenas com mudanças de paradigmas de percepção, valorização e organização do tempo, seguindo orientações mais sustentáveis e dirigidas ao reequilíbrio de temporalidades. Do ponto de vista microsociológico, apenas com a mudança de representações que confirmem valor à experiência temporal da incerteza, inscrevendo esta nas expectativas individuais e colectivas como uma característica da experiência social no mundo.

O tempo é uma realidade política (Araújo, 2011). É um elemento da construção da cidadania. Da pesquisa realizada destaque-se o facto de o “tempo em abundância” caracterizar categorias populacionais que evidenciam dificuldades diversas em lidar com a ausência do tempo constrito, o tempo pago, o tempo supervisionado por entidades externas. Neste grupo incluem-se os reformados, os idosos, em geral, mas também os desempregados, muito particularmente homens e cujos percursos de vida se alicerçam na centralidade do tempo de trabalho.

É possível destriçar dois tipos de experiência do tempo em abundância e que caracterizam quem está em situação de desemprego:

- a) Tempo em abundância que se vivencia na experiência da descontinuidade e perda que caracterizam quem está em situação de desemprego, após vários anos no mercado laboral;

- b) Tempo em abundância que se vivencia na experiência da continuidade e ausência que caracteriza quem está em situação de desemprego, mas nunca esteve empregado ou a desempenhar actividade profissional remunerada.

È ainda possível distinguir dois tipos de narrativa identitária sobre os modos como os sujeitos estruturam o tempo.

- a) Narrativas construídas na base da referência a estratégias de estruturação tempo incessante e de valorização económica do tempo (através da procura de formação, voluntariado, cuidado aos outros, desporto e afazeres domésticos). Essencialmente, procura-se a repetição do quotidiano.

Observa-se que as mulheres tendem a apresentar esquemas de organização do tempo “em abundância”, resultantes de situações de desemprego, que apresentam níveis de densidade superiores ao dos homens. Tal deve-se, principalmente ao facto de assumirem as principais funções de cuidado no espaço doméstico e ao mesmo tempo auto-afirmarem-se pelos papéis que adquirem na esfera doméstica. Têm, nesta perspectiva, um estilo de experiência do tempo marcado pela “reinvenção”. Um exemplo desta experiência traduz-se nos excertos seguintes:

E – Tenho, por exemplo à terça-feira, quando trabalhava, porque eu trabalhava no comércio... não digo que fosse todos, mas portanto, a gente saía às sete... se houvesse clientes saía-se às oito, porque enquanto tiver um cliente não deixava o cliente ali, não é, e com trabalho, e chegava a casa e fazia o meu jantar e jantava. Agora vou à ginástica à terça-feira, à sexta também vou, se houver um jantar com umas amigas, também saímos, também se gere assim o tempo. Não somos escravas.

D – Não me custou nada ficar em casa, pensava que ia ficar muito... em baixo, porque ainda foram quarenta e um anos, que eu me levantava muito cedo.

(excerto de grupo de foco)

- b) Narrativas construídas na base da incapacidade assumida para desenvolver qualquer estratégia. Neste perfil, o tempo em abundância é a fonte de maior pressão e de ausência de sincronia com os ritmos dominantes. Caracteriza histórias em que os indivíduos enfrentam o quotidiano com resistência, questionando as estratégias pra “fazer” ou “ocupar tempo”. Essencialmente, procura-se a não repetição do quotidiano.

Neste caso, podemos, inclusive, falar de um modelo de experiência do tempo em abundância que corresponde a um modelo de “quotidiano cansado”, sugerido no seguinte excerto:

Pessoalmente, uma pessoa que sempre foi habituada a trabalhar estar ali x anos sem trabalhar, a nível psicológico a pessoa nos primeiros tempos tudo bem, mas depois tudo mal, começa-se a sentir não útil... deixa de se sentir útil em casa começa a pôr muita coisa em causa, começa a ter menos paciência para as coisas. Uma data de coisas que se tiver a trabalhar e se for uma pessoa que trabalhe e se sinta útil isso não acontece, porque se uma pessoa se sentir uma pessoa válida contribui... a tal contribuição que se dá em casa, deixa de haver E, então, a pessoa, eu falo no meu caso pessoal, começa a pôr muita coisa em causa, começa a ficar também às vezes deprimido, porque é mesmo assim. E uma pessoa tenta encontrar uma saída e não há saídas, quer dizer ... uma pessoa vai à procura de emprego uma, duas, três, dez vezes sempre a mesma resposta e às tantas uma pessoa começa a cair numa repetição... (homem, desempregado, entrevista, projeto tempo e tecnologia).

Identificam-se várias medidas de densificação do tempo que envolvem programas de governo, como a obrigatoriedade de desempregados desempenharem tarefas ao mesmo tempo que recebem subsídio de desemprego. Como outras medidas do mesmo tipo, além de assentarem numa base ideológica marcada por um certo imperativo de redução do tempo não direta e imediatamente produtivo (internamente com a produção magra), elas partem de uma assunção demasiado simplista do problema, introduzindo as actividades, sem consideração sobre a forma como os indivíduos pensam e concebem o tempo. Mas, efetivamente, a questão permanece: esta institucionalização do tempo em abundância e a sua administração, não correspondendo a expectativas de valorização desempregado ou reformado (seja este de ordem económica ou social), não altera o sentimento de exclusão do ritmo temporal que caracteriza a sua experiência.

Conclusão

Os conceitos e os usos do tempo em abundância confundem-se, muitas vezes, com os do tempo livre e não só variam significativamente entre as classes sociais (que condicionam as *possibilidades* de vida), como se demarcam dentro de esquemas e formatações externas aos sujeitos. Referimo-nos às que derivam da vigência de um determinado modelo de organização económica (hoje o capitalismo financeiro e global) e do consequente modelo de organização do tempo de trabalho (hoje cada vez mais orientado para a flexibilidade e precariedade).

Por isso, afirmamos que as alterações de sentido, de interpretação e de valorização são decisivas, não só no domínio das classificações sociais, mas também no domínio das orientações de vida das famílias, tanto no plano diário, como no biográfico. No limite, trata-se de transformações que

estão a implicar a descoberta de novas fontes de valorização e que não passam pela supremacia do tempo de trabalho remunerado.

Os resultados apontam para uma interiorização progressiva da necessidade de reaprender a “fazer algo do tempo” por parte dos indivíduos que é concomitante com uma intensa crise identitária associada à ausência de rotinas e de tempos “marcados”, a par da ausência ou diminuição de rendimentos. Sugerem, ainda, que o género (enquanto construção social do sexo) é uma variável estruturante nessa experiência.

Com efeito, as crises dos tempos são também crises de paradigma, crises de transição de paradigma e de coexistência entre paradigmas, grande parte em conflito.

Bibliografia

Araújo, Emília (2011), “A política de tempos: elementos para uma abordagem sociológica”, Revista Política e Trabalho, 34, pp.19-40

Aveni, Anthony (1989), *Empires of Time: Calendars, Clocks, and Cultures*, Basic Books.

Durán Vasquez, J.F (2011), *La metamorfosis de la ética del trabajo. Constitución, crisis y reconfiguración de la ética del trabajo en la modernidad tardía*, Santiago de Compostela, Andavira.

Harvey, David (1989), *The condition of postmodernity*, Oxford, Blackwell.

Himanen, Pekka (2006) , “Ética Hacker como cultura”, in Castells, Manuel (2006), *A sociedade em rede*, Madrid, Alianza Editorial.

Jahoda, Marie, Lazarsfeld, Paul e Zeisel, Hans (1981), *Les Chômeurs de Marienthal*, Paris, Les Éditions de Minuit.

Landes, David (1983), *Revolution in Time: Clocks and the Making of the Modern World*, Belknap, Harvard.

Rosa, Hartmut e Scheurman, William E. (2009), (eds). *High-Speed Society: Social Acceleration, Power and Modernity*, Philadelphia, Penn State University Press.

Thompson, Edward P. (1967), “Time, work-discipline and industrial capitalism”, *Past & Present*, 38(1), pp.56–97

O papel da formação profissional nas questões de género na indústria têxtil da Covilhã

João Carlos Pereira Mira Leitão

jcleitao@yahoo.com

Instituto Politécnico da Guarda

Resumo

Este é um trabalho de investigação que tem na sua matriz a sociologia de trabalho e das organizações, conjugada com a sociologia do género, mais concretamente as relações de género no trabalho da indústria têxtil e dos lanifícios na Covilhã.

O objetivo principal deste estudo, é a investigação das múltiplas relações de género e a organização do trabalho, através da análise da ação dos diferentes atores sociais, como sejam os trabalhadores, empresários, sindicalistas e outros agentes que atuam em torno da indústria têxtil e das suas perspetivas sobre o papel da formação profissional, nas relações de género.

Durante o trabalho de campo, foram recolhidos dados referentes a todos os trabalhadores deste Grupo Industrial (Paulo de Oliveira), caracterizando desde a sua faixa etária, antiguidade na profissão, habilitações académicas, salários fixos e remunerações variáveis, género e progressão na carreira constituindo 1010 funcionários.

Foi realizado, também um Inquérito por Questionário, a 206 indivíduos funcionários do mesmo grupo empresarial, onde se procurou averiguar as condições de trabalho e o peso da tecnologia no processo produtivo.

No âmbito deste trabalho, procurei ainda caracterizar tanto quanto possível, por intermédio dos Inquéritos por Entrevista, os saberes de outros atores em torno desta temática. Desta forma, foram ouvidos diversos atores chave neste sector, desde os representantes dos trabalhadores (delegados sindicais do Sindicato dos Trabalhadores do Sector Têxtil da Beira Baixa), representantes da indústria (Associação Nacional dos Lanifícios), sectores de apoio e desenvolvimento da indústria (Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal) bem como agentes privilegiados do mundo rural como sejam os representantes de uma associação de criadores de gado (Associação de Produtores de Ovinos do Sul da Beira) e um técnico de produção animal (investigador na Esc. Superior Agrária do Instituto Politécnico de Castelo Branco).

Palavras chave: Género, Têxtil, Formação Profissional

Introdução

Este é um trabalho de pesquisa, que tem na sua matriz a Sociologia da Indústria das Organizações e do Trabalho, no meio laboral do Têxtil e dos Lanifícios. O trabalho realizado conduziu a uma proposta de organização da atividade produtiva baseada na qualificação dos recursos humanos e na requalificação dos postos de trabalho.

Para além desta perspetiva a realidade demonstrou que apesar, do processo de industrialização, a organização da atividade Têxtil e dos Lanifícios, encontra ainda muito da sua organização baseada na estrutura dos ofícios, sobretudo na área da tecelagem, em concreto na profissão dos Tecelões, que têm grande peso neste sector de atividade.

A perspetiva histórica que podemos ter em torno da Indústria Têxtil, demonstra que a sua ligação outrora de grande proximidade com o mundo rural, não só era abundante como essencial, como ainda hoje se constata, sendo essa a razão pela qual uma indústria tão antiga nesta região.

Mas para lá desta questão, o projeto inicial revelou-se sempre muito profícuo, o Grupo Empresarial Paulo de Oliveira, é sem dúvida um espaço de empregabilidade de forte relevância para a região, para o País e sem dúvida para a Europa, representando certamente uma das maiores empresas deste ramo na Europa. Neste contexto, era premente caracterizar este grupo empresarial e esta indústria, que tem passado por diversos contextos históricos, políticos, económicos e sociais, como darei a conhecer no decorrer deste estudo que procura caracterizar esta indústria.

Sendo que uma das grandes referências da sociologia das organizações e do trabalho, é o peso das tecnologias sobre as pessoas e a forma como as primeiras influenciam as dinâmicas diárias dos processos produtivos, este foi sem dúvida para mim também, um dos eixos em análise neste processo de investigação, que embora corrobore essa mesma constatação do peso das tecnologias no processo produtivo, demonstrou também que na indústria têxtil esta ainda não é uma variável que se tenha sobreposto às pessoas. Ainda assim, neste sector as tecnologias não têm um peso incontornável no processo produtivo, como é o caso de outras indústrias, como as da construção automóvel.

Não que a tecnologia não seja fundamental nesta indústria, onde se procura cada vez mais uma produção otimizada e assente no *just-in-time*, mas porque a organização dos trabalhadores nalgumas profissões que compõem o Têxtil, assenta ainda numa lógica de ofício sobretudo no caso dos tecelões, eixo central do processo produtivo nesta indústria, onde muito do *know-how* está depositado nesta profissão, a par de outros sectores como é o caso da tinturaria e dos montadores de teias.

Durante o trabalho de campo, foram recolhidos dados referentes a todos os trabalhadores deste Grupo Industrial (Paulo de Oliveira), caracterizando desde a sua faixa etária, antiguidade na profissão, habilitações académicas, salários fixos e remunerações variáveis, género e progressão na carreira constituindo 1010 funcionários.

Foi realizado, também um Inquérito por Questionário, a 206 indivíduos funcionários do mesmo grupo empresarial, onde se procurou averiguar as condições de trabalho e o peso da tecnologia no processo produtivo.

No âmbito deste trabalho, procurei ainda caracterizar tanto quanto possível, por intermédio dos Inquéritos por Entrevista, os saberes de outros atores em torno desta temática. Desta forma, foram ouvidos diversos atores chave neste sector, desde os representantes dos trabalhadores (delegados sindicais do Sindicato dos Trabalhadores do Sector Têxtil da Beira Baixa), representantes da indústria (Associação Nacional dos Lanifícios), sectores de apoio e desenvolvimento da indústria (Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal) bem como agentes privilegiados do mundo rural como sejam os representantes de uma associação de criadores de gado (Associação de Produtores de Ovinos do Sul da Beira) e um técnico de produção animal (investigador na Esc. Superior Agrária do Instituto Politécnico de Castelo Branco).

Resta-me simplesmente convidar, os leitores deste trabalho a melhor conhecerem esta indústria nas suas particularidades e a compreenderem o peso deste sector de atividade, numa sub-região onde a mono-indústria do têxtil, tem um peso incontornável na economia diária das famílias e nas suas redes sociais que se estabeleceram quer para o recrutamento de mão-de-obra dentro da família, quer nas relações extrafamiliares.

Do passado para o presente - A História do Têxtil na Covilhã

A cidade da Covilhã, tem associado à sua génese e ao seu desenvolvimento desde sempre o sector Têxtil. É a indústria dos lanifícios, que até aos nossos dias tem deixado uma marca profunda nas suas gentes, cultura, atividade económica e social desta região.

A existência de núcleos rurais na proximidade, da hoje cidade da Covilhã, proporcionou desde sempre reservatórios de mão-de-obra à indústria, a bondade natural da região com cursos de água abundantes como é o caso da ribeira da Degoldra e da Carpinteira, que envolve a cidade contornando-a, era condição natural e essencial para as mais diversas atividades do processo fabril, como força motriz mas também no tratamento da matéria-prima, permitindo dada a sua abundância o surgir de várias iniciativas locais empresariais neste sector de atividade. Como em todas as restantes indústrias também no Têxtil a água como força motriz é abandonada, com o advento da eletricidade, contudo a água continua ainda hoje, a ser utilizada para o tratamento da matéria-prima, entre outras operações.

No século XV surgiam as primeiras oficinas destinadas à lavagem da lã e ao acabamento dos tecidos que se foram estabelecendo junto dos cursos de água já referidos, as ribeiras da Carpinteira e da Degoldra. Quanto à tecelagem, ela desenvolvia-se nos pisos inferiores das casas dos tecelões que despontavam por toda a vila em forma de empresas domésticas e familiares. Era já um facto a vocação das gentes da Covilhã, na medida em que “a manufatura concentrava-se particularmente nas Beiras, à volta da Serra da Estrela, infletindo os fabricantes sobretudo para a Covilhã, cujos panos ganhavam particular reputação, equiparados aos melhores que então se importavam de França e Inglaterra”. (Bastos, 1960)p296

Para além dos condicionalismos já citados que propiciaram o desenvolvimento desta atividade económica, há a considerar no século XIX, com o envolvimento de algumas personalidades da região da qual há a destacar Simão Pereira da Silva, Valério Gomes Correia, Comendador Mendes Viega e toda a geração Campos Melo, um momento de viragem marcante nesta atividade económica que foi o impulso que trouxeram à disseminação ideológica, técnica, social e económica da Revolução Industrial para esta região e em concreto para esta atividade que a trás até aos nossos dias.

Tal é a importância deste movimento de disseminação da Revolução Industrial na indústria têxtil que se considera “como sendo a decana das indústrias portuguesas, pois que datam de tempos imemoriais, sendo coevos os primeiros tempos da monarquia e talvez mesmo anteriores” (Pereira, 1979) p25

O Conde da Ericeira, visto como o Colbert português, consciente de que as Pragmáticas¹ de pouco ou nada serviriam enquanto o sector industrial do país, não estivesse equipado com o equipamento técnico necessário, organizado numa nova racionalidade de métodos de produção que promovessem o aumento da produção a um nível que permitisse concorrer no mercado interno com as congéneres estrangeiras, promoveu a criação de leis que permitiram à indústria um grande desenvolvimento. De facto, a ele se deve a legislação fabril, que deu à indústria têxtil nacional o necessário incremento.

¹ Decisões dos reis com valor de leis e que tinham por objectivo ou limitar o uso de artigos de luxo, ou proteger a indústria nacional. No primeiro caso denominam-se leis sumptuárias e aparecem na história de Portugal desde a primeira dinastia até aos fins do século XVII. No segundo caso, temos a política de nacionalismo económico levado a cabo a partir dos fins do século XVIII. Distinguem-se as pragmáticas de 1677, 1686 e 1688, feitas pelo Conde da Ericeira e outras personagens para combater o défice da balança comercial portuguesa. (Serrão, 1987) p559

Em 1667, pela mão do Conde da Ericeira, é proibida com a Pragmática² o uso de panos estrangeiros, sendo talvez uma das primeiras normas em torno deste sector de atividade que visa a proteção da indústria, ainda que pouco desenvolvida na sub-região. À data o Concelho da Covilhã possuía cento e setenta e sete teares. Sendo já no reinado de D. Pedro II que é fundada a Fábrica Velha, na proximidade da ribeira da Carpinteira, esta fábrica no seu início ocupava vinte operários, sendo que em 1734, como é referido pelo padre Cabral de Pina, registava-se na Covilhã um contrato de panos, existindo sessenta e cinco teares que davam trabalho a cento e trinta pessoas, quinze pisões³ nas duas ribeiras, ocupando mais de sessenta pessoas, catorze tendas de prensar e tosar⁴, ocupando cinquenta pessoas e oito tintos⁵ de várias cores.

A entrecortar esta fase de prosperidade e expansão na indústria têxtil, surge uma primeira contrariedade com o Tratado de Metween⁶, celebrado entre Portugal e a Inglaterra, tendo lançado a Covilhã numa grave crise. Em contraponto D. Maria I, tomou um conjunto de medidas destinadas há proteção da indústria.

É já no reinado de D. Maria I, por decreto de 25 de Janeiro de 1781 que a administração das fábricas da Covilhã passou para a Administração das Fábricas do Reino e “em 1788 iniciaram-se as transferências das fábricas do estado para os particulares. A prosperidade acentuou-se e os fabricos particulares, (...) forçados pela concorrência entraram também a florescer” (Junho de 1922).

Mas é com o Marquês de Pombal, no século XVIII, que procurou promover a concentração da indústria têxtil, protegendo também a indústria da concorrência externa, criando uma fábrica modelo a que chamou Real Fábrica de Panos, de forma a promover a aprendizagem do ofício.

Com o surgimento das cidades industriais, de que é exemplo à sua escala a cidade da Covilhã, surge no horizonte social a ideia da melhoria das condições de vida, das populações que massivamente abandonavam o meio rural, que cada vez mais em maior número abandonavam os meios rurais para servir como mão-de-obra da indústria.

² "...nenhuma pessoa se poderá vestir de pano que não seja fabricado neste Reino..."

³ Máquina para pisar os panos, batendo o pano de forma a dar-lhe mais corpo e resistência.

⁴ Cortar a lã.

⁵ Lugares onde se tingiam os panos.

⁶ Tratado assinado em 1703, entre Portugal e a Grã-Bretanha, que permitia que os panos de lã providos da Grã-Bretanha fossem livremente admitidos em Portugal, em contrapartida a Inglaterra importaria os vinhos portugueses, que pagariam menos um terço dos direitos “para igual quantidade ou medida do vinho de França”. (Serrão, 1987) p480

A crescente necessidade da indústria de mão-de-obra e a exigência de adaptar os trabalhadores, a formas de organização laboral, distintas dos processos de trabalho do mundo rural, transforma-se rapidamente em prioridade para a indústria, surgindo modelos organizativos dos processos de trabalho que tinham por objetivo proporcionar mão-de-obra adaptável às especificidades de um processo produtivo pouco exigente e muito centrado na capacidade tecnológica.

A Covilhã, vivia um processo de rápida industrialização, passando por um período áureo da sua existência com o incremento de maquinarias oriundas de Inglaterra, colocando a indústria têxtil portuguesa à altura de poder enfrentar a concorrência estrangeira. Iniciavam-se assim os anos dourados da indústria na Covilhã, o apogeu industrial balizado entre o segundo quartel do século XIX e meados do século XX.

Foi durante, este período que precisamente começa a surgir no espaço social da fábrica, entre “forças simultaneamente coesas e contraditórias” que se descreve os operários deste sector têxtil, como dos primeiros em Portugal a organizarem-se e a terem consciência da sua condição enquanto classe social⁷, esta mesma questão é ainda hoje descrita pelos atuais representantes dos sindicatos como de seguida se documenta:

“Todos sabemos que os lanifícios deram origem a uma classe trabalhadora evoluída profissionalmente, consciente dos seus direitos e dos seus deveres e com elevada consciência social, fatores que explicam o dinamismo dos movimentos associativo, mutualista e sindical.” (Garra)

Os operários mantiveram-se ativos desde a primeira década do século XIX, o crescimento do movimento grevista a partir de 1889 nunca deixou de estar relacionado com o aumento do custo de vida, agudizando-se depois da grande crise de 1890 a 1892, em que os operários da Covilhã eram sujeitos a salários ainda mais baixos que o resto do país.

É em alturas de crise deste sector que se manifesta ciclicamente a dependência da região, quer do ponto de vista económico, quer social, quer cultural quer político, a Covilhã tal como hoje, sofria com a maior ou menor prosperidade do sector. Entre os anos 30 e 40, aproveitando os benefícios decorrentes da Guerra Civil Espanhola e da Segunda Guerra Mundial, esta indústria beneficiava de um bom incremento. Mas a prosperidade que se lhe segue deve-se sobretudo ao

⁷ “Sabe há aqui um processo histórico foram os tecelões que mais depressa tomaram consciência da exploração a que estavam sujeitos e da mais-valia que criavam que não ia para eles”. (Garra, 2009)

condicionamento industrial do Estado Novo, que protegeu o sector dos lanifícios da concorrência e manteve sempre baixos salários. Assim a prosperidade do sector nunca se fica a dever neste período a uma forte melhoria dos salários, nem melhorias consideráveis na sua estrutura produtiva, antes porém significou uma involução pois não dotou a estrutura produtiva das capacidades chave para enfrentar o futuro, ou seja, não se baseou numa forte especialização, não promoveu o investimento e sobretudo o investimento em tecnologia de ponta.

Mas é no entanto, nestes mesmos anos 60 que as empresas da Covilhã vão viver com sérias dificuldades, uma vez que a conjuntura económica da altura que permitiu a adesão de Portugal à EFTA⁸, exigiu uma abertura do mercado interno português ao exterior posicionando então, a indústria têxtil num mercado muito mais concorrencial. É também nesta altura que surgem novos produtos, que vão competir com os nossos quer em preço, quer em qualidade. O algodão impõe-se no mercado e começam a surgir as fibras sintéticas.

Com todas estas alterações no ambiente político-económico que rodeava o sector, as indústrias do têxtil da Covilhã mostrar-se-iam extremamente precárias, muitas destas fábricas estavam descapitalizadas, como resultado da distribuição de dividendos sem contrapartidas de investimento. “Efetivamente, a Covilhã, que durante os anos de 1940, 50 e 60 fora responsável por mais de metade da produção lanifícios do país, concentrando mais de 50% dos teares mecânicos nacionais instalados, assistirá na década de 70, à inversão desta situação de uma forma quase irreversível. Do numeroso parque fabril existente, apenas 47 fábricas que se encontram atualmente dedicadas à tradicional laboração de lanifícios. As restantes sofreram ou o abandono e consequentemente a degradação ou foram reconvertidas” (Pinheiro) p31

O futuro demonstrou-se para esta indústria e em particular para a Covilhã, ao continuar alicerçada neste sector de atividade, numa exigência de maior diversificação do seu sector produtivo, logo novas apostas em outras áreas de atividade que não o têxtil, hoje ainda se sente a

⁸ A EFTA é uma organização europeia fundada em 1960 pelo Reino Unido, Portugal, Áustria, Dinamarca, Noruega, Suécia e Suíça, países que não tinham aderido à Comunidade Económica Europeia (CEE). A Finlândia foi admitida em 1961, a Islândia em 1970 e o Liechtenstein em 1991. O Tratado foi assinado em 4 de Janeiro, na cidade de Estocolmo. Estes estados decidiram juntar-se para defender os seus interesses económicos através da criação de uma área de comércio livre e o seu funcionamento alicerçou-se num princípio simples: os produtos importados de estados-membros não estavam sujeitos ao pagamento de impostos aduaneiros, o que naturalmente serviu para fomentar as trocas internacionais no espaço desses países.

necessidade contínua de concentração empresarial neste sector, onde o investimento em mão-de-obra intensiva deu lugar ao investimento financeiro intensivo,⁹ como a única forma de se manter a competitividade destas empresas em que a I&D (investigação e desenvolvimento) tem um papel fundamental para a continuidade destas empresas e de todos quantos dela subsistem.

Caracterização das hipóteses de trabalho

Foram consideradas em torno da temática em estudo e em função do conjunto de autores com os quais tenho vindo a enquadrar esta investigação, as seguintes questões de partida:

- A persistência de uma organização do trabalho, baseada em ofícios;
- A organização do trabalho é marcadamente tecnocêntrica;
- A integração de novas tecnologias promoveu a desqualificação dos Recursos Humanos.

Sendo que todas estas questões se revestem de profunda importância para a concretização deste estudo, há porém uma que se reveste de maior importância e que por essa razão é a primeira questão de partida, que tinha como objetivo, responder a uma questão central, se a persistência da lógica de ofício, protegiam os trabalhadores de formas de organização do trabalho mais agressivas na indústria têxtil da Covilhã. Sobre esta perspectiva de partida, ficou claro que este modelo híbrido entre os ofícios e a tecnologia nalgumas perspetivas protege o trabalhador.

Quanto à segunda questão de partida, que procura caracterizar a forma de organização do trabalho que se julga à partida tecnocêntrica, a realidade veio a revelar-se numa perspetiva profundamente diferente, apesar do peso da tecnologia o peso de algumas profissões como os tecelões, tem vindo a promover uma estrutura híbrida da organização do trabalho, entre uma organização do trabalho baseada estruturada por ofícios e o peso da tecnologia.

Por último, a integração de novas tecnologias na indústria têxtil e a desqualificação dos recursos humanos, em torno desta temática, foi possível concluir que a desqualificação dos recursos humanos fica-se sobretudo a dever, nalguns casos à opção por parte da organização, de estruturar a organização do trabalho numa perspetiva tecnocêntrica e sobretudo na anacronia entre as necessidades de formação da mão-de-obra, que se perspetivam com a compra de nova tecnologia e o desfasamento temporal em que esses recursos humanos recebem formação, promovendo a

⁹ “O têxtil de ser um sector de mão-de-obra intensiva para ser de tecnologia intensiva” (Caramona, 2009)

erosão da qualificação dos recursos humanos, com evidentes custos sociais, económicos e pessoais para os trabalhadores.

Novos modelos de produção na indústria têxtil?

O sector têxtil na Covilhã, tem feito um grande esforço, para a introdução de novas tecnologias, tentando acompanhar de resto aquilo que vai acontecendo noutras indústrias, sendo também uma resposta a modelos de consumo/produção mais agressivos e flexíveis que se prefiguram na Europa e fora dela. Contudo, a solução ao que parece não passa somente pela integração de mais tecnologia, no processo produtivo.

Simplificando a realidade, digamos que na Covilhã existem dois tipos de empresas têxteis, empresas que produzem em função de uma coleção própria e que contratam o serviço de outras empresas, as contratadas, que não tendo coleção própria, são obrigadas a produzir em função das exigências de diversas empresas contratantes.

Perante esta realidade, não se pode dizer que exista, em cada uma das empresas *per si*, um modelo único de produção, seja um modelo assente numa lógica puramente fordista, ou por oposição num modelo de produção flexível. Porque a realidade demonstra que dentro de uma mesma fábrica, coexistem postos de trabalho assentes nos dois modelos.

Assim, na Covilhã no sector Têxtil encontramos à partida, uma tipologia baseada em três tipos de organização do trabalho:

- As empresas inovadoras, que procuram novos mercados internacionalizando-se tendem por isso a possuir coleção própria, integrando todo o processo de produção incluindo a diversificação do produto em função das lógicas de consumo;
- Um segundo modelo de empresas, com um cariz mais híbrido, que sendo inovadoras, procurando novos mercados internacionalizando-se e possuindo coleção própria, subcontratam outras empresas, para diversificar os seus produtos;
- Um terceiro bloco de empresas, já não tão inovadoras, sem coleção própria e a actuarem com um carácter sub-regional, que são as empresas subcontratadas e que produzem a diversificação da produção, das empresas de modelo híbrido.

De algum modo pode-se considerar, a existência de uma rede empresarial, onde a subcontratação tem vindo a gerar diversos níveis de tecnologia, de mercado e de organização da produção, esta rede organiza-se em função das empresas que se internacionalizaram, sendo essa a razão

pela qual têm necessidade de diversificar constantemente a sua produção, permitindo-lhes permanecer ao mesmo tempo em diversos mercados.

É possível considerar, a especialização da rede empresarial, ao nível da sub-região, na medida em que algumas empresas, por uma lógica de subcontratação, segmentaram o processo produtivo, em função do seu grau de inovação social e tecnológico, limitando-se a realizar funções complementares, que as empresas mais arrojadas por diversos motivos não podem executar.

Deste modo, pode-se considerar que “a procura constante de locais mais vantajosos para vender e fabricar produtos e serviços tende a levar a uma segmentarização do processo produtivo” (Carvalho, Outubro de 2001).

Coexistem deste modo diversas estratégias, por parte das organizações e consequentemente diversos modelos de produção, sendo que estes modelos não existem de forma pura dentro de cada uma das organizações, contudo é possível caracterizar em função de áreas e dos postos de trabalho, mas também do global da empresa, diferentes formas de organização da produção.

Esta situação mista fica em grande parte a dever-se, ao facto do processo de diversificação dos produtos finais, levar usualmente à estandardização numa banda muito alargada de processos, subconjuntos ou diversos componentes. Por esta razão, as empresas subcontratadas sobrevivem, optando por modelos de produção fordista, rígida e pouco flexível, enquanto que as primeiras abrem agora espaço para novas formas de organização do trabalho e da produção.

Contudo por razões que iremos explorar na continuidade deste trabalho, a orientação que propomos em termos de organização do trabalho, centra-se na perspetiva antropocêntrica, que “seguindo as tradições sociotécnicas, atribui uma importância central à dimensão humana e organizacional neste contexto de utilização de novas tecnologias, concretamente às melhorias das competências numa óptica de aprendizagem contínua do trabalho” (Kovács, 2002) p48.

Outra perspetiva que surgiu no que concerne à organização do trabalho, é o facto de algumas profissões como a tecelagem, estarem ainda muito ligadas a uma lógica de ofício, sendo que o próprio recrutamento dos trabalhadores é feito, tendo por base de recrutamento a própria família, o que ainda torna mais híbrida a caracterização desta organização. Assim dos duzentos e seis

questionários realizados, e das cento e oitenta e nove respostas obtidas à pergunta se tem outros familiares a trabalhar neste grupo empresarial cento e cinco responderam afirmativamente.

o processo produtivo hoje sem desenvolve e por outro lado aliar o conhecimento necessário desse mesmo processo, na manipulação das matérias-primas e dos diversos instrumentos produtivos.

Deste modo pode-se considerar, que sempre que não existe um acompanhamento a par-e-passo por parte da organização e dos parceiros formativos, como é o caso dos Centros de Formação, das alterações ao nível da organização do trabalho, sobretudo com a continuada integração tecnológica nos processos de produção, geram-se ou potenciam-se ciclos regressivos de desajuste tecnológico/qualificacional, dos recursos humanos.

Ilustração 1 Ciclo regressivo de desajuste tecnológico/qualificacional



A esta situação não está alheio, o facto de existirem desarticulações, entre o mundo do trabalho e o mundo da formação profissional, fruto em parte de uma rápida transformação no parque tecnológico industrial, mas também e talvez em maioria de razão, pela falta de visão estratégica dos vários atores da região e em particular das empresas, que até ao momento da

internacionalização deixaram secundar o fator humano no trabalho, indo atrás de um paradigma iminentemente tecnológico.

A assimetria entre mão-de-obra e tecnologia, é fruto de formas de organização do trabalho vazias de conteúdo, existentes na região, que provocaram uma crescente substituição da mão-de-obra humana pela máquina.

Esta nova situação face às tecnologias emergentes, provocou um vazio de qualificação, resultando num desemprego tecnológico e na confrontação das empresas com ausência de mão-de-obra, com os requisitos necessários para integrarem os novos postos de trabalho. Mas também num estigma na sub-região em torno do Têxtil, Confecções e Lanifícios, que se traduz nas seguintes palavras de um dos entrevistados “as empresas disputam os trabalhadores disponíveis, que já não são muitos e os jovens não querem trabalhar”.

Estas barreiras que se erguem ao recrutamento da mão-de-obra, mas também à organização e aos seus gestores colocam dois desafios, o primeiro traduz-se na necessidade de qualificar as pessoas com capacidades técnicas e humanas (skill's), necessárias ao novo tipo de tecnologias existente nas organizações e um segundo prende-se “em conseguir substituir as normas obsoletas sem perda de eficiência e ou de eficácia” (Heller, 1992) p 59, na organização.

As mudanças

A formação pode ser um mecanismo indutor de mudança, sobretudo quando traduz, “alterações no conteúdo das atividades de trabalho desempenhadas pelos operacionais, embora não introduza necessariamente alterações ao nível macro da organização do trabalho, podem implicar modificações ao nível micro do desempenho laboral” (APSIOT, 1998) p 53 é a este nível possível fomentar, não só as desejadas alterações para operar com as tecnologias, mas também na organização do trabalho tornando-o mais complexo e qualificado.

Confrontadas com a nova realidade tecnológica, as organizações procuram a formação para os seus trabalhadores com alguma frequência, procurando acompanhar o desenvolvimento tecnológico melhorando os conhecimentos técnicos dos seus trabalhadores, evitando desta forma as assimetrias anteriores.

Ilustração 2 Ciclo virtuoso de ajuste
qualificacional/tecnológico



Contudo as exigências mercadológicas, têm surgido em crescendo perante as organizações e se num primeiro momento era ultrapassar o hiato entre tecnologias e saberes técnicos dos operadores, agora surgem novos desafios como seja a qualidade, prazos cada vez mais reduzidos de resposta, inovações constantes nos produtos, a necessidade de políticas comerciais mais agressivas etc.

Nesta circunstância trabalhadores e consumidores, são uma unidade indivisível, em que “as pessoas tornam-se mais capazes para inovar como produtores e consumidores também exigem qualidade, inovação diversificação e individualização dos produtos e serviços” (Kovács, 2002) p17.

Esta nova perspectiva, resulta num conjunto de saberes sem tradição na região, quer industrial, quer ao nível dos próprios recursos humanos. Perante este novo desafio, a qualificação tecnológica é incapaz de se traduzir em respostas eficazes das empresas, em torno destas novas competências requeridas aos Recursos Humanos, que nalguns casos não têm expressão formativa

na sub-região, no dizer de um dos entrevistados “fazer toda a gente faz, resta agora fazer com mais qualidade e conseguir colocar no mercado”.

Nesta perspetiva é cada vez mais importante recolher informação, que permita identificar do conjunto de profissões existentes neste sector de atividade, quais são aquelas que apresentam o risco de desaparecer, de modo a permitir a requalificação dos recursos humanos que exercem essa profissão, identificando quais são, em função das novas tecnologias os novos perfis profissionais que estão prestes a surgir, bem como aqueles que se mantêm no processo produtivo.

Um estudo com estas características poderia antever, processos de mudança qualificacional dos recursos humanos, permitindo formar os recursos humanos antecipadamente e evitando um largo espectro de despedimentos, uma vez que independentemente da profissão que se esteja a considerar envolve sempre, como de resto serve de exemplo o Grupo Paulo Oliveira, um grande quantitativo de trabalhadores e todos os seus custos sociais e económicos inerentes ao despedimento de trabalhadores.

Metodologia e Técnicas de Investigação

O processo de investigação, passou por diversas etapas e momentos, tendo sido para isso utilizadas diversas técnicas, em função do desenrolar do processo de investigação, realçando-se em cada momento, as técnicas mais indicadas para a abordagem metodológica que se propunha para este trabalho.

Assim sendo, o trabalho iniciou-se com um conjunto de pesquisas bibliográficas que teve por principal objetivo, enquadrar a responder ao grande tema de partida que é o papel da mulher e a importância da tecnologia na indústria têxtil da Covilhã.

Deste modo o enquadramento que se pretendeu dar a este trabalho, passava por caracterizar o peso da tecnologia na indústria têxtil e as implicações que terá nos recursos humanos em concreto nas suas qualificações e na empregabilidade destes.

A revisão bibliográfica foi pelas razões acima mencionadas, um suporte muito forte deste trabalho, com ela pretendeu-se explorar os diversos contributos dos diversos autores e perspetivas, com o propósito de enriquecimento do estudo, dando conta, do enquadramento da problemática proposta neste processo de investigação.

Este momento, permitiu sobretudo a este pequeno trabalho ganhar mais envergadura e racionalidade, na medida que o conjunto de informação recolhida permitiu objetivar de forma mais concreta a problemática a ser abordada.

Como em todas as investigações, este primeiro momento, partiu de um contexto mais alargado em jeito até de retrospectiva histórica, de que é exemplo a reflexão sobre o papel do Têxtil e o seu peso socioeconómico na sub-região em análise. Pretende-se com esta estratégia, identificar os pontos mais relevantes sobre a problemática que procuramos investigar e a partir destas identificar com mais propriedade, o que é acessório e o que é essencial nesta investigação.

Uma outra preocupação nesta primeira etapa, foi encontrar o equilíbrio entre os dados estatísticos e a interpretação dos mesmos, procurando textos “que levem à reflexão e que não se apresentem como insípidas descrições” (Quivy & Raymond, 1998) p52. Com o intuito de enriquecer o trabalho, procurámos diversificar as abordagens procurando incluir também leituras mais teóricas e consequentemente mais abrangentes, como foi o caso da relação homem/tecnologia a partir dos contributos de Habermas, procurando desta forma “apresentar modelos de análise susceptíveis de inspirarem hipóteses” (Quivy & Raymond, 1998)p53 de trabalho.

A questão está em saber, de que modo a formação profissional pode ser um veículo de inovação social, permitindo integrar novos modelos de produção, num sector como o têxtil em que o modelo de produção é tradicionalmente o neotaylorismo.

Deste modo, este trabalho terá por objetivo principal, averiguar quais as possibilidades de integração de novos modelos de produção no têxtil, que tenham como valor central o Homem e que tipo de constrangimentos estarão associados a esta nova lógica.

Para a realização deste objetivo concretizei, num primeiro momento uma reflexão teórica sobre a questão da integração tecnológica nas organizações e as suas consequências, tendo como base o modelo Antropocêntrico de Produção tal como descrito por Kovács.

Um outro aspeto fundamental, foi a recolha de muita informação estatística de suporte à informação teórica, com vista a proporcionar melhor suporte às afirmações produzidas em cada um dos aspetos.

Sendo estes dados preexistentes à investigação que realizo e tendo sido recolhidos através de dados documentais, procedeu-se a uma “análise secundária” (Quivy & Raymond, 1998)p223 dos dados, para que as interpretações dessas informações fossem interpretadas em torno da questão de partida.

A complementar esta informação estatística pré-existente, recorreu-se à elaboração de um Inquérito por Questionário, onde foram realizados 206 questionários, com o objetivo de melhor caracterizar o estudo de caso deste trabalho de investigação, que foi o Grupo Paulo Oliveira e em concreto os seus trabalhadores.

Neste caso a recolha dos dados e o seu tratamento, perseguem objetivos muito específicos de concretização deste estudo, bem como da própria análise dos dados, procedendo-se a uma recolha de dados padronizados em função dos objetivos propostos neste trabalho de investigação.

Num primeiro momento de recolha de informação empírica, este trabalho, passou pela concretização de seis entrevistas exploratórias. Com elas pretendeu-se alargar a problemática, foi também o primeiro confronto entre a teoria e a prática neste trabalho.

Sendo uma forma de explorar mais amplamente as questões, bem como abrir outras perspetivas, que até determinado momento não tinham sido tidas em conta. Numa outra etapa do processo de investigação, recorreu-se à elaboração de entrevistas estruturadas, de modo a concretizar aspetos específicos deste trabalho de investigação, tendo seguido um “roteiro de entrevista previamente estabelecido (...) com pessoas selecionadas, permitindo comparar o mesmo conjunto de perguntas, refletindo sobre as diferenças entre os respondentes a cada uma das temáticas” (Marconi, 1990)p85.

Deste modo, foram realizadas entrevistas, aos Representantes Sindicais e aos dirigentes da Formação Profissional, com o intuito de proceder a um levantamento *in loco* das questões fundamentais sobre esta problemática, com vista à complementaridade do trabalho realizado, mas também com o objetivo de possibilitar a elaboração de um inquérito por questionário, a ser aplicado aos trabalhadores, como o intuito de se averiguar da possibilidade de outras formas de organização do trabalho.

Na elaboração das entrevistas exploratórias, foi objetivo principal e fundamental, explorar as áreas identificadas como essenciais de modo a melhor enquadrar este estudo, mas também se insere, na procura de novas áreas que possam vir a enriquecer este trabalho.

Com a utilização das técnicas aqui apresentadas, foi possível identificar o papel da formação, mas também a possibilidade de integração de novos modelos de produção, na indústria Têxtil da Covilhã.

Partindo do tratamento da informação das entrevistas aqui propostas e dos inquéritos por questionário, procurou-se identificar os mecanismos facilitadores, para integração de novos modelos de produção no têxtil da Covilhã.

Neste trabalho procurou-se sobretudo valorizar o estudo de caso no sentido de tentar caracterizar, partindo de exemplos paradigmáticos da região, aquilo que são as suas “main streams”, procurando retratar a situação o mais fielmente possível, analisando e inventariando constrangimentos e potencialidades regionais bem como possíveis sinergias.

Conclusão

Tal como todos os trabalhos de pesquisa e este não será exceção, pouco foi feito e muito ainda haverá para investigar, mas este em particular deixa apenas e só, possíveis caminhos a trilhar neste processo de investigação.

Num balanço preliminar poder-se-á dizer, que a temática trabalhada é tão pertinente quanto a realidade social e cultural, que de ser tão profunda, marca este cadinho da Beira em particular a Covilhã. Esta sub-região encontra as suas raízes nesta indústria, construindo-se a partir dela numa malha social, cultural e económica profundamente trabalhada e complexa.

É por esta razão, uma quase mono-região, sustentada por uma quase mono-indústria, os desejos de diversificação da matriz produtiva, social, cultural e económica, são uma realidade de tal forma evidente, mas de difícil operacionalização, ou seja, que custa passar das ideias à prática.

Por todas estas razões, é importante refletir sobre a Indústria Têxtil na Covilhã, pois ela está de tal modo enraizada na região, que o processo de diversificação e reconversão da mão-de-obra será longo e difícil. Para além do mais há que considerar, que o processo de diversificação da

matriz produtiva da região não significa a extinção da fileira do Indústria Têxtil e do Vestuário, antes pelo contrário será importante partindo do know-how culturalmente enraizado, conseguir maior valor acrescentado na produção, inovando quer no fator trabalho, quer no fator produto.

Deste modo será importante considerar o atual momento como uma oportunidade, para qualificar o fator trabalho e integrar tecnologia de ponta, que permita os desejados ganhos produtivos, não só na perspectiva da diminuição dos custos de produção, mas sobretudo valorizando os recursos humanos e consequentemente valorizando o produto, traduzindo-se em maior valor acrescentado.

Para a realização destes objetivos, considere-se o sistema antropocêntrico de produção, uma oportunidade de se concretizar na região os dois objetivos, que são no presente e no futuro uma questão fulcral, que se pode realizar em dois patamares: na forma de conceber o fator trabalho valorizando os recursos humanos, e na valorização do produto final, procurando maior valor acrescentado.

Na forma de conceber o trabalho, porque para além de o humanizar é de extrema exigência na qualificação dos seus recursos humanos e por consequência na valorização do produto final, porque o fator de inovação é e será sempre as pessoas.

No produto final, porque a inovação e os padrões de qualidade, são compromissos que não são fáceis de atingir e inatingíveis na ausência de recursos humanos, com capacidades ao nível do saber-saber, do saber-fazer e do saber-ser.

Por último uma referência deixada pelos vários interlocutores deste trabalho, que muito claramente consideram que os recursos humanos no têxtil são cada vez mais um bem escasso, encontrando no Têxtil, um último recurso antes do desemprego. Esta perspectiva quase contraditória, demonstra bem, as dificuldades de recrutamento nesta região de mão-de-obra para este sector de atividade, que como veio acontecendo no restante território português, também aqui “a percentagem de pessoas que não obtiveram nenhum grau formal de ensino diminuiu drasticamente” (Rosa, 2010), razão pela qual é hoje bastante mais difícil, recrutar pessoas para este tipo de trabalho, de tão grande exigência física, psicológica e social e com remunerações tão exíguas, preferindo os mais novos trabalhar na área dos serviços, tendo como consequência para esta indústria, uma taxa de envelhecimento dos seus trabalhadores bastante alta.

Deste modo só poderemos concluir uma coisa, a extrema importância de tornar este sector mais atractivo à mão-de-obra, jovem ou não, que ainda persiste nesta região e em particular aos mais novos que quando confrontados com formas de organização do trabalho, profundamente centradas no paradigma tecnológico, olham para o Têxtil como a última opção antes de uma situação de desemprego.

Verificou-se ainda que a formação, realizada pelos centros de formação, tem dificuldade em antecipar, os futuros perfis profissionais que vão surgindo com a integração de nova tecnologia. A ausência de uma atitude prospetiva, por parte dos centros de formação profissional e das entidades empregadoras, com a integração constante de novas tecnologias no processo produtivo, provoca uma profunda erosão nas qualificações dos recursos humanos, desqualificando-os face a novas tecnologias, provocando disfunções sociais tais que potenciam situações de desemprego tecnológico.

A anacronia entre a previsível integração tecnológica e a formação, traduz-se numa perda social e económica para o trabalhador, enquanto que para a empresa significa perder alguém identificado com a cultura da empresa e com todo um know-how assente na polivalência do trabalhador.

Fica ainda assim um desafio à comunidade em geral, que pretende ser mais que um exercício de retórica, para ufanos discursos em fóruns políticos e académicos, que será saber se o desafio aqui lançado, de uma forma de organização do trabalho, que tem em conta as pessoas e que as procura integrar no processo produtivo como elo fundamental é compreendido, pelos diversos actores sociais neste sector de actividade e que passa de um desafio a uma conquista de valor acrescentado, para os seus protagonistas, trabalhadores e empresários que vêm o seu trabalho reconhecido e que se comprometem com a realização de valor acrescentado e de empresários que reconhecem a contribuição dos seus trabalhadores, na consolidação dos resultados operacionais da sua organização.

Bibliografia

APSIOT. (1998). *Formação Trabalho e Tecnologia*. Oeiras: Celta.

Bastos, C. (1960). *Indústria e Arte Têxtil*. Porto.

Organizacional e Gestão. Dans *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal* (p. p292). Lisboa: ISPA, Vol. 7 nº 2.

Fernandes, J. (2010, Março 10). Delegado Sindical. (J. Leitão, Intervieweur)

Garra, L. “Retro Perspectivas – da “Manchester” Para Onde?”. *Os Têxteis da Beira Interior Ainda têm Futuro?*

Grint, K. (1996). *The Sociology of Work*. Cambridge: Polity Press.

Heller, R. (1992). *A Revolução na Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

Jandillier, P. (1965). *L’ Organisation Humaine des Entreprises*. Paris: PUF.

Kovács, I. (2002). *As metamorfoses do Emprego*. Oeiras: Celta.

Marconi, M. d. (1990). *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Pereira, E. (1979). *A Indústria Portuguesa, Subsídios para a sua história*. Lisboa: Guimarães e Companhia.

Pinheiro, E. C. *A Covilhã – Campo Arqueológico – Industrial*. Livro da Feira II, 1990.

Lisboa: Análise Social nº156 Vol.XXXV, ISCTE.

Quivy, & Raymond. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Ramiro. (2010, Março 3). Delegado Sindical. (J. Leitão, Intervieweur)

Rosa, M. J. (2010). *Portugal: os Números*. Lisboa: Relógio de Água Editores.

Serrão, J. P. (1987). *Dicionário de História de Portugal*. Porto: Figueirinhas.

Um pouco de história da indústria dos lanifícios na Covilhã. (Junho de 1922). *Revista ABC, 1ª série, nº1*

Justiça social nas formas de acesso ao trabalho: Um caso de parceria no âmbito da formação (qualificação) entre uma Escola e uma Empresa

Zulmira de Jesus Cardoso da Silva Rodrigues

rodrigues.zulmira@gmail.com

Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova de Lisboa

Unidade de Investigação em Educação e Desenvolvimento (UIED)

Resumo

A temática do emprego (trabalho) e a posição da escola na apresentação de alternativas visando uma sociedade onde a justiça social se faça sentir, é atributo de uma sociedade que se pretende democrática. O modo como se processam e como se entrecruzam as dinâmicas dos atores na solução do problema do insucesso e do abandono escolar, do desemprego, da injustiça social, entre outros, fazem com que nos questionemos sobre o papel da escola na condução dessas dinâmicas. Por outro lado, interessa refletir se a escola está a ir de encontro às expectativas dos atores envolventes na ação.

A implementação de programas nas escolas, nomeadamente o da Iniciativa Novas Oportunidades (INO), ou do recém-criado Centro de Qualificação do Ensino Profissional (CQEP), são indícios de que as Políticas Públicas Educativas estão empenhadas em promover a justiça social, possibilitando que os alunos (formandos), façam a sua escolha de acordo com aquilo que perspetivam para o seu futuro.

O presente artigo visa trazer para o debate o problema das parcerias entre empresas e escolas, no âmbito da formação e refletir, através do nosso estudo de caso, no modo como funcionam e se articulam estes dois universos e respetivos atores sociais. A parceria estabelecida entre a Empresa REMA e a Escola ESCVF diz respeito ao Curso profissional de técnico de reparação e de manutenção de aeronaves, sendo que, numa curta abordagem, faremos referência à parceria também existente entre a mesma escola e empresa, no âmbito do programa Revalidação, Validação e Creditação de Competências (RVCC). A apresentação das duas modalidades de parceria prende-se com o facto de considerarmos que a Empresa aposta na formação dos seus recursos humanos (jovens e adultos), evidenciando preocupação com aspetos sociais, como um modo de resolver alguns problemas da empresa. Os constructos teóricos e empíricos traçados ao longo de um estudo mais abrangente, do qual este é apenas uma parte, poderão evidenciar benefícios, ou não, para a Escola, para a Empresa e para os atores sociais que se movem nestes dois espaços.

Palavras-chave: Justiça social; Parceria; Formação Profissional.

Nota introdutória

O artigo que apresentamos, no âmbito do XV Encontro Nacional de SIOT, vem na linha de algumas reflexões que temos levado a cabo ultimamente, sobre temas como o trabalho, o emprego, as parcerias, a formação, a injustiça social, as desigualdades, entre outros.

O tema do presente artigo - *Justiça social nas formas de acesso ao trabalho: Um caso de parceria no âmbito da formação (qualificação) entre uma Escola e uma Empresa* foi elaborado com base em contributos teóricos e em alguns dados empíricos que constam da tese de doutoramento da autora, ainda em desenvolvimento. Face à informação ainda em análise, será mantida uma atitude prudente, no sentido de evitarmos conclusões superficiais e menos elaboradas. Tendo em conta esse facto, optamos por trazer a este XV Encontro algumas

reflexões, em jeito de questões, e uma síntese de perspectivas que emergiram de algumas evidências que recolhemos do nosso estudo empírico. Essas reflexões fundamentam-se estritamente na informação recolhida através de entrevistas semiestruturadas que administramos aos nove participantes no estudo. Como começamos por enunciar, o estudo encontra-se em fase de análise, pelo que, a nossa preocupação recaiu na leitura atenta das entrevistas, no âmbito de captar as evidências, que nos conduziram à dimensão de análise – **benefícios, ou não, das parcerias, no âmbito da formação, para a Escola, para a Empresa e para os Formandos.**

Corpus da pesquisa para a elaboração do artigo

O *corpus* da nossa pesquisa, compõe-se de nove entrevistas semiestruturadas, sendo que, sete foram destinadas aos participantes no estudo do curso profissional de técnico de reparação e manutenção de aeronaves e duas aos participantes no RVCC. Apesar de se tratar de dois tipos diferentes de parcerias e de formação, todos os participantes têm em comum a mesma escola e empresa, facto este que nos levou a perspetivar, que se trata de uma empresa que promove os seus recursos humanos. Na sua globalidade, o *corpus* do estudo de caso é misto, uma vez que para além das nove entrevistas, já referidas, também é constituído por documentos informativos referentes à escola, ao contrato de parceria entre a escola e a empresa, a observações diretas e a conversas informais relativas aos participantes da fase exploratória, em número de três, do qual emergiu a presente investigação. Contudo, no presente artigo, apenas aludiremos às nove entrevistas.

A finalidade do artigo é refletir no modo como os vários atores perspetivam a formação, nomeadamente, no caso das parcerias em estudo, e, ao mesmo tempo, compreender como os atores e participantes no estudo evidenciam possíveis benefícios, ou não, para a Escola, para a Empresa e para os Formandos.

As nossas escolhas e a pertinência do tema

Na elaboração do presente artigo tivemos que fazer escolhas, na tentativa de não nos afastarmos nem do tema do XV Encontro SIOT, nem da investigação que temos em mãos, procurando igualmente conjugar as respetivas finalidades. Deste modo, tentamos articular o interesse

académico da autora - a possibilidade que lhe foi facultada de trazer à discussão um tema em que está empenhada em desenvolver, permitindo que o estudo se apresente mais visível e credível aos olhos da comunidade científica.

Ao longo dos últimos três anos, o tema das parcerias e o tema da formação em contexto escola e empresa tem merecido a nossa atenção e sobre os quais nos temos debruçado. O motivo que nos levou a olhar com interesse científico para as referidas temáticas prende-se com o facto de termos, em momentos diferentes, mantido uma ligação a estes dois universos (Empresa e Escola) e, também, por pensarmos que os respetivos temas são pertinentes, face à sua atualidade, como se tem verificado através do discurso político dos últimos anos e das políticas públicas educativas implementadas nessa direção. Contudo, a reflexão que aqui apresentamos, não é mais do que uma tentativa de mapeamento, ainda que, bastante sucinto, do entendimento que os diferentes atores fazem das parcerias, no âmbito da formação, quanto a benefícios, ou não, para a Escola, para a Empresa e para os Formandos. Não pretendemos, no presente artigo, abordar as várias questões que o estudo evidência, deixando essa tarefa para mais tarde. O núcleo fundamental da presente pesquisa centra-se nos atores – **quatro** (4) Formandos (sendo que três (3) são do curso de Técnico de Reparação e Manutenção de Aeronaves e um (1) do RVCC), **duas** (2) Responsáveis pelos dois tipos de Formação (sendo uma a Responsável por todos os Cursos Profissionais da Escola e uma Coordenadora do CNO da Escola) e **dois** (2) diretamente implicados na Formação (sendo que, um, para além de Professor (Formador), é também Diretor de Curso), e **um** Diretor da Escola, tentando-se, de alguma forma, através dos seus testemunhos, desocultar alguns dos seus significados quanto aos benefícios, ou não, das parcerias, no âmbito da formação.

O quadro teórico do presente artigo foi elaborado com base em autores que têm trabalhado as referidas temáticas.

No âmbito do estudo empírico, o estudo de caso, como estratégia de pesquisa, bem como a abordagem qualitativa, surge-nos como a metodologia mais adequada à globalidade do estudo. A técnica de análise utilizada é a análise de conteúdo (temática).

No que diz respeito à finalidade do artigo, destacamos o interesse da sua discussão, originando uma reflexão sobre o conteúdo nele exposto e conduzido a novas reflexões e pesquisas.

A questão fulcral do artigo prende-se, pois, com o modo como o mesmo pode despertar o interesse dos leitores e dos ouvintes, ingredientes necessários, na nossa perspetiva, a estimular a reflexão e contribuir para acrescentar algo mais ao conhecimento científico. Sendo que, as relações trabalho e emprego são o cerne de discussão do XV Encontro SIOT, e o presente estudo se concentra na relação dos atores com a escola e trabalho, a apresentação do estudo empírico sobre o nosso caso específico, poderá contribuir para acrescentar algo mais, uma vez que se assiste à discussão dos cursos profissionais como política a ser implementada. Veja-se o recém-criado CQEP (Centro de Qualificação para o Ensino Profissional) que vem substituir os já em fase de extinção, CNO (Centros Novas Oportunidades).

Novas formas de organização do trabalho

O estudo de Cerdeira e Kovács (2007), publicado pelo Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho e Segurança Social em 2009, faz saber que Portugal é dos países europeus onde se verifica - a pior qualidade de emprego -, estando apenas países como a Grécia, Lituânia, República Checa e Turquia a um nível inferior, entre os trinta e um (31) países analisados¹. As conclusões do estudo resultam da análise de inúmeros indicadores que as investigadoras Cerdeira e Kovács (2007) levaram a cabo. No supradito estudo, ponderações como ausência de diálogo entre os trabalhadores e as chefias, bem como o modo como as empresas se encontram organizadas e estruturadas, são apontadas como uma das razões fundamentais da fraca qualidade de emprego, levando mesmo a considerar que estas lacunas poderão estar na origem dos escassos graus de competitividade do país, facto que poderá colocar Portugal a uma distância significativa daquilo que é entendido por - novas formas de organização do trabalho. Kovács salienta a ambiguidade da expressão - Novas formas de organização do trabalho, distinguindo duas perspetivas, uma, focada no fator humano e outra focada na eficiência, o que, na perspetiva da autora, é diferente.

Na verdade, o nosso entendimento de novas formas de organização de trabalho centra-se no fator humano e na potencialidade dos seus recursos, entre eles, a eficiência, ou seja, os indivíduos têm que abraçar um número bastante alargado de competências que englobe, para além da

1 O último inquérito europeu aos trabalhadores reporta-se a 2007, tendo servido de base ao estudo preconizado por Cerdeira e Kovács (2007).

responsabilidade, do saber estar, saber ser, saber fazer, também a eficiência. Na nossa perspetiva, de pouco servirão as competências de um indivíduo, se ele não for eficiente.

A propósito de um estudo sobre empresas “excelentes”, Kovács (1998) salienta que a importância da

“mão-de-obra tende a ser cada vez mais escolarizada e com novos valores e aspirações face ao trabalho, tais como autonomia, responsabilidade, desenvolvimento pessoal e profissional e participação” (Kovács, 1998: 95), (Cap.6).

No nosso estudo de caso, a Empresa REMA valoriza as expectativas dos formandos face ao trabalho e à empresa, bem como as competências que são descritas pelo Formando (Entrevistado²), o que, na nossa perspetiva, implica ser eficiente.

“...mas pelo que eu sei, quando a gente teve no estágio, eles valorizam o comportamento, a assiduidade, se o aluno chega a horas ao posto de trabalho, depois a forma do trabalho coletivo, se é social, se se integra bem”. (E5)

A questão que nos surge é a seguinte: Não estarão, de facto, as empresas portuguesas a mudar as suas formas de organização? Na nossa perspetiva, parece-nos que algo estará a mudar, embora o percurso seja lento. Uma tal mudança poderá ter a ver com a cultura, quer da empresa, quer da escola e do modo como ambas se posicionam em dar resposta aos desafios. Claro que o local onde ambas se encontram inseridas é um fator relevante e, nesse aspeto, concordamos com Cerdeira (2009) ao apontar o diálogo como um fator relevante para que se estabeleça um clima harmonioso e não de conflito.

Contudo, na nossa perspetiva, parece haver alguns paradoxos nos discursos, quer por quem reproduz a lei, quer por quem a interpreta. Daí, o questionarmos: - Como poderá a mediação laboral ser um fator possível de mudança nas relações industriais? Não abordaremos, no presente artigo, a problemática de mediação laboral, uma vez que não é este o nosso objetivo de momento, deixando, no entanto, para futuras reflexões, a questão colocada por Ferreira, M. J. (2013) sobre – “porquê o não sucesso da regulação em Portugal?”³

Pese embora recorramos a diversas propostas de análise, face aos objetivos do estudo, e, aos quais, procuraremos responder com o apoio da revisão da literatura, neste momento tentamos um

² Doravante, substituiremos Entrevistado por E, seguido do número de ordem em que ocorreu a entrevista.

³ Ferreira, M. J. (Maio de 2013) in: XV Encontro Nacional SIOT, quando apresentava a problemática de mediação laboral.

esforço mais compreensivo, do que propriamente “interpretativo das fontes”⁴, ou seja, a partir das entrevistas seleccionámos algumas evidências, que, no entender de Weber, se encontram muitas vezes difusas nos discursos desordenados dos atores sociais.

Uma reflexão em torno dos conceitos chave

Debruçar-nos-emos, de momento, sobre os conceitos chave do nosso artigo.

- Justiça social

O conceito de **justiça social** é bastante complexo e abrange dimensões que vão para lá do trabalho e da educação. Na nossa perspetiva, justiça social é entendida como ter acesso a oportunidades políticas, económicas, sociais, entre outras. Pese embora a escolha do título do artigo poder transparecer a ideia de que a justiça social, apenas se faz sentir na forma de acesso ao trabalho, tem a ver apenas com o objetivo do presente artigo - refletir sobre o modo como a parceria entre a Escola ESCVF e a Empresa REMA, que aqui trazemos, pode ser entendida, ou não, como um caso de justiça social. Na verdade, muita polémica se tem gerado à volta do conceito de justiça social, sendo que, ainda nos dias de hoje prevalecem pessoas e populações para quem a justiça social é praticamente nula.

A urgência em resolver o problema de uma sociedade mais justa ressurgiu no século XIX, com o propósito de estabelecer uma maior harmonia na repartição dos bens sociais. De facto, numa sociedade onde prevaleça a justiça social, há também um maior respeito pelos direitos humanos⁵ e abrem-se mais possibilidades de crescimento às classes sociais mais desprotegidas. Falar em justiça social significa um envolvimento maior do Estado, na perspetiva de algumas fações de esquerda, e, ao invés, a fação neoliberal vê, no privado, esse envolvimento.

Na nossa perspetiva, há que encontrar fontes de equilíbrio, podendo ser o diálogo uma dessas fontes, como já referimos.

Em jeito de recomendação, lembramos que a injustiça social origina violência e fomenta os conflitos sociais, e isso, nós não queremos.

⁴ http://www.encyclopedia.com/topic/Ideal_Type.aspx – recuperado em: 23-04-2013

⁵ Inspirámo-nos em Pisetta, A. , trad. Recuperado em Março de 2013 em: www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/Rawls_TeoriaJ.pdf

- Parceria

O conceito de **parceria** está ligado a uma multiplicidade de aceções, como, por exemplo, acordo, compromisso, cooperação, partilha⁶, entre outros, sendo que, o que mais caracteriza o referido conceito é a existência de uma colaboração entre instituições.

Na linha defendida por Pineau em 1994⁷, o conceito de parceria emerge associado aos campos educativo e produtivo das empresas e seus atores, assumindo, já em 1984, um carácter social. Durante os anos 90 do século passado, com a globalização, assiste-se ao estabelecimento de parcerias no âmbito da educação e da formação, talvez porque, qualquer que seja o campo a que se aplique (educação, formação, ou outro), o estabelecimento de parcerias abrange uma série de compromissos discutidos e planeados previamente entre as partes envolvidas e cujo objetivo principal é a resolução de problemas. Para além de Pineau, a pesquisa de estudos sobre **parcerias** teve eco em autores como Estivil *et al.*, (1994), Carrilho (1998), Rodrigues e Stoer (1998), entre outros, os quais nos revelam experiências de parcerias em contexto de trabalho, que apresentam indicadores positivos em relação à diminuição de desemprego e de exclusão. Também Marques, E. (2007) desenvolveu um estudo de caso sobre as parcerias educativas, tendo a autora salientado que, “ as parcerias educativas traduzem novas visões e posturas da comunidade educativa” (Vol. I., p.4). De facto, partilhamos com a autora a ideia de “novas visões” e de “posturas da comunidade educativa”, uma vez que as parcerias ao facultarem uma maior abertura da escola à comunidade local criam laços entre os diversos atores sociais. Por sua vez, na nossa perspetiva, esse abrir portas ao exterior, permite uma maior visibilidade da comunidade escolar, conduzindo a uma maior compreensão dos problemas da escola e, por conseguinte, a uma atitude de solidariedade para com esta. Como acrescenta Marques (2007), “trata-se de uma aprendizagem promotora de participação e de integração que suscita alterações nos padrões de cidadania e de desenvolvimento” (p.4).

O estado da arte sobre parcerias iniciado há cerca de três anos, indicou-nos alguns casos de sucesso especialmente nos Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, França e, embora em número

⁶ Tal como foi revelado pelos entrevistados em que lhes foi pedida uma ou duas palavras para definirem parceria.

⁷ Citado de memória.

mais reduzido, também em Portugal. Abordaremos apenas o caso português, uma vez que o nosso estudo se refere a Portugal.

Em Portugal, nomeadamente na década de 90 do século XX, a retórica sobre parcerias começa a emergir, embora nem sempre se verifique o mesmo modelo de parceria, como veremos mais adiante. Queremos com isto dizer que há uma grande diversidade de práticas⁸, que comungam das mesmas formalidades das parcerias, obedecendo a regras contratuais e de ética, com objetivos definidos pelas partes envolvidas. A esta série de requisitos, uns chamam parcerias, outros de acordo, o certo é que podemos questionar se através da nossa história não existiram sempre parcerias. Não vamos discutir essa questão agora, mas dizer que, na nossa perspetiva, hoje assiste-se a uma maior cooperação entre as instituições (escolas, autarquias, universidades, grupos desportivos, entre tantos outros) e os atores que estas representam. Questionamo-nos: - Não será esta uma forma de dar mais visibilidade às ações conjuntas que as instituições, através dos seus atores, desenvolvem? Ou será que está a emergir uma nova consciência para a necessidade de se promover uma maior cidadania? São questões que não pretendemos dar resposta neste artigo, mas apenas pontos de reflexão que levantamos para trabalhos futuros.

- Formação profissional

Regressando à retórica que se faz sentir nos últimos anos, também o conceito de **formação**, à semelhança de outros conceitos, tem um grande destaque na sociedade portuguesa, nomeadamente nas escolas, nas universidades, nos institutos politécnicos, nas empresas, entre outros. No último quarteto dos anos 50, do século passado, assistimos a uma grande progressão de “percursos de formação diferenciados, nomeadamente no quadro de uma maior aproximação às realidades do trabalho” (Canário, R., Cabrito B. (Org.), 2008:11). A formação de adultos, nos últimos vinte e cinco anos e a “formação profissional contínua” criaram-nos a ilusão de uma “efectiva qualificação profissional” (2011: 11), face aos “fundos comunitários” (p.11) da altura, onde o discurso dos portugueses gira à volta da formação e cria mesmo expectativas nos Formandos. As políticas públicas educativas apresentam medidas, veja-se, por exemplo, a Lei de Bases de 1986 que aposta na educação, na formação e no ensino profissional que se tem vindo a

⁸ O nosso entendimento de práticas de parceria refere-se ao ato de envolvimento dos agentes institucionais na articulação de tarefas e nas mudanças organizacionais, como revela o nosso estudo empírico a que aludiremos mais à frente.

instituir desde a referida Lei de Bases. O Decreto -Lei nº 26/89 de 21 de Janeiro dá corpo à criação de estruturas de ensino e de formação⁹ com vista a impulsionar a formação e a qualificação dos jovens para o mercado de trabalho. Como resultado é retomada a educação de adultos, entretanto deixada ao abandono desde os anos 70 do século XX. Por volta de 2001 e 2002 surgem os Cursos EFA (Educação e Formação de Adultos) e com eles um novo espírito de incentivo à formação. A partir de então, a formação (qualificação) e a aprendizagem ao longo da vida começam a ganhar um outro estatuto, acabando por emergir programas de formação, como a INO (Iniciativa Novas Oportunidades) e a ela associado o RVC (Reconhecimento e Validação de Competências). De realçar que Pires, A. L., em 2005, na sua tese de doutoramento, faz uma análise crítica dos sistemas e dispositivos de reconhecimento e validação de competências.

Pese embora algumas semelhanças, ou não, existentes entre o RVC e o conceito de **reconhecimento dos adquiridos** formulado pelo autor Guy Berger (1991), a verdade é que o conceito de reconhecimento dos adquiridos surge como crítica às abordagens tradicionais, que, segundo o autor, não colocam o sujeito no centro do processo de formação, não reconhecendo o seu conhecimento experiencial. O autor defende que, em vez de uma simples análise das carências de formação (do sujeito), colocando-o numa posição nada vantajosa perante os outros, se faça “um balanço dos seus saberes, das suas competências, das suas aquisições” (1991:235). De facto, o RVCC é um processo onde se avaliam as competências já adquiridas dos formandos, através das suas experiências anteriores, fazendo assim um balanço dos seus saberes adquiridos, indo ao encontro da posição adotada por Berger.

A formação profissional, através de cursos profissionais dirigidos aos mais jovens, é uma vertente de formação que está incluída na INO, embora por essa altura estivesse organizado de um modo diferente daquele que se verifica hoje. Hoje, o ensino profissional encontra-se mais distribuído pelas escolas públicas e, ao invés, nessa altura estava a cargo das “escolas profissionais particulares”¹⁰. De salientar que também a escolaridade obrigatória era, por essa altura, até ao 9º ano e hoje se verifica até ao 12º ano.

⁹ De salientar que as escolas profissionais surgem do entendimento que a sociedade civil faz dos princípios orientadores do Decreto -Lei nº 26/89 de 21 de Janeiro.

¹⁰ Inspirámo-nos em Pires, A. L. (2005). Citado de memória.

No Reino Unido, esta vertente de formação é traduzida por *Vocational training* e em França por *Formation professionnelle* (Thesaurus), apontando, em ambos os casos, para um tipo de formação apropriada ao emprego. No caso Português, os Agrupamentos de escolas, bem como as escolas não Agrupadas, de uma maneira geral, têm-se esforçado por aumentar as suas ofertas formativas, promovendo este tipo de formação, com vista a solucionar alguns problemas que afetam a vida das escolas, como seja o insucesso e o abandono escolar.

Pese embora o lugar de destaque que a formação profissional ocupa na atualidade, é bom relembrar, ainda que de um modo sucinto, algum do seu historial. As escolas profissionais, na sua essência, tiveram a sua criação decisiva através do Decreto-lei (DL) 26/89 de 21/02, mais tarde revogado pelo DL 70/93 de 10/03. Considerado um “projecto inovador em Portugal” (Alves, N., (Cord.), 2001:79) as escolas profissionais (EP)¹¹ visavam a formação de jovens com o 9º ano concluído e, cuja finalidade era a de formar profissionais qualificados e técnicos intermédios. À semelhança do que se passa hoje em dia, esta modalidade de ensino tem como objetivo dar resposta às necessidades do mercado de trabalho local, ou regional. Lembremos que, no período que antecedeu à norma que dita o 9º ano, como ensino obrigatório, as Escolas Profissionais já ofereciam cursos “destinados a jovens com o 6ºano de escolaridade, cuja conclusão correspondia à obtenção do diploma do 9º ano e do diploma de aptidão profissional de nível II” (Alves, N., (Cord.), 2001:79).

Hoje, com a abertura dos cursos profissionais às escolas públicas e com o prolongamento da escolaridade obrigatória até ao décimo segundo ano, como já referimos, as políticas públicas educativas apostam na referida modalidade de ensino como forma de criar oportunidades de emprego que vão ao encontro aos objetivos dos formandos. Será uma boa aposta? De facto, e, à semelhança da Alemanha, onde fomos beber algumas ideias, acreditamos que este pode ser um caminho para o sucesso e para promover uma maior justiça social, especialmente se entendida como, um conjunto de atividades que visam à aquisição de competências práticas, bem como os saberes e as aptidões impostas para executar um emprego ligado a uma profissão, num, ou vários ramos de atividade. Esta foi a razão que nos encorajou na escolha de um curso profissional para apresentar a este encontro.

¹¹ Doravante substituiremos escolas profissionais por EP, por uma questão de economia.

Breve referência aos diferentes tipos de parcerias

Na verdade há uma grande diversidade de parcerias, como, por exemplo, entre a escola e as autarquias, entre Bibliotecas, Grupos desportivos e também parcerias entre Universidades, Universidades e Institutos Politécnicos, Universidades e Escolas Secundárias, entre tantas outras. Não vamos dar exemplos das parcerias mencionadas, uma vez que não é esse o objetivo do artigo, nem vamos ignorar que existem vários tipos de parcerias noutras regiões do país, contudo, gostaríamos de fazer uma pequena referência à Câmara Municipal de Vila Franca de Xira (C.M.V.F.X.), uma vez que o estudo que apresentamos se circunscreve ao referido concelho. De facto, Vila Franca de Xira abraça vários tipos de parcerias¹², quer com diferentes estabelecimentos de ensino, empresas, bibliotecas, etc., quer com outros municípios, em diversas áreas do conhecimento e de atividade.

De salientar que as parcerias, de uma maneira geral, têm como objetivo incitar o desenvolvimento económico, social e cultural da região, daí a importância das mesmas e a aposta da C.M.V.F.X. em as promover e desenvolver.

Mais recentemente, aparecem parcerias entre escolas e empresas que visam a criação de estágios, tendo como objetivo uma maior integração dos alunos no mercado de trabalho, tendo também, em alguns casos, as Câmaras uma papel mediador, como acontece com a Câmara de Vila Franca de Xira.

Descrição da parceria entre a escola ESCVF e a empresa REMA: Questões de partida

A síntese de informação empírica exposta neste artigo foi recolhida ao longo de 2011 e 2012, através de nove entrevistas semiestruturadas administradas aos atores envolvidos na parceria entre a Escola ESCVF e a Empresa REMA. A informação teórica, referente ao estado da arte no âmbito da formação e das parcerias, teve início numa fase anterior, tendo, no entanto, acompanhado o estudo empírico.

A modalidade de parceria que aqui expomos, apresenta algumas dissemelhanças das que referimos anteriormente, por ser um tipo de parceria entre a Empresa REMA e a Escola ESCVF que integra nas suas opções formativas a Iniciativa Novas Oportunidades. Para além da referida

¹² O conceito de parceria aparece, por vezes, em alguma literatura, entendido como redes, conexões, ligações (Castells, M.), uma vez que implicam partilha, troca de saberes e de práticas e a existência de acordos entre as partes.

particularidade, que a distingue das demais, existem algumas características específicas deste caso, como seja o facto de os Alunos (Formandos) poderem contar com Professores (Formadores) da parte técnica da Empresa que se deslocam à Escola para lecionarem as suas aulas.

Os Alunos (Formandos), quando acabam o seu curso têm direito a um estágio de um mês, findo o qual, e, se conseguiram obter uma média de catorze (14) valores, poderem prolongar o estágio por mais seis meses na Empresa. Os alunos (Formandos) fazem a sua formação transitando por vários setores e com monitores de cada especialidade. Findo estes seis meses, o contrato poderá ser renovado, caso as competências pessoais e profissionais do aluno satisfaçam a empresa e a equipa onde este está inserido. Este contrato pode ser renovado durante várias vezes, permitindo uma rigorosa formação e aquisição de competências em contexto de trabalho. No caso de não serem integrados na empresa, para passarem à condição de efetivos, e, acabem o contrato com a Empresa, estes Alunos ficam com o 12º ano completo, permitindo-lhes dar continuidade aos estudos no Ensino Superior, ou, tirarem um curso de especialização tecnológica, caso assim o desejem. Para além disso, ficarão sempre com uma formação profissional (quer na área da manutenção, quer na da mecânica), sendo considerada uma mais-valia, mesmo quando estes alunos vão para o Ensino Superior.

Perspetiva metodológica

A existência de parcerias, nos moldes da que acabamos de apresentar no presente artigo, poderá ser entendida como uma forma de resolução de problemas? Será que o nosso estudo empírico nos vai dar algumas respostas? Poderemos prognosticar alguns benefícios, ou não, das parcerias para a escola? Para a empresa? E para os formandos?

Com o **objetivo** de responder, ainda que sucintamente¹³, a algumas das questões formuladas, utilizamos uma perspetiva metodológica baseada na compreensão entre a realidade a ser estudada, ou seja, o estudo empírico (O que vamos estudar e quem vamos estudar?) e o investigador(a), ou seja, o quadro teórico que se vai delineando ao longo do estudo. Visa-se, pois, uma articulação entre o processo empírico e o teórico, tentando afastarmo-nos o mais

¹³ Face ao fator espaço exigido na elaboração do artigo.

possível do real, ou seja, não nos envolvermos demasiado com os atores que compõem o universo (contexto) do presente caso, tentando ser o mais objetivos possível, seguindo, de certa maneira, a linha sustentada por Weber.

Apesar de alguma incerteza, própria do investigador, procurou-se verificar se o teor da informação selecionada, os métodos e instrumentos utilizados na recolha e análise de dados, são os mais adequados ao presente caso. Ambicionou-se, de igual forma, através da análise de conteúdo temático, encontrar nas respostas dos entrevistados, as evidências mais significativas e que respondessem à questão de investigação que conduziu o estudo - compreender se as parcerias podem trazer, ou não, benefícios para a Escola (diminuindo, ou não, o insucesso escolar e o abandono), para a Empresa (ter, ou não, um papel importante na formação e qualificação dos trabalhadores), e para os Formandos (indo, ou não, de encontro às expectativas de escolha pessoal e oportunidades de emprego no imediato).

Sinopse do estudo¹⁴

Já referimos o Corpus do presente artigo, bem como o número de participantes do nosso estudo empírico. Também já fizemos referência a alguns pressupostos teóricos que nos conduziram no nosso estudo empírico. Tendo em conta os referidos pressupostos, situamo-nos, em primeiro lugar, no espaço da Escola e problematizamos a questão das parcerias como possível motor de combate ao insucesso e ao abandono escolar. Na verdade, alguns entrevistados revelaram que o facto de existirem parcerias entre a escola e as empresas revertia em benefícios para a escola, uma vez que, os alunos que não se sentem motivados para integrar uma via científica ou humanística, veem nos cursos profissionais e no respetivo estágio, uma mais rápida integração no mundo do trabalho, facto este que os motiva a continuarem os estudos e a não abandonarem a escola precocemente. Para além disso, já é introduzida uma parte prática que, apesar de ainda insuficiente, na maior parte das vezes, se não sempre, os alunos se sentem mais atraídos.

- “...Para além de eu ter aprendido e ter conhecimento de algumas coisas aqui na escola, no estágio aprendi muito mais e...tipo, tive ações que desenvolveram mais o conhecimento, práticas didáticas, foi bastante interessante e gostei” (E5).
- “...Por isso o que eu gosto mais é a prática do 10º ano e mesmo o estágio, dos meses de estágio. De resto, a escola desmotiva um bocado” (E6).

¹⁴ pp. 2 e 3.

De salientar, no entanto, que os Alunos (Formandos) não são, de maneira alguma contra a parte teórica, mas sim contra a pouca articulação da teoria com a prática. Exemplo disso é que na Empresa, por vezes é aplicada teoria, mas seguida da prática.

Para além disso, os Alunos ao desenvolverem competências como, o **saber fazer** sentem-se satisfeitos e mais motivados para o trabalho.

- “Porque ao darmos teórica, damos por exemplo, uma hora teórica e a seguir já vamos aplicar o que estamos a dar, enquanto aqui é sempre constantemente...” (E7).
- “Depois são aulas consecutivas assim. Nós à 2ª feira então, temos logo 3 horas, ou 4 horas seguido [...] de práticas oficiais, só que em teoria” (E6).

De facto, na nossa perspetiva, os cursos profissionais deveriam incluir uma vertente mais prática e uma maior articulação teoria e prática, sendo que, como os testemunhos dos entrevistados revelam, é precisamente essa prática, o simples mexer, como nos é relatado, que mais motiva os alunos. “...Foi mais ... mexemos mais nas peças.” (E7)

De realçar que apesar destes alunos estarem num curso profissional e serem alunos mais virados para a parte prática, são Alunos com bons resultados e motivados para o estudo e para o trabalho. “Sei que no 10º, 11º tive média de 16,4, para aí” (E6).

Para além disso é feita referência aos benefícios que esta parceria tem não só para a escola e para a empresa, mas também para a comunidade.

“Porque é um curso que está muito bem visto na escola, na comunidade, na própria empresa. Eu acho que é uma boa parceria e penso que é para continuar, até porque pelo menos aqui nas redondezas e, quando eu digo redondezas, são umas redondezas bastante alargadas, eu tinha alunos de Marinheiros, da margem Sul, há muitos alunos que vêm para aqui porque querem mesmo vir para este curso e não há, não sei se haverá no norte alguma escola que tenha também o curso de manutenção de aeronaves...”(E3).

No que diz respeito aos benefícios desta parceria, ou não, para os Formandos, os seus testemunhos parece projetarem-se naquilo que consideram ser as suas expectativas de futuro.

Então, vejamos:

“...pensei entrar no curso, acabá-lo e de seguida ir trabalhar, não continuar com os estudos, porque, pronto, estudos não é bem, não é o meu forte [...] Gostava de ir logo trabalhar, porque é bom, tenho um emprego garantido [...]Abre-me muitas portas também”. (E7)

Cruzando o que o Aluno considera ser de benefício para ele, com o que os Responsáveis da escola consideram reduzir o abandono e o insucesso, parece confirmar-se a teoria defendida por Estivil, J. et al, de as parcerias serem uma forma de combate à exclusão. De facto, os Alunos, para além de privilegiarem o trabalho prático da empresa nos meses em que estão a fazer estágio

e de considerarem a Escola como desmotivante, “...De resto, a escola desmotiva um bocado”. (E6), parece serem motivados para as suas expectativas e para as expectativas criadas à volta do curso. Em alguns dos seus testemunhos percebemos que a causa da sua motivação é mesmo o curso de Técnico de Reparação e Manutenção de Aeronaves, no qual veem uma perspectiva de futuro, mas ao mesmo tempo, também como um desafio à sua curiosidade.

“Sempre admirei um pouco as aeronaves, sempre gostei de saber como é que era dentro das aeronaves, sempre tive aquele... prontos, saber como é que eram as aeronaves e pensei vamos para isto, ver como é que é. É um desafio, vamos ver como é que é”. (E7)

No âmbito de benefícios para a Empresa, salientamos o facto de a Empresa, mesmo que no momento não necessite do Formando, facto que não tem acontecido até ao momento, poder vir mais tarde a contratá-lo, em vez de contratar alguém que não conhece o seu historial.

- “Inclusivamente, porque um dia mais tarde...podem contactar estas pessoas que já fizeram uma formação com técnicos de lá, não é? Para além dos professores da escola e com técnicos de lá, é muito diferente do que contratar alguém que” (E3)

- “penso que é útil também para a empresa se puder contactar, se puder contratar uma pessoa que já conhece, que tenha boas referências, que esteve lá, que foi alguém empenhado, trabalhador, competente, que mostrou bons valores, penso que tem mais hipóteses de ser contactado pela empresa do que outra pessoa que não é conhecida, que não sabem o que é que conhece, o que não conhece, é bom para a empresa, será bom para o formando... e para a escola” (E3).

De facto, no nosso ponto de vista, a Empresa REMA demonstra ser uma empresa que aposta na formação e qualificação dos seus trabalhadores, sejam eles estagiários e em início de atividade, ou trabalhadores já há bastante tempo na Empresa. Para estes, a Empresa REMA e a Escola fizeram uma parceria, que engloba o CNO da Escola, no âmbito do RVCC. O objetivo desta parceria, também no âmbito da formação, é a de facultar uma maior formação e qualificação aos trabalhadores da empresa, através do Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências.

- “Nós temos protocolo com a REMA e desde 2006 que certificamos colaboradores da Empresa, que têm uma experiência profissional vastíssima, têm imensas ações de formação e portanto a REMA precisa que os colaboradores aumentem o nível de qualificação e, obviamente, nós respondemos que estávamos disponíveis para fazer uma parceria com a empresa na constituição de grupos. Então a pessoa, o candidato vai a júri de certificação através do tal...” (E9).

Contudo, parece nem sempre este tipo de formação, no âmbito do RVCC, ir ao encontro das expectativas dos formandos. Segundo alguns entrevistados, há o risco da “banalização” deste tipo de formação, face a alguns CNO, por não cumprirem determinadas regras, dada a sua pouca

eficácia, e, por adotarem um certo facilitismo na forma de condução do processo e na creditação final.

- “Existem grandes diferenças do primeiro CNO, onde eu estive, para este. Eu senti-me um pouco largado no primeiro CNO, senti-me pouco ajudado, porque nós tínhamos apenas umas horas de formação e depois os trabalhos eram entregues por e-mail. Só se nós achássemos necessidade, é que iríamos contactar os professores, aqui já não. Aqui existe durante o processo bastantes aulas, existe a disponibilidade também dos formadores em horários que nós tenhamos oportunidade em que eles nos atendam, então houve bastante facilidade...” (E9)
- “... mesmo através de chamadas telefónicas, nós entrávamos em contacto com eles e marcávamos um dia, desde que houvesse disponibilidade deles porque eles têm as aulas, mas nunca houve um dia que eles deixassem de me receber, receberam-me sempre quando eu tive necessidade, então isso ajudou-me bastante no processo, embora esta última parte fosse um pouco mais célere”. (E9)
- “... segundo consta, opiniões variadas que eu ouvi, este Centro Novas Oportunidades da escola ESCVF está muito bem visto e eu posso provar que é muito bom. Eu posso provar que é bom, porque gostei de trabalhar com eles e pelo que sei, é daí que ele ainda não fechou” (E9).

Um outro risco apontado é o desmembramento da Iniciativa Novas Oportunidades, ou seja, os Cursos Profissionais e os Cursos EFA, apesar de englobados na referida Iniciativa, passaram para a Direção. Ora, segundo a entrevistadora corre-se o risco de as coisas se dividirem e

- “Nós aqui em cima coordenamos o processo RVC de nível básico e nível secundário, coordenamos a formação modular e este ano começámos com a coordenação dos cursos EFA, só que depois houve uma alteração nesta decisão e passaram para a Direção”. (E8)
- “...mas já nem vale a pena porque as escolas...é assim, as pessoas consideram que isto funciona tudo autonomamente, sem qualquer tipo de ligação, porque por exemplo, se somos nós a realizar os processos de encaminhamento para tudo o que é ofertas de **INO**, faria todo o sentido que, já não digo os profissionais, mas pelo menos, os cursos EFA estarem cá em cima. (E8)

De salientar que o CNO se situa num Bloco mais acima do Bloco onde se encontra a Direção, este localizado logo à entrada, ou seja, à entrada do lado esquerdo.

De realçar também, e, voltando à Empresa e ao seu interesse na formação dos seus recursos humanos, que, para além da formação através das parcerias estabelecidas, a Empresa REMA também promove cursos no seu interior.

“Monitores porque ... chamamos aqui monitores, porque vêm ajudar à lecionação das aulas e, geralmente, são engenheiros que também dão formação na Empresa, quer dizer, porque eles também têm lá cursos”. (E4)

Depois de evidenciarmos alguns fragmentos dos discursos dos Entrevistados, que, na nossa ótica, estão imprimidos de significados, tentamos dar-lhes algum sentido.

Não pretendendo dar como certa, a ideia de que as parcerias devem de ser entendidas como a resolução de todos os males que afetam a escola, as empresas e os respetivos atores, devemos, no

entanto, reconhecer a sua importância. Também, na nossa perspetiva, parece ter ficado patente, através dos testemunhos dos participantes no estudo, que elas podem ser uma contribuição para solucionar alguns problemas.

A análise que desenvolvemos, apesar de poder ser entendida como uma dimensão restrita do estudo, permitiu, contudo, identificar, em linhas gerais, alguns benefícios da parceria que aqui apresentámos. É certo que poderemos sempre questionar o jogo¹⁵ que por vezes poderá caracterizar o discurso dos entrevistados, em função do lugar que ocupa na instituição. O modo que escolhemos para, pelo menos minimizar, esse possível jogo, foi o facto de termos seleccionado uma variedade substancial de participantes e, de, durante o momento de entrevista, estarmos atentos a alguns sinais que pudessem indiciar algum jogo por parte do entrevistado. Também as perguntas, por vezes repetitivas do investigador permitiu perceber se, de facto, o entrevistado se expressava como realmente pensava, ou como queria pensar naquele momento.

No que se refere à Escola, estamos em crer que o desenvolvimento de parcerias, nos moldes da que aqui apresentamos, podem contribuir para uma melhoria do sucesso escolar e evitar o abandono precoce, uma vez que, os alunos se sentem motivados para uma formação mais adequada às suas expectativas.

Quanto a uma maior justiça social, no caso do curso de Técnico de Reparação e Manutenção de Aeronaves, questionamos a sua aplicação, uma vez que para este curso, nem todos os alunos são pré-seleccionados, como nos evidenciaram alguns discursos. As exigências quanto ao perfil do aluno e quanto ao seu aproveitamento escolar, são exigências determinadas pela empresa, correndo o aluno o risco e a própria escola, de o aluno acabar por ter de desistir, caso estas condições não se verifiquem logo no 1º ano do curso. Quanto aos restantes cursos profissionais, mesmo no caso em que existem parcerias, as exigências das empresas não são tão elevadas, o que não invalida que a escola não tenha de preparar todos os alunos para competências de saber ser, saber estar, em suma, para ter uma atitude ética e de cidadania. Sabemos que a escola cumpre o seu papel, como nos foi divulgado pelos diversos entrevistados. A nossa reflexão, no entanto, persiste e questionámo-nos, se, mesmo nos cursos profissionais não começará a existir

¹⁵ Entenda-se jogo, no presente contexto, como uma forma de adaptar o discurso à situação da entrevista. Este jogo, por vezes existe mais em posições ocupadas por chefias, para não porem em risco a sua posição profissional, não correspondendo, por isso, exactamente àquilo que querem dizer, mas sim, àquilo que pensam que deve de ser dito.

também uma, ainda que aparente, exclusão social, face a certas exigências das empresas (?), ou, então, não terá a Escola que investir ainda mais no desenvolvimento de competências de ordem ética e de cidadania?

Fazendo um balanço do nosso caso – a parceria entre a Escola ESCVF e a Empresa REMA, de facto, na nossa perspetiva, o balanço é bastante positivo, como através do levantamento de alguns depoimentos dos atores podemos constatar. Contudo, como em todas as ações, há sempre riscos que se correm, quer seja por parte da Escola, da Empresa e dos Formandos. Percecionámos alguns desses riscos através dos discursos dos entrevistados e participantes no estudo.

Um dos riscos que foi apontado, foi o do ainda, “estigma dos cursos profissionais”

“...é o despacho 25 que é de 2004 / 2005 do tempo do ministro David Justino e a partir daí, e nessa altura não havia alunos nenhuns nos cursos profissionais e a partir daí o número de alunos, mesmo ao nível de centros de formação era baixo, ao nível das escolas então não havia nenhum, mas houve um grande aumento, de maneira que eu acho que as pessoas aperceberam-se disso, mas ainda não saiu aquele estigma que havia, de que, eu que andei a estudar antes do 25 de Abril, sei mais ou menos de onde é que vem este estigma, que era - as pessoas que tinham mais possibilidades que estudavam e as outras ficavam... em segundo. Não saiu nunca das pessoas, mas já está a começar a mudar...” (E4).

• “Mas o engraçado, no meio de isto tudo, é que também há professores que nas reuniões dizem ‘ele não é assim muito bom, é capaz de ser melhor ele ir para um profissional...’ ”. (E4)

Também a “falta de dinheiro para um maior investimento nos cursos profissionais”.

“... eu às vezes, essa falta de dinheiro..., vejo que há um certo constrangimento para um determinado número de coisas, que podiam funcionar melhor”. (E4)

Também existe o risco de a escola perder certas parcerias que poderiam vir a ser importantes e de grande projeção para a Escola. (E4)

“...depois ainda temos outro contra, porque o Ministério não deixa abrir os cursos que nós queremos, está estabelecido o número de turmas, etc., isso também faz...”.

Os riscos apontados pelos alunos, referem-se essencialmente ao facto de a Empresa apenas assegurar o reconhecimento do curso para a própria empresa e ao modo como o curso está organizado em termos de estágio e das componentes práticas e teórica, que, na perspetiva dos alunos, deveria ser mais equilibrada. Aliás, este parece ser o aspeto negativo que mais marca os alunos na avaliação dos pontos fracos do curso.

• “...o nosso curso, apesar de já alguns professores da área de mecânica aqui da escola, estarem a fazer para sermos reconhecidos na TAP, mas não sabemos até que ponto isso vai chegar à nossa vez”. (E 6)

- “Eu acho que a organização podia ser melhor, lá está a história da prática, podiam dividir melhor, em vez de ser só um mês, podia ser tipo 2 meses na escola, um mês no estágio, 2 meses na escola 1 mês no estágio”.

Quanto à interpretação que os elementos da Direção fazem no âmbito de benefícios para a Escola, Empresa e Formandos é realçada a aposta na mesma, que vai sendo cada vez maior,

- quer pela procura dos alunos, que escolhem esta oferta formativa e este curso, para dar largas às suas expectativas e motivações;
- quer pela empresa, que diz cada vez mais precisar de formandos capazes de cumprir os requisitos da empresa;
- quer pela escola, pelas renovações de contrato de parceria que vão fazendo e que reverte na boa imagem que a Escola transmite da comunidade escolar, para a comunidade local, nacional e, até, europeia.

De facto, na nossa perspetiva, as respostas que obtivemos apontam para o sucesso das mesmas e não temos dúvidas de que os benefícios são mais elevados do que os possíveis riscos. Há pois que refletir sobre a experiência da mesma e, se possível, aplicar a outras escolas e empresas. Só assim se poderão tirar conclusões mais credíveis, pese embora os contextos nunca sejam os mesmos. Cremos que daí resultarão benefícios para a escola, para as empresas e para os atores sociais das gerações vindouras.

Na nossa perspetiva, as parcerias são alternativas a considerar, embora não desempenhem, por si só, soluções mágicas. O entendimento e o diálogo entre as partes envolvidas e respetivos atores, estarão, no nosso ponto de vista, na base do sucesso.

Referências Bibliográficas

Alves, João Emílio. *Da metáfora da rede aos parceiros em rede: Uma leitura sobre o que mudou no combate à pobreza e à exclusão social na sequência da implementação do programa rede social em Portugal*. Porto: VII Congresso Português de Sociologia (2012). Recuperado em: Maio de 2013. http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0011_ed.pdf

Alves, N. (Coord.), et al. (2001). *Educação e formação: Análise Comparativa dos sub-sistemas de qualificação profissional de nível III*. Estudos e Análises (27). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.

Canário, R., Cabrito, B. (Org.) (2008). *Educação e formação de Adultos: Mutações e Convergências*. Lisboa: Educa.

Centeno, M. (2013). *O trabalho, uma visão do mercado*. Lisboa: Relógio d'Água Editores.

Cerdeira, M. C. Santos (2004). *Dinâmicas de transformação das relações laborais em Portugal* (MAET/DGERT). Lisboa: Cadernos de emprego e relações de trabalho.

Estivil et al., (1994). *Partnership and the fight against exclusion*. «The Lessons of the Poverty 3 Programme». Bruxelas: EEIG, Animation and Research, European Union.

Kovács, I., Castillo, J. J. (1998). *Novos Modelos de Produção: Trabalho e Pessoas*. Oeiras: Celta Editora.

Kovács, I., (Coord.), Cerdeira, M.C., Bairrada, M. Moniz, A.B. (1994). *Qualificações e mercado de trabalho*. Lisboa: I.E.F.P..

Marques, E. (2007). *Envolver para desenvolver – Um estudo de caso sobre as parcerias Educativas*. (Vol. (s) I e II). Lisboa: F.C.T. - U.N.L.

Patrício, M.F. (Org.) (2006). *Educação e formação profissional: As perspectivas do movimento da escola cultural*. Porto: Porto Editora.

Rodrigues, F., Stoer, S. (1998). *Entre parcerias e partenariado: Amigos, amigos, negócios à parte*. Oeiras: Celta Editora.

Sites consultados:

<http://www.encyclopedia.com/topic/Ideal Type.aspx>

<http://studyvisits.cedefop.europa.eu>

Modelos de gestão de recursos humanos em empresas ligadas a sectores de elevada intensidade tecnológica.

Maria Amélia Marques

amelia.marques@esce.ips.pt

Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal

Resumo

O presente trabalho teve como objectivo estudar os modelos de gestão de recursos humanos em quatro empresas ligadas a sectores de elevada intensidade tecnológica e as percepções dos trabalhadores sobre a situação do trabalho. Do ponto de vista metodológico, foi utilizada a metodologia de estudo multi-caso recorrendo-se a um conjunto de técnicas de recolha de informação que passaram pela entrevista aos responsáveis de recursos humanos, pelo inquérito aos trabalhadores, pela análise documental e pela observação. Os resultados obtidos indicam que o sector de actividade, entendido em termos “societais”, emerge como factor importante na modelação das práticas de gestão de recursos humanos, contribuindo para as semelhanças entre as empresas que o integram. Constatou-se que essas semelhanças se devem à necessidade de conformação com os requisitos da Qualidade e as exigências dos clientes. Constatou-se, também, que as empresas que têm implementado o modelo “lean” apresentam mais semelhanças entre si do que com as outras empresas nos modelos de gestão de recursos humanos e de conceptualizado capital humano. Estes modelos caracterizam-se pela formalização das práticas e pela conceptualização do capital humano como de baixo valor e singularidade. Quanto às percepções sobre as características do trabalho, os factores que parecem contribuir para as diferenças nas percepções dos trabalhadores das diferentes empresas, são a percepção do acesso à informação, entendida como comunicação formal, e a percepção do trabalho enriquecido, sendo o efeito destes factores moderado pela organização do trabalho em equipa. O trabalho em equipa emerge como o factor que contribui para uma percepção maior do acesso à informação e de uma chefia de apoio, sendo esse efeito reflectido na maior satisfação na participação e desenvolvimento no trabalho e nas relações interpessoais. A percepção do trabalho enriquecido tem efeitos sobre a percepção de uma cultura de inovação, mas não tem efeito sobre a satisfação com a participação e desenvolvimento no trabalho. A satisfação no trabalho também é condicionada pelas características sociográficas dos trabalhadores, como sejam, o sexo, a escolaridade e a antiguidade na função e a antiguidade na empresa.

Palavras chave: Modelos de gestão de recursos humanos; organização do trabalho; satisfação no trabalho.

Introdução

O conceito de “gestão de recursos humanos” surgiu há pouco mais de três décadas, estreitamente ligado à lógica da gestão da cultura, como uma nova forma de conceptualizar a função pessoal, centrando-a no compromisso, na formação e no desenvolvimento. No quadro da flexibilidade organizacional, que requer o uso das novas tecnologias e a participação e qualificação dos trabalhadores, a gestão de recursos humanos emerge como um factor-chave de sucesso para as organizações. Contudo, apesar da disseminação do conceito e do discurso da importância do factor humano como activo estratégico das organizações, as diferentes formas de aceitação do conceito e a sua tradução em práticas organizacionais têm denunciado não só diferentes conceptualizações da função pessoal (e das pessoas), bem como a importância dos factores de contexto na modelação dessas mesmas práticas. Na Europa, os estudos empíricos revelam que as

práticas de gestão de recursos humanos adoptadas pelas empresas surgem mais da necessidade de conformação com normas impostas, isto é, por processos de isomorfismo do que por decisão estratégica das empresas, em parte porque não existe a percepção clara da relação entre a estratégia de gestão de recursos humanos e a estratégia de negócio (Gooderham et al, 2004). Em Portugal, os estudos revelam que a denominação de “gestão de recursos humanos” para designar a função pessoal se encontra generalizada nas grandes empresas, nas quais está mais alinhada com a estratégia de negócio do que com o desenvolvimento dos trabalhadores (Cabral-Cardoso, 2004). Os estudos revelam, ainda que nas empresas portuguesas continuam a predominar as práticas administrativas de gestão de recursos humanos com a tendência para a introdução de algumas práticas de gestão técnica de recursos humanos, como sejam, o recrutamento e selecção e a avaliação de desempenho, bem como algumas práticas orientadas para o desenvolvimento das qualificações ou competências, como sejam, as políticas de formação profissional e a divulgação de informação (Parente et al., 2001). Do ponto de vista conceptual, a gestão de recursos humanos apresenta-se como um campo teórico pouco estabilizado e autónomo (Brewster e Larsen, 2000; Boxall, 1993; Legge, 1995a; 1995b; Moura, 2000). A falta de estabilização é denunciada nas diferentes perspectivas de análise que assentam sobre diferentes pressupostos básicos, evidenciando diferentes paradigmas sobre o indivíduo na organização, sobre a organização e a sua relação com o meio. Contudo, não obstante essas diferenças parece existir algum consenso no que respeita aos modelos de análise. Salienta-se nos últimos a necessidade de adoptar perspectivas e/ou modelos de análise mais holísticos que permitam compreender a GRH enquanto campo de conhecimentos, práticas e técnicas, bem como captar as ambiguidades e os paradoxos que caracterizam este domínio (Boxall, 1993; Kenney, 1997; 1999).

Neste quadro, o presente trabalho teve como objectivos estudar os modelos de gestão de recursos humanos em quatro empresas ligadas a sectores de elevada intensidade tecnológica e as percepções dos trabalhadores sobre a situação do trabalho. Os objectivos do trabalho têm subjacentes dois pressupostos teóricos, nomeadamente: (1) os modelos de gestão de recursos humanos são modelados por factores do contexto interno e externo à organização e por isomorfismo (Gooderham et al, 2004)); (2) é a situação específica de trabalho que fornece um contexto interpretativo à acção e que qualquer prática deriva o seu significado e significante do contexto em que se enquadra (Thompson, 2007).

Secção 1 O contexto como factor modelador das práticas de gestão de recursos humanos

Os factores de contexto enquanto modeladores das práticas ou sistema de práticas de gestão de recursos humanos têm sido referidos como uma variável importante de análise pelas teorias que se enquadram nas diferentes perspectivas de gestão de recursos humanos, nomeadamente do “best-fit” (ou perspectiva clássica da gestão estratégica de recursos humanos), de contexto ou societal e perspectiva dos recursos. Embora as teorias que se enquadram na perspectiva do “best-fit” referirem a importância dos factores de contexto, os mesmos são subordinados a uma lógica positivista e determinista que tem como pressuposto uma relação causal entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional. Nesta perspectiva as teorias que mais enfatizam os factores de contexto enquanto moderadores dessa relação são as teorias que se enquadram no que Delery e Doty (1996) denominam as abordagens contingenciais e configuracionais, que apresentam abordagens mais holísticas comparativamente com a abordagem universalista. Nas abordagens contingenciais, Delery e Doty (1996) incluem alguns autores de referência como Miles e Snow (1984), Schuler e Jackson (1987), Tichy et al. (1982) e Lengnick-Hall e Lengnick-Hall (1988). Estas teorias partem de dois pressupostos: (1) conceptualizam a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional como sendo mediada por diferentes factores de contingência (a dimensão da empresa; a idade da empresa; a tecnologia; a intensidade de capital; a taxa de sindicalização; o sector de actividade; a localização; os “shareholders”); (2) assumem que existe um conjunto de relações complexas entre: (a) as variáveis de gestão de recursos humanos entre si; (b) as variáveis de gestão de recursos humanos e os indicadores de desempenho; (c) as variáveis de gestão de recursos humanos e os factores de contingência; (d) e por último, entre o desempenho e os factores de contingência. As abordagens configuracionais são caracterizadas por Delery e Doty (1996) como as teorias mais holísticas que partem do pressuposto de que o desempenho organizacional depende do grau de proximidade das práticas de gestão de recursos humanos a uma configuração considerada “ideal”. Nesta abordagem destaca-se a teoria de MacDuffie (1995), que se apresenta como uma referência na defesa do que Wood (1999) designa de “internal-fit” ou integração das práticas de gestão de recursos humanos como factor-chave para obter um melhor desempenho. Ao contrário de Pfeffer (1994) que preconiza uma perspectiva

universalista, MacDuffie (1995) argumenta é o conjunto integrado de práticas (“bundles”) que contribui para o melhor desempenho e não a introdução de forma individualizada de práticas. Segundo o autor, a introdução do que ele designa de práticas inovadoras de trabalho só contribui para a melhoria do desempenho económico quando estão reunidos os seguintes factores de contexto: (1) os trabalhadores possuem competências e conhecimentos que os gestores carecem; (2) os trabalhadores estão motivados para mobilizar as suas competências e conhecimentos, através do esforço discricionário; (3) a estratégia e o desempenho da organização estão dependentes do esforço discricionário dos trabalhadores. O autor reforça que o sistema de gestão de recursos humanos, mesmo que desenvolva competências e motive os trabalhadores, só gera melhoria do desempenho organizacional se estiver integrado na estratégia de produção da organização.

A importância dos factores de contexto assume maior relevância nas perspectivas societal e política e na perspectiva dos recursos, que apresentam modelos de análise mais holísticos e menos deterministas sobre a gestão de recursos humanos. Na perspectiva societal, também denominada de contexto, enquadram-se as abordagens que estudam a viabilidade de conceptualização de um modelo europeu de GRH, por oposição ao modelo norte-americano (Sparrow e Hiltrop, 1997; Brewster, 1995), e a perspectiva do novo institucionalismo (DiMaggio e Powell, 1983; Meyer e Rowan, 1983; Scott e Meyer, 1983). Nesta última, recorrendo ao conceito de isomorfismo, procura-se compreender como é que as organizações incorporam e legitimam as suas práticas em determinado contexto, bem como os factores que as levam a adoptar práticas semelhantes às da sua “envolvente”. Esse isomorfismo pode ser de dois tipos: competitivo, isto é, que aquele que pressupõe um “fit” com as lógicas e exigências de competitividade ou institucional, isto é, aquele que se apresenta como uma alternativa para explicar a mudança organizacional. O isomorfismo institucional pode seguir três mecanismos, nomeadamente: (1) o isomorfismo coercivo, que tem por base a influência política, a necessidade de conformação com a legislação e/ou com os requisitos das associações profissionais, bem como problema da legitimação; (2) o isomorfismo mimético, que resulta das respostas estandardizadas, como sendo, por exemplo, a imitação de estratégias e práticas dos concorrentes ou referências no ramo para lidar com a incerteza; (3) o isomorfismo normativo, que está associado à profissionalização, isto é, à relação entre as políticas de gestão e a trajectória

profissional dos empregados, em termos de qualificações, experiência profissional e competências. Por último, a perspectiva dos recursos, que representa uma resposta às limitações das teorias do best-fit e/ou da gestão estratégica de recursos humanos, centra-se na diversidade dos recursos internos e nas capacidades específicas que cada empresa tem em gerar recursos únicos, valiosos, inimitáveis e insubstituíveis como estratégia para gerar recursos (Barney, 1991; Barney et al., 2001). As teorias que se enquadram nesta perspectiva podem ser classificadas em dois grupos, nomeadamente, as teorias que se centram nos recursos humanos da empresa, isto é, no “reservatório de capital humano” da empresa (“firm’s human capital pool”) e nas que se centram nas práticas de gestão de recursos humanos, utilizadas como “instrumentos” para gerir esses recursos (Wright et al., 1994, Cit in Dunford et al., 2001).

Face aos objectivos do presente estudo importa destacar dois modelos, nomeadamente, os modelos de Pichault e Schoenaers (2003) e Lepak e Snell (1999). O primeiro, segundo os próprios autores, é um modelo que se insere numa perspectiva de contexto combinando uma abordagem contingencial, apoiada nas configurações estruturais de Mintzberg (1995), com uma abordagem política da organização. A partir desta abordagem, Pichault e Schoenaers (2003) definiram uma tipologia de cinco modelos, nomeadamente, os modelos: arbitrário; codificação; valor; convenção; individualização. O modelo arbitrário corresponde ao funcionamento da configuração da estrutura simples e caracteriza-se pela concentração do poder na gestão do topo e fraca formalização das práticas de GRH, muito dependentes da discricionariedade do empresário. Do ponto de vista do funcionamento político da organização, existe uma tensão entre a submissão e a dependência dos trabalhadores em relação às chefias e a necessidade de criar mecanismos de participação e de delegação. Os actores que percebem a configuração empreendedora como convivial e informal traduzirão a confiança como forma de participação na tomada de decisão. Os que percebem a necessidade de se agruparem numa estratégia de grupo para fazer face às situações, percebem a confiança como a submissão/adesão ao líder. O modelo de codificação (“codifying model”) corresponde à configuração da estrutura da burocracia mecanicista, caracterizando-se por preconizar uma abordagem colectivista com elevada formalização das práticas, que garanta a transparência e a igualdade de direitos. Do ponto de vista do funcionamento político da organização, neste modelo existe uma tensão entre a submissão e a dependência dos trabalhadores em relação às chefias e a necessidade de criar

mecanismos de participação e de delegação. Para os actores que percebem a configuração “empreendedora” como convivial e informal a confiança é percebida como forma de participação na tomada de decisão, enquanto que para os actores que sentem uma necessidade de se agruparem numa estratégia de grupo para fazer face às situações, a confiança é percebida como a submissão ao líder. O modelo de valor corresponde ao modelo preconizado pela corrente de gestão pela cultura e caracteriza-se pela elevada descentralização e focalização das práticas na socialização aos valores da empresa. Do ponto de vista político, a tensão neste modelo reside entre a necessidade de garantir a singularidade do projecto colectivo e o grau de compromisso e envolvimento individual de cada membro. Na maioria dos casos estes dois pólos coexistem com alguns desequilíbrios. Estes desequilíbrios levam à necessidade de criar mecanismos de legitimação quer das práticas colectivas quer das práticas individuais. Nas culturas de elevada feminilidade (Hofstede, 1990) são enfatizados os valores individuais, enquanto que nas culturas de elevada masculinidade, em que se sobrepõe a necessidade de conformidade com a missão, são enfatizados os valores colectivos. O modelo de convenção (“agreement model”) caracteriza as empresas que funcionam em regime colegial e corresponde à configuração da estrutura da burocracia profissional, em que existe estandardização das qualificações, sendo o centro operacional autónomo e participativo na tomada de decisão sobre o seu trabalho e as políticas organizacionais. Do ponto de vista da abordagem política, o ponto fulcral deste modelo reside na relação entre nível colectivo (o que deverá ser negociado entre pares) e o individual (o que deverá ser decidido pelo indivíduo). Neste quadro podem surgir duas configurações opostas. Num extremo pode encontrar-se uma ênfase na configuração profissional e a necessidade de assumir riscos, o que levará a minimizar os pactos entre pares e a tentar maximizar a autonomia dos profissionais, relegando o comando para o plano individual. No extremo oposto pode encontrar-se a necessidade de preencher as lacunas da legislação, essencialmente em casos de estabilidade de mercado, o que tendencialmente poderá conduzir a esforços para criar regras comuns, impondo-se o comando em termos colectivos e, em alguns casos, por imposição das associações profissionais. O modelo de individualização (“individualising model”) corresponde à configuração estrutural da adhocracia, que pressupõe um centro operacional muito qualificado, e baseia-se na personalização das relações sociais, introduzindo a gestão de competências, combinando este modelo um conjunto de práticas diferenciadoras (remunerações, promoções por

mérito), como garantia da autonomia dos trabalhadores, com práticas de gestão de recursos humanos que promovam a unidade (formação e gestão pela cultura). Do ponto de vista do funcionamento político e tratando-se de um modelo assumidamente de “responsabilidade controlada”, a tensão reside nessa mesma responsabilização. Essa tensão pode assumir duas formas, nomeadamente, a de flexibilidade voluntária ou de flexibilidade imposta. A flexibilidade voluntária, também designada por autonomia, encontra-se em contextos com configurações estruturais da adhocracia, que promovem uma cultura organizacional que legitima o individualismo, o risco, o desempenho e o sucesso profissional. Em consonância com estas características, são organizações que empregam trabalhadores com competências raras, que lhes permitem facilidade de mobilidade no mercado. A flexibilidade imposta (controlo e pressão) emerge em contextos de instabilidade de mercado e está associada à flexibilidade organizacional, a inovação e/ou a qualidade. Neste caso a responsabilidade torna-se um método de controlo.

No que respeita à relação entre os diferentes modelos e a qualificação dos trabalhadores, Pichault e Schoenaers (2003) preconizam que os modelos arbitrários e de codificação tendem a desenvolver-se melhor quando existem trabalhadores não qualificados, ou seja, em contextos em que a mobilização de competências não é uma questão essencial, enquanto os modelos de individualização de valor e de convenção adequam-se melhor em contextos de mão-de-obra qualificada e jovem. Contudo, os autores sublinham que a relação entre os modelos de gestão de recursos humanos e as qualificações não é linear e depende da singularidade e da estabilidade do mercado, sendo que os modelos individualizados tendem a ser adoptados em situações de escassez de mão-de-obra e em mercados mais dinâmicos e imprevisíveis.

O modelo proposto por Lepak e Snell (1999) pode ser enquadrado na perspectiva dos recursos. Com base na perspectiva dos recursos, do capital e na teoria dos custos de transacção, os autores desenvolveram um modelo de “arquitectura de recursos humanos”. Cruzando duas variáveis, nomeadamente, a singularidade do capital humano (elevada e baixa) com o valor do capital humano (elevado e baixo), Lepak e Snell (1999) definiram quatro modelos de recursos humanos, nomeadamente: (1) o modelo de desenvolvimento do capital humano (elevada singularidade e valor) caracteriza-se pelas relações de trabalho centradas na organização, numa configuração de recursos humanos baseada no compromisso e pela aposta estratégica e financeira no desenvolvimento interno do capital humano, por forma a garantir a especificidade e

singularidade do mesmo; (2) o modelo de aquisição de capital humano (baixa singularidade e elevado valor), caracteriza-se pela conceptualização do capital humano como valioso mas não único à empresa, sendo nestas empresas as relações de trabalho de natureza simbiótica e utilitarista, com a percepção de ganhos mútuos, e assente numa configuração de recursos humanos baseada no mercado, sem desenvolvimento de competências internas; (3) o modelo de contrato do capital humano (baixo valor e singularidade do capital humano), caracteriza-se pela conceptualização do capital humano como um custo que a empresa pode externalizar, através do recurso à flexibilidade numérica e temporal, sendo as relações de trabalho neste modelo de natureza transaccional, isto é, a curto prazo e focalizadas simplesmente na vertente económica (e não de compromisso) e assentes numa configuração de recursos humanos na conformidade (4) o modelo de criação de alianças de capital humano (elevada singularidade e baixo valor do capital humano), conceptualiza o capital humano como único mas não é instrumental para criar valor, consequentemente as empresas que adoptam este modelo encontram-se numa situação paradoxal em que podem recorrer à internalização e externalização, formando modelos de aliança, em que as duas partes que contribuem e beneficiam dos resultados, instituindo modelos de colaboração que se traduzem em algumas práticas inovadoras de trabalho como: formação em *team building*, utilização dos mecanismos de participação, programas de intercâmbio, rotação dos postos de trabalho, etc.

Secção 2 Metodologia

Tendo como objectivos estudar os modelos de gestão de recursos humanos e as percepções dos trabalhadores sobre a situação de trabalho optou-se por realizar um estudo exploratório recorrendo à metodologia de estudo multi-caso. Foram escolhidas quatro empresas, sendo três empresas ligadas a sectores de elevada intensidade tecnológica, duas de produção (uma empresa familiar portuguesa e uma empresa de origem japonesa) e uma de transportes e logística, podendo, segundo a definição de Scott e Meyer (1983), ser integradas no mesmo sector de actividade, uma vez que actuam no sector da indústria automóvel. A quarta empresa escolhida pode ser designada como uma empresa de elevada intensidade de conhecimento. As técnicas de recolha de informação utilizadas foram a entrevista aos responsáveis pela função Recursos Humanos, o inquérito por questionário aos trabalhadores do centro operacional (amostra por

conveniência: 70 em cada empresa ligada ao sector automóvel e 50 na empresa de produção de software), bem como a análise documental e a observação. As variáveis e dimensões de análise foram: (1) caracterização da empresa: a actividade específica da empresa, nomeadamente os produtos e serviços que oferece ao mercado, e os seus principais clientes; a origem nacional da empresa; a cultura, entendida como os artefactos e valores manifestos; a estrutura organizacional; o processo produtivo e a organização do trabalho; o pessoal; (2) a caracterização das práticas de GRH (procedimentos e grau de formalização): recrutamento e selecção; acolhimento e integração; avaliação de desempenho; gestão de carreiras; formação e desenvolvimento; meios de informação e participação; (3) percepção dos trabalhadores sobre a situação de trabalho, nomeadamente, sobre as características do trabalho, os valores organizacionais e a satisfação no trabalho. No tratamento dos dados recorreu-se à análise qualitativa e quantitativa (estatística descritiva).

Secção 3 Modelos de GRH

No que respeita aos modelos de gestão de recursos humanos constataram-se mais semelhanças entre as empresas ligadas ao sector da indústria automóvel do que entre estas e a empresa de produção de *software*. Esse isomorfismo traduz-se nas semelhanças nos discursos das empresas (orientado para o cliente e para as normas da Qualidade), nas práticas prescritas e nos que as suportam, bem como nos artefactos culturais. Trata-se de um isomorfismo com características de isomorfismo institucional (DiMaggio e Powell, 1983) que decorre da necessidade de conformação com os requisitos e normas de certificação da Qualidade, as exigências específicas “cliente tipo” e do sector e, em menor grau, da necessidade de competitividade no sector.

Quadro 1: Caracterização dos Casos

Casos	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Tipo de empresa	Empresa familiar tipo conjugal	Empresa familiar de origem japonesa	Multinacional de origem alemã	Empresa não familiar/Sociedade Anónima
Actividade	Produção de moldes	Produção de componentes plásticos	Transportes e logística	Produção de software
Organização do trabalho	Individual / actividades no domínio de tarefas da maquinaria/ recurso à multivalência	Modelo “lean individualizado”/ predominio das actividades no domínio de tarefas da montagem	Modelo “lean”/predomínio das actividades no domínio de tarefas da maquinaria	Equipas semi-autónomas / trabalho do conhecimento
RH sexo/escolaridade	Predomínio do. sexo masculino com o ensino secundário (moda) e básico	Predomínio do. sexo feminino com o ensino básico (moda)	Predomínio do. sexo masculino com o ensino básico (moda)	Predomínio do. sexo masculino com o ensino superior
Modelos de GRH e do capital humano	Características do modelo arbitrário e de desenvolvimento	Características do modelo de codificação e de contrato	Características do modelo de codificação e de contrato	Características do modelo de valor e de aquisição

Fonte: Elaboração própria

Entre as empresas ligadas ao sector da indústria automóvel constatou-se maior isomorfismo entre as duas empresas que possuíam a função Recursos Humanos estruturada num departamento autónomo (Casos B e C) do que entre estas e a empresa (Caso A) em que as actividades inerentes à função RH eram distribuídas pelos Departamentos Administrativo-financeiro e de Qualidade. A estruturação da função RH num departamento autónomo (DRH) parece ter alguma influência na formalização dos procedimentos, o que vem corroborar os estudos realizados por diferentes autores, como Kok et al. (2003), Kotey e Sheridan (2004) e Kotey e Slade (2005), bem como contribuir para uma maior articulação dos procedimentos e das práticas. Contudo, a maior articulação dos procedimentos não significa um grau mais elevado de integração das práticas. As empresas dos Casos B e C, com DRH, possuíam semelhanças no que respeita aos modelos de práticas de GRH e aos modelos de capital humano, nomeadamente possuíam modelos de práticas de GRH com características predominantes do “modelo de codificação” (Pichault e Schoenaers, 2003) e modelos de conceptualização do capital humano com características predominantes do modelo de “contrato de capital” (Lepak e Snell, 1999). A empresa do Caso A, uma empresa familiar do tipo conjugal (Guerreiro, 1996), apresentava um modelo de práticas de GRH com

características predominantes do "modelo arbitrário", muito centrado no empresário sócio-gerente, e um modelo de capital humano com características do "modelo de desenvolvimento de capital humano". O "modelo de desenvolvimento do capital humano" traduzia-se na elevada antiguidade do pessoal (a média de antiguidade na empresa é superior a 15 anos), no percurso dos trabalhadores dentro da empresa e na formação adquirida "on-the-job". Colocando-se, aqui, a hipótese de que a opção por um "modelo de desenvolvimento" poderá residir na especificidade do sector que requer trabalhadores multivalentes com saberes profissionais e organizacionais adquiridos em contextos informais (de trabalho) e não formais, ou seja, trabalhadores com características de "identidades de ofício" e "identidades de empresa" (Dubar, 1997). A empresa do Caso D, produção de *software*, diferenciava-se das outras três quer no tipo de modelo de GRH quer na conceptualização do capital humano. Relativamente ao primeiro, a empresa apresentava características do que Pichault e Schoenaers (2003) designam de modelo de valor, muito centrado na socialização dos membros. Este modelo parece apresentar alguma coerência com o facto de a empresa privilegiar a contratação de jovens diplomados para os quais a empresa representa uma primeira experiência qualificada de inserção profissional e uma oportunidade de mobilidade profissional. Reforça esta hipótese o facto de modelo de capital humano da empresa possuir características do modelo que Lepak e Snell (1999) designam por modelo de aquisição de capital humano (elevada singularidade e baixo valor). Este parece estar traduzido no predomínio da contratação a termo certo e na percepção de ganhos mútuos, manifestada essa última nos indicadores de satisfação no trabalho que serão referidos mais adiante.

No que respeita ao conteúdo das práticas de GRH, verificou-se, à semelhança de outros estudos realizados sobre a situação portuguesa (Brandão e Parente, 1998; Parente et al., 2001), uma predominância da gestão administrativa de pessoal com uma tendência para a adopção de práticas mais técnicas e de desenvolvimento do pessoal, conforme referido por motivos de conformação com os requisitos da certificação da Qualidade. Esse isomorfismo "coercivo" parece ser mais evidente na empresa do Caso A., cujo modelo de práticas é o modelo arbitrário. No Caso D, constou-se uma tendência para a introdução de práticas mais avançadas, mas as mesmas encontravam-se em fase de concepção e/ou de aplicação piloto, como seja o plano de avaliação de desempenho e de desenvolvimento de carreiras. Relativamente aos mecanismos formais de participação e comunicação estes parecem ser modelados pelos modelos de GRH e

pelo modelo de organização do trabalho de cada empresa. As empresas dos Casos B e C, com modelo de codificação e com a adopção da filosofia “just-in-time” e modelo “lean”, possuíam mais mecanismos formais de participação e comunicação do que as empresas dos Casos A e D. Contudo, apesar de ambas adoptarem o mesmo modelo existiam diferenças quer no que respeita aos mecanismos de participação quer no que respeita à adopção do modelo “lean”. Na empresa do Caso B, de origem japonesa, o trabalho era organizado em linha de montagem e seguia o que Godard (2001) designa de “lean individualizado”, ou seja, o trabalho não estava organizado em equipa. Nesta empresa os mecanismos formais de participação e comunicação (reuniões de empresa, sugestões, etc.) eram em maior número do que nas restantes empresas, contudo inseriam-se numa lógica de compromisso normativo, conforme referido por Meyer e Allen (1997). Centravam-se predominantemente sobre as condições e não sobre os conteúdos do trabalho e eram obrigatórios (ex. apresentação de sugestões, 5S e “pequenos kaizens”). A empresa tinha implementado os círculos de qualidade mas apenas participavam alguns homens que desenvolviam actividades com tarefas no domínio da maquinaria. Os restantes trabalhadores, predominantemente mulheres, que constituíam quase a totalidade do centro operacional não participavam nos círculos de qualidade. Na empresa do Caso C o trabalho encontrava-se organizado no que Godard (2001) designa de “lean”, isto é, em equipas com supervisão. O líder era responsável pela gestão de um pequeno orçamento para consumíveis e participava em *workshops* sobre a empresa e as condições de trabalho para depois transmitir a informação à equipa. Toda a participação neste Caso passava sobretudo pelas equipas. A empresa do Caso D diferenciava-se das outras três empresas porque seguia um modelo de gestão pela cultura, centrado na socialização dos membros e caracterizado pela fraca formalização. O trabalho estava organizado em equipas semi-autónomas e em *open space* para permitir a participação nas equipas e entre equipas de modo “informal”.

Secção 4 Percepções dos trabalhadores

Responderam ao inquérito por questionário 170 trabalhadores, o que corresponde a 64,5% da amostra por conveniência. Recorrendo à análise factorial¹ foram extraídos quatro factores sobre a

¹ Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization; Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: 0,693.

percepção dos respondentes sobre a situação de trabalho, nomeadamente: (1) o trabalho enriquecido, definido como o trabalho que exige formação especializada, a tomada de decisão e iniciativa, a colaboração de pessoas com diferentes competências; a utilização de novos equipamentos; o trabalho realizado em grupo e permite o desenvolvimento profissional e a flexibilidade funcional; (2) a chefia de apoio, definido como estilo de chefia que ouve e toma em consideração as opiniões dos trabalhadores, ajuda a resolver problemas e reconhece o trabalho dos subordinados; (3) o acesso à informação definido como o acesso à informação sobre as práticas de trabalho, de GRH (políticas de formação e carreira) e sobre o contexto organizacional (funcionamento, missão e valores, mudanças organizacionais e estratégias); (4) o impacto da formação, definido como a percepção sobre os impactos da formação profissional ministrada pela empresa sobre o desempenho e o desenvolvimento pessoal e organizacional. Tendo-se encontrado correlações significativas entre os quatro factores e as seguintes características sociográficas: (a) a percepção do trabalho enriquecido com o nível de escolaridade² (correlação positiva) e com o sexo (correlação negativa)³; (b) a percepção do acesso à informação com o nível de escolaridade, tipo de contrato e sexo (correlação positiva)⁴ e com a antiguidade na empresa e na função⁵.

Quadro 2: Diferenças significativas entre Casos nas percepções dos respondentes

Factores	Diferenças significativas ⁶ (one way anova, comparações múltiplas)
Trabalho enriquecido	Entre os Casos B e D, e os Casos A e B. Não existem diferenças significativas entre os Casos A e D, nem entre os Casos C e os outros Casos..
Acesso à informação	Entre os Casos A e C; entre os Casos C e B e entre os Casos B e D.
Chefia de apoio e impacto da formação	Não existem diferenças significativas entre os Casos
Valores organizacionais (inovação e regras)	Inovação: Entre os Casos B e D; entre os Casos A e C; Regras: entre os Casos C e os outros..
Satisfação com a participação e desenvolvimento	Entre o Caso A e os Casos C e D; Caso B e Casos C e D
Satisfação com as relações pessoais	Não existem diferenças significativas entre os Casos
Satisfação com a estabilidade no trabalho	Entre os Casos A e B.

Fonte: Inquérito por questionário

² Pearson Correlation, **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

³ Pearson Correlation, **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

⁴ Pearson Correlation, **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

⁵ Pearson Correlation, **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

⁶ **. The mean difference is significant at the 0.05 level

No que respeita às percepções dos respondentes sobre a situação de trabalho constatarem-se, no geral, diferenças mais significativas entre os respondentes dos Casos B e D. Essas diferenças eram referentes sobretudo a diferenças na percepção do trabalho enriquecido e na percepção do acesso à informação. As diferenças entre estes Casos parecem reflectir as diferenças entre o conteúdo e a organização do trabalho, uma vez que no Caso B o trabalho possuía um conteúdo pobre e repetitivo organizado em linha de montagem e no Caso D o trabalho pode ser caracterizado como trabalho de conhecimento sendo realizado em equipas semi-autónomas. As diferenças nas percepções nestes dois Casos reflectem-se quer na percepção de uma cultura de inovação quer na satisfação com a participação e o desenvolvimento. Apesar da empresa do Caso B possuir um conjunto de mecanismos formais de comunicação e participação, a existência desses mecanismos parece não se reflectir na percepção de acesso à informação, entendida enquanto participação formal, colocando-se aqui hipótese que esses mecanismos sendo obrigatórios são percebidos num quadro de compromisso normativo e não afectivo. Essa hipótese é reforçada pelo facto de maioria dos respondentes serem mulheres que trabalhavam na linha de montagem e de não terem acesso à participação nos círculos de qualidade onde existe maior participação quer ao nível afectivo quer cognitivo. As diferenças entre os Casos A e B parecem residir quer no tipo de modelo de GRH (arbitrário e codificação) quer na organização do trabalho em equipa, o que significa que tendencialmente a formalização das regras e o trabalho em equipa conferem potencialmente uma maior percepção de acesso à informação. O trabalho em equipa emerge como o grande factor diferenciador na percepção dos trabalhadores sobre a situação de trabalho, pois embora o recurso a multivalência leve a uma percepção de trabalho enriquecido (diferenças entre os Casos A e B), essa percepção não é significativa quando existe trabalho em equipa (Casos C e D).

No que respeita à chefia de apoio e ao impacto da formação não foram encontradas diferenças significativas entre os casos. Contudo, os Casos com organização do trabalho em equipa (C e D) apresentaram médias mais elevadas nestes dois factores, o que significa que potencialmente o trabalho em equipa potencia, também, uma maior percepção do reconhecimento do trabalho e do impacto da formação sobre o desenvolvimento profissional. Essa hipótese parece ser reforçada pelos resultados obtidos sobre a satisfação no trabalho, uma vez que os Casos C e D são os que apresentaram valores mais elevados com a satisfação com a participação e desenvolvimento,

bem como como as relações pessoais (não havendo relativamente a este factor diferenças significativas). Os resultados sugerem que o trabalho enriquecido (maior percepção no Caso A) por si parece ter um efeito diferenciador menor no que respeita à satisfação com a participação e desenvolvimento do que o trabalho em equipa (Caso A comparativamente com o Caso C). Estes resultados parecem corroborar os estudos de Spreitzer (1996), nos quais a autora constatou que é o acesso à informação sobre a função e organização que contribui para um maior sentimento de *empowerment* e, consequentemente, para um grau mais elevado satisfação. Também parece corroborar os estudos de Morrison et al. (2005) que constataram que não é tanto a oportunidade de mobilização de competências, conferidas pelo trabalho mais enriquecido, que leva a um aumento da satisfação, mas sim a percepção de controlo sobre o trabalho conferida pelo acesso à informação. No que respeita à satisfação com a estabilidade no emprego, emergiram como factores diferenciadores algumas características sociográficas, das quais se destacam o sexo e a escolaridade e o tipo de vínculo contratual (diferenças entre os Casos A e B), modeladas pela natureza do trabalho e. O sexo parece explicar a existência de diferenças não significativas entre os Casos B e C, bem como no Caso D. No primeiro predominava o sexo feminino, o trabalho em linha de montagem (individual) e o contrato permanente e no segundo predominava o sexo masculino, o trabalho com actividades com tarefas no domínio da maquinaria (em equipa) e o contrato a termo certo, ou seja, no segundo o trabalho conferiria potencialmente maior oportunidade de aprendizagem e acesso à informação. No Caso D predominava o sexo masculino, o trabalho em equipa e de conhecimento, colocando-se aqui a hipótese que sendo esta uma primeira experiência de trabalho numa empresa de referência no sector para estes jovens diplomados a estabilidade não era um factor-chave mas sim o facto de a empresa poder ser uma “alavanca” na sua trajectória profissional, ou seja, estes jovens têm a percepção de mobilidade profissional. Não sendo alheio a isso as suas credenciais escolares. Estes resultados parecem corroborar o que foi constatado por Green e Heywood (2008) de que o contrato flexível de trabalho (contrato a termo certo e de trabalho temporário), tem, primeiro, só um efeito negativo sobre a satisfação com a segurança no trabalho. Segundo, tem um efeito mais negativo nas mulheres e, terceiro, esse efeito depende se existe ou não percepção de ganhos mútuos, isto é, quando não há aceitação dessa flexibilidade por parte do trabalhador. Este último aspecto parece evidenciar as diferenças entre os Casos B e C e o Caso D.

Conclusão

Os resultados obtidos indicam que o sector de actividade, entendido em termos “societais”, emerge como factor importante na modelação das práticas de gestão de recursos humanos, contribuindo para as semelhanças entre as empresas que o integram. Constatou-se que essas semelhanças se devem à necessidade de conformação com os requisitos da Qualidade e as exigências dos clientes. Constatou-se, também, que as empresas que têm implementado o modelo “lean” apresentam mais semelhanças entre si do que com as outras empresas nos modelos de gestão de recursos humanos e de conceptualizado capital humano. Estes modelos caracterizam-se pela formalização das práticas e pela conceptualização do capital humano como de baixo valor e singularidade. Quanto às percepções sobre as características do trabalho, os factores que parecem contribuir para as diferenças nas percepções dos trabalhadores das diferentes empresas são a percepção do acesso à informação, entendida como comunicação formal, e a percepção do trabalho enriquecido, sendo o efeito destes factores moderado pela organização do trabalho em equipa. O trabalho em equipa emerge como o factor que contribui para uma percepção maior do acesso à informação e de uma chefia de apoio, sendo esse efeito reflectido na maior satisfação na participação e desenvolvimento no trabalho e nas relações interpessoais. A percepção do trabalho enriquecido tem efeitos sobre a percepção de uma cultura de inovação, mas não tem efeito sobre a satisfação com a participação e desenvolvimento no trabalho. A satisfação no trabalho também é condicionada pelas características sociográficas dos trabalhadores, como sejam, o sexo e a escolaridade.

Bibliografia

- Barney, Jay (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17 (1), pp.99-120.
- Barney, Jay, Wright, Mike e Ketchen, David J. Jr. (2001). “The resource-based view of the firm: Ten years after 1991”, *Journal of Management*, 27 (6), pp. 625-641.
- Boxall, P.F. (1993). “The significance of human resource management: a reconsideration of the evidence”, *International Journal of Human Resource Management*, 4(3), pp. 645-64.
- Brandão, A. e Parente, C. (1998). “Configurações da função pessoal: as especificidades do caso português” *Organizações e Trabalho*, 20, pp. 23-40.
- Brewster, Chris (1995). “Towards a ‘European’ model of Human Resource Management”, *Journal of Business Studies*, First Quarter, pp.1-21.

Brewster, Chris e Larsen, H.H. (2000). *Human Resource Management in Northern Europe, Trends, Dilemmas and Strategy*, Oxford: Blackwell Publishers.

Cabral-Cardoso, Carlos (2004). "The evolving Portuguese model of HRM", *International Journal of Human Resource Management*, 15 (6), pp. 959-977.

Delery, John E. e Doty, D. Harold (1996). "Modes of Theorizing in strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, 39 (4), pp. 802-835.

Dimaggio, Paul J. e Powell, Walter W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields" In DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. (Eds): (1983). *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, pp. 63-82.

Dubar, Claude (1997). *A Socialização. Construção de Identidades Sociais e Profissionais*, Porto: Porto Editora.

Dunford, Benjamin B. Snell, Scott e Wright, Patrick M. (2001). "Human Resources and the Resource Based View of the firm", CAHRS, Working Paper Series, 01-03 (www.ilr.cornell.edu/cahrs, em 2007.10.16).

Gooderham, Paul, Morley, Michael, Brewster, Chris e Mayrhofer, Wolfgang (2004), "Human resource management: a universal concept?" in Brewster, Chris, Mayrhofer, Wolfgang e Morley, Michael (ed.), *Human resource management in Europe. Evidence of convergence?*, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, pp. 3-26.

Green, Colin e Heywood, John S (2008). "Are Flexible Contracts Bad for Workers? Evidence from Job Satisfaction", (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1033436)

Guerreiro, Maria Does. H. (1996). *Famílias na Actividade Empresarial. PME em Portugal*, Oeiras, Celta Editora

Hofstede, Geert (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286-316.

Keenoy, Tom (1997). "Review article: HRMism and the Languages of Re-presentation", *Journal of Management Studies*, September, 34:5, pp. 825-841.

Keenoy, Tom (1999). "HRM as a halogram: a polemic", *Journal of Management Studies*, January, 36, pp.1: 1-23.
Kok, Jan M. P., Uhlaner, Lorraine M. e Thurik, A. Roy (2003). *Human Resource Management with Small Firms, Facts and Explanations*, erim report series research in management (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=411655, 2006.04.19)

Kotey, Bernice, Sheridan, Alison (2004). "Changing HRM practices with firm growth", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11 (4), pp. 479-485.

Kotey, Bernice, SLADE, Peter (2005). "Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms", *Journal of Small Business Management*, 43 (1), pp 16-40.

Legge, K. (1995a), *Human Resource Management. Rhetorics and Realities*, New York: PELGRAVE.

Legge, K. (1995b). *Human Resource Management: a critical analysis*, In STOREY, John (ed). *New Perspective on Human Resource Management*, London: Routledge, cap 2, pp. 19-40.

Lengnick-Hall, Cynthia A. e Lengnick-Hall, Mark L. (1988). Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, Vol.13, No 3, pp. 454-470.

Lepak, David P. e Snell, Scott A. (1999), "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No.1, pp.31-48.

MACDUFFIE, John PAUL (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and labor relations Review*, Vol.48, No 2. Pp.197-221.

Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, research and application*, London: Sage.

Meyer, John W. e Rowan, Brian (1983). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In DIMAGGIO, Paul J., POWELL, Walter W. (Eds): (1983), Chicago: The University of Chicago Press, pp. 41-62.

Miles, R.E. e Snow, C.C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), pp.36-52.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Morrison, David, Cordery, John, Giriardi, Antonia e Payne, Roy (2005). "Job design, opportunities for skill utilization, and intrinsic job satisfaction", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (1), pp. 59-79.

Moura, Estevão de (2000). *Gestão dos Recursos Humanos – Influências e determinantes do desempenho*, Lisboa: Edições Sílabo

Parente, Cristina, Veloso, Luísa e Pinto, Cláudia (2001). "Dinâmicas de Gestão de Recursos Humanos e Competitividade", IV Simpósio Português de Sociologia (*Comunicação apresentada*) [acta066.PDF – CD-ROM]

Pfeffer, Jeffrey (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force*, Boston: Harvard Business Review School Press.

Pichault, François e Schoenaers, Frédéric (2003). "HRM Practices in a Process of Organizational Change: A contextualist Perspective", *Applied Psychology: An International Review*, 52 (1), pp. 120-143

Schuler, Randall e Jackson, Susan E (1987). "Linking competitive strategies with Human Resource Management Practices", *Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 207-219.

Scott, W. Richard e Meyer, John W. (1983). "The organization of societal sectors propositions", in DiMaggio, Paul J., POWELL, Walter W. (Eds): (1983) *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: The University of Chicago Press, pp. 108-140.

Sparrow, Paul e Hilthorp, J-M. (1997). "Redefining the field of European Human Resource Management: a battle between national mindsets and forces of business transition?", *Human Resource Management*, 36 (2), pp.: 201-219.

Spreitzer, Gretchen M. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, 39 (2), pp. 483-504.

Thompson, Marc (2007). "Innovation in work practices: a practice perspective", *International Journal of Human Resource Management*, 18 (7), pp. 1298-1317.

TICHY, Noel M.; FOMBRUN, Charles J e DEVANNA, Mary Anne (1982), Strategic Human Resource Management, *Sloan Management Review*, 23(2):47-61.

Wood (1999) WOOD, Stephen J (1999). "Human resource management and performance", *International Journal of Management Reviews*, 4 (1): 367-413.

A percepção dos trabalhadores sobre a formação profissional numa Empresa Industrial

José Tiago C. Sousa
Jtiago.sousa@live.com.pt
ESCE-IPS

Maria Amélia Marques
Amelia.marques@esce.ips.pt
ESCE-IPS

Resumo

Vários factores como a globalização, o aumento da competição e o desenvolvimento tecnológico levam as organizações a redefinirem estratégias tendo em vista a a flexibilização dos seus recursos humanos, promovendo o desenvolvimento de competências e aquisição de conhecimentos indispensáveis aos trabalhadores para que estes se tornem um factor estratégico.

Inserindo-se assim a formação profissional, atendendo à multiplicidade de autores que remetem para este tema como um instrumento com inúmeras vantagens, que poderá contribuir como mais um elemento colocado ao dispor das organizações para a melhoria organizacional (Ketele et al., 1988; Buckley e Caple, 1998; Meignant, 2003 e Neves, 2004).

Posto isto, decidimos estudar uma Empresa do sector da indústria naval pela especificidade técnica que lhe é característica, bem como por historicamente ser-lhe reconhecida uma forte valorização da formação, o que reflecte práticas formalizadas e sistematizadas neste âmbito. O nosso objectivo passa por compreendermos as percepções dos trabalhadores sobre a formação profissional, para isso recorremos à metodologia de estudo de caso, na qual as fontes de informação foram os questionários por entrevista e a análise documental.

Os resultados revelam que a Empresa tem formalizado o ciclo de formação profissional. No que respeita às percepções dos trabalhadores, os resultados revelam que estão globalmente satisfeitos com a formação. Consideram que esta tem como objectivos o desenvolvimento de competências e actualização de conhecimentos que permitam desempenhar melhor as funções, portanto, a valorização dos trabalhadores caminha no sentido de uma formação técnica.

Palavras-Chave: Gestão de Recursos Humanos, Formação Profissional, Desenvolvimento

Introdução

Num mercado altamente competitivo como o de hoje e num clima económico inconstante, juntamente com a necessidade e exigência de desenvolvimento dos trabalhadores, a formação profissional pode assumir-se como um contributo importante para a persecução dos objectivos organizacionais e como um factor que contribui para o desenvolvimento e aquisição contínua de competências e conhecimentos importantes para cada trabalhador (Ketele et al., 1988; Meignant, 2003 e Cardim, 2005).

Através da presente comunicação, baseando-nos na revisão de literatura, pretendemos compreender e analisar as percepções dos trabalhadores sobre as práticas de formação profissional de uma Empresa da Indústria Naval, para isso definimos como dimensões de análise a percepção dos respondentes sobre a formação profissional em geral, as práticas de formação

profissional da Empresa e a sua melhoria, e os factores que contribuem para a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências.

A Formação Profissional no contexto português

A diversidade de estudos acerca da problemática da formação profissional em Portugal é vasta e ajudou-nos a traçar um quadro de referência das organizações portuguesas.

No contexto português até aos anos 60 a formação profissional não assumia um papel de grande relevo para as empresas, apresentando-se até com um “carácter esporádico e de incidência muito reduzida quer na vida das empresas quer nos percursos profissionais dos indivíduos” (Alves, 1998:82) e também como uma “segunda oportunidade” para as pessoas desqualificadas e pouco escolarizadas. A partir dos anos 70 a formação começa a ser utilizada como um instrumento de gestão de pessoal. De acordo com Alves (1997:33) a importância atribuída também teve a ver com o facto de existir a necessidade de “re-qualificar a população activa, na impossibilidade de apostar unicamente na educação/formação inicial da população jovem que ainda não transitou para a vida activa.

Os autores Caetano (2000) e Moura et al. (2001) realçam ainda que as empresas portuguesas tendem a não apostar tanto na formação formalizada, mas quando esse investimento existe caminha no sentido da formação profissional de curta duração, que visa a resolução de problemas concretos e do presente, pois de acordo com Buckley e Caple, (1998:23) “É mais rápido formar alguém no posto de trabalho do que enviar essa mesma pessoa para outro género de formação. (...) a formação no local de trabalho é especificamente concebida para ir ao encontro das necessidades essenciais de um trabalhador específico” Considera-se ainda que grande parte das empresas prefere as formas tradicionais de aquisição de conhecimentos, baseada na formação no posto de trabalho (Cardim, 2005).

O Inquérito à Execução das Acções de Formação Profissional – 2004 (DGEEP, 2006) e o Inquérito ao impacte das acções de formação profissional nas empresas 2005 – 2007 (GEP, 2009) realçam que as empresas com maior dimensão em termos de número de trabalhadores tendem a apostar mais na formação profissional, apesar de 2004 a 2007 termos verificado um aumento da taxa de participação dos trabalhadores na formação nas empresas com 10 a 49 trabalhadores - em 2004 a percentagem situava-se nos 9,6% e em 2007 era de 20%. Nas grandes

empresas, com mais de 250 trabalhadores, a taxa de participação em 2004 era de 37,4% e em 2007 foi de 55%. Um aspecto explicativo pode dever-se à complexidade e diversidade de funções que as grandes empresas possuem, ao contrário das pequenas e médias, o que pode representar uma necessidade de mão-de-obra mais qualificada e preparada (Bernardes, 2011), daí existir também o predomínio da formação informal¹ nas empresas de pequena e média dimensão e nas grandes empresas uma formação mais estruturada e formalizada (Moura et al., 2001).

Relativamente ao investimento em formação profissional e o evidente aumento de empresas a recorrerem à formação profissional e do aumento de participantes, parece existir uma correlação com as intervenções financeiras advindas dos Quadros Comunitários de Apoio que tiveram início em 1990 e que decorrem até aos dias de hoje (Alves, 1998 e Moura et al., 2001). A questão que se coloca é a possibilidade de quando terminar o financiamento externo verificarmos uma redução no investimento na formação. Moura et al. (2001) indica mesmo que enquanto houver financiamento público as organizações tenderão a recorrer pouco a financiamento próprio. Segundo o mesmo autor existiam defensores de um modelo regulador que permitisse a manutenção dos níveis de execução da formação profissional. Contrariamente ao referido por Moura et al. (2001), 49% das empresas envolvidas no estudo de Cruz (1998) indicam que assumem mais de 66,6% dos custos com a formação e na mesma lógica Almeida et al. (2008) avança que 67,2% das empresas questionadas não recorrem a fundos públicos. Estes valores podem por um lado reflectir também a importância que é dada pelas empresas ao investimento na formação profissional, 84,3% das empresas que participaram no estudo de Almeida et al. (2008) consideram-na mesmo como um factor estratégico, mas por outro não significa que o investimento tenha sido avultado, como aponta Cruz (1998) em que 36,5% das empresas investe até 1% da massa salarial em formação.

Todavia, o investimento que tem sido feito nos últimos anos no âmbito da formação profissional, quer tenha sido público ou privado, reflectiu-se, como vimos anteriormente, no aumento do número de trabalhadores que tiveram oportunidade de participar em acções de formação o que impulsionou uma mudança no paradigma da formação em Portugal, apesar disso, os estudos de

¹ Alves (1998:63) descreve a formação informal como sendo estruturada pela “transmissão oral dos saberes e a repetição dos procedimentos”.

Cruz (1998), Estêvão et al. (2006) e Almeida et al. (2008) mostram-nos que a maioria das empresas não dispõe de um serviço de formação autónomo e que este está integrado principalmente no Departamento de Recursos Humanos, de qualquer forma não se constata uma relação directa entre o serviço de formação autónomo e algumas práticas, observando-se que quando passamos ao nível do diagnóstico de necessidades de formação denota-se a preocupação em que estas estejam previamente analisadas, tendo em conta que a maioria das empresas efectua este diagnóstico anualmente e provavelmente as que não realizam podem ter subjacente o factor de não conseguirem satisfazer as exigências ou não possuem as competências técnicas (Cruz, 1998 e Almeida et al., 2008).

Em suma, a formação profissional em Portugal sofreu grandes alterações desde os anos 60 em que a formação era encarada com algum cepticismo e a partir da década de 90, em que se desencadeou um investimento avultado nesta área, tendo como nos mostram Alves (1998) e Moura et al. (2001) os apoios públicos como grande impulsionador, apesar de hoje muitas empresas revelarem que o investimento na formação profissional é financiado pelas próprias (Almeida et al., 2008). Relativamente às práticas de formação profissional, questões como o diagnóstico de necessidades de formação, a elaboração do plano de formação e a respectiva avaliação ainda não estão suficientemente sedimentadas e integradas na generalidade das organizações portuguesas. Relacionado com este aspecto pode estar a falta de recursos para a operacionalização destas práticas (Bernardes, 2008) e o facto de muitas das empresas não terem serviços autónomos de formação profissional, ou integrados noutros departamentos, como refere Cruz (1998). Assim, este contexto justifica em parte a forma como são delineadas as práticas de formação profissional em Portugal, pois apesar do aumento significativo no seu investimento, esquece-se, porém, que a introdução e alteração dos modelos de organização do trabalho, a importância das novas tecnologias e a qualificação dos trabalhadores, são “os factores que modelam as capacidades das empresas para aprender e reformular os seus paradigmas de gestão” (Marques, 2010:142), daí que a formação profissional também pode contribuir para a criação de estímulos, mecanismos e processos que possam ser adoptados para o desenvolvimento organizacional, bem como dos indivíduos ao nível pessoal e profissional.

As práticas de formação profissional numa Empresa Industrial

Na Empresa em estudo as etapas do processo de formação profissional estão formalmente descritas no documento interno “Procedimentos do Sistema da Qualidade, PGQ 21 – Formação” em que são definidas as responsabilidades e objectivos das fases de 1) diagnóstico de necessidades de formação, 2) plano anual de formação profissional e da 3) avaliação das acções de formação.

No 3º trimestre de cada ano é iniciado o diagnóstico de necessidades de formação, nesta fase todos os responsáveis de departamento participam e de acordo com o documento interno PGQ 21 – Formação o objectivo visa definir as necessidades de formação dos trabalhadores de cada departamento, bem como a elaboração dos conteúdos programáticos das acções de formação a realizar. Importa referir que a Empresa recorre predominantemente a uma entidade formadora certificada, justificado pela proximidade geográfica e pela capacidade de customização das acções de formação às necessidades da Empresa.

No que respeita à avaliação da formação, podemos apurar que esta é avaliada em três momentos distintos inseridos nos pressupostos de Kirkpatrick (1998) e Meignant (2003): imediatamente após a formação procede-se à *avaliação da reacção*, efectuada pelos formandos; *avaliação da aprendizagem*, que resulta na avaliação dos formandos pelo formador através da divisão de critérios denominados por Atitudes e Comportamentos (AC) e por Aquisição de Conhecimentos e Competências (ACC); e 4 meses depois realiza-se a *avaliação de comportamento*.

De acordo com o Relatório e Contas da Empresa, em 2009 foi obtido um volume de formação de 35 mil e 732,5 horas distribuídas por 1030 formandos. De acordo com os dados internos da Empresa, no ano de 2010 foram realizadas 128 acções de formação que resultaram num volume de formação de 32 mil e 465 horas com um total de 867 formandos. No ano de 2011 foram realizadas 133 acções de formação o que representou um volume de formação de 22 mil e 661,8 horas, com 660 formandos. Relativamente aos trabalhadores que estiveram em formação no ano de 2010, a percentagem de trabalhadores abrangidos foi de 78,34% e em 2011 de 72,18%.

Quanto às áreas de formação profissional a Empresa divide a formação profissional em cinco grupos: 1) Desenvolvimento Pessoal, em que neste caso é a formação direccionada para aspectos comportamentais e desenvolvimento profissional; 2) Formação de Qualificação/Reciclagem de

Técnicas de Produção, que se baseia na formação direccionada para a função dos trabalhadores das áreas de produção; 3) Qualidade/Segurança, Ambiente e Protecção; 4) Tecnologias de Informação; e 5) Gestão Financeira, Fiscal e Contabilidade, portanto das áreas financeiras. Como podemos observar na tabela 1 uma parte significativa do investimento em formação profissional nos anos de 2009 e 2011 foi direccionado para a Qualificação/Reciclagem de Técnicas de Produção surgindo de seguida o Desenvolvimento Pessoal. Em 2010 verificou-se um maior equilíbrio entre a formação técnica e a de segurança, qualidade e ambiente.

Tabela 1 - Volume de formação profissional de acordo com as áreas de formação

Áreas de formação profissional	% do Volume de formação		
	2009	2010	2011
Desenvolvimento Pessoal	15,26	16,83	16,26
Qualificação/Reciclagem de Técnicas de Produção	65,70	33,19	54,08
Qualidade/Segurança, Ambiente e Protecção	6,29	35,18	15,03
Tecnologias de Informação	9,91	3,95	13,56
Gestão Financeira, Fiscal e Contabilidade	2,84	10,86	1,07
Total	100	100	100

Fonte: Documentos da Empresa

No que respeita à distribuição do volume de formação por classe funcional verificamos através da tabela 2 um claro domínio dos trabalhadores Produtivos, com 63,29% em 2010 e 49,45% em 2011. Estes valores ajudam-nos a perceber a razão pela qual grande parte do volume de formação é destinado à Qualificação/Reciclagem de Técnicas de Produção, pois quando verificamos que a formação é tendencialmente técnica direccionada para a função, percebe-se a razão de serem os trabalhadores Produtivos a frequentarem mais horas de formação, por outro lado este é o grupo de trabalhadores como vimos anteriormente mais representativo na Empresa. Os Técnicos (12,94%) e as Chefias Directa (12,27%) foram os grupos que em 2010, depois dos Produtivos, foram os mais abrangidos pelo volume de formação apesar de as diferenças serem expressivas. No ano de 2011 verificou-se um maior equilíbrio entre classes funcionais, na medida em que os Técnicos com 24,17% e os Especialistas com 13,22% foram os grupos, excluindo os Produtivos, que frequentaram mais horas de formação. De salientar que os Administradores e os Gestores

Superiores, a par do Administrativos, foram os que menos foram abrangidos pelo volume de formação.

Tabela 2 – Percentagem do volume de formação em 2010 e 2011
de acordo com as classes funcionais

Classe funcional	% Volume de Formação - 2010	% Volume de Formação - 2011
Produtivos	63,29	49,45
Técnico	12,94	24,17
Chefia Directa	12,27	8,27
Especialistas	8,36	13,22
Gestores Superiores	1,47	0,85
Administrativo	1,45	3,82
Administrador	0,22	0,21

Fonte: Documentos da Empresa

As percepções dos trabalhadores sobre as práticas de formação profissional da Empresa

As percepções dos respondentes foram analisadas através da aplicação de um inquérito por questionário a uma amostra por conveniência. Foram distribuídos 280 questionários em que foram incluídos todos os departamentos da Empresa. Importa também salientar que responderam ao inquérito 221 trabalhadores (78,9% do total de questionários distribuídos), correspondendo a 52% do número total de trabalhadores da Empresa.

Caracterização dos respondentes

A caracterização sociográfica dos respondentes evidencia uma representação maior da parte do sexo masculino (89,10%) estando o sexo feminino ligeiramente sobrerrepresentado tendo em conta que no grupo de respondentes representam 10,9% e no universo da Empresa 7,29%. A média de idades dos respondentes é de 44 anos e a classe modal “com mais de 50 anos”, no universo da Empresa os valores não são muito diferentes, apresentando-se uma média de idades de 48 anos e a moda é de 58. Os respondentes na sua maioria possuem habilitações literárias até ao 3º ciclo (39,2%) e até ao ensino secundário (39,7%), neste caso em particular o nível de habilitações do universo de trabalhadores é mais representado pelo 3º ciclo com 63,53%. A antiguidade na empresa é idêntica quer no caso dos respondentes (20,3 anos), quer no universo da Empresa (20,04 anos), situando-se a classe modal no primeiro caso “entre 16 a 35 anos” e no

segundo “menos de 5 anos”. A antiguidade na função dos respondentes em média é de 12 anos sendo que a moda está representada por um período “inferior a 5 anos”. O vínculo contratual dos trabalhadores dos respondentes é predominantemente permanente (74,2%), como se verifica no caso do universo (95,76%). A classe modal referente às classes funcionais dos respondentes explicita uma representação maior da parte dos Produtivos (30,7%) e a Direcção mais representada pelos respondentes é a Direcção de Produção (68%), valores muito parecidos com o universo da Empresa (70,82%).

Tabela 3 - Caracterização sociográfica dos respondentes

Caracterização sociográfica	Respondentes	Universo
Sexo	Masculino - 89,10% Feminino – 10,9%	Masculino - 92,71% Feminino – 7,29%
Idade (média)	44 anos	48 anos
Habilitação literária (moda)	39,7% (Ensino Secundário)	63,53% (3º Ciclo)
Antiguidade na empresa (moda)	33,7% (entre 16 a 35 anos)	38,82% (menos de 5 anos)
Antiguidade na função (moda)	44,1% (< 5 anos)	-
Vínculo contratual	74,2% (Sem termo)	95,76% (Sem termo)
Classes funcionais (moda)	30,7% (Produtivos)	36,47% (Produtivos)
Direcção (moda)	68% (Direcção de Produção)	70,82% (Direcção de Produção)

Fonte: Elaboração própria

As percepções dos respondentes sobre a formação profissional em geral

Iniciando a nossa análise com a percepção dos respondentes relativamente ao contributo que a formação profissional em geral pode ter para os trabalhadores (tabela 4), constata-se que as afirmações com maior grau de concordância são as que referem o contributo para “melhorar o seu desempenho” (4,24), “melhorar as suas competências em geral” (4,23), “actualizar as técnicas aplicáveis à sua função” (4,10), “melhorar o funcionamento do seu sector” (4,06), “conhecer outras formas de trabalhar” (4,04) e “dominar melhor as normas aplicáveis na sua

função” (4,04). Portanto, constata-se que a percepção dos respondentes caminha no sentido da valorização individual e para o desenvolvimento do desempenho das funções. Por outro lado e apesar de também evidenciarem graus de concordância positivos, as afirmações com as médias mais baixas foram as que se referem ao relacionamento interpessoal, ou seja “melhorar o relacionamento com as chefias/subordinados” (3,54), “melhorar o relacionamento com os colegas” (3,59) e “conhecer outros colegas” (3,67). Assim, parece existir a percepção dos respondentes de que os efeitos da formação são mais evidentes em aspectos técnicos, relacionados com a função que desempenham e não tanto com o relacionamento interpessoal. Uma hipótese explicativa para estes resultados pode advir do facto de tratando-se de uma Empresa industrial a formação técnica tenderá a ser mais valorizada pelos trabalhadores pelo facto de os efeitos práticos serem mais observáveis, e por outro lado como vimos anteriormente, é realizado anualmente um forte investimento em formações de cariz técnico-produtivo. Esta perspectiva é apresentada no estudo de Estêvão et al. (2006) no qual é reforçada a importância da formação técnica para os trabalhadores que trabalham em sectores produtivos.

Tabela 4 - As percepções dos respondentes sobre o contributo que a formação profissional em geral pode ter para os trabalhadores

	Média	Desvio Padrão
Melhorar o seu desempenho	4,24	0,708
Melhorar as suas competências em geral	4,23	0,69
Actualizar as técnicas aplicáveis na sua função	4,10	0,782
Melhorar o funcionamento do seu sector	4,06	0,747
Conhecer outras formas de trabalhar	4,04	0,724
Dominar melhor as normas legais aplicáveis na sua função	4,04	0,74
Melhorar o domínio das línguas estrangeiras	3,98	0,923
Melhorar a utilização dos equipamentos informáticos	3,88	0,966
Servir de adaptação a novas funções que lhe foram atribuídas	3,87	0,875
Conhecer outros colegas	3,67	0,983
Melhorar o relacionamento com os colegas	3,59	0,98
Melhorar o relacionamento com as suas chefias/subordinados	3,54	1,036

As percepções dos respondentes sobre as práticas de formação profissional da Empresa

A afirmação que reúne maior grau de concordância sobre as práticas de formação profissional da Empresa é a de que “Todos os trabalhadores têm o dever de frequentar a formação” (média

4,06), existe igualmente a percepção de que a Empresa efectua um grande investimento em formação profissional (média 3,55), e em questões relacionadas com o acesso à formação profissional também não parece existir a percepção de que este é condicionado pela idade (média 3,45) ou pelo tipo de contrato (média 3,33). O conjunto de afirmações que reúnem um menor grau de concordância referem-se às questões de acesso à formação profissional, relativamente à “formação ser fundamentalmente destinada a quem desempenha funções estratégicas/chefia” (média 1,92), ou que “os homens têm mais probabilidade de frequentar uma acção do que as mulheres” (média 2,14). Através dos resultados obtidos observa-se que os respondentes encaram a participação na formação profissional como um dever de qualquer trabalhador e que no caso particular da Empresa não percebem a existência de discriminação no acesso à formação profissional no que se refere ao género ou funções desempenhadas. No seguimento destes resultados, podemos verificar que a percepção dos respondentes sobre as práticas de formação profissional da Empresa (tabela 5) é tendencialmente mais positiva do que no caso da formação profissional em Portugal. Parece existir uma percepção generalizada de que a Empresa efectua um elevado investimento em formação profissional, o acesso à formação profissional não é condicionado pela idade, sexo, tipo de contrato ou funções, ao passo que de acordo com a percepção dos respondentes as empresas em Portugal tendem a valorizar pouco a formação profissional e estas nem sempre disponibilizam formação de qualidade.

Tabela 5 - As percepções dos respondentes sobre as práticas de formação profissional da Empresa

	Média	Desvio Padrão
Todos os trabalhadores têm o dever de frequentar a formação	4,06	0,864
A empresa efectua um grande investimento na Formação Profissional dos trabalhadores	3,55	0,97
Um trabalhador com mais de 50 anos tem idêntica probabilidade de frequentar acções de formação do que um trabalhador com menos de 40 anos	3,45	1,177
Um trabalhador com contrato a termo certo tem idêntica probabilidade de frequentar formações do que um trabalhador com contrato sem termo	3,33	1,132
A formação destina-se fundamentalmente a antecipar necessidades futuras	2,96	1,17
Todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação	2,94	1,281
A formação destina-se fundamentalmente a resolver problemas pontuais	2,54	1,135
Todos os trabalhadores são ouvidos quanto às suas necessidades de formação	2,35	1,201
Os homens têm mais probabilidade de aceder à formação do que as mulheres	2,14	1,166
A formação destina-se fundamentalmente a quem desempenha funções estratégicas/chefia	1,92	1,101

As percepções dos respondentes sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa

As percepções dos respondentes sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa (tabela 6) revelam um grau de concordância elevado em todas as afirmações que compõem este grupo. As afirmações com médias mais elevadas são “deve-se disponibilizar mais informação sobre as oportunidades de formação profissional existentes na Empresa” (4,26), “deve-se auscultar sempre os trabalhadores quanto às suas necessidades de formação profissional” (4,21). As afirmações sobre a avaliação da formação “deve-se avaliar sempre os efeitos da formação sobre a melhoria do desempenho dos trabalhadores e dos serviços” (4,12) e “deve-se avaliar sempre os conhecimentos adquiridos nas acções de formação” também obtiveram graus de concordância elevados, existindo assim por parte dos respondentes a percepção de que é importante haver sempre momentos de avaliação da formação profissional.

As afirmações com menor grau de concordância foram as “deve-se desburocratizar os procedimentos de acesso à formação profissional por parte dos trabalhadores” (3,83) e “deve-se garantir maior equidade no acesso à formação profissional entre todos os trabalhadores” (4,04). Em relação à equidade esta afirmação vai de encontro à percepção dos respondentes quando questionados sobre as práticas de formação profissional da Empresa em que na afirmação “todos os trabalhadores têm as mesmas oportunidades de acesso à formação” o grau de concordância não foi elevado (2,94).

Apesar de termos observado que o volume de formação da Empresa e as taxas de participação no plano de formação serem reveladores de um forte investimento parece existir ainda assim um défice de participação dos trabalhadores no processo de formação, daí o facto de o acesso à informação e a oportunidade de partilha parece ser um dos aspectos que os respondentes tendem a sentir mais necessidade. Este caso não parece ser isolado, na medida em que autores como Cruz (1998) e Estêvão et al. (2006) revelam nos seus estudos que a participação dos trabalhadores, principalmente de níveis hierárquicos inferiores, tende a ser residual.

Tabela 6 - As percepções dos respondentes sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa

	Média	Desvio Padrão
Deve-se disponibilizar mais informação sobre as oportunidades de Formação Profissional existentes na empresa	4,26	0,686
Deve-se auscultar sempre os trabalhadores quanto às suas necessidades de Formação Profissional	4,21	0,769
Deve-se avaliar sempre os efeitos da formação sobre a melhoria do desempenho dos trabalhadores e dos serviços	4,12	0,678
Deve-se avaliar sempre os conhecimentos adquiridos nas acções de formação	4,12	0,685
Deve-se garantir que os trabalhadores frequentam sempre as acções de formação solicitadas	4,1	0,773
Deve-se garantir maior equidade no acesso à Formação Profissional entre todos os trabalhadores	4,04	0,793
Deve-se desburocratizar os procedimentos de acesso à Formação Profissional por parte dos trabalhadores	3,83	0,88

As percepções dos respondentes sobre os factores que contribuem a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências

Relativamente às percepções dos respondentes sobre os factores que contribuem para a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências, podemos observar através do Tabela 7 que a afirmação que reúne maior grau de concordância é a “formação profissional” (4,24). Denota-se assim que os respondentes tendem a perceber a formação profissional como o factor que contribui mais para a aprendizagem e desenvolvimento de competências dos respondentes. A segunda afirmação que expõe o grau de concordância mais elevado é a “ambiente de colaboração entre colegas” (média 4,21). Autores como Marquadt (1996) e DiBella e Nevis (1998) reforçam que uma etapa fundamental na aprendizagem é a transferência de conhecimentos, que pode ser estimulada em ambientes de colaboração entre trabalhadores.

Outros factores que apresentam graus de concordância elevados são a “necessidade de actualização de conhecimentos” (média 4,2), “Necessidade de actualização tecnológica” (média 4,19), “necessidade de trabalhar em equipa” (média 4,16), “A troca de informação/debate de ideias com os meus colegas” (média 4,13) e “A troca de informação/debate de ideias com as minhas chefias” (média 4,09), mais uma vez são identificados factores que estão interligados com o relacionamento entre trabalhadores.

As afirmações com um grau de concordância inferior são as “necessidades de substituir colegas” (média 3,28) e “Necessidade de polivalência dos trabalhadores” (média 3,63), estas duas afirmações até a um certo ponto podem estar relacionadas, pois a necessidade de substituir um colega pode implicar em alguns casos um conhecimento mínimo de funções que não são necessariamente as suas e nestes casos os respondentes não interpretam estes factores como o contributo mais relevante para a aprendizagem ou desenvolvimento de competências.

Tabela 7 - Percepções dos respondentes sobre os factores que contribuem a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências

	Média	Desvio Padrão
Formação Profissional	4,24	0,712
Ambiente de colaboração entre colegas	4,21	0,788
Necessidade de actualização de conhecimentos	4,2	0,717
Necessidade de actualização tecnológica	4,19	0,751
Necessidade de trabalhar em equipa	4,16	0,774
A troca de informação/debate de ideias com os meus colegas	4,13	0,691
A troca de informação/debate de ideias com as minhas chefias	4,09	0,788
Incentivo dos colegas	4,02	0,783
Incentivo das chefias	3,97	0,818
Natureza do seu trabalho	3,91	0,723
Necessidade de polivalência dos trabalhadores	3,63	0,915
Necessidade de substituir colegas	3,28	1,101

Conclusão

A formação profissional apresenta-se hoje como um contributo importante para a persecução dos objectivos organizacionais, tendo em conta que ao ser encarada como um meio de antecipação e de desenvolvimento dos trabalhadores pode trazer benefícios evidentes que resultem no desenvolvimento de competências e conhecimentos, indispensáveis para o desempenho das actividades de cada trabalhador, contribuindo para a promoção da eficiência e melhoria da performance organizacional, podendo assim assumir um papel relevante quer para as organizações, quer para os trabalhadores.

Relativamente ao caso concreto deste Estudo as práticas de formação profissional estão formalizadas através de um procedimento interno o que permite constatarmos um elevado grau de integração das etapas de formação profissional, nomeadamente o diagnóstico de necessidades de formação, o plano de formação e a avaliação da formação, prevendo a participação neste processo de todos os responsáveis de departamento da Empresa.

Tivemos oportunidade de observar que os respondentes tendem a perceber a formação profissional em geral, por um lado, como sendo útil para o desenvolvimento das empresas e a sua modernização tecnológica, e para o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências,

por outro, no que respeita à percepção da formação profissional em Portugal, tende a existir pouca concordância relativamente ao elevado investimento que as empresas realizam, às oportunidades iguais entre os trabalhadores e a elevada qualidade das acções de formação realizadas, apesar de verificarmos a percepção de que os trabalhadores portugueses tendem a valorizar a formação profissional. No caso particular da política de formação profissional da Empresa os respondentes tendem a percepcionar a utilidade da formação profissional para factores como a melhoria da imagem junto dos clientes e a qualidade dos departamentos e até o ambiente de trabalho. Esta perspectiva parece corroborar com autores como Meignant (2003), Estêvão et al (2006) e Cunha et al. (2010) que referem que a função da formação profissional pode ter impacto em factores que ultrapassam a esfera do desempenho da função do trabalhador.

Sobre as práticas de formação profissional da Empresa, os respondentes tendem a percepcionar que todos os trabalhadores têm o dever de frequentar acções de formação e que a Empresa efectua um grande investimento em formação profissional. Sobre questões de acesso à formação profissional, a idade, tipo de contrato e o sexo, de acordo com a percepção dos respondentes, não parecem ser factores condicionadores. Na questão sobre a melhoria das práticas de formação profissional da Empresa, constatamos que os respondentes gostariam de ter mais acesso a informações sobre as oportunidades de formação profissional existentes na Empresa e que os trabalhadores devem ser sempre consultados sobre as suas necessidades de formação. As percepções dos respondentes encaminham-nos ainda no sentido da forte valorização da formação profissional direccionada para o desenvolvimento técnico, relacionado com a função.

Bibliografia

- Almeida, António et al. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. In *VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa, Portugal.
- Alves, Natália (1998). Escola e trabalho: atitudes, projectos e trajectórias. In Cabral, Manuel Villaverde; Pais, José Machado (orgs.). *Jovens Portugueses de Hoje*. Oeiras: Celta Editora.
- Alves, Natália (1997). Modos de Aprendizagem e Evolução da Formação Profissional em Portugal. In Lopes, Helena (coord). *As Modalidades de Empresa que Aprende e Empresa Qualificante* (pp: 63-84). Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Bernardes, Alda (2008). Políticas e práticas de formação em grandes empresas -Situação actual e perspectivas futuras. In *Sísifo*, n.º6, pp:57-70.
- Bernardes, Alda (2011). *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas. Situação Actual e Perspectivas Futuras*. Lisboa: Universidade de Lisboa – Instituto de Educação. Dissertação de Doutoramento.
- Buckley, Roger; Caple, Jim (1998). *Formação Individual e Coaching*. Lisboa: Monitor.

- Caetano, António et al. (2000). *Mudança Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Cardim, José Eduardo (2005). *Formação profissional: Problemas e políticas*. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Cruz, Jorge Valadas (1998). *Formação Profissional em Portugal – Do levantamento de necessidades à avaliação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, Miguel Pina et al. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- DGEEP (2006). *Inquérito à Execução das Acções de Formação Profissional – 2004*. Lisboa: DGEEP. Disponível em www.gep.msss.gov.pt/estatistica/formacao/fpexec2004pub.pdf Consultado em Outubro de 2012.
- Dibella, Anthony; Nevis, Edwin (1998). *How Organizations Learn: An Integrated Strategy of Building Learning Capability*. São Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Estêvão, Carlos V. (coord.) (2006). *Políticas e práticas de formação em organizações empresariais portuguesas: relato de uma investigação*. Braga: Centro de Investigação em Educação do Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- GEP (2009). *Inquérito ao impacte das acções de formação profissional nas empresas 2005 – 2007*. Lisboa: GEP. Disponível em www.gep.msss.gov.pt/estatistica/formacao/impacte20052007.pdf consultado em Outubro de 2012.
- Ketele, Jean-Marie De et al. (1988). *Guia do Formador*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Kirkpatrick, Donald (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. 2ª edição. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Marques, Maria Amélia (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Dissertação de Doutoramento.
- Meignant, Alain (2003). *A Gestão da Formação*. 2º edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Moura, Rui et al. (coord.) (2001). *Evolução das Políticas de Formação nas Empresas*. Lisboa: OEFP.
- Neves, António Oliveira das (coord.) (2004). *Formação Profissional*. Lisboa: MTSS/DEEP.

Avaliação da Transferência da Formação Profissional num Organismo da Administração Pública: potencialidades e constrangimentos

Ana Rita Amaral Maia de Almeida
anarita.de.almeida@gmail.com
ESCE/ IPS

José Rebelo dos Santos
jose.rebelo@esce.ips.pt
ESCE/ IPS

Resumo

O estudo em questão apresenta como principal objetivo a identificação dos fatores que influenciam o processo de transferência das aprendizagens adquiridas na formação para o posto de trabalho.

Assim, partiu-se de um caso concreto de um organismo da administração pública, especificamente da administração Local. Este organismo apresenta um universo de cerca de 500 trabalhadores, e um crescente incremento ao nível da formação profissional, com uma média anual de horas de formação/ trabalhador de 27,8.

Dado este crescente incremento ao nível da formação, considerou-se de extrema importância compreender quais os fatores que mais influência exercem para que a transferência das aprendizagens realmente ocorra. Assim, no sentido de operacionalizar estes fatores, utilizou-se o instrumento LTSI - *Learning Transfer System Inventory* (Holton e Bates, 2002), validado para a realidade portuguesa por Velada (2007).

Neste estudo foram avaliadas duas ações de formação e o número de respondentes foi de 117 trabalhadores.

De forma a complementar os dados obtidos através do questionário, foram aplicadas entrevistas às chefias da organização.

Os resultados obtidos permitem concluir que os fatores que mais influenciam a transferência da formação para o posto de trabalho são: “Sanções dos Supervisores”, “Auto-eficácia de Desempenho”, “Esforço de Transferência- Expectativa de Desempenho”, “Capacidade Pessoal para Transferir”, “Transferabilidade” e “Abertura/ Resistência à Mudança”.

Para Holton (1996), a transferência das aprendizagens sofre influência de quatro grandes categorias de fatores. Assim, de acordo com o estudo, os fatores que mais influenciam a transferência da formação, fazem parte da categoria de fatores “Características dos Formandos” e “Características do Posto de Trabalho”.

Das entrevistas a chefias dos SMAS é possível concluir que a importância que é dada à formação profissional é bastante elevada, no entanto a validação desses conhecimentos adquiridos na formação, para o desempenho das funções, não é realizada.

A utilização do LTSI constituiu uma mais-valia no estudo da transferência de aprendizagens para o posto de trabalho, contribuindo para a identificação de situações capazes de interferir na mesma, revelando-se pertinente e útil.

Os resultados obtidos de um modo geral estão de acordo com outros estudos empíricos.

Palavras chave: Formação profissional, avaliação da formação, transferência das aprendizagens, LTSI - *Learning Transfer System Inventory*.

Introdução

É hoje largamente consensual que as exigências impostas ao mercado de trabalho, como garante da vantagem competitiva são crescentes, pelo que a valorização dos recursos humanos tem constituído uma prioridade das organizações.

De acordo com esta premissa a formação profissional tem apresentado uma pertinência gradual ao nível das organizações, assumindo um papel determinante na melhoria dos níveis de qualificação dos trabalhadores e aumentando o nível de desenvolvimento organizacional.

De acordo com Pfeffer, (1994 citado por Caetano e Velada, 2004) a maior parte dos processos de mudança que ocorrem nas organizações envolve intervenções focadas na formação dos seus trabalhadores, consideradas como um dos fatores fundamentais para o sucesso organizacional, pois melhoram o desempenho dos trabalhadores contribuindo para aumentar a competitividade.

No entanto, de acordo com Velada (2007) a avaliação dos efeitos reais da formação para o desenvolvimento das organizações e dos seus trabalhadores tem sido relativamente negligenciada. Assim, não permite sustentar linearmente a crença de que a formação melhora efetivamente o desempenho, ou seja, admitindo-se que a formação deu origem a uma aprendizagem efetiva, não está demonstrado que essa aprendizagem seja transferida para o local de trabalho. Por outro lado, não está demonstrado que o facto dos trabalhadores participarem em ações de formação resulte na aquisição de novos conhecimentos, competências ou comportamentos, pelo que haverá situações em que existe aprendizagem efetiva e outras em que a aprendizagem não se verifica.

O presente estudo pretende ser um contributo para a compreensão da temática da transferência da formação para o posto de trabalho, partindo-se de um caso concreto de uma organização, que tem apostado de forma crescente na formação profissional dos seus trabalhadores.

Com esta investigação pretende-se compreender *quais os fatores que contribuem para a transferência das aprendizagens, no desenvolvimento da atividade profissional, na organização em estudo.*

O objetivo geral é identificar os fatores que contribuem para a transferência da formação para o posto de trabalho, no caso concreto da organização em estudo.

Em termos de objetivos específicos pretende-se saber:

Quais os fatores individuais que mais contribuem para a transferência da formação para o posto de trabalho; quais os fatores organizacionais que mais contribuem para a transferência da formação para o posto de trabalho; quais os fatores relacionados com o design da formação que

mais contribuem para a transferência da formação para o posto de trabalho; e se existe relação entre os diferentes fatores.

Partindo do objetivo geral e dos objetivos específicos, metodologicamente o estudo baseia-se na aplicação do questionário LTSI -Learning Transfer System Inventory desenvolvido por Holton e Bates (2002), validado para a realidade portuguesa por Velada (2007), apresentando-se como o método principal. No sentido da sua operacionalização foram estudadas as perceções dos formandos de duas ações de formação que decorreram na organização em estudo entre 2010 e 2012, especificamente as ações de Gestão Documental e Relacionamento Interpessoal.

Complementarmente aplicaram-se entrevistas a chefias da organização.

Secção 1 Formação Profissional

Ao longo dos anos a formação profissional tem-se assumido como fundamental para o sucesso das empresas, e também como fator crítico para desenvolver as competências dos trabalhadores.

Para Gomes et al. (2008) a formação profissional consiste no o conjunto de experiências de aprendizagem planeadas por uma organização, com o objetivo de introduzir mudança nas capacidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos dos empregados no trabalho.

Esta definição é apoiada por Campbell, Dunnette, Lawler e Weick, (1970) e Campbell e Kuncel (2001), citados por Velada (2007), Meignant (2003) como um conjunto de aprendizagens planeadas que são concebidas com o objetivo de resultar numa mudança contínua dos conhecimentos, atitudes ou competências, considerados críticos para o bom desempenho da função de um indivíduo. Esta última definição dá ênfase à formação enquanto instrumento de gestão que permite o alcance de metas organizacionais através da melhoria da performance dos trabalhadores no desempenho das funções.

Segundo Buckley e Caple (2003) os novos conhecimentos, capacidades e atitudes devem ser apreendidos e aplicados no trabalho de forma a melhorar o desempenho da empresa.

A formação profissional deste modo e à luz destes autores apresentam uma perspetiva mais equilibrada na medida em que contempla o desenvolvimento pessoal, pela possibilidade de aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e novas competências, mas também

desenvolvimento profissional pela aplicação do que foi aprendido, no desempenho das funções e respetiva melhoria da performance da organização.

No entanto, a definição que melhor se enquadra na problemática que se pretende estudar é a apresentada por Rebelo (2011) que considera que a formação profissional se deve caracterizar por ser formação sistematizada de curta duração destinada a dotar os participantes de competências com aplicação imediata, no âmbito de uma atividade.

Assim, segundo Peretti (1997) a formação assume dois objectivos principais, sendo o principal enfoque dado à adaptabilidade e à mudança: permitir adaptar os trabalhadores às mudanças estruturais e de condições de trabalhos, derivados da evolução tecnológica e do contexto económico; permitir determinar e assumir as inovações e alterações necessárias a realizar, para assegurar o desenvolvimento da empresa.

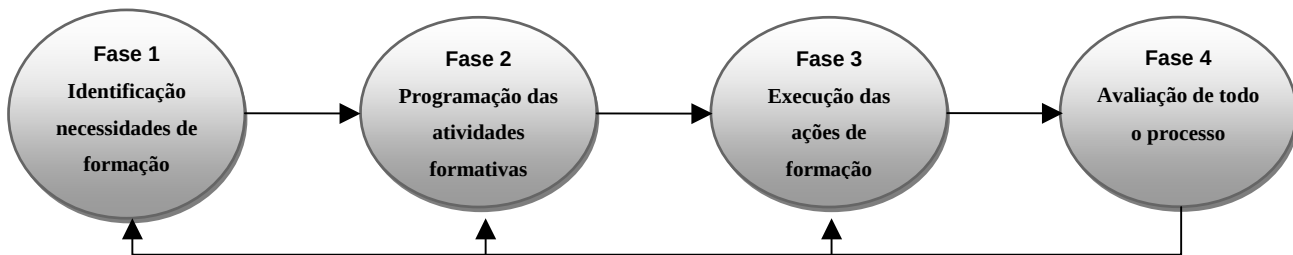
Secção 2 Fases do Processo Formativo

A política de formação de acordo com Meignant (2003) justifica-se na empresa pela sua contribuição para a eficiência da organização, não se podendo considerar uma atividade isolada mas um elemento de um processo global de gestão e de desenvolvimento de recursos humanos.

A formação, como processo, pode então ser desdobrada em várias fases, genericamente designadas de ciclo de formação (Pina e Cunha et al., 2010).

Segundo Pina e Cunha et al. (2010) o processo formativo inicia-se com a identificação das necessidades de formação, prossegue com a programação das atividades formativas, concretiza-se na execução das ações de formação e conclui-se com a avaliação de todo o processo.

Figura 1: Ciclo Formativo



Fonte: Adaptado de Pina e Cunha et al. (2010)

O diagnóstico de necessidades de formação constituir a primeira fase do processo formativo e consiste na identificação de carências, a nível individual e/ou coletivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos tendo como objetivo o desenvolvimento de um plano de formação (Tomás et al., 2001).

O objetivo do diagnóstico de necessidades de formação é identificar os diversos fatores que sugerem a necessidade de formação (individuais, organizacionais ou da envolvente).

Segundo Pina e Cunha et al., (2010) há muitos fatores que podem originar uma necessidade de formação, nomeadamente, as alterações na envolvente da organização, decorrentes de inovações tecnológicas, de alterações nos terrenos competitivos em que a empresa opera, ou; de mudanças económicas, sociais ou mesmo políticas; a mudança estratégica da organização; a existência de problemas em vários domínios.

O diagnóstico de necessidades de formação é o ponto de partida dos programas de formação de uma empresa, no entanto esta não é apenas uma análise reativa, ela inclui a antecipação de necessidades futuras e identificação de diversos fatores individuais, organizacionais ou da envolvente que sugerem a necessidade de formação (Velada, 2007), que permitirão à organização atuar proativamente.

Meignant (2003:157/158) define plano de formação como “a tradução operacional e orçamental das opções da gestão de uma organizacional sobre os meios que afeta, num determinado período, ao desenvolvimento da competência individual e coletiva dos assalariados”.

Os planos de formação normalmente definidos pelas organizações têm a vigência de um ano, no entanto, de acordo com Almeida et al. (2008) um número reduzido de organizações define o plano de formação para um período superior.

A execução do plano é constituída de acordo com a figura 1 (Ciclo formativo), pela fase 2, implementação/programação e pela fase 3, desenvolvimento/execução das ações de formação propriamente ditas, tendo como finalidade o alcance dos objetivos previstos.

A execução da formação constitui a parte visível de todas as fases que constituem o processo formativo pelo que a eficácia da execução depende fortemente da qualidade das fases que antecedem a sua execução mas também a da avaliação.

Durante a realização da ação formativa, diversos fatores asseguram o seu sucesso, nomeadamente: a adequação dos programas às necessidades da empresa; qualidade do material apresentado; a cooperação das chefias da empresa; qualidade dos formadores; e motivação e qualidade dos formandos (Pina e Cunha et al., 2010; Cardim e Miranda, 1998).

De todas as fases que compõem o processo formativo, a fase da avaliação da formação, que constitui de acordo com Pina e Cunha et al. (2010) a quarta fase do processo formativo, é incontornavelmente a que se apresenta menos desenvolvida.

Segundo alguns autores, nomeadamente Caetano (2007) e Caetano e Velada (2004), a verificação de que os resultados da formação nem sempre foram de encontro dos objetivos definidos, gerou a necessidade de se demonstrar que a formação contribui, verdadeiramente, para o desenvolvimento das competências e conhecimentos dos trabalhadores e, naturalmente, para o desenvolvimento das organizações.

Segundo Goldstein (1993) e Phillips (1991) a avaliação da formação é um processo com uma dupla função. Por um lado a recolha de dados e por outro, a análise de todo o processo formativo (conceção, implementação e resultados das ações de formação), com o objetivo de identificar a sua eficiência, pertinência e resultados práticos na dinâmica da organização.

A avaliação da formação pretende identificar em que medida os objetivos da formação foram alcançados no que diz respeito à aprendizagem por parte dos formandos, e apurar em que medida a obtenção desses mesmos objetivos resulta numa mudança ou melhoria no desempenho dos formandos, no desenvolvimento da sua atividade profissional (Caetano, 2007; Kraiger, Ford e Salas, 1993 citados por Velada, 2007).

Na literatura vários são os autores que construíram modelos para avaliar a formação.

Todavia, o modelo mais consensual foi criado por Donald Kirkpatrick (1959) há mais de cinquenta anos e que apesar das críticas (Holton, 1996), continua a ser a maior referência na avaliação da formação.

O modelo de Kirkpatrick (1959) apresenta uma sequência coerente das intervenções de avaliação através da abordagem de quatro níveis: reação, aprendizagens, comportamentos e resultados.

O 1º nível deste modelo é a avaliação das reações, ou seja, procura-se recolher informação referente à opinião dos participantes na formação, nomeadamente sobre materiais, formador, metodologias pedagógicas, conteúdos (Kirkpatrick, 1959; Philips, 1991; Pina e Cunha et al., 2010; Caetano, 2007).

O 2º nível deste modelo diz respeito à aprendizagem. Neste nível a aprendizagem é a adquirida por parte dos formandos no que se refere à obtenção, aumento ou melhoria dos seus conhecimentos e competências, ou modificação de atitudes, como resultado da participação na ação de formação (Kirkpatrick, 1959; Pina e Cunha et al., 2010; Caetano, 2007).

O 3º nível direciona-se para a avaliação dos comportamentos. Avalia-se em que medida as aprendizagens (conhecimentos, competências e comportamentos) adquiridas durante a ação de formação são “transferidas” para o posto de trabalho (Kirkpatrick, 1996; Philips, 1991; Caetano, 2007) e interferem no desempenho (Pina e Cunha et al., 2010).

O 4º nível deste modelo reporta-se aos resultados, ou seja, avaliam os impactos financeiros ou operacionais da formação sobre a empresa (Pina e Cunha et al., 2010), nomeadamente, o aumento das vendas, o aumento da produtividade, o aumento dos lucros, a diminuição dos custos, a menor rotação dos trabalhadores, a satisfação do cliente (Kirkpatrick, 1996).

O forte investimento financeiro que se tem vindo a assistir nos últimos anos na formação de trabalhadores, veio validar a necessidade de se demonstrar de que forma a formação contribui, efetivamente, para o desenvolvimento de competências profissionais dos indivíduos e, consequentemente, para o desenvolvimento da organização (Holton, 1996).

Secção 3 Transferência da Formação para o Posto de Trabalho

Um dos aspetos principais que legitimam a formação é a transferência das aprendizagens adquiridas na formação para o desempenho das funções, em contexto real de trabalho.

Estudar a avaliação da transferência é avaliar em que medida o que foi aprendido na formação foi transferido para o posto de trabalho, para o real desempenho das funções e quais os fatores que poderão ajudar ou dificultar a aplicação das aprendizagens efetuadas.

Segundo Caetano e Velada (2007), a transferência da formação pode ser definida como o grau em que os formandos empregam, no seu contexto de trabalho, os conhecimentos, comportamentos ou atitudes que aprenderam num programa de formação, e mantidos durante algum tempo no contexto real de trabalho.

Holton (1996) conceptualizou um modelo de avaliação de transferência das aprendizagens sendo o principal foco o desempenho individual. Este modelo engloba fatores inerentes ao indivíduo, à formação e à organização, suscetíveis de influenciar a transferência das aprendizagens para o desempenho das funções, tendo-o designado de “sistema de transferência”.

Para Holton (1996) a transferência das aprendizagens sofre influência de quatro grandes categorias de fatores:

- características dos formandos nomeadamente, aptidões e/ou habilidades bem como fatores de personalidade;
- design da formação que inclui as características e conteúdos da formação e a integração de princípios pedagógicos para a aprendizagem;
- motivação e prontidão para aprender e motivação para transferir as aprendizagens;
- características do posto de trabalho ou clima de transferência que incluem aspetos como a supervisão, apoio dos pares, clima organizacional, constrangimentos e oportunidades para aplicar no desempenho das funções as aprendizagens efetuadas.

De forma a operacionalizar e compreender os condicionantes de transferência, Holton (1996) concebeu o LTSI – Learning Transfer System Inventory que diagnostica a influência dos quatro grandes grupos de fatores supra mencionados.

Secção 4 Metodologia

Em termos metodológicos optou-se por um estudo de caso partindo-se de um caso concreto de um organismo público que apresenta um universo de cerca de 500 trabalhadores, e uma média anual de 27,8 horas de formação/ trabalhador.

Segundo Yin (2005), para os estudos de caso, o desenvolvimento da teoria como parte da fase inicial do projeto, é essencial para saber se o propósito decorrente do estudo de caso é desenvolver ou testar a teoria. O estudo em questão pretende apenas testar a teoria.

Este é um estudo com carácter exploratório e descritivo, pelo que não se pretende generalizar qualquer conclusão a um grupo mais geral, além da própria organização (Yin, 1984). No entanto os resultados verificados poderão servir de reflexão para outros contextos mais gerais, ou mesmo como ponto de partida para futuros estudos nesta área (Stake, 1999).

A recolha de dados alicerçou-se em termos quantitativos na aplicação do questionário LTSI – *Learning Transfer System Inventory* que diagnostica a influência de quatro grandes categorias de fatores (características dos formandos, design da formação, motivação e as características do contexto de trabalho); e em termos qualitativos na aplicação do inquérito por entrevistas a chefias da organização.

O *Learning Transfer System Inventory* veio preencher a lacuna existente na avaliação das aprendizagens e nos fatores que influenciam e afetam a transferência das aprendizagens.

Atualmente o LTSI é composto por 89 afirmações de resposta fechada (escala Likert de 1 a 5, sendo 1, discordo totalmente e 5, concordo totalmente), que representam 16 fatores de transferência (Holton e Bates, 2002). O questionário divide-se em duas partes, a primeira parte é constituída pelo domínio específico da formação, sendo composta por 63 variáveis que medem onze fatores (preparação prévia dos formandos, motivação para transferir, resultados pessoais positivos, resultados pessoais negativos, capacidade pessoal para transferir, suporte dos pares, suporte do supervisor, sanções do supervisor, perceção de validade de conteúdo, design de transferência e oportunidade para utilizar a formação); a segunda parte é constituída pelo domínio geral da formação, sendo composta por 26 variáveis que medem 5 fatores (esforço de transferência – expectativas de desempenho, desempenho – expectativas de resultados, resistência/abertura à mudança, auto-eficácia de desempenho e feedback de desempenho).

A partir do questionário original de Holton e Bates (2002), Velada (2007) validou-o para a realidade portuguesa procurando medir as várias variáveis e os diferentes fatores evidenciados no LTSI passíveis de influenciar a transferência das aprendizagens.

O questionário validado por Velada (2007) introduziu algumas alterações ao LTSI original, nomeadamente: ao retirar 6 itens (1, 17, 25, 27, 62, 82) que não saturam em nenhum fator comprometendo a consistência interna; ao introduzir um novo fator a transferabilidade; ao subdividir o fator sanções do supervisor em sanções de dimensão comportamental e sanções de dimensão cognitiva.

Durante o ano 2010, 2011 e 2012 decorreu um elevado número de ações de formação. Assim optou-se por uma amostra de conveniência que respondesse ao seguinte critério: escolher duas ações de formação em que o número de formandos fosse o mais elevado.

De acordo com este enquadramento o questionário LTSI foi aplicado aos trabalhadores da organização que frequentaram as ações de formação de Gestão Documental – IportalDoc e Relacionamento Interpessoal.

Os inquiridos foram todos os formandos que frequentaram as referidas ações de formação entre Maio de 2010 e Março de 2012 (total de 139 formando no conjunto das duas ações de formação).

De forma a complementar os dados obtidos através do inquérito por questionário, foi utilizado o método de pesquisa qualitativo, no caso específico, as entrevistas semiestruturadas.

De acordo com Ghiglione e Matalon (1993), estamos perante uma entrevista “de estudo” que visa o controlo de uma questão específica, ou seja, o objetivo das entrevistas é recolher informação que complemente as obtidas por via dos questionários, não se apresentando como o método principal.

As entrevistas foram aplicadas a chefias da organização, sendo o critério de escolha dos entrevistados baseado numa amostra de conveniência, ou seja, as chefias a entrevistar foram as que apresentavam disponibilidade durante o mês de agosto do corrente ano, mês que foi estipulado para aplicar as entrevistas. Realizaram-se 4 entrevistas de um total de 29 chefias.

De forma a efetuar-se uma análise e interpretação dos dados recolhidos, as entrevistas foram transcritas, sendo a análise de conteúdo feita de acordo com Bardin (2009).

Secção 5 Discussão e Análise de Resultados

Caracterização dos Recursos Humanos da Organização e Caracterização dos Respondentes

	RH	Respondentes
	A 31 dezembro de 2011 cerca de 500 Trabalhadores	117 do total de 139 questionários entregues
Carreira	82% Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais	62,4% Assistentes Técnicos e Assistentes Operacionais
Sexo	78% masculino/ 22% feminino	46,2% masculino /53,8% feminino
Grupo Etário	34,9% entre os 45 e os 54 anos 26,2% entre os 35 e os 44 anos	30,8% entre os 45 e os 54 anos 29,1% entre os 35 e os 44 anos
Nível Habilitacional	54,2% até ao 3º ciclo do EB	8,5% até ao 3º ciclo do EB
Antiguidade	45,4% tem 20 ou mais anos 27,2% entre 5 e 14 anos	44,4% mais de 20 anos 27,4% entre os 5 e os 10 anos

Consistência Interna dos 17 Fatores do LTSI

A nível da percepção dos respondentes, procurou-se perceber até que ponto existe coerência na construção do questionário com base nas respostas dos respondentes, ou seja, a consistência interna (Alpha de Cronbach). Nos 17 fatores do LTSI esta variou entre 0,60 e 0,90, ou seja, entre fraca e forte, revelando-se adequada para um estudo desta natureza (Pestana e Gageiro, 2005).

Perceção dos Respondentes numa Perspetiva Univariada

Em termos de resultados e de acordo com as médias dos 17 fatores que compõem o questionário LTSI (validado para a realidade portuguesa por Velada, 2007), podemos concluir que os fatores que mais influenciam a transferência da formação para o posto de trabalho são Sanções dos Supervisores, Auto-eficácia de Desempenho, Esforço de Transferência- Expetativa de Desempenho e Capacidade Pessoal para Transferir.

Tendo em conta as quatro grandes categorias de fatores preconizados por Holton (1996), e as médias dos 17 fatores do LTSI pode-se concluir que os fatores que mais influência exercem para que a transferência da formação ocorra são:

- Da categoria de fatores “Características dos Formandos”: “Auto-eficácia de Desempenho”, “Esforço de Transferência – Exp. Desempenho” e “Capacidade Pessoal para Transferir”.
- Da categoria de fatores “Características do Posto de Trabalho”: “Sanções dos Supervisores”, “Transferibilidade” e “Abertura/Resistência à Mudança”.
- Da categoria “Design da Formação” os fatores são: “Design de Transferência”.

Relações entre Fatores

As relações entre os 17 fatores do LTSI foram analisadas através de correlações de Spearman sendo que as correlações significativas variaram entre moderadas e moderadamente baixas.

- “Resultados Pessoais Positivos” e “Desempenho – Expectativa de Resultados” – Moderada

Se os formandos souberem que a aplicação da formação lhes trará resultados positivos e resultados valorizados por si, maior será a probabilidade de transferirem a formação.

- “Oportunidade para Utilizar a formação” e “Transferibilidade” – Moderada

Assim, quanto mais os formandos percecionarem que a formação e o contexto de trabalho os prepara para que a transferência da formação possa ocorrer, maior será o tempo, energia e esforço mental para implementar as novas aprendizagens.

- “Feedback de Desempenho” e “Desempenho - Expectativas de Resultados” – Moderada

Um feedback de desempenho positivo aumenta a expectativa que as mudanças efetuadas no desempenho da função tenham como consequência a obtenção de resultados valorizados por si.

O Fator “Motivação para Transferir” apresenta influência direta na transferência da formação (Holton, 1996, 2005).

Assim considerou-se pertinente analisar as correlações existentes entre este fator e os restantes 16 do LTSI.

- “Motivação para Transferir” vs “Sanções dos Supervisores” - Fraca

Apenas se verificam indícios de que quanto maior for a oposição da chefia, menor a probabilidade dos formandos aplicarem o que se aprenderam (Bates et al. (2000) e Fleishman (1955) citados por Almeida (2011)).

- "Motivação para Transferir" vs "Suporte dos Supervisores" - Fraca

Pode concluir-se que existem indícios que quanto mais positivo for apoio da chefia na aplicação da formação no local de trabalho, maior a probabilidade dos formandos aplicarem o que aprenderam.

- "Motivação para Transferir" vs "Auto-eficácia de Desempenho"- Moderadamente baixa

Os formandos mais confiantes nas suas capacidades para desempenhar com sucesso a sua função, apresentam-se mais motivados para transferir. (Colquitt, LePine e Noe, 2000, Ford et al.,1998, Holladay e Quinones, 2003, citados por Almeida 2011; Cheng e Ho, 2001, Seyler et al., 1998, Ford et al., 1992, citados por Velada, 2007).

- "Motivação para Transferir" vs "Suporte dos pares" - Fraca

Pode concluir-se que não é linear que quando os pares não reforçam e suportam a utilização da formação no local de trabalho, a persistência em utilizar a formação no desempenho das funções seja diminuída. Esta conclusão é validada por investigações que sugerem que só em determinados contextos é que o suporte dos pares exerce uma influência idêntica ou mais preponderante na transferência da formação (Velada, 2007).

Tendo em conta as quatro entrevistas realizadas a chefias da organização, foi possível tirar as seguintes conclusões:

No que diz respeito à transferência das aprendizagens adquiridas na formação, para o posto de trabalho, as chefias entrevistadas são da opinião que essa aplicação nem sempre ocorre por várias razões, nomeadamente pela opinião que têm sobre as ações que frequentam e opinião sobre os formadores. Estas afirmações são corroboradas por Holton (2000) que considera que o modo como as ações de formação se encontram estruturadas poderá constituir um factor inibidor da transferência das aprendizagens, bem como a insatisfação dos formandos para com o formador e o respetivo conteúdo da formação Noe (1986). Estas opiniões vão de encontro também ao

mentionado por Baldwin e Ford (1998) que consideram que grande parte das vezes os formandos não aplicam nenhuma das aprendizagens efetivadas.

Relativamente à avaliação da transferência, nenhuma das chefias entrevistadas mencionou que essa validação é feita, corroborando o mencionado por Caetano (2007) que atenta que a avaliação da transferência das aprendizagens é muitas vezes negligenciada pelas organizações. Esta conclusão é também apoiada pelo estudo desenvolvido por Almeida et al. (2008).

Também através da análise das entrevistas efetuadas é possível concluir que existe um conjunto de fatores que podem influenciar a transferência, ou não, dos conhecimentos adquiridos na formação para o posto de trabalho. Estes fatores de acordo com Holton (1996) são: “Características dos Formando”, “Design de Formação”, “Motivação para Transferir” e “Características do Posto de Trabalho”.

Conclusão

Através deste estudo foi possível identificar os fatores que mais contribuem para a transferência da formação para o posto de trabalho (“Sanções dos Supervisores”, “Auto-eficácia de Desempenho”, “Esforço de Transferência- Expectativa de Desempenho” e “Capacidade Pessoal para Transferir”).

De acordo com as entrevistas realizadas foi possível concluir que relativamente à avaliação da transferência, essa validação não é feita. Estes resultados são corroborados por alguns autores nomeadamente Holton 2000; Noe 1986; Baldwin e Ford 1998; Caetano 2007.

Os resultados estão em linha com outros estudos da mesma natureza realizados em Portugal nomeadamente Velada (2007).

No que diz respeito a limitações ao estudo, a aplicação do questionário LTSI ter sido aplicado aos formandos de apenas duas ações de formação;

Em termos de contributos, este estudo permitiu compreender melhor o que contribui para a transferência da formação para o real desempenho das funções, possibilitando uma reflexão e um consequente ajuste no âmbito por exemplo da preparação prévia dos formandos e do seu acompanhamento, por parte das chefias.

Bibliografia

Almeida, A., Alves, N., Bernardes, A., Neves, A. (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. *VI Congresso Português de Sociologia*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas.

Almeida, H. (2011). *Crise da transferência da formação para o local de trabalho? O papel de variáveis individuais, concepção da formação e do ambiente de trabalho na efetividade da transferência*. Disponível em 10.11.2012 em: <https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/1552/1/Crise%20da%20transfer%C3%Aancia%20da%20forma%C3%A7%C3%A3o%20para%20o%20local%20de%20trabalho.pdf>.

Baldwin, T.T. Ford, J.K. (1998). Transfer for training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41 pp 61-100.

Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Buckley, R., Caple, C. (2003). *The Theory and Practice of Training*. London: Kogan Page.

Caetano, A. (coord) (2007). *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A. e Velada, A. (2007). Motivação para transferir para o local de trabalho. In Caetano, A. (Coord.) *Avaliação da formação: estudos em organizações portuguesas*. Lisboa: Livros Horizonte.

Caetano, A., Velada, A. (2004). Avaliação da formação profissional: o problema da transferência. *Cadernos Sociedade e Trabalho IV*, pp 3-16.

Cardim, J. e Miranda, R. (Coordenação) (1998). *Práticas de Formação Profissional*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Universidade Técnica de Lisboa).

Ghiglione, R. e Matalon, B. (1993). *O inquérito: Teoria e Prática*. Celta editora.

Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. e Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Edições Sílabo.

Goldstein, I. (1993). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation*. 3ª ed. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Holton, E. (1996). The flawed four-level evaluation model. In *Human Resources Quarterly*, 7, pp 5-21.

Holton, E., Bates, R. e Ruona, W. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*. vol. 11. n.º 4, pp. 333-360.

Holton, E. F. III, e Bates, R. (2002). *The LTSTI administration's guide*. Baton Rouge, LA: School of Human Resource Education and Workforce Development.

Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs. *Journal of ASTD*, 13(11), pp. 3-9.

Meignan, A. (2003). *A gestão da formação*. 2ª edição. Lisboa: D. Quixote.

Noe, R. (1986). Trainees' Attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*. vol. 11. n.º 4, pp. 736-749.

Peretti, J. (1997). *Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M. e Gageiro, J. (2005). *Análise de dados para as ciências sociais, a complementaridade do SPSS*. 4ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.

Phillips, J.J. (1991). *Handbook of training evaluating and measurement methods*. London: Kogan page ltd.

Pina e Cunha, M. et al (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rebelo, J. (2011). *Concepção e Gestão da Formação – Mestrado em Segurança e Higiene no Trabalho*. Setúbal: Instituto Politécnico de Setúbal.

Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

Tomás, M., Antunes, A., Campos, M., Silva, M., e Sousa, M. (2001), *Terminologia de Formação Profissional, Alguns Conceitos de Base – III*. Lisboa: Direção Geral do Emprego e Formação Profissional.

Velada, A. R. (2007), *Avaliação da Eficácia da Formação Profissional: Factores que afectam a Transferência da Formação para o Local de Trabalho*. Tese de Doutoramento em Psicologia Social e das Organizações. Lisboa: ISCTE.

Yin, R. (1984) *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Yin, R. (2005). *Estudo de Caso - Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Dinâmicas de formação profissional em contexto de trabalho numa grande empresa

Sandra Pratas Rodrigues

sandrapratas.rodrigues@gmail.com

Instituto da Educação da Universidade de Lisboa

Resumo

Ideia atualmente consensual, o mundo do trabalho é um dos contextos da ação humana que mais efeitos educativos produz, sendo crescente o valor atribuído à formação contínua, entendida como um elemento potenciador do desenvolvimento sustentável das empresas e da sua competitividade. Sobretudo nas grandes empresas, as práticas e os dispositivos de formação profissional estão cada vez mais integrados no seu funcionamento, promovendo uma relação estratégica entre *formação* e *produção*. O sucesso dessa relação passa pelo apelo à construção de uma imagem fundamentada da globalidade do processo de produção, de modo a que o trabalhador passe a pensar e agir à escala da organização. Assim, uma grande empresa pode constituir-se como um poderoso *subsistema educativo*, na medida em que se constitui como uma matriz/referente de saberes e competências e tem um forte impacto no percurso educativo e nos processos de socialização dos indivíduos.

Esta investigação procura contribuir para o entendimento do potencial educativo de uma grande empresa, a Autoeuropa, através da problematização em torno das relações estratégicas entre a formação contínua em contexto de trabalho e o trabalho propriamente dito, através de uma investigação assente na metodologia do estudo de caso. Trata-se, na verdade, do estudo de um “caso dentro de um caso”, na medida em que a realidade da empresa é demasiado extensa e complexa para ser analisada por um estudo de caso global único. Assim, e após o estudo exploratório sobre as oportunidades de formação promovidas pela empresa, estabeleceu-se como objeto concreto da investigação o Centro de Treino da Produção (*Production Training Centre – PTC*). Estrutura de relevo crescente, desde 2009, no panorama formativo da empresa, o PTC nasceu da ideia de que é preciso aproveitar o *know how* dos trabalhadores da própria empresa para garantir uma formação adequada à sua massa humana, numa lógica centralizadora, “de dentro para dentro” e contínua.

Palavras chave: Formação; trabalho; integração; contexto

Introdução

“A questão da articulação entre a formação e os contextos de trabalho representa, hoje, uma problemática central na formação de adultos.”

Rui Canário

A investigação em desenvolvimento parte de uma observação indireta e de um período de contacto prolongado com a realidade de uma grande empresa do setor automóvel, no âmbito de Processos de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências, entre 2008 e 2010. Durante esse período, foi possível conhecer um ecossistema com potencial formativo, quer no que diz respeito às experiências *do* trabalho e *com* o trabalho que ali se viviam, quer no que concerne a dispositivos de formação, de carácter formal e em íntima relação com o sistema de produção e a cultura de empresa. Parte dessa realidade foi retratada em enunciados que articulavam as vidas pessoais, sociais e profissionais dos trabalhadores da empresa, sob a forma

de Histórias de Vida, cuja reflexividade expôs a evidência de que o mundo de trabalho é um dos contextos de ação humana que mais efeitos educativos produz, na senda do que afirmam vários teóricos interessados na formatividade destes contextos, nomeadamente A. Pain (1990). Com base na análise das Histórias de Vida, foi possível compreender que, face ao potencial formativo concretizado em oportunidades concretas e plurais de formação, a identificação dos trabalhadores com os dispositivos de formação desenvolvidos ou promovidos pela empresa era claramente superior à sua identificação com percursos mais formalizados e “escolarizados” de formação. Estas evidências despertaram na investigadora a necessidade de aprofundar o estudo sobre as dinâmicas de formação profissional contínua, no sentido de perceber quais eram e que lógicas serviam, no contexto de uma grande empresa, com preocupações documentadas sobre a formação dos seus trabalhadores, desde o início da sua implementação.

Este estudo inscreve-se em três assunções fundamentais sobre a atuação de uma organização de trabalho, no quadro da Educação de Adultos, campo de estudo que norteia a investigação: atuando como uma matriz de saberes e competências a adquirir e/ou desenvolver, no âmbito das necessidades de produção e de crescimento que integram as políticas estratégicas de formação da empresa, esta tem um forte impacto no percurso educativo e nos processos de socialização dos indivíduos e oferece-se como um espaço privilegiado para o estudo sobre as relações entre as *teorias* e as *práticas*, concretamente, entre a *formação* e o *trabalho*.

É evidente, como se disse, que os dispositivos ou oportunidades de formação promovidos por uma empresa estão inscritos num conjunto de políticas estratégicas para a formação dos seus ativos, considerados indispensáveis à produtividade e sustentabilidade, sobretudo no contexto da atual crise económica à escala global. Do ponto de vista da investigadora e tendo em conta a sua filiação teórico-científica, importa mais analisar as práticas concretas de Educação e Formação de Adultos do que as intenções macro-estruturantes, se bem que ambas estão intimamente ligadas e estas determinam aquelas. Neste sentido, importa salientar que as empresas, sobretudo as de grande dimensão, porque têm os meios físicos e os recursos humanos e tecnológicos para o fazer, são espaços que estão preparadas para pôr em ação alguns pressupostos pertinentes num estudo em Educação de Adultos. Nomeadamente no que diz respeito à experiência adquirida, esta é não só valorizada, encarando o trabalho como sendo, ele próprio, produtor de competências (Barbier, 1991), como muitas vezes é transformada em método de aprendizagem,

num exercício constante de articulação entre a formação e o trabalho, propriamente dito, uma vez que a formação tem propósitos claros nesse sentido. A criação de dispositivos de formação próprios (exclusivos e bem “guardados” de olhares exteriores, o que revela a percepção de uma relação estratégica entre a formação e a melhoria das competências do trabalho), é muitas vezes cimentada na confluência entre o *espaço do fazer* e o *espaço do saber*.

1. Problemática: a “função” da formação nas empresas

Há uma tendência inegável (e, talvez, inevitável) por parte das empresas para encarar a formação mais como um meio do que como um fim em si mesmo. Ou seja, a formação tem uma função específica, definida nas orientações institucionais, determinada pelas políticas estratégicas ao serviço da produção, numa instrumentalização da formação que pretende, adicionalmente, mobilizar os recursos humanos para os objetivos da empresa. Do ponto de vista da investigadora, a problemática em causa faz surgir outras questões de fundo: estará toda a formação promovida pela organização de trabalho comprometida com o trabalho em si, será meramente vocacionada para a tarefa, por exemplo? Ou a formação concretizará, de algum modo, um plano de desenvolvimento dos indivíduos com apelo a uma atitude mais emancipatória e tendo em vista uma maior e melhor participação cívica?

A este questionamento acresce um outro, que tem a ver com a diferença entre os efeitos pretendidos e os resultados obtidos. Envolvidos com a organização de trabalho, participantes do percurso da empresa, dos sucessos e na superação dos obstáculos, convocados a agirem na formação desenvolvida com vista à melhoria das suas funções e/ou à socialização numa cultura da empresa, nas Histórias de Vida dos trabalhadores há indícios em como o potencial formativo e a concreta atuação dos dispositivos de formação na empresa ultrapassam os efeitos enunciados nos referenciais e nos documentos de “missão” para a formação. Esta é uma outra faceta da problemática, só possível de explorar com o contacto direto e continuado, no âmbito da metodologia de estudo de caso que se desenvolve desde 2010.

Para além disso, é preciso “ (...) reconhecer a existência de organizações que promovem uma formação que contribui para o desenvolvimento humano e social dos cidadãos.” (A. Bernardes, 2008). Os dados recolhidos até ao momento atual permitem corroborar esta hipótese, assim como deixam perceber que a formação está integrada no contexto de trabalho e articulada com as

características e exigências deste exercício, o que permite criar um espaço e um tempo de aprendizagem coincidentes com o espaço e o tempo do trabalho e coloca em causa a separação tradicional entre as situações de trabalho e as de formação.

Seja como for, parece hoje evidente que a formação profissional é um fator essencial para a melhoria da produtividade e da competitividade das empresas e que os sistemas externos de formação, implementados através de iniciativas da responsabilidade do estado ou por ele financiadas, têm revelado uma inadequação considerável face à realidade e exigências concretas das organizações de trabalho. Segundo Rui Canário, a ineficácia dessa oferta de formação profissional está associada a “ (...) modalidades escolarizadas de formação, consubstanciada numa lógica cumulativa de “acções” de formação que tem subjacente uma perspectiva instrumental e adaptativa”. (Canário, 2000, pág. 40). Esta perspetiva do sujeito como “programável” é, de todo, incompatível com um contexto em acelerada mudança e a formação *formal* tende a dissociar-se dos contextos e situações “reais”, é pouco permeável à mudança, entrando em contraciclo com as exigências do tecido empresarial.

Impõe-se, cada vez mais, um paradigma de imersão do percurso de formação no percurso profissional, que apela à coincidência entre as situações de trabalho e as de formação. Assumindo que a prática profissional não pode ser vista como um espaço de mera aplicação da teoria, autores como Malglaive (1995) realçam que os *saberes da ação* são um complemento inquestionável dos *saberes teóricos* na construção dos *saberes profissionais*, e que estes são o ponto de partida e o ponto de chegada para novas aprendizagens, decorrentes de continuidades e de ruturas relativamente a aprendizagens anteriores

O fim do modelo taylorista de organização do trabalho, radicado nas transformações pós-industriais, foi seguido de outras formas de gestão das relações entre as pessoas e o trabalho, que percepcionam o valor de um conjunto de competências que ultrapassam o carácter técnico e reprodutivo do exercício do trabalho para lhe conferirem uma dimensão social, intelectual e formativa. A noção de “mão de obra” deu lugar à de “recursos humanos”, com apelo à identificação dos trabalhadores com uma cultura de empresa, com recurso a dinâmicas de trabalho em rede e em equipa, com inevitável recurso à polivalência de funções.

Este cenário tem alimentado diversas abordagens sobre qual o papel desempenhado pela formação profissional contínua, nomeadamente em problematizações herdadas da teoria do

capital humano, no campo da Economia do Trabalho e da Gestão dos Recursos Humanos, em que a formação profissional é encarada como um motor fundamental do desenvolvimento e competitividade das organizações e dos sistemas económicos em geral. (Almeida, 2008). De um outro ponto de vista, as Ciências da Educação, e mais concretamente a Educação de Adultos, focam a sua abordagem no processo de desenvolvimento global dos indivíduos e da sociedade, que não desliga a análise da formação contínua em contexto de trabalho da formação para a cidadania e para a mudança, com impactos individuais bem como coletivos. O posicionamento desta investigação está de acordo com a síntese de Almeida (2008, p. 3), sobre a articulação entre estas duas abordagens que, segundo afirma, “tem vindo a ganhar terreno não só porque a separação entre cidadão e trabalhador tem vindo a ser posta em causa”, mas também porque se assume que, na sociedade do conhecimento, “as sociedades e as empresas necessitam cada vez mais de pessoas com capacidade de iniciativa, de participação e de compreensão do mundo”, por forma a estarem aptas para responder aos constantes (e) novos desafios.

A consciencialização gradual, por parte das empresas, sobre estas questões tem tido repercussões nos seus dispositivos de formação: cada vez mais as organizações entendem o papel determinante da *ação* e da *experiência* nos processos cognitivos e desenvolvem metodologias de formação que colocam os seus conteúdos em contacto com o ambiente real, como é o caso da formação em alternância, da formação-ação, do trabalho por projeto ou da análise de problemas. Na definição do seu espaço formativo, as empresas constroem dispositivos e programas de formação, que têm como tónica fundamental o diálogo entre os *referenciais da prática* e os *referenciais da formação*. Ou seja, as novas formas de pensar a produção, que passam pelo desempenho de funções numa lógica de *coletivo* em que predominam a flexibilidade e a mudança, exigem novas formas de pensar a formação, uma vez que dominar *saberes* e *saberes-fazer* já não é sinónimo de *ser competente*. É evidente que é preciso distinguir as empresas que dependem de uma “mão de obra” mais ou menos flutuante (normalmente as PME) das empresas de grande dimensão, com um quadro mais estável de recursos humanos, num contexto de permanência, e com maior capacidade de investimento, o que vai determinar o nível de qualificações exigido e o investimento feito na formação dos trabalhadores. É, obviamente, neste último enquadramento que situamos a Autoeuropa, empresa que constitui o cenário deste estudo.

1.1 Desenvolvimento da metodologia da Investigação

A temática de investigação, bem como algumas das opções metodológicas, partiram, como se disse anteriormente, de um questionamento pessoal sobre as práticas de formação numa grande empresa, observadas indiretamente pela autora (acrescente-se, sem qualquer objetivo inicial de investigação) ao longo de cerca de três anos. Os enunciados apontavam para uma multidimensionalidade de aprendizagens, desenvolvidas pelo contacto constante com dispositivos de formação técnica e tecnológica, o que seria expectável pela natureza do setor de produção em causa, mas também pelo acesso a oportunidades de formação de âmbito comportamental. Refira-se ainda a qualidade discursiva e reflexiva da maioria das narrativas autobiográficas, que reflete um conjunto de práticas (auto)formativas sem relação direta com situações de formação explicitadas pelos trabalhadores. Das inúmeras referências à pluralidade de oportunidades de formação promovidas pela empresa, são relevantes muitas das afirmações feitas sobre a importância, tanto da formação dita *formal*, como da *informal*:

“ Claro que ninguém nasce ensinado e a minha base na escola não era matemática, mas sim línguas, assim aprendi muito em várias formações que tive dentro e fora da Autoeuropa, mas o que mais me ajudou nesta aprendizagem foi o contacto com os equipamentos e essencialmente o que aprendia com os meus colegas.”¹

Perante o cenário de potencialidades formativas que a organização apresentava, e já no âmbito do doutoramento em *Formação de Adultos*, o estudo exploratório inicial revelou a importância de investigar de que modo as diversas modalidades de formação se articulavam com os objetivos estratégicos da empresa. Por outro lado, considerou-se pertinente analisar a perceção dos trabalhadores sobre o potencial formativo da empresa e o uso que fazem do mesmo, de modo a caracterizar as dinâmicas existentes entre a *formação* e o *trabalho*. No centro deste duplo eixo de análise, entre as intenções estratégicas da organização e o efeito educativo/formativo sentido pelos trabalhadores, estão as lógicas dominantes da formação, pelo que se tornou fundamental perceber até que ponto o panorama formativo da empresa se reveste de lógicas *utilitárias*, que passam por uma visão estratégica e orientada para a *resolução de problemas*, ou se existe uma

¹ Citação retirada de uma das Histórias de Vida seleccionadas, numa amostra de cerca de 20 por cento do número total de 120 narrativas autobiográficas traduzidas em certificações finais, entre 2008 e 2010.

pretensão de que a formação seja mais abrangente, de *desenvolvimento pessoal e social* dos trabalhadores.

Apesar de haver pistas de investigação interessantes na amostra selecionada das histórias de vida dos trabalhadores (na sequência do trabalho em RVCC), após a necessária concordância dos seus autores para posterior análise no âmbito do estudo em curso, cedo se entendeu que qualquer resposta só poderia ser plenamente encontrada nos atos formativos concretos. Como Bogdan e Biklen (1994) bem resumiram, na investigação qualitativa o ambiente natural é a fonte direta de dados, constituindo o investigador o instrumento principal, que se interessa mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos. Nesta lógica, iniciou-se uma observação continuada de módulos de formação que decorrem no espaço da própria organização de trabalho, da responsabilidade do Centro de Treino da Produção (*Production Training Centre – PTC*). Tendo em conta a extensa realidade que a empresa representa em termos de formação, a opção por este campo específico de estudo justifica-se nos fundamentos, objetivos e conceitos que esta estrutura interna de formação operacionaliza. Estrutura de relevo crescente, desde 2009, no panorama formativo da empresa, sob o lema “*É fazendo que se aprende a fazer aquilo que se deve aprender a fazer*” (Aristóteles), o PTC nasceu da ideia de que é preciso aproveitar o *know how* dos trabalhadores da própria empresa para garantir uma formação adequada e ajustada à sua massa humana, numa lógica centralizadora, “de dentro para dentro”, de forma consistente e continuada. Assegurando em Plano, atualmente, mais de metade das horas de formação do mesmo, o PTC é responsável pela organização e dinamização da formação dos trabalhadores sobre as componentes técnicas e tecnológicas requeridas e emanadas do Sistema de Produção da marca, assim como a formação em conceitos-chave daquele Sistema, centrados em questões relacionadas com o trabalho em equipa, organização do trabalho e a melhoria contínua. Note-se, ainda, que este Centro de Treino não depende do departamento dos Recursos Humanos da organização (que também tem um extenso plano de formação, em articulação com entidades externas à empresa), mas antes da Área de Produção, o que determina, em boa parte, os seus domínios, objetivos e métodos de atuação, bem como garante uma proximidade efetiva entre a linha de produção e as atividades formativas.

Aquando das observações iniciais, o plano o era de observar a formação apenas como elemento externo e não participante, em todos os módulos de formação que fossem da responsabilidade

daquele Centro. Este procedimento metodológico criou uma extensa documentação de registo que tem permitido perceber algumas das intenções estratégicas macroestruturantes da formação e relacionadas com a missão do próprio Centro de Treino da Produção (*Production Training Centre – PTC*), nomeadamente quanto à promoção e educação/socialização para uma “cultura de empresa”.

Com o decorrer das observações, e pelo teor das notas tomadas, bem como a subsequente reflexão sobre a observação feita, começou a desenhar-se a importância da investigadora experimentar, também ela, as técnicas e os métodos envolvidos na formação. Esse percurso indutivo revelou a necessidade de alargar o espectro do estudo a uma perspetiva mais etnográfica, pelo que a participação na formação veio permitir uma perceção das “práticas na prática”, no sentido de melhor captar a intensidade, a exigência e a eficácia das técnicas de formação, bem como a sua relação com a “ação” (ou seja, o trabalho).

Este “mergulho” na realidade formativa criou uma nova focalização da problemática, contrariou, em boa medida, um dos perigos do estudo de caso: a visão potencialmente tendenciosa ou equivocada, por força do hábito de se olhar para os factos apenas de um determinado ponto de vista. Para além disso, acredita-se que o cruzamento entre os diferentes tipos de observação pode dar uma luz diferente sobre as dinâmicas e as práticas em investigação. No fundo, o percurso metodológico traçado até ao momento fundamenta-se na própria problemática que a investigadora se propôs trabalhar: o estudo das relações entre a *formação* e o *trabalho*, num olhar empírico sobre a construção de *saberes práticos*, de *saberes para a prática* e de *saberes sobre a prática*.

Uma análise preliminar dos dados recolhidos revelou a necessidade de confirmar e saturar algumas considerações, sobretudo porque a focalização das notas recolhidas é a de quem observa com uma intenção de estudo e não a de quem faz formação com um qualquer objetivo relacionado com o seu posto de trabalho ou crescimento pessoal e profissional. Daqui que tenham sido realizadas entrevistas a alguns dos formadores do PTC, bem como ao coordenador do Centro, sendo que algumas entrevistas terão ainda de ser realizadas junto dos trabalhadores cujas narrativas autobiográficas foram, numa fase exploratória, o ponto de partida para este estudo. Espera-se, com isto, obter informação pertinente para a confirmação de perceções ou

para o estabelecimento de um novo e complementar conjunto de questões, como contributo também para uma futura investigação neste campo.

1.2 Retrato de uma estrutura de formação pensada para o trabalho

Construído e desenvolvido desde o seu início por trabalhadores da própria empresa, os *atores* que dinamizam o PTC fazem parte do quadro de efetivos da empresa, ou seja, estão inseridos no *contexto* há muito tempo (na sua maioria, desde a implementação da multinacional no nosso país) e, em muitas situações referidas nas entrevistas semiestruturadas e em reuniões informais realizadas, estiveram na génese do desenvolvimento de um conjunto de *práticas* e de posturas face ao trabalho e à formação que agora estão a ser estendidas a diversos setores da organização. Trata-se de um conjunto de trabalhadores que foram selecionados segundo critérios que passam pela experiência profissional longa e diversificada, dentro e fora da empresa, em diversas áreas da produção, tendo passado pelas funções de operadores da linha de produção até chegar às de *managers* ou *team leaders*. De acordo com os dados recolhidos nas entrevistas semiestruturadas, realizadas a três dos doze elementos do PTC, outro denominador comum nesta seleção dos formadores é a formação prévia e continuada em *trabalho de equipa*, *gestão de problemas*, *melhoria contínua*, entre outras formações de carácter organizacional e comportamental, tanto no país como noutras estruturas formativas idênticas do *Grupo*, no estrangeiro.

Deste modo, o perfil genérico de *trabalhadores-formadores* do PTC revela a confiança nos saberes e competências adquiridos no contacto, não só com o trabalho e seu desenvolvimento em diferentes fases e áreas da produção, como também com dispositivos de formação que apelam ao desenvolvimento de competências do foro socio-comportamental, enquadrado na linha de atuação estratégica da empresa, evidentemente. Assim, parece haver uma aposta não só no *know how* dos trabalhadores, como também no facto de já estarem bem integrados na “cultura da empresa” e nos meandros do seu sistema de produção. Nessa medida, promove-se uma formação ao serviço daquele sistema, pensada para a disseminação de um “Entendimento único e uniforme sobre o sistema de produção” e a “Sistemática estrutura de competências de tarefas necessárias ao dia a dia.”²

² Objetivos assumidos pelo PTC, expressos em diferentes documentos institucionais.

Nos diversos documentos institucionais, assume-se uma vertente formativa fortemente virada para a tarefa e centrada no aperfeiçoamento de técnicas e estratégias de melhoria contínua, atitude considerada fundamental pelo Sistema de Produção para que a empresa mantenha um desenvolvimento sustentável, aumente de produtividade e, dessa forma, assegure “a competitividade e, simultaneamente, os nossos postos de trabalho”³. No entanto, as consequências de uma formação integrada e articulada com o sistema de produção, nos moldes em que é concretizada e de acordo com o que foi observado ao longo de mais de duzentas horas de formação, vão para além das intenções focadas na melhoria dos processos produtivos.

Desde o momento em que o espaço do *fazer* e o espaço do *aprender* coexistam, é possível que se potencie uma lógica emancipatória e de participação cívica mais reflexiva, crítica e ativa. Exemplo disso é o “diálogo” estabelecido entre a formação e a produção, quando as soluções encontradas no *espaço de aprender* se experimentam e alargam, muito frequentemente, ao *espaço do fazer*. Nesse sentido, faz-se apelo aos *trabalhadores-formandos* para que apliquem (novas) técnicas e (novos) comportamentos no seu local de trabalho, a partir das atividades desenvolvidas no espaço de treino do PTC, atividades essas que passam pela observação, discussão e partilha de visões críticas sobre as práticas observadas, que são, muitas vezes, as suas próprias práticas de trabalho. Note-se que este Centro está inserido na unidade fabril e foi construído à imagem da linha de produção, com materiais dispensados pela fábrica que são redimensionados pelos formadores para criarem instrumentos de simulação adequados à realidade dos postos de trabalho. Em alguns módulos, a formação é feita também no local de trabalho, numa lógica de imersão ou de alternância entre espaços, situações em que se desenrola um diálogo privilegiado entre a “teoria” e a “prática”.

A informação de retorno (do trabalho para a formação) é frequente, dando credibilidade à formação desenvolvida porque é reconhecida como tendo “aplicação prática”, ao mesmo tempo que se operacionalizam os conceitos explorados na formação de forma reflexiva e ativa, necessariamente. Como se disse, são criadas dinâmicas de observação e discussão, mas também de experimentação e transposição, como atividades formativas que apelam ao conhecimento explícito e reflexivo (*porque de uma determinada forma, porque não de outra*) de técnicas, regras e dinâmicas do funcionamento das equipas de trabalho, bem como da utilização de

³ Expressão de um dos entrevistados.

materiais e ferramentas, aliando uma formação vocacionada para a *tarefa* ao sentido critico construtivo (que ultrapassa o *fazer de uma determinada forma porque é o que está definido*).

Essa postura critica e reflexiva foi, aliás, uma das características mais marcantes dos sujeitos envolvidos, desde logo, nos Processos de RVCC (entre 2008 e 2010), assim como naqueles com que a investigadora se foi cruzando durante o período de observação da formação no PTC (entre 2010 e 2012), cuja explicitação e problematização está a ser preparada no âmbito da investigação em curso. Estes são dados ainda preliminares, que se consideraram ser já sólidos e passíveis de apresentação, com a ressalva de que há muito trabalho de análise e triangulação de dados ainda a ser realizado. Da reflexão feita, sobressaem alguns dados pertinentes sobre os modos de fazer formação em contexto e as lógicas subjacentes à aposta que a empresa faz nessa formação.

Na realidade, apesar da clara preocupação com a melhoria contínua, que se articula com os objetivos do Sistema de Produção e as metas de crescimento da empresa, essa preocupação não se centra exclusivamente na *tarefa*, parecendo ser alargada a uma estratégia de desenvolvimento mais global, que pretende implicar os trabalhadores no crescimento da organização. Quer isto dizer que as práticas de formação da empresa estão articuladas com as práticas da organização do trabalho, de modo a que, se o trabalhador “cresce”, a empresa também o faz; se o trabalhador não “evolui”, a empresa não aprende, e perde a “batalha” da competitividade. Esta parece ser a filosofia de base na organização e dinamização da formação, concretamente a do Production Training Centre, cujas linhas de atuação passam muito por dar *voz à experiência* confrontando-a com *novas formas de fazer*, colocando em situações de aprendizagem simultânea os diferentes setores da organização e abarcando toda a população da empresa (desde a Produção aos Recursos Humanos, passando pela Logística e as Finanças, todos são considerados “público-alvo”). Ou seja, são criados grupos de formação multifuncionais e heterogêneos, para que se possam trocar experiências e aprender a/na diversidade.

Estrategicamente, promove-se a mudança de atitudes como de práticas, à escala de toda a organização, a partir de métodos colaborativos, que tentam tornar explícito o conhecimento tácito enquanto dinamizam a aprendizagem sobre novos conceitos, que redimensionam aquele conhecimento sem o desperdiçar. Mesmo quando se fala em formação, aprende-se *com* a experiência e aprende-se *pela* experiência, na senda daquilo que Villers (1991) afirma sobre o duplo sentido da palavra *experiência*.

Conclusão

“ Eu costumo dizer (...) às pessoas (...) que isto é uma fábrica de automóveis, não é uma fábrica de fazer formação.”

Formador entrevistado

A definição de um espaço formativo específico, interno e em articulação direta com a produção, demonstra a inscrição numa lógica (dominante, aliás) que acredita nos benefícios de uma relação estratégica entre a formação e a produtividade, enquanto fator que, se não garante, pelo menos contribui fortemente para o crescimento da empresa. No caso concreto, a organização de trabalho envereda por uma lógica “lean”, cuja gestão de recursos e pessoas se pretende magra e eficiente, estando estes valores inscritos nos conceitos do sistema de produção que o PTC difunde, ampliados pela organização como um elemento estabilizador da cultura de empresa.

Assim sendo, e com o objetivo sempre presente de melhorar os processos e garantir a qualidade, a construção dos referenciais da formação é feita como que a partir dos “referenciais da ação”, o que quer dizer que se alimenta das características, das necessidades e dos constrangimentos que surgem no dia a dia da linha de produção, numa lógica próxima daquilo que F. Berton (1996) designa como formação *a partir, nas e pelas* situações de trabalho.

A formação, designadamente a do PTC, que foi observada de modo prolongado e consistente, está concebida para que cada um dos profissionais construa uma imagem fundamentada da globalidade do processo de produção, esperando-se que, dessa forma, adeque a sua postura e os seus modos de trabalho aos conceitos que a organização defende. Nesta dinâmica, cria-se a sensação (provavelmente real) de ganho e compromisso mútuos, uma vez que os trabalhadores desenvolvem competências técnicas, tecnológicas, comportamentais, de forma global e contínua, a uma escala e com uma intensidade talvez pouco frequente no nosso país (e muito marcada pelo modelo alemão), criando-se, portanto, condições imprescindíveis para que a empresa cresça e se mantenha competitiva e sustentável. A formação é assumida, quer nos documentos institucionais a que a investigadora teve acesso, quer nas práticas observadas, como um dos pilares centrais para a organização de trabalho, com objetivos muito claros: a aquisição, atualização e desenvolvimento de competências dos trabalhadores; o reforço dos valores estratégicos da

empresa (*liderança, excelência, responsabilidade*⁴) e, em consequência, o crescimento e o desenvolvimento da própria empresa.

As questões atualmente em análise centram-se, por um lado, em perceber qual é a visão que os trabalhadores têm sobre o efeito formativo deste contexto, sobretudo no que diz respeito ao seu desenvolvimento pessoal e profissional e, por outro, quais são as lógicas que subjazem à articulação entre a formação e o trabalho, cruzando a matriz teórica de suporte ao estudo com os exemplos da prática observada.

Bibliografia

Almeida, António José et al (2008). Estruturas e práticas de formação profissional das médias e grandes empresas em Portugal. *VI Congresso Português de Sociologia. Mundos Sociais, Saberes e Práticas*. Disponível em <http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/731.pdf>

Bernardes, Alda (2008). Políticas e Práticas de formação em grandes empresas. *Sísifo Revista de Ciências da Educação*, 6, pp. 57-70.

Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora.

Canário, Rui (2000-2ª imp). *Educação de Adultos: Um campo e uma Problemática*. Lisboa: EDUCA/ANEFA.

Malglaive, Gérard (1995). *Ensinar Adultos*. Porto: Porto Editora.

Pain, Abraham (1990). *Éducation Informelle. Les effects formateurs dans le quotidien*. Paris: L'Harmattan.

Villers, Guy de (1991). L'expérience en formation d'adultes. In Courtois, Bernadette e Pineau, Gaston (Orgs). *La formation expérientielle des adultes*. Paris: La Documentation Française.

⁴ Valores estratégicos da empresa expressamente definidos desta forma em diversos documentos institucionais da mesma.

O Estado Social Activo À Prova Dos Beneficiários Da Iniciativa Novas Oportunidades

João Eduardo Martins

jrmartins@ualg.pt

Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

Resumo

Pretendemos com esta comunicação estimular o debate e a reflexão sociológica em torno das políticas públicas de activação a partir dos resultados parciais de uma investigação de doutoramento em Sociologia a decorrer na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa onde se estuda a acção pública do trabalho de formar adultos na sociedade portuguesa a partir da Iniciativa Novas Oportunidades. Os dados empíricos já produzidos resultam da análise estrutural de conteúdos a trinta e oito entrevistas semi-estruturadas. É a partir das representações e dos sistemas de sentidos que os técnicos que trabalham no terreno têm dos beneficiários com e sobre os quais trabalham que esta reflexão é levada a cabo. As políticas de activação propõem uma distinção marcante entre, por um lado, um Estado Social Passivo, cujas políticas teriam como centralidade o assegurar de direitos sociais sob a forma da assistência e da indemnização face aos destroços provocados pelo sistema capitalista e por outro lado, um Estado Social Activo, que põe a tónica na necessidade de activar os indivíduos, torná-los autores da sua própria vida, responsabilizá-los pela sua própria trajectória e destino social, promover a sua autonomia. Os indivíduos passam a ser portadores de direitos sob a condição de cumprirem os deveres impostos pelo Estado. Eles são merecedores das alocações atribuídas pelo Estado, se e só se, demonstrarem voluntariamente a sua adesão a este novo contrato social que lhes impõe um conjunto de obrigações. Ora o que os dados produzidos no âmbito da nossa investigação demonstram é que nem todos os beneficiários estão predispostos a aderir ao jogo ideológico das políticas de activação uma vez que é muito evidente que uns estão mais predispostos à activação do que os outros.

Palavras chave: Estado Social Activo, Modos de Representação dos Beneficiários, Novas Oportunidades

Introdução

Na presente comunicação apresentam-se alguns resultados parciais da investigação levada a cabo no âmbito de uma dissertação de doutoramento em Sociologia cujo objecto de estudo se centra na construção da acção pública na sociedade Portuguesa a partir do analisador Iniciativa Novas Oportunidades. É a exploração analítica dos dados que dizem respeito ao modo como os técnicos que têm a seu cargo a responsabilidade pela implementação da Iniciativa representam os destinatários da medida e a sua relação com as políticas de activação Estatal o centro da nossa preocupação. A investigação segue os ditames das metodologias qualitativas, busca o estudo aprofundado de uma determinada realidade, a partir de dois casos em estudo, um Centro de Formação Profissional e uma Associação de Desenvolvimento Local da região do Algarve e teve como técnica de recolha de dados privilegiada a entrevista semi-estruturada a trinta e oito técnicos que trabalham nesta Iniciativa, quer como formadores e mediadores dos cursos de Educação e Formação de Adultos quer como formadores e técnicos de reconhecimento,

validação e certificação de competências dos Centros Novas Oportunidades. Os dados foram tratados a partir da análise estrutural de conteúdos à maneira de Hiernaux (1997) com o objectivo de esboçar os modelos culturais ou sistemas de sentidos que permitem a compreensão dos modos como estes técnicos representam os beneficiários com quem e sobre os quais trabalham. Partimos do pressuposto que apesar de haver uma representação normativa emanada do Estado inscrita nos documentos oficiais sobre os beneficiários do Programa “*Novas Oportunidades*” quando espreitamos pelo microscópio na observação do trabalho formativo com a preocupação de perceber a complexidade das situações formativas a partir do olhar dos formadores e dos profissionais que fazem o trabalho de reconhecimento e validação dos adquiridos experienciais salta-nos à vista um mosaico compósito de representações sobre os beneficiários que a análise dos normativos oficiais não nos permite de todo captar. Estes diferentes modos como os técnicos e os formadores de educação e formação de adultos representam os beneficiários desta medida de política pública são de extraordinária importância analítica para se perceber como os mesmos se posicionam perante os diferentes tipos de clientes que têm pela frente num contexto societal em que as políticas públicas de educação de adultos seguem as solicitações inerentes às políticas de activação, subjacentes estas, à ideia de Estado Social Activo¹. Quais os diferentes modos de representação dos beneficiários da Iniciativa Novas Oportunidades e de que maneira esses diferentes modos se relacionam com o trabalho no âmbito da activação do outro e do modo como o outro exerce um trabalho sobre si próprio? A análise do material empírico permite demonstrar como as políticas de activação emanadas das orientações europeias se confrontam hoje com desafios fortes ao nível da sua concretização nos terrenos da acção pública. Os dados demonstram claramente que os públicos destinatários da “*activação*” não estão em igualdade de condições face a estas novas exigências do trabalho sobre si próprio inerentes ao Novo Espírito do Capitalismo (Boltanski e Chiapello, 1999) e que nem todos se “*activam*” nos modos pretendidos pelas novas políticas públicas estatais.

¹ Para uma interessante proposta interpretativa da passagem do Estado Providência e o modo de regulação societal a si associado na direcção de um Estado Social Activo (ESA) e de um novo modo de regulação societal centrado na exigência da “*activação*” dos indivíduos consulte-se o artigo de Cassiers (2005).

O Estado Social Activo à prova dos beneficiários da Iniciativa Novas Oportunidades: A ideologia à prova da empíria

A análise do material empírico permitiu a objectivação de quatro tipos-ideais² de beneficiários a partir dos montes isotópicos fabricados. Um primeiro modelo cultural que remete para o tipo-ideal dos beneficiários da medida, perspectivados como *oportunistas*. Um segundo modelo cultural que remete para os *clientes-ideais*. Um terceiro modelo cultural assente na objectivação de um sistema de sentidos que leva a olhar os formandos como *forçados* e por fim, um quarto modelo cultural remete para o tipo-ideal dos *encostados*.

Quadro 1: Representações dos Profissionais EFA sobre os beneficiários: As motivações para a prática da formação

Tipos Ideais de Beneficiários	Motivações dominantes para a prática da formação	Modo de Racionalidade dominante	Modos de designação da situação	Modos de posicionamento face à intenção política de activação
Oportunistas	Dominância das motivações materiais	Racionalidade estratégica centrada no cálculo custos-benefícios	Oportunistas, aproveitadores, papa-cursos, subsídio-dependentes. Profissionais da formação	Formação como modo de vida (propósito de aproveitar a almofada financeira temporária)
Clientes-ideais	Dominância das motivações escolares e de melhoria das suas competências pessoais e profissionais	Racionalidade normativa centrada na adesão às normas do jogo formativo	Excelentes, “ <i>aqueles com quem dá gosto trabalhar</i> ”	Formação como oportunidade de vida (Propósito de mudar de vida)
Forçados	Sem motivações de quaisquer espécie para a formação	Racionalidade contra-normativa centrada no questionamento e na recusa das normas da prática formativa	Obrigados, coagidos, ameaçados	Formação como coacção institucional (Propósito de ingressar no mundo do trabalho, rejeição da formação)
Encostados	Dominância de motivações materiais e reduzida motivação para a prática da formação	Racionalidade procedimental e estratégica centrada na tensão permanente entre a pressão dos profissionais para a tarefa e a busca do máximo proveito com o menor esforço	Encostados, arrastados	Formação como modo de vida com possibilidade de um despertar para uma oportunidade de vida

Fonte: “Das Políticas às Práticas de Educação De Adultos: Lógicas de acção, Sentidos e Modos de Apropriação Localmente Produzidos”, tese de doutoramento em sociologia em curso na FCSH da Universidade Nova de Lisboa, 2013.

² Os tipos-ideais em Weber (1971:40) são construções conceptuais que sendo extraídas da realidade empírica só muito excepcionalmente têm correspondência na realidade. São ferramentas heurísticas fundamentais para se avançar na busca do conhecimento científico.

Os oportunistas: Os aproveitadores do sistema

O primeiro de sistema de sentidos objectivado produz uma oposição forte entre os “oportunistas”, cujas motivações dominantes para a prática da formação são do foro material e os “não oportunistas” cujas motivações que os levam a frequentar a formação são de outro foro, que não o material. Os “oportunistas” aparecem também com outros modos de designação associados, tais como, “papa-cursos”, “aproveitadores”, “subsídio-dependentes” e “profissionais da formação”. Movem-se por um modo de racionalidade predominantemente estratégica assente no cálculo custos-benefícios, procurando tirar a maior rendibilidade material da frequência da formação com o menor investimento possível em relação às práticas exigidas pela situação de formação. Para muitos deles a formação é um “modo de vida” com a intenção principal de aproveitar o tempo da frequência da Iniciativa Novas Oportunidades como uma almofada social temporária que os coloca numa situação confortável. Como revela a construção isotópica que nos levou ao modelo dos “oportunistas” alguns dos beneficiários são representados a partir da perspectiva dos técnicos e formadores EFA como “papa-cursos”, ou seja, “pessoas que fazem curso atrás do outro sempre há procura da bolsa” e que “vão saltitando de curso em curso”. São perspectivados como “pessoas que vivem disso” e que estão interessadas sobretudo “em estar integrados num curso e receberem a bolsa enquanto estão ali”. O curso funciona como uma espécie de almofada financeira que segundo os técnicos “cria maus hábitos e vícios” e gera dependência face à situação de comodidade em que se encontram. Para além dos papa-cursos, outros, mesmo que não entrando na categoria dos “papa-cursos”, são vistos como movendo-se apenas e só, por razões materiais: “muitos deles só lá estavam para ganhar o subsídio”; “pareceu-me uma preocupação muito monetária”, “tinha lá uma que me disse de caras, eu estou aqui só pelo dinheiro”; “alguns são profissionais da formação”; “são especializados nisso”, “a profissão dele, formando”. Vejamos mais em pormenor através da voz dos próprios formadores como estes definem os papa-cursos. Sónia é Técnica de Desenvolvimento Local numa Associação onde realizámos entrevistas. É também mediadora do curso EFA - B3, de Apoio Familiar e à Comunidade e formadora do módulo *Aprender com Autonomia*. Tem trinta e oito anos, é licenciada em Gestão de Empresas e tem formação Pós-Graduada em Educação de Adultos.

“Entrevistador – Falou aí na questão dos papa-cursos. Pode-me tentar explicar um pouco melhor essa ideia?”

Entrevistada – São (risos) as pessoas que fazem curso atrás do outro sempre à procura da bolsa, não é. Aqui quando fizemos a selecção tentámos que isso não existisse, portanto, tentámos que não tivessemos pessoas que vivem disso e portanto eu penso que isso agora acaba, não é, porque já não vai haver tantos cursos financiados mas sabemos que ao longo destes anos em que houve financiamentos, houve pessoas que atrás de um curso faziam outro, faziam outro e faziam outro e iam saltando de curso em curso, independentemente da área de formação que fosse, não estavam interessados na área, estavam interessados era em estar integrados num curso e receberem a bolsa” (...) (EIL1/pág. 25).

Como mediadora do curso Sónia participou do processo de recrutamento e selecção dos formandos. Segundo nos disse, no momento do recrutamento, na entidade para onde trabalha, procurou-se seleccionar os “*papa-cursos*”, impedindo-os de entrar no percurso de formação, para que estes não tirassem o lugar a quem verdadeiramente pudesse aproveitar a oportunidade oferecida pela Iniciativa Novas Oportunidades. Os “*papa-cursos*”, são assim percepcionados como “*aproveitadores*” de um sistema que não se quer feito para eles. Há que procurar deixar de fora os “*oportunistas*” para abrir espaço aos que efectivamente fazem por merecer a oportunidade. Segundo a Sónia, essa selecção dos *papa-cursos* foi bem conseguida: “*não temos aquelas pessoas que nós dizemos que são os papa-cursos, ou seja, quando vieram para aqui não vinham de uma rotina de cursos, não vinham*” (IAA/EIL1/pág. 24), versão esta que não bate certo com a de Cátia, trinta e três anos, Animadora Sócio-Cultural de profissão, licenciada em Animação Artística e com duas Pós-Graduações, uma em Teatro e Educação e outra em Promoção e Mediação da Leitura, formadora na área tecnológica no módulo de Animação e Lazer no mesmo curso de Sónia, para quem os “*oportunistas*”, sob o modo *papa-cursos*, são uma realidade com que se defrontou de facto:

“Entrevistador – Quando se refere aos oportunistas...”

Entrevistada – São pessoas que como já lhe disse e tinha lá pelo menos duas ou três que viviam só mesmo para esse tipo de coisas (...) não vão fazer o estágio para não concluírem para se poderem candidatar ao próximo curso desse estilo e então andam de curso em curso e acabam por não fazer nada e entretanto já tinham vindo de outros dois. Isso tem que ser muito bem pensado, se já fez um, já não faz mais nenhum, ao menos que um curso, por exemplo, desde que seja de Apoio Familiar e o outro seja uma coisa que especialize mais, sei lá, para o tratamento de idosos e aí compreende-se. Acho que cada caso é um caso, tem que se ver nesse aspecto, agora pessoas que estão lá, que já vieram de outros cursos e que vão fazendo e saltam de curso em curso e começam em Jardinagem, passam para Culinária, passam para Apoio à Comunidade, depois se abrem um de Electricidade, até é muito engraçado, vamos lá aprender a construir extensões e vão e nunca acabam nenhum mesmo para poderem continuar a saltar de curso em curso, há pessoas que fazem isso, isto falo com conhecimento de causa dito por uma delas.” (EIL7/Pág. 21).

No mesmo sentido de Cátia se pronuncia Leonardo, trinta e oito anos, formador da área de competência-chave de Inglês, formador de Francês e Inglês no CNO e coordenador de acções de formação. Licenciado em Línguas e Literaturas Modernas, com forte experiência em Educação de Adultos, que nos conta, quando fala dos formandos que se “*perdem*” através das desistências

dos cursos EFA, como se depara com pessoal especializado na acção estratégica de saltitar de curso para curso:

“(...) foram saindo aos poucos, perdemos quatro, logo uma no início que não tinha tempo, que trabalhava à noite ou o que é, num bar e depois estava sempre a faltar de manhã, foi mesmo excluída. Depois perdemos uma mais à frente, depois outra, até ao Natal perdemos quatro elementos em vinte e agora perdemos uma no fim, foi comunicado há pouco tempo, a última que tinha desistido, mas essa, essa já é profissional a fazer isso, vai até ao fim do curso depois desiste para não ter o 9º ano, para se poder inscrever noutra (...) portanto há pessoal especializado nisso. (EIL6/Pág. 13).

A bolsa de formação que os formandos recebem é percebida pelos formadores como funcionando como um atractivo que gera “*dependência*” e “*comodidade*” actualizando uma representação social dos beneficiários que os encara como actuando numa lógica estratégica que importa estender o mais possível no tempo para ter o conforto da almofada financeira do momento. Esse é o significado social de “*saltitar de curso em curso*”.

Os Clientes-Ideais: Aqueles que são talhados para o programa

Um segundo monte isotópico extraído do material empírico, em que se procura dar conta das representações sociais dos profissionais de educação e formação de adultos sobre as motivações do seu público para a prática da formação, permitiu-nos identificar um segundo sistema de sentidos que remete para o tipo-ideal de beneficiário que designámos por “*cliente-ideal*”. Este tipo de beneficiário ao contrário do modelo dos oportunistas que se orienta predominantemente pelas motivações materiais é movido sobretudo por motivações de carácter não material. Não se trata de dizer que as motivações de ordem material não contam para este tipo de formandos, mas de constatar que são motivações de outra ordem aquilo que nas representações dos técnicos prevalecem como contribuindo para as suas disposições para a acção de formar. Dominam então as motivações relacionadas com a valorização da escolaridade, com a melhoria das suas competências pessoais, sociais e profissionais e uma vontade de alterar a sua situação de vida. O modo de racionalidade dominante nestes beneficiários é o de uma racionalidade normativa centrada na adesão às normas do jogo formativo, são rotulados como “*excelentes*” ao nível do empenho e das capacidades e competências percebidas e são o tipo-ideal de beneficiário “*com quem dá gosto trabalhar*”. Se no modelo anteriormente descrito, o dos oportunistas, a formação era percebida como um modo de vida com o propósito principal de aproveitar a almofada financeira assegurada pelo acesso a uma bolsa de formação de um valor percebido como muito confortável, neste sistema de sentidos, a frequência da Iniciativa Novas Oportunidades é

percepcionada como uma verdadeira oportunidade de vida. Os beneficiários estão lá, não só para aprender e melhorar as suas competências, mas também, com o propósito de mudar de vida procurando melhorar a sua condição social e profissional.

Vejamos o que nos diz Sónia, mediadora do curso EFA de Apoio Familiar e à Comunidade para quem este grupo de formandos com quem está a trabalhar é dos melhores grupos com quem já trabalhou.

“Entrevistador – Ao nível de empenhamento dos formandos sente que há diferenças?”

Entrevistada – Há diferenças há, pessoas muito empenhadas, temos pessoas, este grupo como eu referi tem pessoas muito capazes. A grande maioria dos formandos são pessoas muito capazes, com muitas competências e que são capazes de ir mais além, portanto, não só o 9º ano, mas o 12º ano ou ir mesmo para a universidade (...)” (EIL1/pág.26).

Questionada sobre o nível de empenhamento dos formandos na prática formativa refere que no grupo de formação há pessoas “muito empenhadas”, “muito capazes”, com “muitas competências” e que são capazes de “ir mais além” do ponto de vista da sua trajectória formativa. Estes são percepcionados como sendo portadores de competências que os poderão conduzir a trajectórias de escolarização longa, não só ao nível do 9º ano, mas também, ao nível do acesso ao ensino superior. Ao contrário dos oportunistas (sobretudo na sua versão de papacursos) que são perspectivados de forma negativa e a quem se procurava colocar uma barreira à entrada, seleccionando-os, uma vez que são tidos por indesejados para o trabalho de formação, os clientes-ideais³ são perspectivados de forma muito positiva e são estes que são os beneficiários desejados, aqueles com quem efectivamente se retira prazer em trabalhar.

Os Forçados: A recusa das políticas de activação estatal

O sistema de sentidos associado à isotopia que produz uma representação dos beneficiários como forçados, permite-nos constatar, que este sistema de representação difere, não só, do sistema de sentidos associado ao tipo-ideal dos oportunistas, cujas motivações principais para a prática da formação são de ordem material e em que os profissionais EFA destacam a centralidade do “subsídio” como preocupação central do público-alvo, mas difere também, do sistema de

³ Recorremos aqui ao conceito de “cliente-ideal” tal como utilizado por Becker quando constata nas perspectivas dos professores um modelo de referência na forma como estes se relacionam com os seus alunos e organizam o trabalho escolar (Becker in Gomes, 1987:37). É na construção interactiva no interior do espaço escolar que a fabricação deste tipo-ideal de aluno se produz e é a partir deste modelo ideal-típico que se actua face a todos os outros tipos. Cremos que na educação de adultos é perfeitamente adequada esta expressão como comprova a análise do material empírico que recolhemos.

sentidos associado ao cliente-ideal, cujas motivações principais para a prática da formação são sobretudo de ordem não material, valorizando estes destinatários, de forma muito positiva, as aprendizagens formativas e o trabalho de reconhecimento e a validação das suas competências, fazendo juz à designação Iniciativa Novas Oportunidades uma vez que encaram a sua possibilidade de participação nesta medida de política pública como uma potencial “*oportunidade*”. Os forçados distinguem-se destes dois tipos-ideais por não terem qualquer espécie de motivação para a frequência da Iniciativa. O seu modo de racionalidade dominante é centrado numa forma de racionalidade contra-normativa que faz do questionamento e da recusa da obrigatoriedade das normas da prática formativa o seu principal *leitmotiv*. Nos sistemas de representação dos profissionais encarregues da implementação das “*Novas Oportunidades*”, os forçados, aparecem como “*obrigados*” a frequentar a medida, coagidos pelas entidades estatais e “*ameaçados*” da perda dos subsídios que lhes estão atribuídos devido à sua condição socialmente desfavorecida. A frequência da formação é sentida como uma coacção institucional e o seu principal propósito é o reingresso ao mundo do trabalho. Aquilo que muitos destes beneficiários procuram é um “*trabalho*” e o trabalho de formação não entra nos seus planos de vida. As políticas sociais de activação encontram aqui um potencial obstáculo. Segundo alguns dos profissionais, não se consegue activar quem não quer ser activado. Esta forma de activação estatal é sentida como uma activação forçada que em nada contribui para a credibilidade da medida. A análise realizada a partir do material empírico recolhido nas entrevistas aos formadores EFA e aos profissionais de RVCC permitiu-nos constatar que há uma nova regra emanada do ministério que regula o Instituto de Emprego e Formação Profissional que impõe que toda a gente que está desempregada e que não tenha habilitações ao nível do 12º ano é obrigada a inscrever-se na Iniciativa Novas Oportunidades, o que na opinião dos entrevistados faz gerar “*problemas*”. Existem “*peças que estão aqui obrigadas*”, “*que não querem saber disto para nada*”, “*que estão desmotivadas e que estão contra vontade*”, “*que atacam os profissionais e estragam os grupos de formação*”. Alguns destes beneficiários são percebidos como “*peças que nunca fizeram nada e já são profissionais do desemprego*” ou que “*vivem de biscates*”. Tem-se a ideia de que “*não querem trabalhar em lado nenhum*” e que o que querem é “*continuar com a sua vidinha e viver fora deste esquema*”. São ameaçados do corte do Subsídio de Desemprego ou do Rendimento Social de Inserção. São pessoas que se

“tornam agressivas e chegam aqui chateadas, aborrecidas e ameaçam os profissionais”, “acabam por se sentir empurradas de um lado para o outro” e “incomodam os restantes colegas e estorvam o seu trabalho e o dos técnicos”. Ao contrário dos clientes-ideais que são os clientes das *“Novas Oportunidades”* verdadeiramente desejados, os forçados, pelos problemas que colocam ao trabalho dos profissionais são um tipo de clientes que chegam a ser indesejados.

O discurso da Sónia é mais uma vez extraordinariamente rico de significados a este respeito.

“Há coisas que, há coisas muito mal definidas, por exemplo agora, muito mal quer dizer, há que ponderar bastante bem a decisão e a regra, por exemplo, agora, uma nova regra no Instituto de Emprego, por um lado não está mal mas que é preciso ver caso a caso, que é, toda a gente que está desempregada e que não tenha as habilitações a nível do 12º ano obrigam-nos a ir para um Centro Novas Oportunidades ou para um curso EFA ou para o que quer que seja, obrigam-nos a inscrever-se na Iniciativa Novas Oportunidades, eu por um lado compreendo isto, portanto, se uma pessoa está desempregada, então têm que se qualificar mais para se poder voltar a integrar no mercado de trabalho mas isto depois gera problemas, depois temos pessoas aqui que estão obrigadas que não querem saber disto para nada que estão desmotivadas e que estão contra vontade e o que é que fazem, atacam os profissionais e estragam os grupos de formação, portanto, temos tido casos, desde que isto agora começou, casos muito, muito graves (...)” (EIL1/pág.46).

Apesar de compreender o princípio inerente às políticas sociais de activação que procuram fazer com que os beneficiários que estejam em situação de desemprego tenham de cumprir o dever de se requalificar através da frequência da formação, de facto, as coisas no terreno, no seu quotidiano de trabalho, nem sempre correm da melhor maneira. Não só as pessoas se sentem coagidas e revelam um total desinteresse na frequência da iniciativa como inclusivamente *“atacam os profissionais”* e *“estragam os grupos de formação”*.

No mesmo sentido se posiciona Maria, 45 anos, licenciada em Engenharia Alimentar, formadora no módulo de Aquisição, Armazenagem e Conservação de Produtos Alimentares num curso EFA e Técnica de Diagnóstico do Centro Novas Oportunidades de uma Associação de Desenvolvimento Local para quem a Iniciativa Novas Oportunidades foi um conceito interessante enquanto as pessoas *“o faziam por livre e espontânea vontade”* mas que gera efeitos perversos a partir do momento em que as pessoas estão obrigadas a ir para os Centros Novas Oportunidades porque estão desempregadas.

“Explico-lhe porquê, falei até nas Novas Oportunidades que foi um conceito interessante a partir do momento em que as pessoas o faziam por livre e espontânea vontade, ou seja, eu trabalho há vinte anos, sou muito boa no que faço mas não tenho equivalência académica, portanto, isto era um bom ponto de partida, agora neste momento as pessoas estão obrigadas a ir para os Centros Novas Oportunidades porque estão desempregadas e o IEFP obriga e isto é um bocado perverso não é, as pessoas não vão beneficiar daquilo em nada porque não estão minimamente motivadas para o fazer e o que eu acho é que as coisas estão a ir pelo caminho errado e daí sentir que não têm um futuro, pelo menos um futuro saudável.” (EIL13/pág. 4).

O facto de os beneficiários serem “ameaçados” pela Segurança Social e pelo Instituto de Emprego de lhes ser retirado o Rendimento Social de Inserção ou o Subsídio de Desemprego faz com que por sua vez as pessoas se tornem “agressivas” e se revoltam não só contra os profissionais com quem contactam directamente mas também incorporem uma revolta face às instituições. Neste sentido, na visão dos beneficiários, os profissionais representam o poder do Estado de quem se rejeita a coacção institucional.

Os encostados: Uma activação feita por arrasto

O sistema de sentidos que resultou da construção do tipo-ideal de beneficiários com a designação de “encostados” permite-nos constatar que estamos perante um perfil de público-alvo que à semelhança do tipo-ideal dos “oportunistas” move-se prioritariamente pelas motivações de ordem material e apresenta uma fraca motivação para a prática da formação. O modo de racionalidade dominante cruza um misto de racionalidade procedimental e ao mesmo tempo, estratégica, centrada numa tensão permanente entre a pressão alta dos profissionais para a realização das tarefas e as actividades e em simultâneo a procura do máximo proveito dos benefícios da frequência da formação com o menor esforço face à exigência do trabalho conforme os formadores o idealizam. Assim, os encostados são, não poucas vezes, “arrastados” e chegam a ser mesmo objecto de “ameaças” com o objectivo de os levar a cumprir os deveres inerentes às expectativas normativas da prática da formação. A frequência da formação para esta categoria de beneficiários aparece nas representações dos profissionais como sendo um modo de vida com possibilidade em alguns casos, após uma intervenção permanente sobre os mesmos, de um despertar para o aproveitar de uma oportunidade de vida. A objectivação isotópica permite-nos constatar assim que “há pessoas que se encostam um bocado” e que “ficam ali à espera de colinho todos os dias”, que há pessoas que se encostam “todos os dias aos problemas que têm em casa”, que “há pessoas que poderiam ter ido mais além” se “trabalhassem mais” mas “encostaram-se um bocado”, que há pessoas “que têm dificuldade e se encostam” ou ainda que “há pessoas que se encostam às colegas de grupo”.

Uma das razões percepcionadas para o “encosto” é-nos avançada pela Sónia para quem no seu entender há pessoas que utilizam os seus handicaps e os problemas pessoais de forma estratégica para legitimar os seus encostos. Isto não é aceite por esta mediadora do curso EFA que evita

funcionar como uma bengala de suporte (Martucelli, 2002) permanente impeditiva em seu entender do desenvolvimento da autonomia dos beneficiários da formação e gerador de dependência. Há pessoas que ficam “*à espera de colinho todos os dias*” e que se encostam frequentemente aos “*problemas lá de casa*” o que, segundo a Sónia, não pode funcionar como uma justificação aceitável. Há que evitar o papel de “*mãe*”. Um suporte sob a forma de “*bengala permanente*” não ajuda ao trabalho de saída da situação de dependência.

Vejamos o discurso na primeira pessoa:

Entrevistador – E quando diz que tenta não ser a mãe isso quer dizer...

Entrevistada – É assim, há pessoas que estão um bocado, como direi, não estão bem psicologicamente e há pessoas que gostam de chamar a atenção, que nós sentimos todos, toda a equipa que as pessoas têm aquelas atitudes para chamar a atenção e aí eu vou falando com essa pessoa, não é? Mas não vou todos os dias perguntar, como é que está hoje? Então está bem hoje, como é que se sente hoje? Não faço isso, não faço, não sei se faço bem se faço mal, mas quero também que as pessoas ganhem também alguma autonomia e que não se encostem um bocado ali na bengala que eu sou, eu tenho problemas, que há pessoas que se põem sempre nessa posição permanentemente, portanto, eu sou assim, ou eu fiz isto porque tenho problemas, tenho problemas na minha vida, tenho problemas de saúde e portanto vocês têm que aceitar isto. E isto não, eu não aceito isto. Portanto, toda a gente tem problemas não é? E portanto isto não pode ser uma bengala permanente, os problemas que eu tenho, as dores de cabeça que eu tenho porque as senhoras a partir de uma determinada idade têm muito esta frase, ai, eu hoje não consigo fazer isso por causa da minha cabeça. Eu não aceito isto, poderei aceitar uma ou outra vez, não é? É normal que as pessoas um dia ou outro tenham dor de cabeça, agora durante treze meses terem dores de cabeça todos os dias quando se confrontam para realizar um determinado trabalho, isto não é aceitável, não é? E há pessoas que se encostam um bocado nisto e ficam ali à espera de colinho todos os dias (...) porque não acho bem, as pessoas têm de crescer, têm que se desenvolver e têm que lutar, têm que batalhar por aquilo que querem, não se podem todos os dias encostar aos problemas que eu tenho lá em casa porque quando nós entramos no local de trabalho temos de deixar os problemas lá fora. Não é fácil fazer isto mas as pessoas ao longo de catorze meses têm de ir, têm de ir fazendo isto. (EIL1/Pág. 7-8)

Outros dos encostados aparecem na representação dos formadores como tendo capacidade “*para ir mais além*” e isso só não acontece porque se “*encostaram um bocado*”. Estes podem ser “*apertados*” com a “*ameaça*” de não lhes serem reconhecidas e validadas as suas competências se não se esforçarem para as demonstrarem o que lhes impediria o acesso à dupla certificação. A descrição de um caso ocorrido com uma formanda é exemplar desta situação. Face aos atrasos permanentes e sistemáticos à formação “*foi chamada várias vezes à atenção*” até que um dia numa reunião “*formal*” ficou escrito em acta: “*ou você muda ou não vai continuar na formação*” o que resultou como que por milagre no efeito positivo da mesma mudar o seu comportamento “*do dia para a noite*”. Esta estratégia de jogar o jogo social da prática da formação sobre a forma da “*ameaça*” acabou de vez com o “*encosto*”.

(...) mas nem todos trabalham da mesma forma, portanto, há pessoas com mais dificuldade que trabalham bem, há outras que têm grandes capacidades e trabalham bem, mas há outras que também, que podiam ir mais além, portanto, se trabalhassem mais tinham feito isto com uma avaliação muito superior ao que têm porque se encostaram um bocado, portanto, temos algumas pessoas que são capazes de dar mais. Temos uma formanda que posso dizer que há cerca de dois meses foi um bocado apertada, ou você muda ou não vai ter as coisas validadas porque é uma pessoa

que é capaz mas que se encostava aos outros e chegava atrasada todos os dias e com a desculpa que estava a tomar, aliás, é verdade que está a tomar, com a desculpa que está a tomar comprimidos para a depressão e então depois tinha sono de manhã e então de manhã chegava sempre atrasada, mas era todos os dias, dez, onze da manhã, dez, onze da manhã e foi chamada várias vezes à atenção, até que um dia foi mesmo formal, foi escrito em acta, ou muda ou não vai continuar na formação. É que nem sequer vai continuar, portanto, é excluída da formação, esta atitude não pode continuar, mudou do dia para a noite, do dia para a noite, agora é das primeiras a chegar, empenhada, dedicada, porque é assim, porque é uma pessoa que é capaz (...) (EIL1/Pág. 26-27).

Acabar com os “encostos” pode significar para os profissionais a necessidade de adopção de um acompanhamento específico e permanente em relação à avaliação de desempenho do trabalho dos seus formandos. A combinação de uma racionalidade estratégica com uma racionalidade de tipo procedimental ou poiética (Soulet, 2006) permite que a acção pedagógica se desenvolva no melhor dos sentidos. Pôr fim aos encostos exige a produção de uma acção que se faz fazendo, através de uma negociação constante das condutas dos actores implicados e de uma permanente avaliação dos resultados da acção. Esta última descrição ilustra isso e demonstra também, neste caso, como o acto de educar adultos pode ser tudo menos uma relação social simétrica⁴ partilhada de forma desinteressada numa construção comum horizontal entre educador e educando. A ameaça de “exclusão” foi o que fez esta beneficiária ir ao encontro das normatividades esperadas no espaço da formação.

Considerações finais

As representações dos técnicos que têm a seu cargo a implementação da Iniciativa Novas Oportunidades sobre os beneficiários no que à educação básica de adultos diz respeito permitem desde logo uma interessante reflexão sociológica sobre a ideologia governamental assente nas políticas públicas de activação. Este novo modo de regulação das relações sociais centrado na ideia de um Estado Social Activo como sugerem Vrancken e Macquet (2006:83) surge na sequência do que habitualmente se designa por crise do Estado Providência (Rosanvallon, 1981) e como uma procura de resposta, por um lado, aos desafios da globalização económica e financeira e das mutações no mercado internacional do trabalho com as suas exigências de “competitividade” e “adaptação” a um capitalismo flexível com uma enorme capacidade de destruição criativa (Schumpeter, 1942) que exclui para fora da sociedade salarial uma massa cada vez maior de indivíduos com muitas dificuldades em reentrar no mercado de trabalho

⁴ Para a compreensão das relações pedagógicas como relações de poder marcadamente assimétricas consultar os artigos de Formosinho (1980) sobre as bases do poder do professor e de Afonso (1991) sobre as relações de poder no quotidiano da escola e da sala de aula.

gerando-se desta forma um conjunto de novos problemas sociais associados à gestão pública (e certamente política) da nova questão social (Castel, 1998) com contornos de difícil resolução e por outro lado, com as provas de uma exigência em suportar um Estado Providência que para além dos problemas de facto do assegurar o financiamento público é pressionado pela nova retórica neoliberal (Jobert, 1994) em torno do controlo e da “*sustentabilidade*” da “*despesa pública*” que faz uma enorme pressão para recompor o Estado na direcção de um Estado Mínimo. As políticas de activação propõem assim uma distinção marcante entre um Estado Social Passivo cujas políticas tinham como centralidade o assegurar de direitos sociais sob a forma da assistência e da indemnização face aos destroços provocados pelo sistema capitalista e um Estado Social Activo (Vrancken e Macquet, 2006) que põe a tónica na necessidade de activar os indivíduos, torná-los autores da sua própria vida, responsabilizá-los pela sua própria trajectória e destino social, promover a sua autonomia. Os indivíduos passam a ser portadores de direitos sob a condição de cumprirem os deveres impostos pelo Estado. Eles são merecedores das alocações atribuídas pelo Estado, se e só se, demonstrarem voluntariamente a sua adesão a este novo contrato social que lhes impõe um conjunto de obrigações. Ora o que os dados produzidos no âmbito da nossa investigação demonstram é que nem todos os beneficiários estão predispostos a aderir ao jogo ideológico das políticas de activação uma vez que é muito evidente que uns estão mais predispostos à activação do que os outros. Se os *clientes-ideais* se ajustam perfeitamente às exigências do trabalho sobre si próprio e que sobre eles é feito no sentido das mudanças pretendidas pelo novo modo de governação de si (Foucault, 2010) e fazem da iniciativa um claro propósito de mudança do seu projecto de vida encarando o programa “*Novas Oportunidades*” como uma verdadeira oportunidade de transformar a sua vida e de voltar a (re) estabelecer a sua ligação ao mercado de trabalho ou a prolongar o investimento na sua escolarização e qualificação através do embarque na aventura ideológica⁵ da “*aprendizagem ao longo da vida*” no caso dos *oportunistas* e dos *forçados* isso não se passa dessa forma. Os *oportunistas* são encarados nas representações sociais dos técnicos como aproveitadores das oportunidades que o sistema põe à sua disposição, como dependentes passivos dos recursos financeiros do Estado e como utilizadores da iniciativa sobre a forma de um modo de vida

⁵ Para uma análise crítica do discurso das políticas europeias em torno da ideia de “*Aprendizagem ao Longo da Vida*” ver por exemplo a obra de Pires (2005:91).

instalado na dependência que funciona assente no suporte (Martuccelli, 2002) de uma almofada financeira confortável que resolve um problema imediato da sua existência. Os *forçados*, por seu lado, representam a recusa completa das políticas de activação Estatal. Sem motivações de qualquer espécie para a frequência da Iniciativa Novas Oportunidades, sentem-se coagidos institucionalmente pelas obrigações impostas pelo Estado de a frequentar, ameaçados da perda do Subsídio de Desemprego ou do Rendimento Social de Inserção, o que eles querem verdadeiramente é um “*trabalho*” e chegam a ameaçar os técnicos responsáveis pela implementação do programa em quem vêem representado o Poder do Estado chegando a pôr em causa e a instabilizar todo o trabalho social da formação e do reconhecimento de competências. Os *encostados* são um bom exemplo de como o trabalho social de activar indivíduos que chegam à formação com disposições percebidas como passivas exige uma prova (Martuccelli, 2006) dura para os técnicos no seu trabalho sobre o outro (Dubet, 2002) de modo a promover a passagem de um estado percebido de dependência para um processo em direcção à autonomia. Todo um trabalho poietico (Soulet, 2006) é necessário ser desenvolvido uma vez que a activação com alguns destes beneficiários se faz por *arrasto*, “*é preciso puxar por elas*” e por vezes recorre-se mesmo à estratégia pedagógica da *ameaça*, “*ou muda de atitude ou para a semana já não está cá*”. Os dados produzidos permitem também levantar a hipótese da fabricação de desigualdades sociais face às políticas de activação. Alguns indícios recolhidos fazem-nos crer serem os beneficiários com mais recursos culturais e sociais e portanto, com maior proximidade social e cultural às competências a desenvolver pretendidas pelo programa aqueles que mais se aproximam dos *clientes-ideais*. São os mais competentes à partida aqueles que mais condições reúnem para uma activação de excelência. Por outro lado, as políticas de activação podem fabricar também a *produção da incompetência* quando os beneficiários são percebidos pelos técnicos como não tendo “*perfil*” para entrar em processo de RVCC. Se como Perrenoud (1995) demonstrou a excelência escolar se fabrica interactivamente no interior do espaço escolar a partir dos julgamentos de excelência construídos na interacção entre professores e alunos ao nível da educação e formação de adultos no âmbito da Iniciativa Novas Oportunidades a exigência de activação pode levar à produção de *juízos de incompetência* pessoais e profissionais. Um processo que se pretende de reconhecimento e validação de competências adquiridas ao longo da

vida pode construir assim para uma parte significativa dos seus destinatários o efeito contrário ao pretendido.

Bibliografia

- Afonso, A. J. (1991), Relações de Poder no Quotidiano da Escola e da Sala de Aula – Elementos para uma análise sociológica e organizacional, *Cadernos de Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento, nº 10/11, p. 133-155.
- Boltanski, L. e Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris: Gallimard.
- Castel, R. (1998), *As metamorfoses da questão social, Uma crónica do salário*, Petrópolis: Editora Vozes.
- Cassiers, I. (2005), De l'État providence à l' État social actif: Quelles mutations sous-jacentes?, *Regards Économiques*, Institut de Recherches Economiques et Sociales de l'Université Catholique de Louvain.
- Dubet, F. (2002), *Le Déclin De L'Institution*, Paris: Éditions du Seuil.
- Foucault, M. (2010), *O Governo De Si e Dos Outros*, Martins Fontes -WMF.
- Formosinho, J. (1987), «O Currículo Uniforme Pronto a Vestir de Tamanho Único», in Vários, *O Insucesso Escolar em Questão*. Cadernos de Análise Social da Educação. Braga: Universidade do Minho, pp. 41-50.
- Gomes, C. (1987), A interacção selectiva na escola de massas, *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº3, p. 35-49, CIES: Editora Mundos Sociais.
- Hiernaux, J. P. (1997), “Análise estrutural de conteúdos e modelos culturais: aplicação a materiais volumosos” in Albarello, L. et al., *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, «Colecção Trajectos», Lisboa: Gradiva.
- Jobert, B. (Dir.) (1994), *Le Tournant Néo-Liberal En Europe*, Paris, L'Harmattan.
- Martuccelli, D. (2002), *Grammaires de l'individu*, Paris, Folio-Essais, Gallimard.
- Martuccelli, D. (2006), *Forgé par l'épreuve. L'individu dans la France contemporaine*, Paris: Armand Colin.
- Perrenoud, P. (1995), *La fabrication de l'excellence scolaire*, (2ª edição), Genève : Librairie Droz.
- Pires, A. (2005), *Educação E Formação Ao Longo Da Vida: Análise Crítica Dos Sistemas E Dispositivos De Reconhecimento E Validação De Aprendizagens E De Competências*, Coimbra: Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação Para A Ciência E A Tecnologia.
- Rosanvallon P. (1981), *La crise de L'État-providence*, Paris: Seuil.
- Schumpeter, J. (1942), *Capitalism, Socialism and Democracy*, New York: Harper.
- Soulet, M-H (2006), “Confiança e Capacidade de Acção. Agir em Contexto de In-quietude”, in Balsa, C. M. (Org.), *Confiança e Laço Social*, Lisboa, CEOS – Investigações Sociológicas: Edições Colibri.
- Vrancken e Macquet (2006), *Le travail sur soi. Vers une psychologisation da la société?* Paris: Éditions Belin.
- Weber, M. (1971), *Économie et Société/1. Les categories de la sociologie*, Paris: Librairie Plon.

Associativismo de empregadores em tempo de crise: o caso da CIP

Raquel Rego

raquelrego@iseg.utl.pt

SOCIUS-ISEG-UL

Paula Urze

pcu@fct.unl.pt

FCT-UNL; SOCIUS-ISEG-UL

Alan Stoleroff

alan.stoleroff@isc.te.pt

ISCTE-IUL; CIES-IUL

Reinhard Naumann

naumann@feslisbon.org

DINÂMIA-CET-IUL

Resumo

A literatura de relações industriais em Portugal parece negligenciar a análise da acção colectiva por parte dos empregadores. No nosso país, os estudos sobre as associações de empregadores são escassos, desactualizados e essencialmente quantitativos ou meramente descritivos (Lucena e Gaspar, 1991, 1992; Cerdeira, 1998). O principal objectivo do nosso projecto de investigação é compreender a acção da mais importante confederação de empregadores de Portugal (Lima e Naumann, 2011), a Confederação da Indústria Portuguesa (CIP), adoptando uma abordagem diacrónica e sincrónica, e considerando-a como um actor estratégico que contribui para a mudança económica e das relações industriais. O período de observação vai desde a sua fundação, em 1974, quando o ambiente para a defesa dos seus objectivos (liberalização da economia e do mercado de trabalho) foi bastante adverso, até ao Memorando de Entendimento, celebrado em 2011 pelo Governo Português e a troika, ou seja até ao momento em que a defesa dos seus interesses se tornou particularmente propícia. Estamos particularmente interessados na CIP, pois, não só é considerada uma líder das associações de empregadores, como tem também entre os seus membros muitas das maiores empresas a operar em Portugal. Além disso, recentemente, sofreu uma mudança no seu estatuto jurídico, ao se agrupar com as associações empresariais mais importantes do país. De uma associação "pura", a CIP tornou-se numa associação "mista" (Behrens e Traxler, 2004; Ebbinhaus e Koos, 2010). Neste sentido, esta mudança reflecte uma recomposição dos interesses patronais no país. Nesta comunicação vamos concentrar-nos em particular no contexto de crise dominado por medidas políticas neoliberais. Com base em análise documental e em entrevistas aos Presidentes da Direcção desde a sua fundação, vamos procurar compreender a evolução da sua estratégia a fim de influenciar as políticas públicas.

Palavras chave: Associações de empregadores, crise, CIP

Introdução

Com as medidas de austeridade decorrentes da actual crise, as relações industriais estão a sofrer um importante impacto na Europa e noutros contextos, dado que nos encontramos numa economia global (Barry and Wilkinson, 2011). A desregulação profissional e do trabalho

decorrem de políticas neoliberais que sustentam que o livre acesso ao mercado de trabalho irá aumentar a mobilidade e promover o emprego.

Em Portugal, diversos acontecimentos levam-nos a concluir que estamos diante de uma nova fase das relações industriais. A negociação coletiva tem conhecido importantes alterações legais relativas ao poder dos sindicatos e, do ponto de vista macro, há mudanças que podem corresponder a novas estratégias dos atores sociais. Com efeito, as confederações sindicais têm novas lideranças e a mais importante organização nacional de empregadores transformou-se numa associação empresarial.

Se o diálogo social, nos seus diferentes níveis, costumava ser conhecido como um dos pilares do modelo social europeu, as mudanças ocorridas em Portugal podem significar também mudanças na conceção europeia, uma vez que este país do sul da Europa está a ser governado pelas diretrizes da troika (FMI, BCE, CE). Greves e manifestações de rua foram acionadas pelos sindicatos em reação ao aumento inédito das taxas de desemprego que, em Portugal, alcançou já perto de 1/5 da população ativa.

Qual a reação dos empregadores? Em que medida os objetivos das associações patronais foram alcançados pelas medidas de liberalização recentes? Até que ponto as medidas políticas superam as suas metas? Serão as associações patronais sustentáveis num sistema menos coordenado, como perguntam Barry e Wilkinson (2011)?

É neste contexto que surgiu a ideia de um projeto sobre organizações de empregadores em Portugal, um dos países mais afetados pela conjuntura de austeridade. Vale a pena sublinhar que pela primeira vez as ciências sociais portuguesas prestam atenção aos empregadores na perspetiva da sua ação coletiva.

Este artigo faz parte desse projeto, mais vasto, sobre o associativismo de empregadores portugueses e a crise. E tem como principal enfoque a recente mudança organizacional na confederação patronal mais importante, a CIP, que, em 2010, fundiu a confederação patronal com associações empresariais.

Neste artigo apresentamos uma breve revisão da literatura destacando a especificidade dos interesses de ação coletiva dos empregadores e os seus desafios, em seguida, apresentamos o escasso conhecimento destas organizações, especialmente no nosso país, e, finalmente, com base

em análise documental e numa entrevista exploratória com o atual líder da CIP, analisaremos as mudanças nas relações industriais portuguesas.

1. A ação coletiva patronal

Os empregadores são geralmente um tema pouco estudado no âmbito das relações industriais quando comparado com os sindicatos. Os empregadores são o lado mais forte dessas relações e, possivelmente, isso explica por que os investigadores estão mais interessados em contribuir para o conhecimento de organizações de trabalhadores, isto é, fortalecer estes últimos numa relação tão assimétrica. A este propósito, observamos que, numa base de dados de 157 artigos, Cardoso e Mendonça encontraram 23% sobre sindicatos e apenas 12% sobre as associações empresariais. Na mesma base de dados, 69% dos artigos encontram-se focados na Europa Ocidental e não foi encontrada nenhuma referência à Europa do Sul.

Alguns autores referem também que os empregadores têm geralmente organizações mais fechadas, isto é, mais resistentes à penetração de investigadores (Barry e Wilkinson, 2011). O tema tornou-se mais desenvolvido fora da literatura *mainstream* sobre relações industriais, ou seja, em História Económica e sobretudo desde os anos 1970 (Lanzalaco, 2009).

No entanto, uma abordagem científica do estado atual das relações industriais no âmbito da crise deve estar ciente da importância dos empregadores na conceção de um sistema de relações industriais. Trata-se de um parceiro social, presente a nível nacional e a nível supra nacional, que contribui para as diretivas das políticas públicas. Nesse sentido, eles são uma instituição incontornável no nosso sistema político e económico. E devido ao seu poder económico, eles são necessariamente parte do nosso regime pluralista.

1.1. Origem reativa, interventiva ou reguladora

O enquadramento associativo é apenas uma das três formas de influência que os empregadores podem utilizar, como Offe (1985) demonstrou nos anos 1980. Além da ação coletiva, os empregadores exercem o poder dentro da empresa e informalmente junto dos decisores políticos. Uma demonstração evidente desta última via de influência é observada em visitas oficiais do Estado quando, por exemplo, um primeiro-ministro convida vários empregadores para se juntarem aos representantes do governo e explorar o futuro dos negócios em países

estrangeiros. O princípio da ação coletiva de fortalecer as vozes assimétricas que encontramos nos sindicatos não se aplica às associações de empregadores.

Os autores encontram-se, por vezes, divididos acerca dos motivos que fazem surgir uma associação de empregadores, mas, como iremos demonstrar, estas motivações podem ser consideradas complementares. Uma das interpretações sobre o surgimento de associações de empregadores está relacionada com a sua reação à ação sindical. Esta situação compreende-se sobretudo se considerarmos que ao desencadearem greves a nível da empresa, os sindicatos terão colocado o empregador sob grande pressão. A junção a outros empregadores teria sido então perspetivada como uma resposta de re-equilíbrio de forças. Esta hipótese que tem como ideia base o surgimento de organizações de empregadores como uma reação à ação coletiva dos trabalhadores no século XIX, parece ser a mais consensual. Nas palavras de Silvia e Schroeder: *"As empresas estabeleceram inicialmente associações de empregadores como organizações anti-sindicais"* (2007: 1438).

Com o crescente reconhecimento da importância da negociação coletiva para a chamada paz social, as associações de empregadores institucionalizaram-se, ou seja, transformaram-se em atores fundamentais da regulação social e um elemento chave no período entre guerras (Ebbinhaus e Koos, 2010). Neste sentido, a Organização Internacional de Empregadores, por exemplo, apareceu pela primeira vez em 1920 como uma contrapartida da Organização Internacional do Trabalho. Esta leitura da emergência das associações de empregadores reforça o interesse do nosso estudo, uma vez que, se os sindicatos estão em declínio, poderemos perguntar para que servem então as associações patronais?

Estas associações são na prática mais do que atores de negociação. E, nesse sentido, uma outra interpretação diz respeito à criação de organizações de empregadores como *lobby* organizado num período de grande intervenção estatal. Mas a relação que se estabelece com o Estado também pode ser analisada em sentido inverso. De fato, um estudo comparativo recente mostra que as diferenças no quadro institucional modelaram diferentes papéis das associações empresariais em dois países europeus (Arisi, 2012). A ação coletiva patronal não é por conseguinte necessariamente semelhante.

Finalmente, uma análise menos comum vê as antigas associações de artesãos como precursores das associações de empregadores. Neste sentido, as associações patronais terão surgido para gerir a concorrência entre os empregadores, a fim de evitar a imposição de padrões das grandes às pequenas empresas (Barry e Wilkinson, 2011). Esta função reguladora ou de coordenação pode ser reconhecida em muitas associações como quando elas apresentam membros diversificados, isto é, considerando a dimensão das empresas associadas (Pancaldi, 2012). Do ponto de vista desta leitura das origens do associativismo patronal, os interesses representados são heterogêneos e é aparentemente neste sentido que vemos hoje o incremento de organizações de empregadores com base na prestação de serviços assim como na produção de bens.

Importa notar que as associações empresariais e as associações patronais ou de empregadores são muitas vezes confundíveis, de resto a sua prática pode assumir um carácter misto. Ambos os tipos associativos são de adesão voluntária (em quase todos os países da União Europeia) e compostos por empresas e empresários. Mas, enquanto as associações empresariais defendem os interesses das empresas, com foco nas relações comerciais e em interesses verticais (Lanzalaco, 2009), as associações de empregadores estão mais orientadas, não para aspetos sectoriais, mas para representar os interesses dos empregadores nas relações industriais e na arena política como grupos de pressão. (Behrens e Traxler, 2004; Ebbinighaus e Koos, 2010).

De qualquer modo, há espaço para a criação e crescimento de associações de empregadores e não existe *uma melhor prática* para a edificação de uma associação (Behrens, 2004).

1.2. A densidade das associações de empregadores estará em declínio?

Apesar do seu poder e heterogeneidade interna (Offerlé, 2009), a investigação sobre as associações de empregadores ainda segue os critérios de dimensão dos sindicatos, isto é, baseia-se na percentagem de trabalhadores ao serviço de empresas filiadas nas associações de empregadores (Barry e Wilkinson, 2011).

No entanto, como visto antes, as associações de empregadores podem ser criadas com diferentes finalidades e, portanto, a estratégia de recrutamento pode também ser diversa. Além disso, os membros não sofrem com o problema do "*free rider*", como acontece com os trabalhadores face aos sindicatos, uma vez que têm mais recursos (Lanzalaco, 2009). Em Portugal existem mesmo

contribuintes especiais das associações de empregadores, ou seja, grandes empresas cuja ligação à associação é essencialmente por via do apoio financeiro.

A relação entre a dimensão da empresa e a ação das associações de empregadores, por exemplo, é uma questão particularmente negligenciada na literatura científica, de acordo com Traxler e Huemer (2007). Estes autores sustentam que: *"Há uma boa razão para acreditar que essa heterogeneidade tem um impacto significativo sobre as associações empresariais quando se trata de recrutar membros, processando seus interesses e participando na governança."* (2007: 7). Com efeito, observamos que as associações de empregadores adotam medidas diferentes para recrutar pequenas e grandes empresas. E, no entanto, não sabemos muito acerca da forma como são consideradas essas diferentes empresas dentro da associação de empregadores.

Alguns estudos comparativos mostram que as associações de empregadores têm também dificuldades resultantes da pressão concorrencial, nomeadamente em termos da sua representatividade (Pancaldi, 2012). Como escreveram Silvia e Schroeder. *"O grau de cobertura, que é conhecida pelo termo técnico de densidade no contexto das relações industriais, proporciona-nos uma medida do poder das associações de empregadores."* (2007: 1439).

Behrens e Traxler (2004) defendem que não há tendência para diminuição da densidade nestas organizações, mas, considerando o aumento da pressão dos seus membros, que passaram, eles próprios, por reestruturações, parece haver uma tendência para a racionalização dos recursos. De qualquer modo, deve notar-se que as estratégias podem ser múltiplas. A desregulação e a crescente influência das grandes empresas, particularmente das empresas multinacionais, pode levar as associações de empregadores a adotar novos *incentivos seletivos* (Olson, 1998), ou redirecionar a sua ação para o *lobbying* (Traxler, 2004).

A complexidade é tal que há países onde existem várias associações de empregadores importantes. Além disso, a heterogeneidade dentro de uma associação de empregadores pode chegar ao ponto de que alguns membros desenvolvam negociação coletiva e outros não, como sucede na Alemanha (Silvia e Schroeder, 2007). Na verdade, a heterogeneidade diz respeito a vários aspetos do perfil dos empregadores: dimensão, mercados, propriedade, tecnologias. E é por isso que a intervenção do Estado pode ser vista como importante para alcançar a disciplina associativa (Lanzalaco, 2009).

2. O escasso conhecimento sobre o associativismo de empregadores em Portugal

Se considerarmos que a organização portuguesa de empregadores mais importante, CIP (Confederação Empresarial de Portugal), representava 34% da força de trabalho em meados dos anos 1990 (Traxler, 2008) e, em 2011, representava 29% (CIP, 2013), percebemos que a ação coletiva dos empregadores não é forte, mas não podemos afirmar que possa estar a diminuir. Com efeito, deparamo-nos com um obstáculo, a escassez de informação desde logo para os vários anos.

Sublinhe-se que a falta de informação em profundidade sobre os próprios empregadores é também significativa em Portugal. Embora tenham sido recolhidos alguns dados estatísticos sobre o perfil dos empregadores, não sabemos, por exemplo, se o baixo nível de escolaridade (em 2009, havia 58% dos empregadores com até nove anos de escolaridade - Costa, 2012) está relacionado com a taxa de filiação associativa, como é recorrentemente considerado quando se analisa a participação cívica em geral.

2.1. Um parceiro social poderoso, apesar de pouco conhecido

Se a literatura de relações industriais não parece prestar muita atenção ao lado dos empregadores, a literatura portuguesa é ainda mais escassa nesta matéria. Em Portugal, as relações industriais parecem prestar especial atenção aos diferentes níveis de diálogo social (Lima e Naumann, 2011), aos conselhos europeus (Costa e Araújo, 2009), às questões legais (Ferreira, 2012), à ação dos sindicatos (Estanque e Costa, 2011) e, entre outros assuntos, fazem uma referência esporádica ao lado do empregador (Stoleroff, 2004). Investigações recentes em História Económica têm, no entanto, focado a sua atenção no presente, tanto sobre as famílias económicas poderosas (Costa et al, 2010), como sobre o corporativismo e a concertação social (Cardoso e Mendonça, 2012).

Tal como acontece com as centrais sindicais, em que não temos unidade, as confederações de empregadores estão fragmentadas. Há seis organizações desta natureza: CIP - Confederação Empresarial de Portugal, CCP - Confederação do Comércio e Serviços de Portugal, CAP - Confederação dos Agricultores de Portugal, CTP - Confederação do Turismo Português; CPCI -

Confederação Portuguesa da Construção e Imobiliário; CSP- Confederação dos Serviços de Portugal (conhecida por representar, principalmente o setor de distribuição).

As quatro primeiras têm o estatuto de parceiro social uma vez que têm assento permanente na concertação social. No entanto, a CTP era membro da CIP, como lembra o presidente da CIP na sua entrevista. Esta Confederação juntou-se à concertação social em 2003. E, recentemente, isto é, em Dezembro de 2011, foi fundada a CSP depois de sair da CIP. Outra saída importante ocorreu em 2007, quando a Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas (FEPICOP) deixou a CIP (Naumann, 2010). Para além disso, a criação de uma organização de cúpula sofreu várias tentativas falhadas ao longo dos anos.

Apesar de ser um dos lados do diálogo social, do seu poder, fragmentação e proliferação, os estudos sobre as organizações de empregadores portuguesas são raros, datados e parciais.

2.2. Estudos escassos, antigos e limitados

A literatura científica portuguesa que dá alguma atenção ao patronato fá-lo sobretudo na ótica da história familiar, ou da postura político-ideológica de determinada gestão. Existem em todo o caso essencialmente dois estudos dos anos 90 que dão conta de uma abordagem longitudinal das associações patronais (Lucena e Gaspar, 1991, 1992; Cerdeira, 1998). Nestes estudos, destaca-se o estímulo dado ao associativismo patronal por parte da Revolução de 1974, que se vê confrontado com um movimento sindical em escalada crescente, ou a divergência entre organizações industriais do norte e do sul do país.

Um dos estudos mencionados adota uma abordagem diacrónica sobre o associativismo patronal num período de mais de 150 anos, ou seja, desde a implementação do liberalismo em 1834 a 1994. Trata-se de um estudo que privilegia a perspetiva institucional e histórica e que colige essencialmente informação disponível no Ministério do Trabalho.

Apesar de algumas referências escassas à ideologia de confederações patronais e da CIP em particular, não há outras abordagens conhecidas. A CIP esteve envolvida no designado Verão Quente de 1975, período de graves confrontos entre grupos de esquerda e de direita. Mais tarde, já num regime pacífico, pelos anos 80, a CIP integrou o Comité Económico e Social Português, onde sempre assinou os acordos nacionais tripartidos. O estatuto de parceiro social é, no entanto, apenas um dos seus papéis influentes.

3. Metodologia

A escolha da CIP como estudo de caso resulta da junção de vários fatores, a saber:

- a) é a confederação de empregadores mais antiga do período democrático português;
- b) a literatura sugere que a CIP é a associação de empregadores líder (Lima e Naumann, 2011);
- c) apesar de representar, principalmente, o setor secundário da economia, só não representa efetivamente o setor primário;
- d) A CIP integra as maiores empresas portuguesas como membros contribuintes (EDP, Galp Energia, Sonae, SGPS SA);
- e) A CIP sofreu recentemente uma reestruturação que a tornou maior e mais abrangente.

Num primeiro momento, procurámos documentos na Internet, nomeadamente sobre as recentes mudanças e outros dados. Em termos de análise exploratória, realizámos uma entrevista ao Presidente da CIP, António Saraiva, também Diretor de uma empresa de torneiras e, curiosamente, membro de uma comissão de trabalhadores no início da sua vida ativa.

O nosso projeto propõe-se aprofundar a análise documental e realizar entrevistas com os ex-Presidentes, entre outros potenciais elementos. É nosso propósito desenvolver mais tarde investigação junto das organizações patronais europeias e também junto dos membros da CIP, no sentido de recolher, por exemplo, a perceção sobre o seu interesse como membros de uma Confederação e a sua perspetiva sobre a relação com os sindicatos.

4. Discussão de resultados

A história da CIP de cerca de 40 anos de relacionamento com outros empregadores e com as organizações sindicais, bem como a sua intervenção no domínio político, assume uma grande importância, como Behrens e Helpfen (2012) mostra para o caso alemão. É nessa linha que desenvolvemos um breve resumo sobre o surgimento da CIP, antes de apresentar as mudanças atuais. Temos a noção de que este trabalho não é suficiente, sendo necessária mais investigação

para perceber, por exemplo, como é que as restrições de mercado e a estratégia das empresas modelaram a organização de empregadores (Lanzalaco, 2009).

4.1. A emergência da primeira associação de empregadores portuguesa

A CIP foi criada em 10 de Junho de 1974 como Confederação da Indústria Portuguesa. Decorrente da sua posição contra a política de esquerda, a sua sede foi incendiada em Março de 1975, juntamente com a sede de partidos de direita (Sanchez Cervelló, 1994). A CIP era contra as nacionalizações e defendeu os grupos económicos portugueses, mas também foi responsável, em 1977, pela queda do governo durante a intervenção do Fundo Monetário Internacional, segundo alguns autores (Lucena e Gaspar, 1991). O *leitmotiv* principal para o seu surgimento, de acordo com a nossa breve revisão da literatura, parece ser, em suma, a intervenção na esfera pública. No entanto, esse comportamento não pode ser dissociado também da necessidade de lidar com a existência de uma confederação sindical, a CGTP-IN, fundada informalmente em 1970.

De acordo com o primeiro presidente da CIP, citado em Roseta (1985), a CIP surgiu devido ao facto da Associação Empresarial de Portugal (AEP), localizada na segunda cidade do país, e a Associação Industrial Portuguesa (AIP), na capital, não se juntarem naquela época. Mas na história da CIP outras organizações devem ser mencionadas, como já se disse de resto. A confederação da construção e a confederação do turismo abandonaram a CIP pelo que podemos dizer que a fragmentação do movimento patronal foi evidente por um largo período de tempo.

4.2. A nova CIP: fortalecendo a ação dos empregadores

Em 2010, depois de várias tentativas fracassadas, a CIP, a AEP e a AIP, juntaram-se e surgiu a nova CIP. O nome já é uma marca, como o presidente da CIP diz, e por isso, a sigla foi mantida (cf. BTE, n 43, 22 de novembro de 2010). No entanto, significa agora Confederação Empresarial de Portugal e não Confederação da Indústria Portuguesa. Embora nunca tivesse sido exclusivamente industrial, desde que o turismo, por exemplo, fôra representado pela CIP, tem agora um muito mais alargado o espectro da atividade económica.

O atual presidente da CIP explica que o sucesso do processo deveu-se, por um lado, às boas relações pessoais sobretudo entre os líderes das três organizações, que encabeçam os principais órgãos sociais da CIP nos próximos três mandatos, e, por outro lado, à consciência da dificuldade

em gerir filiações simultâneas do ponto de vista das associações membro. Este será o caso por exemplo da Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), que está filiada em diferentes confederações. Especialmente durante a crise, torna-se muito dispendioso estar filiado em várias organizações para que a sua voz seja ouvida em diversos contextos.

A fusão que levou ao surgimento de uma nova CIP trará efeitos práticos também a nível europeu, nomeadamente na filiação da CIP na *Business Europe* por exemplo, uma vez que havia duas organizações representadas e agora a situação será, como a maioria dos outros países fazem, a de uma só.

Além disso, de acordo com o nosso entrevistado, o projeto de agregação dos empregadores pretende ser estendido no futuro a outros parceiros sociais portugueses, ou seja à CCP, CTP e CAP, mesmo que seja expectável que leve algum tempo. Os empregadores liderados pela CIP estão, em suma, decididos a proceder a um reforço da sua ação e do seu *lobby*.

4.3. As políticas da troika e o seu impacto sobre o diálogo social

António Saraiva sustenta que as medidas da troika estão a prejudicar a economia portuguesa, mas, ao mesmo tempo, ele destaca que por trás da troika há o problema da unidade europeia. Conforme o presidente da CIP referiu:

"Não faz sentido que, um empresário alemão consiga financiamento com uma taxa de 1% e um empresário português apenas consiga financiamento com 7% (...). Não há uniformidade no sistema bancário, não há uniformidade no sistema fiscal (...). Nós competimos uns com os outros (...). Isto não é uma união (...). Os pais da Europa não pensaram a Europa desta forma."

O não cumprimento dos prazos de pagamento pelo Estado, enquanto o pagamento de impostos no caso das empresas é obrigatório e indispensável para sua continuidade, é um dos aspetos mais criticados ao Governo e que troika ainda não aflorou. De qualquer modo, no que respeita o diálogo social, diríamos que algumas medidas recentes tendem a ir ao encontro dos interesses da CIP, como veremos.

Apesar de considerar que a CIP é influente a nível nacional, o seu Presidente afirma que há um atraso na implementação do último acordo tripartido, assinado em Janeiro de 2012 por todos os parceiros sociais menos a CGTP-IN. Com efeito, mais de um ano depois da sua assinatura, o governo anuncia, finalmente, as primeiras medidas dele decorrentes.

No relatório de atividades da CIP de 2012, podemos ler que esta Confederação defende uma intervenção estatal na economia e na sociedade reduzida e em particular: "*A diminuição progressiva da tutela estatal na concertação social e produção de legislação sobre questões de trabalho.*" No entanto, António Saraiva argumenta na sua entrevista que o diálogo social tripartido é ainda importante para determinadas áreas.

Importa recordar a este propósito que, a 7 de janeiro de 2005, as confederações patronais e sindicais assinaram pela primeira e, até agora, a única vez, um acordo sem a inclusão do governo. Neste acordo, vinculam o seu compromisso com a promoção da negociação coletiva, num período de instabilidade governamental. Com efeito, o governo havia sido nomeado cerca de 5 meses antes pelo Presidente da República com a saída do, então, Primeiro-Ministro Durão Barroso para a liderança da Comissão Europeia.

Ao mesmo tempo o presidente da CIP faz notar também que uma grande e uma pequena empresa não devem ser obrigadas a respeitar o mesmo acordo de setor, uma vez que encerram realidades muito diferentes. António Saraiva parece defender assim a negociação coletiva ao nível da empresa, a fim de estar mais perto da realidade.

Finalmente, de acordo com a mesma fonte, a proposta da troika, para garantir a representatividade das entidades patronais negociantes e estender o contrato coletivo de trabalho a todo um setor, tem o desacordo de todos os parceiros sociais, sendo só mesmo apoiada pelo governo. A CIP defende que a representatividade das associações patronais negociantes deve ficar em 30% e não em 50% dos trabalhadores do setor (Memo, 2011) para que haja uma Portaria de Extensão.

Apesar da oposição dos parceiros sociais, o Governo emitiu a legislação que limita a extensão dos contratos coletivos de trabalho e, portanto, é de esperar que a cobertura da negociação coletiva sofra uma diminuição significativa.

4.6. Uma nova etapa no diálogo social português?

Três desafios centrais podem ser identificados no diálogo social português aos três níveis: macro, meso e micro. A nível macro, além da reestruturação da organização patronal CIP, devemos também registar a mudança na liderança das confederações sindicais, CGTP-IN e UGT. No primeiro caso, aparentemente nada mudou na estratégia da confederação, pois manifestações de

rua e greves continuam a ser agendadas. No entanto, com a substituição do secretário-geral da UGT, temos assistido à defesa do diálogo entre as confederações sindicais, assim como ao equacionar de manifestações de rua regulares. De fato, o recente líder da UGT, Carlos Silva, criou novas expectativas quanto à estratégia de ação desta central, conhecida por negociar até ao fim os acordos tripartidos. Como referiu no Congresso onde foi eleito, em abril de 2013:

“E quando falamos de movimento sindical, sabemos que a UGT não tem esse exclusivo em Portugal, nem nunca o pretendeu ter. Hoje, neste Congresso, onde a CGTP está presente e que saúdo de forma viva, quero reafirmar a minha disponibilidade para retomar o nosso diálogo bilateral. Sabemos o que nos afasta e as nossas divergências e discórdias. Assumimos que podem haver caminhos que nunca se cruzarão. Mas num momento em que os trabalhadores portugueses estão sob forte ataque nos seus direitos, não podemos continuar de costas voltadas, sem ao menos tentarmos encontrar pontos de convergência. Por muito que queiramos explicar esta distância entre nós, os trabalhadores não a compreendem e muitos não a aceitam. Há sempre oportunidade de construirmos a unidade na ação, de que tanto falamos e que tão pouco praticamos. Fica aqui, publicamente, o meu testemunho em querer dar esse passo que, convictamente, acredito ser essencial. ”

A nível meso, o diálogo social não está apenas a mudar, mas também a ser atacado, conforme demos conta atrás, a propósito das condições impostas à extensão das convenções coletivas de trabalho, impostas com a publicação da Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2012, de 31 outubro de 2012. A representatividade das associações patronais em Portugal, que nunca foi medida tal como nunca foi medida a representatividade sindical, tem, agora, que assegurar pelo menos 50% da força de trabalho para permitir a extensão das matérias negociadas e acordadas a todo o setor económico. De acordo com este documento legal: *“... a assinatura do acordo coletivo do lado empregador deve representar pelo menos 50% dos trabalhadores do sector de atividade no âmbito geográfico e profissional a que se destina.”* Além disso, *“As disposições do parágrafo anterior não se aplicam quando o pedido de prorrogação não considera as micro, pequenas e médias empresas.”* (RCM, 2012:6265).

Isso significa que até mesmo as associações de empregadores que tencionassem negociar com os sindicatos serão desencorajadas de o fazer para não criarem obrigações às quais só elas estarão sujeitas. No entanto, se ainda é cedo para avaliar o impacto desta medida na prática, alguns procedimentos de extensão já foram publicados, conforme nos dá conta uma pesquisa rápida no Boletim de Trabalho e Emprego. Assim, em Abril de 2013 foram publicadas 9 Portarias de Extensão, de atividade várias: agricultura, água, bolachas, cordoaria, cortiça, curtumes,

eletrónica, seguradores, apresentando valores de representatividade com base nos Quadros de Pessoal de 2010, que oscilam entre 57% e 95%. Se em 2011 houve 17, publicadas entre janeiro e maio, as 9 atuais parecem ser as possíveis e por conseguinte são muito menos. Em todo o caso uma análise mais profunda é necessária para um balanço adequado, onde se tenha em conta por exemplo quais os setores antes cobertos por negociação coletiva ficam agora a descoberto.

A terceira mudança a ser sublinhada ao nível do diálogo social em Portugal ocorre a nível micro. Os sindicatos, que segundo a Constituição Portuguesa (Artigo 56.º sobre os direitos sindicais e negociação coletiva), estão a ser desafiados com a Lei n.º 23/2012, de 25 de Junho, que determina no seu Artigo 491.º:

“Sem prejuízo da possibilidade de delegação noutras associações sindicais, a associação sindical pode conferir à estrutura de representação coletiva dos trabalhadores na empresa poderes para, relativamente aos seus associados, contratar com empresa com, pelo menos, 150 trabalhadores.” (Lei n.º 23/2012: 3166-7).

O impacto da descentralização da negociação coletiva tem sido amplamente estudado nos países ocidentais, inclusive numa abordagem comparativa (Bispink e Dribbusch de 2011; Glassner et al, 2011; Karlson e Lindberg, 2012). Nesses países, a tendência para a descentralização começou nos anos 70 e pode assumir contornos muito diferentes, uma vez que pode ocorrer numa relação de cooperação ou conflito entre os parceiros. Aparentemente a descentralização é contrária ao desemprego, à desigualdade salarial (Traxler e Behrins, 2011) e ao interesse dos empregadores (Nienhueser e Hossfeld, 2011), mas não há uma posição consensual sobre este assunto.

Em todo o caso, para além da aparente tendência de declínio da negociação coletiva nos últimos anos (Naumann e Perista, 2011), esta oportunidade legal pode reforçar a tendência para a descentralização da negociação coletiva. A descentralização nas relações laborais portuguesas, que ainda é em grande parte marcada pela negociação de setor, é um desafio que se coloca à organização de sindicatos. Com a descentralização, o problema da identidade da ação coletiva dos trabalhadores, explica Offe (1985), ressurge na discussão.

Notas conclusivas

As associações de empregadores têm um papel fundamental dentro dos sistemas de relações industriais e, especialmente, nos países da União Europeia. No entanto, este sistema parece estar

a ser desafiado pela crise atual. Portugal, por exemplo, está a ser conduzida por um acordo em que as várias medidas apontam para a desregulação do mercado de trabalho (Memo, 2011). Neste sentido, é importante conhecer a perceção, ação e interesse das associações patronais na medida em que os empregadores reclamam há muito tempo sobre a necessidade de desregulação.

O objeto deste projeto de investigação, a CIP, começou por ser uma associação de empregadores “pura” "de acordo com Behrens e Traxler (2004). No entanto, com o período de crise, a CIP sofreu uma reestruturação. O objetivo de construção de uma organização empregadora unificadora foi perseguido por um longo período de tempo com várias tentativas infrutíferas. Como o atual presidente da CIP sustenta, se as pessoas não mudassem, os tempos encarregar-se-iam de realizar as mudanças necessárias.

Com efeito, a CIP passou por uma mudança recente que a transformou numa associação "mista". Agora representa os interesses do mercado de trabalho e também do mercado empresarial. O fortalecimento do lado dos empregadores é claro e não é um projeto acabado. Com mais membros, estão também a ganhar mais recursos. E, como Offe (1985) mostrou, a agregação dos empregadores não sofre as dificuldades ao nível da identidade que se verifica com o crescimento de uma organização de trabalhadores, já que estes estão orientados por outros valores e valores heterogêneos.

De acordo com nossos dados, os empregadores estão agora mais poderosos e parecem comprometidos com uma nova posição *vis-à-vis* a concertação social. Quando isso acontece, e, ao mesmo tempo, temos novas lideranças nas confederações sindicais, reúnem-se condições para afirmarmos que podemos estar perante uma nova fase no diálogo social em Portugal.

Mas, para além da mudança de líderes, algumas medidas vão estimular a descentralização da negociação coletiva, como já vimos. Estaremos diante de uma reestruturação no corporativismo português como Heeg (2012) observou para o caso alemão?

No futuro, o nosso projeto pretende ampliar o período de observação, no sentido de analisar as transformações da CIP, desde a sua criação em 1974 até 2012. Sabemos que precisamos de continuar a investigação e, por exemplo, comparar o período de crise com um período próspero, a fim de ter um entendimento completo das opções estratégicas e políticas adotadas (Lanzalaco, 2009). Aprofundar o conhecimento sobre a liderança de modo a perceber se o atual líder é o

presidente ou o diretor (Lanzalaco, 2009), ou seja, de que forma a burocracia tem dominado a evolução da associação patronal é também um dos aspetos a ter em conta.

Referências

Arisi, Claudia (2012), *The Political Organisation of Business and Welfare State Restructuring: How Associational Factors Shape Employers' Cooperation for Social Policy Development*, Bi-Nationally Supervised Doctoral Thesis, Salzburg.

Barry, Michael and Adrian Wilkinson (2011), "Reconceptualising employer associations under evolving employment relations: countervailing power revisited", *Work, Employment and Society*, 25(1), pp.149-162.

Behrens, Martin (2004), "New forms of employers' collective interest representation?", *Industrielle Beziehungen*, 11 Jg, Heft 1+2, pp.77-91.

Behrens, Martin and Franz Traxler (2004), "Employers' organisations in Europe", EIRO, in Internet: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/11/study/tn0311101s.htm> (accessed at 14.04.2012).

Behrens, Martin and Markus Helfen (2012), *Variety in social partnership in corporatist Germany: A look at employers' associations' attitudes, in Internet: <http://ilera2012.wharton.upenn.edu/RefereedPapers/HelfenMarkus%20MartinBehrens.pdf>* (accessed 17.05.2013)

Bispinck, Reinhard and Heiner Dribbusch (2011), "Collective bargaining, decentralisation and crisis management in the German metalworking industries since 1990", *WSI-Diskussionspapier* n.177.

Cardoso, José Luís and Pedro Mendonça (2012), "Corporatism and beyond: an assessment of recent literature", ICS WP.

Cerdeira, Maria da Conceição (1998), *O Movimento Associativo Patronal Português de 1834 a 1994*, Lisboa, MTS-CICT.

Costa, Hermes and Pedro Araújo (2009), *As vozes do trabalho nas multinacionais: o impacto dos Conselhos de Empresa Europeus em Portugal*, Coimbra: Almedina.

Costa, Jorge *et al.* (eds) (2010), *Os Donos de Portugal – Cem Anos de Poder Económico (1910-2010)*, Coimbra: Almedina.

Costa, Teresa Sabido (2012), *Evolução do Perfil dos Empregadores Portugueses 1996-2009*, Observatório do Emprego e Formação Profissional, in Internet: <http://oefp.iefp.pt/admin/upload/Publicacoes/f4b863c7-eb41-44c5-b7f6-a524605b5ef9.pdf> (accessed 17.05.2013).

CIP (2013), CIP-Confederação Empresarial de Portugal, April (distributed presentation).

Estanque, Elíseo and Hermes Augusto Costa (orgs.) (2011), *O Sindicalismo Português e a Nova Questão Social – Crise ou Renovação?*, Coimbra, Almedina.

Ferreira, A. Casimiro (2012), *O Trabalho e os seus Direitos: Perspectivas da Sociologia do Direito do Trabalho*, Coimbra: Almedina.

Glassner, Vera *et al* (2011), *Collective bargaining in a time of crisis: developments in the private sector in Europe*, Transfer: *European Review of Labour and Research* August 2011 vol. 17no. 3 303-322.

Heeg, Susanne (2012), "The erosion of corporatism? The rescaling of industrial relations in Germany", *European Urban and Regional Studies*, 5 July.

Karlson, Nils and Henrik Lindberg (2012), *The decentralization of wage bargaining: four cases*, RATIO Working paper n.º 178, in Internet: http://www.ratio.se/media/95338/nk_hl_wage%20bargaining_178.pdf (accessed 17.05.2013).

Lanzalaco, Luca (2009), “Business interest associations”, in Jones, Geoffrey and Jonathan Zeitlin (eds.), *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford University Press.

Lei n.º 23/2012, in *Diário da República*, 1.ª série — N.º 121 — 25 de Junho de 2012, pp.3158-3169

Lima, Maria da Paz C. and R. Naumann (2011), “Portugal: from broad strategic pacts to policy-specific package deals”, Avdagic, Sabina, Rhodes, Martins and Jelle Visser (eds.), *Social Pacts in Europe – Emergence, Evolution and Institutionalization*, Oxford, Oxford University Press, pp.147-173.

Lucena, Manuel de and Carlos Gaspar (1991), “Metamorfoses corporativas? Associações de interesses económicos e institucionalização da democracia em Portugal (II)”, *Análise Social*, vol. XXVII (115), pp. 135-187.

Lucena, Manuel de and Carlos Gaspar (1992), “Metamorfoses corporativas? Associações de interesses económicos e institucionalização da democracia em Portugal (I)”, *Análise Social*, vol. XXVI (114), pp. 847-903.

Memo (2011), Portugal Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality, 17 May, in Internet: http://economico.sapo.pt/public/uploads/memorandotroika_04-05-2011.pdf (Accessed at 14.04.2012).

Naumann, Reinhard (2010), “Portugal – Developments in Social Partner Organisations: Employer Organisations”, EIRO, in Internet: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910049s/pt0910049q.htm> (accessed at 14.04.2012).

Naumann, Reinhard and Heloísa Perista (2011), Portugal: Annual Review – 2010, in Internet: <http://www.eurofound.europa.eu/comparative/tn1105040s/pt1105049q.htm> (Accessed at 14.04.2012).

Nienhueser, Werner and Heiko Hossfeld (2011), “The effects of trust on the preference for decentralized bargaining: an empirical study of managers and works councils”, Sage Open, in Internet: <http://sgo.sagepub.com/content/early/2011/09/15/2158244011425691.full.pdf+html> (accessed 17.05.2013).

Offe, Claus (1985), *Disorganized Capitalism – Contemporary Transformations of Work and Politics*, Oxford, Polity Press.

Offerlé, Michel (2009), *Sociologie des Organisations Patronales*, Paris, La Découverte.

Olson, Mancur (1998), *A Lógica da Acção Colectiva*, Oeiras, Celta.

Pancaldi, Federico (2012), *Firms, Welfare, Institutions: Employers’ Associations and Labor Market Reforms in Germany and Italy*, Tesi di Dottorato, Milan.

RCM (2012), Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2012, in *Diário da República*, 1.ª série — N.º 211 — 31 de Outubro de 2012, pp.6265-6266.

Roseta, Agostinho (1985), “Dos grémios à confederação nacional do patronato: hesitações e ambiguidades”, *Análise Social*, vol. XXI (87-88-89), pp.785-799.

Sanchez Cervelló, Joseph (1994), *Cronologia das Organizações de Direita 1974-1976*, Coimbra. (Universidade Rovira y Virgili – Tarragona) in Internet: <http://www1.ci.uc.pt/cd25a/media/Images/thCervello.pdf> (accessed 13.05.2013)

Silva, Carlos (2013), “Discurso do Secretário-geral eleito, Carlos Silva, no encerramento do XII Congresso da UGT”, Lisbon, 20-21 April, in Internet: <http://www.ugt.pt/XIICONGRESSO-Discursoencerramento.pdf> (accessed 17.05.2013)

Silvia, Stephen J. and Wolfgang Shroeder (2007), “Why are German employers associations declining? – arguments and evidence”, *Comparative Political Studies*, 40 (12), pp.1433-1459.

Stoleroff, Alan (2004), “O unilateralismo na gestão do trabalho e as suas implicações para as relações industriais e o sindicalismo em Portugal”, Actas do V Congresso Português de Sociologia, in Internet: <http://www.aps.pt/vcongresso/ateliers-pdfs.htm>. (acedido 14.04.2012).

Traxler, Franz (2008), “Employers Organizations”, in Blyton, Paul et al (eds.), *The Sage Handbook of Industrial Relations*, London: Sage.

Traxler, Franz and Bernd Brandl (2011), “The economic impact of collective bargaining coverage,” in Hayter, Susan (ed.) *The Role of Collective Bargaining in the Global Economy – Negotiating for Social Justice*, ILO.

Traxler, Franz and Gerhard Humer (2007), *Handbook of Business Interest Associations, Firm Size and Governance – A Comparative Analytical Approach*, Oxon-New York: Routledge.

A mediação laboral como fator possível de mudança nas relações laborais: uma reflexão

Maria José Ferreira

(963@ufp.edu.pt)

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Universidade Fernando Pessoa

Pedro Cunha

(pcunha@ufp.edu.pt)

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Universidade Fernando Pessoa

Resumo

Esta comunicação tem como objetivo principal dar uma panorâmica geral sobre a mediação laboral enquanto instrumento possível de mudança social nas relações entre os trabalhadores (e/ou seus representantes) e as organizações (e/ou seus representantes).

A mediação é um processo célere e económico de resolução de conflitos, ao qual as partes envolvidas recorrem voluntariamente, responsabilizando-se tanto pela permanência no processo ou término do mesmo, assim como pela sua implicação e comprometimento face aos acordos alcançados. A mediação está histórica, sociológica e culturalmente enraizada, tendo mostrado que é capaz de produzir importantes mudanças a nível social (Moore, 1998; Griggs et al, 2005).

Tendo em conta a conjuntura atual da sociedade portuguesa é pertinente refletir sobre como a mediação pode contribuir para novas formas de negociação e novos acordos entre todos os envolvidos nas relações sociais e laborais em tempo de crise.

Assim, começa-se por fazer uma brevíssima resenha histórica sobre a evolução das relações laborais na sociedade portuguesa, de modo a enquadrar a mediação laboral no contexto nacional e europeu. Aqui, comparam-se diferentes sistemas de resolução de conflitos e realiza-se uma breve abordagem aos conceitos de mediação, arbitragem e conciliação e o que diferencia esses mesmos processos da denominada resolução alternativa de litígios.

A reflexão efetuada sobre o tema da mediação laboral leva-nos a concluir pela pertinência e necessidade de realizar uma investigação mais aprofundada em relação ao modo como a mesma está a ser utilizada em Portugal e, nesse sentido, analisar múltiplos aspetos aí suscitados, tais como as diferentes perceções sobre questões como o tempo de duração do processo, o grau de eficácia do acordo, a importância da concertação e do diálogo para o acordo, o tipo de intervenção do mediador e o grau de satisfação das partes envolvidas, entre outros.

Palavras-chave: mediação, mediação laboral, mudança.

Introdução: breve resenha histórica

De modo a situar a mediação laboral como um fator de possível mudança nas relações laborais, considera-se importante proceder primeiramente a uma breve descrição da evolução da situação contextual das relações laborais na sociedade portuguesa. De acordo com Pires de Lima, Latas e Nunes (2012), esta evolução pode ser dividida em cinco fases.

A primeira compreende o período posterior à Revolução de 1974, que é marcado por uma profunda transformação do contexto político, económico e cultural da sociedade portuguesa.

Entre 1974/75, o capital e a classe operária encontravam-se em posições verdadeiramente antagónicas (Stoleroff, 1988). Ainda com base neste último autor, um aspeto importante da desintegração institucional foi o vácuo temporário sobre a regulamentação das relações de trabalho e do direito de trabalho.

Devido a esses fatores, neste período verificou-se uma sucessão de greves e conflitos de trabalho. Nesta fase, é fixado o salário mínimo nacional, tendo consequências nos processos globais quer da formação dos salários, quer da criação e supressão de emprego. Surgem novas políticas de proteção social quer na reforma quer na proteção no desemprego. De igual modo, aparecem profundas alterações nas relações de trabalho com um aumento dos designados direitos dos trabalhadores, como a restrição das possibilidades de despedimento (individual e coletivo) e a diminuição da duração do trabalho; por seu lado, no âmbito das relações coletivas de trabalho, estabeleceu-se o regime geral das associações sindicais e patronais. Sucederam-se as nacionalizações de setores importantes da economia nacional.

Numa segunda fase, compreendida entre 1976 e 1981, institucionaliza-se progressivamente um sistema de relações industriais, implantam-se crescentemente os sindicatos e as células partidárias e é reconhecido o pluralismo sindical.

De acordo com Ferreira (1994), é essencialmente a partir de 1979 que a face visível do intervencionismo estatal, no domínio da resolução dos conflitos coletivos, entra em declínio. Apesar do capital e o trabalho não terem condições para encetarem um relacionamento bilateral, com o correspondente apagamento do papel do Estado, em finais da década de setenta assiste-se à tentativa de institucionalização de um sistema de regulação e resolução de conflitos associável ao dos países do centro do sistema capitalista. Esta é a segunda tentativa, desde a década de sessenta, de modificar profundamente o sistema de relações industriais.

Na terceira fase, entre 1982 e 1986, aumenta a crise económica, a diminuição rápida no investimento e na atividade económica, eleva-se o nível de desemprego, dá-se a integração na Comunidade Económica Europeia e acentua-se a competitividade entre as centrais sindicais, nomeadamente, a Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses- Intersindical Nacional (CGTP_IN) e a União Geral dos Trabalhadores (UGT). De acordo com Stoleroff (1988), em

1984 60% dos sindicatos independentes estavam filiados na CGTP e 14% na UGT e 26% eram nominalmente independentes.

A quarta fase, entre 1987 e 1990, caracteriza-se por uma recuperação económica, com a diminuição do desemprego, embora se acentue a precarização do emprego, fragmenta-se a consciência de classe e o sindicalismo participativo reforça-se.

Na fase seguinte, a globalização económica acentua os seus efeitos, mas a partir da década de 80, a crise económica e a especulação financeira criam as condições para uma expansão das políticas neo-liberais, que partem do pressuposto ideológico da igualdade e plena autonomia dos sujeitos coletivos (Ferreira,1994), que vêm agravar o dualismo social entre os protegidos pelo sistema e os excluídos dos benefícios sociais, entre os quais os precários (Pires de Lima, Latas e Nunes, 2012).

Já na primeira década do século XXI e na esteira das experiências que foram surgindo em alguns Estados-membros da União Europeia, permitimo-nos destacar, considerando o objeto principal desta comunicação, que Portugal toma a iniciativa de criar um Sistema de Mediação Laboral (SML), o qual surge por Protocolo entre o Ministério da Justiça e um conjunto de outras organizações representativas de empregadores e trabalhadores.

Mediação e conciliação laboral: alguns casos na Europa

Efetuada este breve enquadramento abordaremos agora o desenvolvimento de alguns mecanismos de resolução dos conflitos individuais e coletivos, procurando, sobretudo, descrever algumas das principais experiências de mediação e conciliação laboral na Europa.

Desse modo, em França a mediação começou no direito público, para se estender logo depois para o direito privado (Egger, 2008). A mediação laboral tem lugar quando a conciliação não resulta. Tal conduz à seleção de um mediador, integrado numa lista aprovada pelo Ministério do Trabalho, elaborada após consulta dos sindicatos e associações empresariais. A mediação laboral é também realizada pelos inspetores do trabalho. Embora não possam ser designados propriamente de mediadores, pelo facto de que a sua principal função é a de fiscalização e da aplicação de normas, na prática são muitas vezes chamados a desempenhar um papel de

mediação, tanto em conflitos individuais como coletivos (Bonafé-Schmitt, 1992 citado in Pedroso, Tristão e Dias, 2001).

De acordo com um estudo levado a cabo pelo projeto CAMS – *Social Dialogue and the changing role of conciliation, arbitration, mediation services in Europe*, o processo formal de conciliação e mediação, na maioria dos casos, fracassa; quando tal não acontece, este processo é acompanhado ou superado por uma ação nos tribunais, onde uma das partes, empregador ou trabalhadores, procura obter mandatos judiciais contra a outra parte. Isto poderá ser motivado pela densidade da legislação francesa sobre o trabalho e a extensão de direitos de trabalho adquiridos, o que significa que, com frequência, conflitos coletivos se desenvolvem em processos em que um juiz de recurso fará o papel de conciliador, na tentativa de delinear as áreas de acordo que poderão levar a uma resolução do conflito (Pires de Lima, Guerreiro e Nunes, 2010).

Ainda de acordo com os referidos autores, em Itália as quatro principais formas de soluções de conflitos encontradas são a mediação, a conciliação, a arbitragem e a comissão de investigação. A mediação italiana possui como característica marcante a propriedade de ser uma atividade de resolução dos conflitos coletivos executada principalmente por organismos estatais.

A conciliação dos conflitos coletivos por terceiras partes (que podem ser pessoas individuais ou instituições, associações de empregadores, sindicatos e representantes do governo local ou regional ou da Direção Provincial do Trabalho) tem uma longa tradição, particularmente no que diz respeito a despedimentos, e pode ser incluída em acordos coletivos. Quando não se alcança um acordo, os sindicatos podem, dependente da questão e com aconselhamento jurídico, levar o conflito ao Tribunal de Trabalho local, que levará então a uma tentativa de conciliação judicial por um juiz de trabalho. Esta resulta na maior parte das vezes na resolução do conflito e por isso, se não for respeitada, a parte interessada pode instaurar imediatamente um processo para o cumprimento da mesma.

No que respeita à conciliação dos conflitos individuais de trabalho, essa foi introduzida no sistema jurídico italiano em 1966, e, em 1998, tornou-se obrigatória antes de ser interposta uma reivindicação ao Tribunal de Trabalho. A conciliação realiza-se por uma comissão composta por 3 indivíduos, entre os quais, representantes do gabinete provincial do Ministério do Trabalho,

dos empregadores e dos sindicatos. O acordo elaborado pode ser posto em vigor pelo Tribunal. Porém, o mais comum é que os empregadores não compareçam e então intervém o Tribunal de Trabalho, onde um juiz realiza uma segunda tentativa de conciliação obrigatória.

Outro tipo de resolução de conflitos tem como base o recurso à designada Conciliação de União, onde os sindicalistas, que são nomeados como conciliadores, tentam chegar a resoluções das reivindicações individuais dos membros, atendendo ao acordo coletivo do setor nacional, sendo que essas resoluções são obrigatórias e aplicáveis. A partir de 2004, ficou disponível a conciliação monocrática, que é efetuada por um único inspetor de trabalho, em que um pedido de intervenção urgente é feito por motivos de saúde e segurança ou não cumprimento de obrigações salariais. Nesta situação, os inspetores do Ministério do Trabalho também podem efetuar inspeções e impor multas.

No caso do Reino Unido, os processos de conciliação e arbitragem nas relações coletivas laborais remontam aos primeiros anos do século ou mesmo a um período anterior. Em 1896, foi criado o *Conciliation and Arbitration Service* (CAS), com o objetivo de solucionar conflitos entre trabalhadores e empregadores.

Em 1975 foi criado um serviço administrativamente independente do Governo o *Advisory, Conciliation and Arbitration Service* (ACAS), apesar de ser financiado pelo Estado, tem como missão prestar um serviço imparcial que auxilie as partes a prevenir e a resolver as suas disputas. Compreende um serviço de informação a colaboradores e empregadores, de aconselhamento, de conciliação, de mediação e de arbitragem (Pedroso, Tristão e Dias, 2001).

Ainda de acordo com os referidos autores, o ACAS atua em duas áreas distintas: os conflitos coletivos e os conflitos individuais de trabalho. A conciliação dos conflitos individuais normalmente começa quando se apresenta uma reivindicação a um Tribunal de Trabalho. O ACAS tem o dever, consagrado na lei, de assegurar a conciliação, com o objetivo de chegar a uma resolução e evitar o recurso a uma audiência em tribunal. A conciliação é disponibilizada numa base voluntária, e existindo acordo de ambas as partes realiza-se a conciliação, muitas vezes por telefone. Não existindo acordo, pode-se realizar uma audiência em tribunal, com um juiz profissional e dois leigos nomeados um a partir da lista proposta pelos sindicatos ou trabalhadores e outro a partir da lista proposta pelos empregadores. Desde Abril de 2008, o

ACAS também tem promovido a conciliação de conflitos, de processos notificados pelo Tribunal de Trabalho com forte possibilidade de se realizar a conciliação.

O ACAS é dirigido por um Conselho tripartido, com representantes dos empregadores, sindicatos e independentes. Esta organização publica códigos de boas práticas que podem ser utilizados, no Tribunal, como referência para avaliação de comportamentos das partes envolvidas, assumindo um estatuto quase jurídico.

A conciliação dos conflitos coletivos também se realiza através do ACAS, se as partes concordarem em participar e normalmente como corolário do fracasso de negociações diretas.

Como referido, a mediação teve o seu início no final dos anos oitenta, com dois tipos de mediação: a) do setor público, que se baseia no trabalho dos assistentes sociais para apoiar os tribunais, mas não como instância prévia obrigatória a instância formal; e, b) o setor voluntário. Outra característica importante é que na Inglaterra a mediação está, na sua maior parte, a cargo dos trabalhadores com formação de base em serviço social e baseia-se nas suas teorias (Egger, 2008).

Algumas notas sobre os conceitos de mediação, conciliação e arbitragem no campo laboral

Temos vindo a falar na conciliação, na mediação e na arbitragem como meios para a resolução de conflitos, neste caso específico no âmbito da esfera laboral, pelo que nos parece importante procurar delimitar cada um desses conceitos.

Assim, a conciliação pode ser entendida como um processo, frequentemente informal, pelo que as partes em litígio tentam aproximar os seus pontos de vista, com intervenção, ou não, de uma terceira pessoa, a fim de conseguirem encontrar uma solução para o seu litígio. Se houver intervenção do terceiro, cabe a este levar as partes a discutir o litígio, restabelecer a comunicação entre elas e ajudá-las a procurar soluções para o diferendo. O conciliador, ao contrário do árbitro, não tem poder para impor uma decisão às partes e por isso não lhe cabe pôr fim ao litígio, pode ser formal e informal (Bonafé Schmitt, 1996).

A conciliação é um meio de resolução que antecede geralmente a via arbitral, no âmbito da atuação institucionalizada dos Centros de Arbitragem (Cunha e Leitão, 2012).

Na conciliação formal, o processo obedece a algum formalismo, traduzido na organização de um encontro entre as partes, pelo terceiro, com o objetivo de procurarem uma solução que, uma vez encontrada e acordada, dará origem à assinatura de um documento escrito correspondente a um acordo de conciliação ou de uma transação. São paradigma das conciliações formais as conciliações judiciais. Na conciliação informal, há um reagrupamento das iniciativas tomadas pelo terceiro, por carta, por telefone, fax ou qualquer outro meio, procurando aproximar os pontos de vista das partes, dado que estas não podem ou não querem encontrar-se. O formalismo é reduzido ao mínimo. A realização do acordo pode tomar a forma de uma troca de cartas ou de um consenso tácito (Bonafé Schmitt, 1996).

Por outro lado, a mediação pode ser definida como um processo, por vezes formal, através do qual uma terceira pessoa imparcial – o mediador - tenta, através de concessões entre as partes, confrontar os pontos de vista destas para procurar uma solução. Tal como na conciliação, o mediador apoia simplesmente as partes na procura de uma solução que satisfaça os interesses respetivos.

O mediador não dispõe de nenhum poder para acabar com o diferendo ou impor uma decisão às partes. A mediação é, assim, um procedimento intermédio entre a conciliação e a arbitragem, porque implica sempre a intervenção de um terceiro, o que nem sempre acontece na conciliação. Os mediadores podem estabelecer acordos de mediação. É, pois, fundamental a existência de um terceiro neutro e imparcial, o mediador, detentor de formação específica em teoria e cultura de mediação e que constitua uma alternativa à rigidez judiciária (Santos, 2010).

Por seu lado, Parkinson (2008) define o conceito de mediação indo de encontro ao léxico da palavra, ou seja, a palavra mediação deriva do latim “medius, médium” que significa no meio. A mediação é definida como um processo de colaboração para a resolução de conflitos no qual duas ou mais partes em litígio são ajudadas por uma ou mais terceiras partes “neutras” e imparciais (mediadores), com o fim de comunicarem entre elas e de construírem a sua própria solução mutuamente aceite acerca da forma como resolver os problemas em disputa.

Para Folberg e Taylor (1992, citado in Cunha e Leitão, 2012), a mediação é o processo mediante o qual os participantes, juntamente com um terceiro elemento, negociam os problemas em

disputa, com o objetivo de encontrarem opções, considerarem alternativas e chegarem a um acordo mútuo que se ajuste às necessidades das partes.

Já para Torremorell (2008), a mediação não se centra na manutenção de um determinado sistema social, mas sim estimula as capacidades de inovação do indivíduo e da sua comunidade, ou seja, pode constituir um fator de mudança social.

Podemos referir que as principais características da mediação são a voluntariedade, as partes devem optar por este método para a resolução dos seus conflitos; a liberdade, as partes a qualquer momento podem dar por terminado o processo; a confidencialidade e a privacidade, que fazem parte do acordo prévio, ou da pré-mediação, abrange as partes e o mediador, de forma a dar um clima de confiança que favorece a negociação; a participação de um terceiro imparcial, o mediador; o caráter informal, que se baseia na oralidade; a autonomia/auto-composição da tomada das decisões cabe às partes, com o auxílio do mediador chegar a um acordo; o caráter de não competitividade, uma vez que se estimula o diálogo, a colaboração de forma a alcançar um acordo mutuamente satisfatório (Parkinson, 2008; Wilde & Gaibrois, 2003; Ribeiro, 2008; González-Capitel, 2001, cit in Cunha e Leitão, 2012).

A mediação pode ser aplicada a várias áreas, nomeadamente, a familiar, a penal, comunitária e/ou social e a laboral. No âmbito laboral, a mediação poderá proporcionar o desenvolvimento de uma cultura centrada no diálogo e no compromisso (concertação) (Serrano, 2004) e tem como objetivo principal melhorar a qualidade das relações internas e externas numa organização (González-Capitel, 2001).

Embora não desconsiderando as limitações inerentes a um processo social de mediação, esta apresenta várias vantagens. Em termos práticos, diminui os custos que são inerentes à gestão de conflitos, reduz o tempo de resolução do mesmo, permite que sejam as partes envolvidas a controlarem os procedimentos, é sigiloso, flexível e informal. Em termos pessoais e relacionais, permite um melhoramento no relacionamento entre as partes, pode resolver o conflito e pode reduzir o desgaste emocional (Cunha e Leitão, 2012).

A arbitragem, por seu turno e de acordo com Santos (2010), é um processo formal pelo qual as partes aceitam, de comum acordo, submeter o seu diferendo a uma terceira pessoa, o árbitro, que tem por missão pôr fim ao litígio, depois de ter ouvido e estudado os argumentos respetivos.

A arbitragem distingue-se da conciliação e da mediação porque põe fim ao litígio e a sua decisão obriga as partes ao cumprimento do acordo, o que a aproxima muito dos modos jurisdicionais de regulação de litígios e pode-se considerar que se trata de uma instituição de natureza híbrida e complexa, entre o contrato e o julgamento.

Ainda de acordo com o referido autor, o processo de arbitragem assemelha-se mais a uma “justiça privada”, pois permite às partes escolherem o juiz, e também por via convencional, a missão a atribuir ao árbitro. O tribunal arbitral pode ser constituído para um caso concreto (*ad hoc*) ou integrar um centro de arbitragem, podendo os árbitros, de acordo com a legislação, julgar de direito ou segundo a equidade.

A generalidade dos autores, apesar de realçarem as diferenças entre arbitragem e mediação, não abordam a relação entre estes dois meios de resolução de conflitos como formas que se excluem mutuamente (Júdice, 2008). Segundo este autor, apesar de na sua base estarem pressupostos comuns, tais como a vontade das partes, e que essa vontade irá exprimir-se numa cláusula de mediação e/ou compromissória arbitral, ambas seguem processos distintos.

No caso da arbitragem, o conflito é resolvido com base na legitimidade dupla que nasce da vontade das partes e da vontade do sistema jurídico (nacional e internacional). Daí que a decisão, tornada possível pela vontade contratual, se imponha aos litigantes de um modo que eles só poderão afastar se encontrarem uma solução vinculativa alternativa. E, mais importante, é obrigatória para a parte menos satisfeita com o resultado obtido, pois a vontade do sistema jurídico coloca o selo da executoriedade na decisão arbitral. Assim e ao contrário do que habitualmente acontece na via judicial tradicional, tal pode conduzir a uma decisão em que os aspetos substantivos prevaleçam mais sobre os formais.

Com base no mesmo autor, no caso da mediação é o contrário, ou seja, a vontade implícita das partes é que o mediador encontre uma solução que julgue adequada à pacificação do litígio, não esquecendo o enquadramento normativo, mas afastando-se dele sem confronto, se e na medida em que a solução considerada adequada o imponha ou mesmo só o justifique.

A mediação e a conciliação laboral em Portugal

Em Portugal, a resolução de conflitos coletivos da esfera laboral normalmente é assegurada pelo Estado enquanto mediador principal. No entanto, a legislação portuguesa dispõe de mecanismos de resolução de conflitos como a conciliação, a mediação e a arbitragem. Trata-se de meios de resolução de litígios com formas mais simples na sua tramitação processual, menos burocratizadas e, portanto, mais informais e que surgem por contraposição ao sistema judicial tradicional (Santos, 2010).

É de referir que, em 1979, a conciliação, a mediação e a arbitragem já estavam previstas como procedimentos para a resolução pacífica dos conflitos laborais. Contudo, a conciliação era praticamente a única a ser utilizada (Ferrão et al, 1991 citado em Ferreira, 1994). Tal situação, segundo os autores, explica-se, em parte, pelo facto de esta ser o único nível de negociação assistida que pode ser acionado apenas por uma das partes envolvidas, enquanto para se passar à fase de mediação ou arbitragem é necessário que os vários parceiros sociais assim o decidam.

No entanto, as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 209/92 reforçam a necessidade da diminuição do papel intervencionista do Estado na resolução de conflitos, conforme se pode ler, na página 4653, no seu texto introdutório: “nos últimos anos, porém, as relações profissionais vêm-se desenvolvendo de forma que evidenciam grande maturidade e responsabilidade negociais, permitindo encarar de modo diferente a intervenção do Estado”.

Explicita também que “na esteira de legislação recente, prevê-se que as convenções coletivas possam regular os processos de resolução de conflitos individuais de trabalho, à semelhança do que já acontece quanto aos conflitos coletivos. Desta parte, no que toca à arbitragem voluntária, torna-se claro - e é desejável - que as partes possam aproveitar as potencialidades do regime jurídico constante da Lei n.º 31/86, de 29 de Agosto, associando, também, a promoção da conciliação e da mediação, promovendo maior celeridade e eficácia à justiça do trabalho”.

Ainda nesta linha, institui-se um novo modelo para a arbitragem obrigatória, com reforço da independência em relação ao Estado e em que as partes mantêm salvaguardado o núcleo essencial da sua vontade negocial. Com base no art. 31.º alínea 2), a conciliação será efetuada pelos serviços de conciliação do então designado Ministério do Emprego e da Segurança Social, assessorados, sempre que necessário, pelos serviços competentes do ministério responsável pelo

sector de atividade, podendo traduzir-se na formulação de propostas que visem a solução do diferendo. Já no art. 35.º alinea 1), refere-se que nos conflitos que resultem da celebração ou revisão de uma convenção coletiva de trabalho pode ser tornada obrigatória a realização de arbitragem quando, tendo-se frustrado a conciliação ou a mediação, as partes não acordem, no prazo de dois meses a contar do termo daqueles processos, em submeter o conflito a arbitragem voluntária.

Apesar das expetativas criadas com as alterações introduzidas pelo referido decreto-lei, a ideia sustentada é de que estas apenas vieram dar cobertura legal a uma prática institucional informal que era seguida pelos serviços de conciliação e que se assemelha à mediação (informal) (Ferreira, 1994).

Não é pois de estranhar que atualmente existam a auto-regulação e a auto-composição de litígios, com ou sem a intervenção de um terceiro, que tem a função de conselheiro ou informador dos direitos das partes em litígio, e a que se seguem a conciliação, depois a mediação e, por fim, certos processos privados de arbitragem, alguns com formas híbridas, que se podem aproximar de modos jurisdicionais de regulação de conflitos (Santos, 2010).

Embora, em Portugal, exista uma tradição de uma forte regulamentação legislativa, o país é confrontado com uma ineficácia na aplicação dessa mesma legislação. Como consequência, há uma tendência dos empregadores imporem unilateralmente as suas decisões aos trabalhadores, evitando, assim, a negociação coletiva e o mecanismo voluntário de resolução de conflitos, como sublinhado no Livro Verde sobre as Relações Laborais (Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 2006).

No entanto, e depois de uma redução temporária em 2004, devido à incerteza gerada pela entrada em vigor do Código do Trabalho de 2003, o número de acordos coletivos aumentaram de forma sustentável, bem como o âmbito das convenções coletivas, invertendo a tendência anterior para regular exclusivamente salários e outros aspetos pecuniários. Como resultado de tal diversidade, as negociações aumentaram, tornando-se cada vez mais complexas, enquanto o número de conciliações e mediações é paradoxalmente pouco significativo (em 2007, o número total de conciliações foi de 78, o de mediações 11, enquanto os processos judiciais relativos a conflitos laborais eram de 63.698, segundo dados da DGAJ do Ministério da Justiça).

Registaram-se elevados níveis de insucesso, decorrentes não só dos conflitos profundos que dividem as partes, mas também da falta de uma intervenção mais eficiente e eficaz. Assim, a arbitragem obrigatória é usada como um último recurso para resolução de conflitos, impondo uma decisão vinculativa. A arbitragem acaba por ser usada mais como uma ameaça para forçar a negociação, sendo, porém, considerada preferível à imposição de uma decisão (Pires de Lima, Guerreiro e Nunes, 2010). Para Júdice (2008), a arbitragem acaba muitas vezes por ser um caminho para uma mediação envergonhada ou encapotada, assumida desde o início ou que se impõe como uma revelação.

O Sistema de Mediação Laboral (SML) surge como tentativa de ultrapassar esta morosidade, tendo sido criado através de um Protocolo celebrado em maio de 2006 entre o Ministério da Justiça e a Confederação da Indústria Portuguesa (CIP), Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP), Confederação do Turismo Português (CTP), Confederação dos Agricultores de Portugal (CAP), Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional (CGTP - IN) e a União Geral dos Trabalhadores (UGT).

Desde o início de funcionamento do SML, em 19 de dezembro de 2006, mais de 80 entidades aderiram a esta forma de mediação, entre associações profissionais, entidades empregadoras e sindicatos de referência no panorama nacional.

O recurso a formas não jurisdicionais de resolução de litígios, como a mediação, a conciliação e a arbitragem, consubstanciam o objetivo de uma justiça de proximidade, em que a autocomposição dos litígios contribui para a pacificação social (cfr. Protocolo de Adesão ao Sistema de Mediação Laboral, 2006). Ainda com base neste protocolo, e tendo em consideração a cláusula de mediação, para qualquer litígio laboral, desde que não estejam em causa direitos indisponíveis ou não resultem de acidente de trabalho, as partes comprometem-se, quando o considerem adequado, a utilizar o Sistema de Mediação Laboral em momento prévio a qualquer outro meio de resolução de conflitos.

Apesar do esforço na divulgação e promoção da mediação laboral, ainda se verifica um número baixo de casos. Os principais motivos para esse baixo número de casos que vêm para a mediação e para a baixa taxa de sucesso apontam para uma recusa imediata de empregadores e trabalhadores do Sistema de Mediação e uma maior ausência de resposta por parte dos

empregadores. Por exemplo, num total de 607 reclamações apresentadas até Dezembro de 2008, apenas três foram apresentados pelos empregadores (Pires de Lima, Guerreiro, Nunes, 2010).

Desse modo, tanto a mediação como a arbitragem têm sido utilizadas muito raramente no nosso país (Pires de Lima, Guerreiro e Nunes, 2010), e no que concerne ao recurso à mediação laboral, esse surge quando não há acordo na fase da conciliação.

A mediação não deixa de ser considerada como um procedimento eficaz para resolver conflitos nas organizações (Lim e Carnevale, 1990), havendo um longo caminho a trilhar para que as suas potencialidades (visíveis em campos de atuação como o familiar ou o de julgados de paz) possam ser reais a nível nacional.

A reforçar a importância do papel da mediação, foram consagrados na Lei nº 29/2013, de 19 de Abril, os princípios gerais aplicáveis à mediação realizada em Portugal, o regime jurídico dos mediadores, o regime jurídico da mediação civil e comercial e o regime jurídico dos sistemas públicos de mediação.

Reflexões

Em termos históricos, a mediação é um processo a que já se recorre ao longo dos séculos e em vários países. Contudo, nos últimos anos tem vindo a ser feito um esforço para que este processo de resolução de conflitos seja efetivamente um meio de mudança social, em todas as suas áreas de intervenção. Pode ser considerado como um meio de mudança porque ao incluir os diferentes participantes num conflito, está-se a promover a compreensividade; ao aceitar diferentes versões da realidade, defende-se a pluralidade; e ao fomentar a livre tomada de decisões e compromissos, contribui-se para a participação democrática (Torremorell, 2008).

No que respeita à mediação laboral em Portugal, tendo em conta todo o contexto histórico-social da evolução das relações laborais, ainda há um longo caminho a percorrer. Não podemos esquecer que a evolução e a transformação do subsistema laboral esteve, e está, sempre ligada às mudanças e às dinâmicas ocorridas na sociedade portuguesa (Ferreira et al, 2002).

Contudo, não se pode esquecer que no passado recente no nosso país, no que respeita à resolução de litígios laborais, a prática corrente era o recurso à conciliação. Tal pode ser explicado pela criação tardia de mecanismos alternativos de resolução de conflitos na esfera laboral. Apesar, de

existir a possibilidade das convenções coletivas de trabalho recorrerem à conciliação, mediação e arbitragem para os conflitos individuais de trabalho, tal não acontecia (Ferreira et al, 2002).

Quanto ao sistema de mediação laboral português, volvidos praticamente seis anos desde a sua criação, parece-nos que o impacto desta medida não foi de encontro ao previsto, razão que sustenta a investigação que nos encontramos a realizar sobre o seu funcionamento. De facto, será apenas o contexto histórico-social o único motivo para a pouca adesão à mediação laboral? Quais os motivos que estão a dificultar o desenvolvimento deste sistema? O que poderá ser alterado? A existência destas, entre outras questões, justifica a pertinência de uma investigação mais profunda deste sistema de mediação, procurando-se envolver todos os atores que fazem parte neste processo (mediadores laborais, representantes dos trabalhadores, os colaboradores e/ou seus representantes e as empresas e/ou seus representantes), de forma a permitir uma compreensão das perceções que esses diferentes agentes sociais têm sobre as suas potencialidades e limitações de aplicação na realidade nacional.

Bibliografia

- Bonafé Schmitt, J.P. (1996). La Médiation: un nouveau mode de regulation social. *Reflexion*, 2.
- Cunha, P. e Leitão, S. (2012). *Manual de gestão construtiva de conflitos*. Porto: Edições Fernando Pessoa, 2ª ed.
- Decreto-Lei nº209/92 de 2 de Outubro. Diário da República nº 228/92 SÉRIE I-A.
- Egger, I. (2008). *Cultura da paz e mediação: uma experiência com adolescentes*. Florianópolis: Fundação Boiteux,
- Ferreira, A. C. (1994). O Estado e a resolução dos conflitos de trabalho. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 39.
- Ferreira, A. C. (2001). O sistema de resolução dos conflitos de trabalho: da formalização processual à efectividade das práticas. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 60.
- Ferreira, A. C., Martinho, P., Abreu, P. & Santos, B. S. (2002). *A justiça laboral: análise das recentes dinâmicas processuais*. Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. Centro de Estudos Sociais. Universidade de Coimbra.
- Griggs, T. B., Munduate, L., Barón, M. & Medina, F. J. (2005). *Intervenciones de mediación*. In L.M. Jaca & F.J.M. Diaz (Orgs.). *Gestión del conflicto, negociación y mediación* (pp. 265-303). Madrid: Pirámide.
- González-Capitel, C. (2001). *Mediación x7*. Barcelona: Atelier.
- Júdice, M. J. (2008). Arbitragem e mediação: separados à nascença? *Revista Internacional de Arbitragem e Conciliação*. Associação Portuguesa de arbitragem, Livraria Almedina, pp. 61-74.
- Lei nº 7/2009 de 12 de Fevereiro. Diário da República, 1ª série, nº 30.
- Lei nº 29/2013 de 19 de Abril. Diário da República, 1.ª série, nº 77.
- Lim, R. G. & Carnevale, J. D. (1990) Contingencies in the mediation of disputes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58,2, pp 259-272.

Pires de Lima, M., Guerreiro, A. & Nunes, C. (2010). *Labour conflicts: forms of collective and individual dispute resolution. CAMS- Portugal Final Report*. London, Metropolitan University.

Livro Verde sobre Relações Laborais (2006). Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. Lisboa: Grafispaço,

Moore, C. W. (1998). *O processo de mediação: Estratégias práticas para a resolução de conflitos*. Porto Alegre: Artmed, 2ª ed.

Parkinson, L. (2008). *Mediação familiar*. Ministério da Justiça. Gabinete para a Resolução Alternativa de Litígios. Agora Comunicação.

Pedroso, J., Trincão, C. & Dias, J. P. (2001). *Percursos da informalização e da desjudicialização – por caminhos da reforma da administração da justiça (análise comparada)*. Observatório da Justiça Portuguesa. Centro de Estudos Sociais. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Pires de Lima, Clark, Contrepolis, Dix, Neathey, Telljoham & Unterschut (2010). *Diálogo social e o papel em mudança dos serviços de conciliação, arbitragem e mediação na europa: um estudo de cinco países*. Projeto CAMS. Londres, London Metropolitan University.

Pires de Lima, M., Latas, A. & Nunes, C. (2012). Boas práticas laborais e negociação coletiva na Autoeuropa e SATA-SNPVAC. *Análise Social*, 202, XLVII (1º).

Protocolo de adesão ao sistema de mediação laboral, 2006.

Santos, A. (2010). *A mediação e outros meios alternativos de resolução de conflitos perante a reserva de jurisdição*. Cegep ISCAD.

Serrano, G. (2004). Problemas y perspectivas de la mediación. In Cunha, P. (2004) (Org). *Mediação- Uma forma de resolução alternativa de conflitos*. Actas do Colóquio. Porto: Edições Fernando Pessoa, pp. 13-31.

Stoleroff, A. (1988). Sindicalismo e relações industriais em Portugal. *Sociologia: problemas e práticas*, 4, pp. 147-164.

Torremorell, M. C. (2008). *Cultura de mediação e mudança social*. Porto: Porto Editora.

Websites consultados

www.cite.gov.pt

www.dgaj.mj.pt

Os trabalhadores e as representações do sindicalismo: a crise do recurso às “velhas armas”?

António José Almeida

antonio.almeida@esce.ips.pt

Instituto Politécnico de Setúbal - ESCE

Resumo

A sindicalização em Portugal, à semelhança dos restantes países do sul da Europa, tem vindo a viver ao longo das últimas décadas um período marcado pelo declínio da filiação sindical (Visser, 1993; Dornelas, 2000 e 2009; Cerdeira, 2004; Sousa, 2011) com a consequente diminuição da capacidade dos sindicatos em se afirmarem enquanto interlocutores no quadro dos mecanismos de negociação colectiva e de regulação laboral. Este declínio pode ser explicado a partir de um conjunto articulado de circunstâncias socioeconómicas e histórico-culturais (Pichault e De Coster, 1998) associadas não só à crise do movimento sindical mas também à crescente individualização das relações de trabalho e à alteração das relações de poder entre capital e trabalho. Neste quadro, e na ausência de estudos sistemáticos sobre as a relação dos trabalhadores com o sindicalismo em Portugal, procuramos compreender as representações que os trabalhadores têm dos sindicatos e, em particular, a importância que lhes atribuem no quadro do sistema de relações de trabalho.

Assim, recorrendo a uma amostra de conveniência constituída por 25 trabalhadores com diferentes tipos de relação sindical, realizamos um estudo qualitativo de natureza exploratória com base na análise de conteúdo de um conjunto de entrevistas semi-directivas tendo em vista compreender a visão que têm do sindicalismo e a avaliação que fazem do papel dos sindicatos na sociedade actual. Os resultados obtidos permitem-nos realçar a importância atribuída por parte dos entrevistados ao sindicalismo enquanto movimento social apesar da existência de uma adesão crítica à acção sindical em concreto.

Palavras chave: Relações Laborais; Sindicalismo; Sindicatos; Gestão de Recursos Humanos

Introdução

A discussão em torno da crise do sindicalismo tem vindo a merecer ao longo dos tempos diversos estudos e reflexões que nos remetem para o carácter heterogéneo dessa crise e para a multiplicidade de factores que lhe estão subjacentes. Com a investigação predominantemente centrada nos factores externos ao sindicalismo, porventura pelo seu carácter estruturante na explicação do fenómeno, tem vindo a adquirir alguma relevância a discussão dos factores internos que contribuem, igualmente, para explicar a relação entre trabalhadores e sindicatos.

Assim, não menorizando o papel desses factores externos, de que a globalização, a precarização das relações de trabalho ou o desemprego estrutural são elementos centrais, propomo-nos no presente texto discutir a opinião dos trabalhadores acerca dos sindicatos, as razões que evocam para a sua filiação bem como a sua atitude em relação às greves e manifestações. Para a prossecução destes objectivos recorreremos a um estudo qualitativo de natureza exploratória,

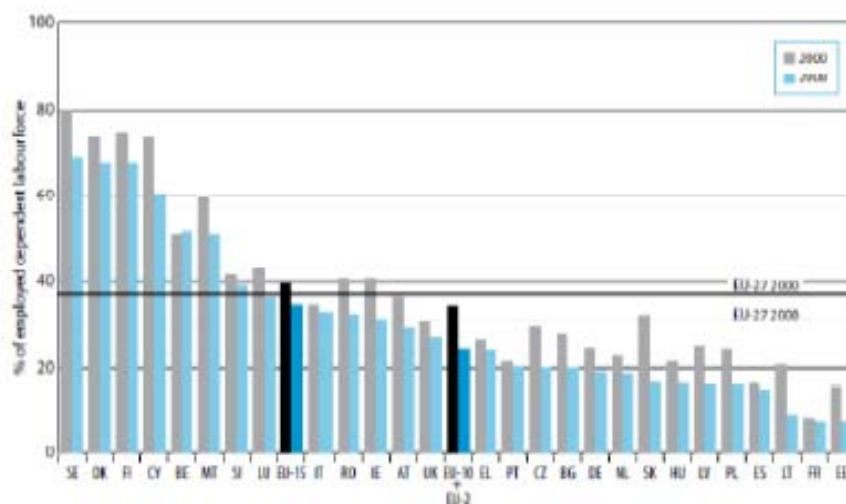
baseado em 25 entrevistas semi-directivas a trabalhadores empregados residentes na Península de Setúbal.

Tendo em vista dar conta da problemática de partida e dos resultados empíricos obtidos estruturamos o nosso texto em cinco pontos: a discussão das dinâmicas do sindicalismo e a sua relação com os factores externos e internos à organização sindical; a explicitação da metodologia de pesquisa e a caracterização sociográfica dos trabalhadores entrevistados; a caracterização da situação perante a sindicalização; as razões para a sindicalização/não sindicalização; a experiência vivida no recurso aos sindicatos; e, por último, a atitude que têm relativamente às greves e manifestações.

1. O papel histórico do sindicalismo

O papel histórico dos sindicatos, enquanto “organizações que melhor deram voz aos interesses da classe trabalhadora” (Costa, 2011: 15) na luta pela dignificação e valorização económica do trabalho humano¹ é sobejamente reconhecido pela generalidade dos investigadores. Esse papel está muito associado à sua capacidade para, nas palavras de Monteiro Fernandes (2001: 56), promover a “*socialização dos conflitos*” através da redução do “terreno disponível para a concorrência individual entre trabalhadores, criando ao mesmo tempo espaços de ‘competição política’ entre colectividades organizadas”. Contudo, as últimas décadas têm vindo a evidenciar alguns traços que apontam no sentido de uma crise desta forma de representação colectiva dos trabalhadores traduzida, entre outros indicadores, num decréscimo da taxa de sindicalização, nomeadamente ao nível dos países da União Europeia (Visser, 1993 e Dornelas, 2000). Esta crise não se apresenta como um fenómeno uniforme quer do ponto de vista geográfico, quer temporal, quer sectorial ou profissional. Não só se constata que as taxas de sindicalização tendem a ser diferentes em função dos países, como também podem variar em função de momentos históricos concretos, dos sectores económicos e dos grupos profissionais (Freyssinet, 1993; Taboadela, 1997).

¹ É de notar que para a OIT (cit in Costa, 2011), os sindicatos desempenham três grandes funções: uma função democrática, uma função económica e uma função social.

Distribuição da taxa de sindicalização nos países da UE

Fonte: Sousa (2011)

Esta constatação empírica reflecte o aumento dos desequilíbrios de poder na relação capital-trabalho (Kovacs, 2002), assim como a crescente fragmentação de interesses que atravessam quer os detentores do capital quer os detentores da força de trabalho². Seria, no entanto, limitado não questionar o contributo das práticas de gestão de recursos humanos e da acção concreta das organizações sindicais para a explicação desta crise do sindicalismo num contexto em que, apesar das propostas de que caminharíamos para uma sociedade sem trabalho (Rifkin, 1997), este tende a ser cada vez mais um problema central nas sociedades de capitalismo avançado.

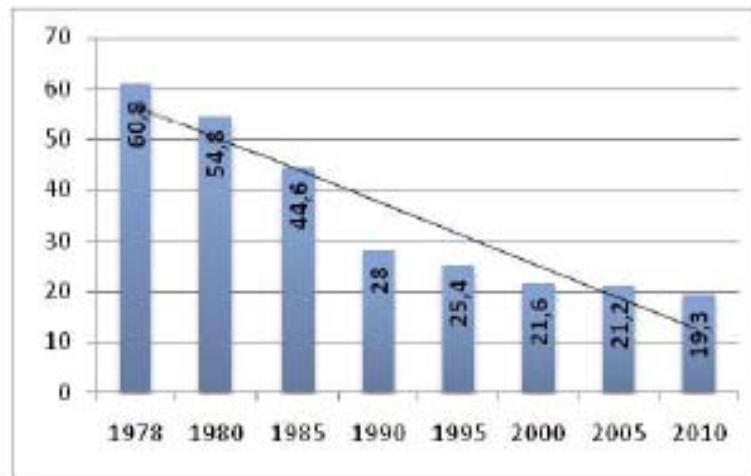
Como refere Cerdeira (2004), se para uns são os factores exógenos aos sindicatos que mais contribuem para explicar a crise do sindicalismo (Visser, 1993), nomeadamente os efeitos decorrentes da globalização, da liberalização dos mercados de trabalho ou do aumento do desemprego, para outros, são também os factores endógenos aos próprios sindicatos que contribuem para a explicação dessa mesma crise (Pichault e De Coster, 1998), nomeadamente as formas de organização do “mercado sindical”, as estratégias sindicais, as formas organizacionais adoptadas e os mecanismos de participação e de comunicação com os seus membros.

² É esta fragmentação de interesses que dá sentido à perspectiva pluralista de abordagem das relações laborais proposta por Salamon (1998).

Ao analisar o caso português, Cerdeira (2004: 157) chama a atenção para o facto de essa crise do sindicalismo ser ainda o resultado de uma espiral de transformações internas ao próprio movimento sindical dado que “à medida que o sindicalismo perde aderentes, a divisão sindical conhece um desenvolvimento crescente, expressa na constituição de sindicatos representativos dos mesmos trabalhadores”, o que não deixa de ter implicações sobre a sua capacidade reivindicativa e sobre a imagem que os trabalhadores constroem sobre a sua acção. Do mesmo modo, também Stoleroff (1988: 160) nos chama a atenção para o facto de Portugal apresentar uma especificidade, no contexto europeu, que se traduz na “manutenção da influência partidária, ou mais precisamente da direcção partidária, no sindicalismo”, decorrente das condições históricas de luta contra a ditadura e do processo político de instauração da democracia que se seguiu à revolução de 1974.

Apesar de objecto de controvérsia, dada a ausência de dados estatísticos fiáveis, o declínio da sindicalização tem sido um dos traços marcantes da realidade portuguesa das últimas décadas. Se até 1985, a taxa de sindicalização estimada ultrapassava os 50% (Cerdeira e Padilha, 1990); no início da década de 90, essa mesma taxa situava-se entre os 36 e os 41% (Stoleroff e Naumann, 1993), enquanto que, em meados da década de 90, não ultrapassava os 30% (Cerdeira, 1997 e 2004). Mais recentemente, num estudo que teve por base um inquérito aplicado em 2006 a uma amostra representativa da população portuguesa, Dornelas (2009) estimava a taxa de sindicalização em 18,4%. Embora os pressupostos metodológicos que suportam estas estimativas sejam diferentes³, podendo por isso influenciar os valores obtidos, o que é claro é a existência de uma tendência decrescente na taxa de sindicalização desde a instauração da democracia. A este facto não será também alheio o modo de institucionalização dos sindicatos que foram, ao longo do tempo, assumindo um papel de parceiro social, tornando-se co-responsáveis quer pelo enquadramento legal das relações laborais quer pelas medidas de política pública adoptadas pelo Estado (Almeida et al, 2010).

³ Freire (2008) realça a centralidade da discussão da taxa de sindicalização não só pelos problemas metodológicos que levanta mas também pela instrumentalização a que essa “informação de guerra” está sujeita.

Evolução da taxa de sindicalização em Portugal

Fonte: Sousa (2011)

Esta crescente quebra do laço institucional entre trabalhadores e sindicatos, também constatada no caso espanhol por Taboadela (1997), contrasta, contudo, com o facto de uma larga maioria dos trabalhadores lhes atribuir uma grande importância na promoção da segurança do emprego e da melhoria das condições de trabalho, apesar de uma atitude de indiferença em relação às duas principais Centrais Sindicais CGTP e UGT - e à eficácia da sua acção (Dornelas, 2009). A mesma lógica de avaliação da relação entre trabalhadores e sindicatos já havia sido referenciada quer por Almeida (2009) quer por Ribeiro et al, (1994) ou ainda por Alves et al (1998). O primeiro, a partir de uma sondagem estratificada a uma amostra de 1010 portugueses com mais de 16 anos de idade, realça a opinião positiva dos inquiridos em relação aos sindicatos (65%), pese embora defendam a necessidade de uma atitude mais reivindicativa e de uma maior capacidade de negociação. Os segundos, com base num inquérito a uma amostra estratificada de 500 indivíduos representativa dos trabalhadores portugueses e em entrevistas a 35 sindicalistas, concluem que a avaliação da acção sindical, por parte dos trabalhadores, é negativa no que respeita à sua defesa e à ligação aos trabalhadores ao agir sem ouvir a opinião daqueles que é suposto representar. Os terceiros, num estudo multi-caso ao nível de duas empresas da Península de Setúbal, concluíram pela existência, num dos casos, de uma avaliação bastante crítica da acção e do modo de organização dos sindicatos nomeadamente por: não defenderem eficazmente os trabalhadores; o fazerem só em relação a alguns grupos profissionais; tomarem poucas vezes

em conta a opinião dos trabalhadores; estarem demasiado ligados aos partidos políticos. Assim, para Alves et al (1998) estamos perante a existência, na opinião dos trabalhadores, de um défice democrático no sindicalismo português, o que coloca na ordem do dia a necessidade de transformação da organização sindical. Note-se que este tipo de tensões não são específicas do contexto português como muito vem notam autores como Freyssinet (1993) a propósito das transformações no sindicalismo europeu e Taboadela (1997) a propósito do caso espanhol.

2. Objectivos e metodologia

Tendo por objectivos compreender a visão que os trabalhadores têm do sindicalismo e a avaliação que fazem do papel dos sindicatos na sociedade actual, o presente estudo tem por base 25 entrevistas semi-directivas realizadas em 2010 a trabalhadores empregados residentes na Península de Setúbal. Trata-se de um estudo de qualitativo de natureza exploratória baseado numa amostra de conveniência e, por isso, os seus resultados visam compreender e tipificar alguns dos mecanismos presentes nas retóricas produzidas pelos trabalhadores e que estão subjacentes às visões que têm do sindicalismo bem como à avaliação que fazem do papel dos sindicatos.

O guião de entrevista estruturou-se em torno de sete dimensões de análise, pese embora neste texto nos debruçemos apenas sobre quatro: 1) caracterização sociográfica dos entrevistados, 2) situação perante a sindicalização e razões para a sindicalização/não sindicalização, 3) experiências vividas no recurso aos sindicatos e 4) a atitude em relação às greves e manifestações.

Em termos sociográficos, os entrevistados caracterizam-se pelo facto de serem 68% homens e 32% mulheres. Esta distribuição sexual acompanha a realidade nacional e europeia já que o sindicalismo tende a ser uma actividade conjugada no masculino⁴. Por sua vez, no que respeita à escolaridade, apesar de minoritário, é elevado o peso dos detentores de formação de nível superior já que representam 40% dos entrevistados.

⁴ De acordo com os dados disponibilizados no EIROOnline, o peso dos homens sindicalizados é maior do que o das mulheres na generalidade dos países europeus, pese embora possamos encontrar em países nórdicos algumas centrais sindicais maioritariamente femininas.

Do ponto de vista etário, estamos perante um conjunto de trabalhadores que se distribui entre os 30 e os 60 anos, em que o escalão etário com maior peso é o dos 41 aos 50 anos, no qual se posicionam 44% dos entrevistados.

Quadro 1 - Distribuição dos entrevistados por escalões etários

Escalões etários	Número	%
30-40 anos	9	36
41-50 anos	11	44
> 50 anos	5	20
Total	25	100

Fonte: Inquérito por entrevista

Distribuídos entre actividades públicas e privadas, destaca-se o facto de a maioria exercer a sua actividade profissional em empresas privadas (72%), enquanto que a administração pública central e local não representa mais do que 28% dos entrevistados. Numa análise mais desagregada evidencia-se o predomínio dos entrevistados que trabalham no sector dos serviços (48%), enquanto que na indústria trabalham 24%. Nesta distribuição sectorial é de destacar a ausência de qualquer entrevistado oriundo do sector primário.

Quadro 2 - Distribuição dos entrevistados por sectores de actividade

Sectores de actividade	Número	%
Indústria	6	24
Serviços (s/ AP)	12	48
Administração Pública	7	28
Total	25	100

Fonte: Inquérito por entrevista

Por último, é de referir a diversidade de níveis de qualificação os quais vão desde os operários industriais e o pessoal administrativo aos profissionais altamente qualificados e quadros médios e superiores passando, em dois casos, pelas chefias intermédias e de enquadramento.

3. Análise e discussão dos resultados

3.1. Da situação perante a sindicalização às razões para a sindicalização/não sindicalização

A análise da situação perante a sindicalização mostra-nos que os entrevistados se dividem quase equitativamente entre a condição de filiado (52%) e a de não-filiado (48%).

Quadro 3 - Distribuição dos entrevistados por tipo de situação sindical

Situação sindical	Número	%
Filiado	13	52
Não-filiado	12	48
Total	25	100

Fonte: Inquérito por entrevista

Se tivermos em conta os escalões etários de pertença, constatamos que é entre os trabalhadores com 41 a 50 anos que se concentra o maior número de filiados (62%), enquanto o escalão dos mais jovens, 30 a 40 anos, congrega o maior número de não-filiados (58%)⁵.

Quadro 4 - Distribuição dos entrevistados por escalões etários segundo a situação sindical

Escalões etários	Filiados		Não-filiados	
	Número	%	Número	%
30-40 anos	2	15	7	58
41-50 anos	8	62	3	25
> 50 anos	3	23	2	17
Total	13	100	12	100

Fonte: Inquérito por entrevista

As razões evocadas pelos entrevistados para se terem filiado num sindicato são múltiplas. Contudo, do ponto de vista analítico, podemos agrupá-las em três categorias: altruísmo, egoísmo e mimetismo.

⁵ Baseando-se numa amostra representativa da população portuguesa, Dornelas (2009) também chama a atenção para a existência de uma relação entre o grupo etário de pertença e a situação perante a filiação.

A sindicalização por altruísmo surge associada a uma consciência política da importância do associativismo sindical enquanto forma de solidariedade e de defesa dos interesses colectivos dos trabalhadores. As passagens que se seguem procuram ilustrar essa concepção:

“...era uma forma de dar força aos sindicatos para apresentar os problemas junto da entidade patronal” (E1);

“(Foi) pelo facto de perceber que os sindicatos têm um papel importante na luta pela defesa dos direitos dos trabalhadores na organização a que pertencem, na luta contra a exploração e pelo desenvolvimento, entre os trabalhadores, de valores como a solidariedade” (E9);

“Porque quando as pessoas são sindicalizadas têm mais força... têm mais capacidade reivindicativa” (E13);

“...eu achei que estando o patronato organizado no sentido de salvaguardar os seus interesses, eu como trabalhador também deveria estar organizado numa estrutura que salvaguardasse os meus interesses” (E16).

Embora estas afirmações mostrem a existência de diferentes graus de consciência política e de concepções ideológicas heterogéneas, elas parecem-nos reveladoras de uma consciência colectiva, operária ou profissional, que tende a justificar a adesão ao sindicalismo.

A sindicalização por egoísmo é devedora de uma concepção de matriz individualista. As passagens seguintes revelam-nos a existência de um interesse instrumental que parece justificar a filiação sindical, traduzido na necessidade de apoio individual.

“(Foi) para ter apoio e consulta ao nível jurídico” (E2);

“Resolvi sindicalizar-me para ter mais conhecimento sobre os meus direitos enquanto trabalhadora” (E6);

“(Sindicalizei-me) por segurança, primeiro, e por solidariedade e obrigação. ...era importante pertencer a um dos sindicatos mais fortes que é o da banca⁶” (E15);

“(Foi) para ficar mais esclarecida e envolvida e dessa forma poder participar mais na vida da escola... e, como é óbvio, futuramente se vier a defrontar algum problema também estarei mais apoiada e protegida” (E17);

“Sindicalizei-me porque achei que os sindicatos defendem os direitos dos trabalhadores e dão as devidas informações” (E36);

⁶Trata-se, de facto, de um sector que em Portugal apresenta uma das mais elevadas densidades sindicais (Cerdeira, 2004).

“Porque na altura me encontrava a contrato e necessitava ver esclarecidas dúvidas que tinha em relação a tal situação” (E38);

“Porque os meus direitos não estavam a ser respeitados, há muito tempo que não havia aumentos. Além de que estávamos em vias de um despedimento colectivo” (E40).

Nesta categoria analítica também encontramos uma heterogeneidade de factores justificativos da opção pela filiação sindical. Se para uns é o acesso à informação e ao apoio jurídico que justifica a sua opção, para outros é o confronto com uma ameaça laboral concreta que parece determinar o momento e a natureza da decisão:

“Na altura em que me sindicalizei trabalhava para outra empresa e surgiram alguns problemas, por isso achei certo sindicalizar-me” (E5).

“...na altura não tinha vínculo contratual definido e os sindicatos demonstravam interesse em ajudar” (E8);

“Porque na altura me encontrava a contrato e necessitava ver esclarecidas dúvidas que tinha em relação a tal situação” (E38);

“Porque os meus direitos não estavam a ser respeitados, há muito tempo que não havia aumentos. Além de que estávamos em vias de um despedimento colectivo” (E40).

Por último, encontramos a sindicalização por mimetismo que está expressa nas razões evocadas por dois entrevistados que apresentam como razão para se terem filiado, o facto de trabalharem num contexto organizacional marcado pela forte presença sindical em que a opção pela filiação não parece resultar de uma acção deliberada por parte do trabalhador: *“A maior parte dos meus colegas são sindicalizados... por isso também me sindicalizei” (E12).* Contudo, este mimetismo, para além de estar associado ao contexto organizacional ou profissional, parece resultar igualmente das estratégias de recrutamento dos sindicatos: *“...eles (sindicatos) fazem questão de vez em quando se mostrarem para que as pessoas se sindicalizem...” (E15).*

Do mesmo modo, também quando procedemos à análise das razões evocadas pelos trabalhadores para não se terem sindicalizado é possível tipificá-las em categorias analíticas próprias. Assim, constatamos que tal opção resulta, fundamentalmente, de uma concepção egoísta da

sindicalização em que, a ausência de qualquer vantagem individual parece constituir-se na principal razão para a não-filiação⁷.

“Acho que aquilo (o sindicato) não me resolve problemas nenhuns. Como nunca tive problemas que necessitasse de recorrer aos sindicatos nunca me debrucei sobre isso” (E3);

“...até agora nunca senti necessidade disso” (E4);

“Nunca senti qualquer necessidade ou mesmo interesse” (E7);

“...não senti ainda apelo ou necessidade de estar sindicalizado” (E10);

“...até à data nunca me vi na necessidade de fazer uso dos serviços do sindicato ...um dia mais tarde, se vier a precisar, não hesitarei em me associar ao sindicato” (E11);

“Não vejo vantagens para mim, daí não ter intenção de me sindicalizar. Também nunca me despertou curiosidade de modo a procurar informação...” (E37)

Contudo, se a avaliação dos ganhos individuais e a necessidade parecem atravessar as razões de todos os entrevistados, alguns há que lhe acrescentam um juízo político sobre os sindicatos, pese embora esses juízos assumam lógicas diferentes: se um remete para a ideia de que há um desvirtuar da função histórica dos sindicatos, outro assenta na ideia da incapacidade técnica dos sindicatos para negociar.

“...eu considero que ser sindicalizado não traz vantagens nenhuma, acho que hoje em dia os sindicatos não servem para aquilo que foram criados, servem para fazer política⁸ e como não concordo com isso não sou sindicalizado ...não acredito na boa fé ou boas intenções dos sindicatos” (E14);

“...nunca senti necessidade. Não tenho intenção de me sindicalizar porque acho que os sindicatos não sabem negociar com o Governo e, muitas vezes, pedem condições que sabem que não podem ser dadas” (E39)

Apesar de fazer um juízo político negativo dos sindicatos e de actualmente não estar sindicalizado, um dos entrevistados pondera sindicalizar-se uma vez que considera que “as

⁷ Esta concepção egoísta baseada nos ganhos individuais é o resultado do processo de inculcação ideológica levado a cabo pelo discurso dominante que, nas palavras de Kovacs (2002: 141), “criou o mito da flexibilidade do mercado de trabalho, da empresa e do indivíduo”.

⁸ A ideia, com um sentido negativo, de que os sindicatos servem para fazer política decorre da existência de uma estreita relação entre sindicatos e direcções partidárias (Stoleroff, 1988) facto que tem vindo a influenciar de forma relevante quer a decisão de desfiliação quer a de não-filiação (Ribeiro et al, 1994).

críticas só resultam quando nos envolvemos nas coisas. Se ficar de fora, de braços cruzados a assistir, não tenho muito direito de continuar a criticar” (E4).

Dos trabalhadores não-filiados, dois já tiveram um vínculo sindical e, curiosamente, trata-se, em ambos os casos, de trabalhadores do sexo feminino⁹. As razões evocadas prendem-se com a mudança de emprego, situação que terá induzido a desfiliação¹⁰, como nos refere uma das entrevistadas:

“Na altura em que me sindicalizei trabalhava para outra empresa e surgiram alguns problemas, por isso achei certo sindicalizar-me. Depois deixei de trabalhar lá e achei que não fazia sentido continuar sindicalizada. (Penso sindicalizar-me) porque actualmente também tenho alguns problemas no meu novo trabalho” (E5).

Contudo, as duas situações parecem configurar realidades diferenciadas já que, se no caso exposto a desvinculação sindical parece ter decorrido de uma inércia pessoal, no segundo caso parece ter sido o receio de poder ser prejudicada que conduziu à desvinculação sindical: *“Já fui (sindicalizada) mas actualmente não sou. Digamos que mudei de emprego e achei que aqui não era boa ideia ser...” (E18)*

Também ao nível das razões para a desvinculação sindical surge a avaliação que os trabalhadores fazem da acção sindical. Como nos refere um dos entrevistados que interrompeu o seu vínculo sindical numa determinada fase da sua vida, *“(O sindicato) não consegui (ajudar) ou não se esforçou muito e eu deixei pura e simplesmente de pagar as quotas (E16)*. Neste caso, é a avaliação negativa da acção sindical que conduz à desvinculação.

3.2. As experiências vividas no recurso aos sindicatos

Independentemente da condição de filiado ou não-filiado, o recurso aos sindicatos com vista à solicitação de apoio para a resolução dos problemas individuais ou colectivos de trabalho, parece ser um facto transversal à maioria dos entrevistados, o que nos remete para a importância

⁹ Note-se, no entanto, que os dados estatísticos disponíveis apontam para um maior peso da desfiliação entre homens (65,3%) do que entre mulheres (34,7%) (Dornelas, 2009).

¹⁰ A importância da desfiliação na explicação da redução das taxas de sindicalização em Portugal é um dos elementos que tem vindo a ser destacado já que os estudos apontam para a existência de, num caso, cerca de 23% (Ribeiro et al, 1994) e, noutro caso, de cerca de 14% de trabalhadores que já foram sindicalizados e actualmente não o são (Dornelas, 2009).

atribuída pelos trabalhadores portugueses ao sindicalismo de serviços em detrimento do sindicalismo de classe (Ribeiro et al, 1994 e Almeida, 2009).

“Houve uma reclassificação de categorias profissionais, que achei injusta, e recorri ao sindicato... e a minha reivindicação foi aceite. ...Tive muitos colegas que foram levados a tribunal e que tiveram sucesso, com o apoio do sindicato” (E1);.

“Na altura, quando estava com vínculo precário, sim. De uma forma geral contribuíram para a resolução do problema... Contribuíram muito para estabilizar a nossa situação” (E8);

“Já precisei de recorrer ao serviço do sindicato. Senti que me ajudaram a resolver determinados problemas. No entanto, noutros não me conseguiram ajudar embora tivessem feito o possível (E6);

“Já (recorri). As situações foram solucionadas, demoraram mas foram solucionadas” (E15);

“...despediram-me sem justa causa ...eu processei a entidade patronal com a ajuda do advogado do sindicato. Foi uma ajuda preciosa. ...recebi uma boa indemnização por despedimento sem justa causa” (E18.)

O recurso aos sindicatos parece marcado por dois atributos essenciais: ele decorre da existência de problemas associados à aplicação da legislação do trabalho¹¹, pelo que o apoio solicitado corresponde à disponibilização de apoio jurídico¹² e é marcado por uma relativa satisfação com os resultados obtidos. A destoar deste quadro apenas a demora na resolução dos problemas merece algumas referências.

Apesar de alguns dos entrevistados afirmarem nunca ter recorrido ao apoio sindical, por nunca terem tido necessidade, na generalidade dos casos existe um conhecimento de pessoas próximas que, tendo recorrido aos sindicatos, conseguiram obter resultados positivos.

“Não (recorri). Porque nunca foi necessário, nunca tive problemas laborais... Conheço muitas pessoas (que recorreram aos sindicatos). Em termos jurídicos normalmente quando há problemas laborais recorrem aos sindicatos e eles vão defendê-los em Tribunal... (E13);

“Nunca necessitei de recorrer ao sindicato, devido a algum problema que tenha tido. No entanto, no ano passado, houve um despedimento colectivo onde alguns colegas recorreram ao sindicato e foram reintegrados. O despedimento foi impugnado e a empresa perdeu a causa” (E36);

¹¹ Ao adoptarem práticas de gestão que passam por não respeitar legislação laboral, as empresas assumem o carácter instrumental da gestão de recursos humanos enquanto função ao serviço das lógicas de poder e de dominação (Almeida, 2004).

¹² A importância dada por parte dos trabalhadores ao apoio jurídico já havia sido realçada no estudo realizado por Almeida (2009).

“Tenho conhecimento (de quem recorreu) mas nunca recorri. O motivo que o levou (o meu colega) foi devido à deslocalização de uma parte do fabrico para outra região¹³... Ao recorrer ao sindicato conseguiu ter resultados positivos” (E37).

Se há experiências de sucesso, a verdade é que nalguns casos isso não acontece. Os dois exemplos abaixo são disso prova já que nem sempre as situações em causa estão enquadradas pela lei ou dependem exclusivamente da vontade sindical, como nos referia um dos entrevistados: *“os sindicatos tentam mas a última palavra é sempre da entidade empregadora”* (E6).

“...deparei-me no início da minha actividade profissional com um conflito em que recorri ao sindicato e o sindicato invocou que não me podia ajudar porque na empresa onde eu trabalhava não havia delegados sindicais... (E16);

“Não, nunca aconteceu recorrer ...Tenho um irmão (que recorreu) e o processo começou há mais de dois anos e continua num impasse... admito que tenha influência na ideia que faço dos sindicatos” (E20).

As diferentes experiências de recurso aos sindicatos evidenciam um reconhecimento inequívoco não só da sua existência mas, sobretudo, das circunstâncias em que o seu apoio pode ser útil, independentemente da condição de filiado ou não. Mesmo no caso dos não filiados, as experiências concretas de familiares ou colegas parecem suficientemente relevantes para merecerem um registo no baú de memórias de que os entrevistados são portadores.

3.3. Atitudes em relação à greve e manifestações

Uma das evidências empíricas que resultam da análise da evolução dos dados estatísticos relativos às formas de expressão da conflitualidade laboral é o decréscimo tendencial dos indicadores relativos às greves. Nesse sentido, procuramos junto dos nossos entrevistados identificar as suas atitudes face a estas formas de expressão dos conflitos de trabalho.

Um dos primeiros dados que podemos retirar das atitudes expressas pelos trabalhadores entrevistados é que existem diferenças no que respeita ao reconhecimento da greve enquanto instrumento de intervenção sócio-política. Assim, o juízo que fazem acerca das razões para a sua

¹³ Como referem Lima et al (2008), a deslocalização das empresas, sendo uma consequência da globalização dos mercados, é uma das alterações estruturais que mais desafios tem colocado aos actores sindicais.

participação ou não participação em acções desta natureza tende a diferenciar-se em função da sua consciência política:

“Já participei em greves e manifestações porque na altura era a única forma de mostrar o meu descontentamento perante a situação em que me encontrava” (E2);

“Participei em todas as greves indicadas pelo sindicato, relacionadas com a minha empresa... greves indicadas para outras empresas eu não participei” (E1);

“Já participei em greves quando achei que era justo. Se acho justo adiro se não acho justo não” (E4);

As afirmações transcritas reflectem a sua capacidade de avaliar cada situação em concreto para a partir daí tomar a decisão de participar ou não. Neste sentido, se o entrevistado 2 justifica a sua participação a partir da sua situação individual já o entrevistado 1 remete a sua decisão para um outro nível da expressão do conflito que é a empresa. Por último, o entrevistado 4 parece balizar as suas opções por uma ética de justiça que nos remete para um juízo de valor global sobre as razões do conflito.

Se entre estes trabalhadores é patente uma certa consciência política acerca da sua condição de classe e por consequência um reconhecimento latente do papel da greve enquanto forma de expressão dessa consciência, entre outros trabalhadores, pelo contrário, constata-se uma falta de consciência de classe seja para justificar os seus próprios comportamentos seja os dos outros trabalhadores.

Assim, se uns explicam o comportamento de colegas que fizeram greve por razões miméticas – *“Conheço quem tenha feito mas foi porque foram na onda” (E1)* – outros expressam as suas dúvidas pessoais pondo em causa o próprio princípio da greve:

“Eu tenho muitas dúvidas em relação às greves. Compreendo que as pessoas devem lutar pelos seus direitos e devem tentar melhorar as suas condições de trabalho mas a partir do momento em que com essa greve prejudicam terceiros para mim deixam de ter razão” (E2);

“...na altura trabalhava em dois lados ao mesmo tempo e aproveitei esse dia da greve para descansar. Nunca participei noutra meio de reivindicação, apenas a greve” (E4);

Apesar de colocarem em causa o princípio da greve, estes entrevistados fazem-no expressando alguma dúvida acerca do direito dos trabalhadores em utilizar este instrumento de expressão do seu eventual descontentamento. A mesma lógica não parece estar presente nas palavras de um

dos entrevistados que, afirmando que não faz greves, assume uma inequívoca posição política a favor de uma concepção que vê no trabalho humano uma mercadoria como outra qualquer ao defender que “quem não está bem muda-se...” (E5). Estamos assim perante uma expressão concreta da concepção em que se baseiam as correntes teóricas que defendem a mercadorização do trabalho, tese amplamente criticada por Ricardo Antunes (2001), as quais vêem a empresa como um instrumento ao serviço de uma única finalidade que é a de gerar lucro para os seus accionistas, como defendeu Friedman (1970: 6) ao afirmar que “há uma e só uma responsabilidade social nos negócios – usar os seus recursos e envolver-se em actividades desenhadas para promover os seus lucros...”.

Conclusão

A análise da relação que os trabalhadores estabelecem com os sindicatos e que explica, em parte, a decisão de filiação, de desfiliação ou de não filiação, mostra-nos que esta é atravessada por um conjunto múltiplo de factores que passam ora por processos externos aos sindicatos ora por processos que lhes são internos. Se os factores associados à especificidade da relação de trabalho, em particular a crescente precarização e vulnerabilização da situação dos trabalhadores, ajuda a compreender as suas atitudes e comportamentos, também os factores associados à organização sindical parecem contribuir para potenciar ou condicionar essas mesmas atitudes e comportamentos.

Neste sentido, os resultados obtidos reflectem a existência de diferentes concepções relativamente ao papel dos sindicatos, concepções essas que conduzem a que, quando se filiam, os trabalhadores o façam tendo por base diferentes valores: o altruísmo, o egoísmo ou o mimetismo. Para além da heterogeneidade de valores, esta tipologia reflecte, ainda, a situação concreta dos trabalhadores no contexto da relação de trabalho bem como a sua posição de classe na sociedade.

Se a importância da posição social e da respectiva consciência de classe parece assumir um papel importante na explicação da relação que os trabalhadores estabelecem com o sindicalismo, o mesmo parece acontecer quando está em causa a participação num dos instrumentos privilegiados da acção política dos trabalhadores: a realização de uma greve ou manifestação.

Também aqui encontramos posições diferenciadas que passam não só pela sua aceitação, quer activa quer passiva, mas também pela sua recusa liminar. Esta última posição não pode deixar de ser interpretada à luz de uma ausência de consciência de classe resultante, certamente, da capacidade que os poderes hegemónicos evidenciam em garantir a conformação ideológica dos trabalhadores à ordem social e económica dominante.

Bibliografia

Almeida, António José (2004). Uma reflexão crítica sobre a Gestão de Recursos Humanos, in Lança, Isabel Salavisa; Suleman, Fátima e Ferreiro, M^a de Fátima (orgs) Portugal e a Sociedade do Conhecimento, Oeiras, Celta.

Almeida, António José; Cordeiro, João Pedro e Fernandes, Paulo (2010). A negociação colectiva ao nível da empresa: o caso da Volkswagen/Autoeuropa, Sociedade e Trabalho, n^o 40, pp. 7-19.

Almeida, Paulo Pereira de (2009). O Sindicato-Empresa: uma nova via para o sindicalismo, Lisboa, Bnomics.

Alves, Paulo; Duarte, Teresa; Pires, Leonor e Rodrigues, Eugénia (1998). Trabalhadores e sindicatos: contributos para uma discussão sobre a crise do sindicalismo, XIV Congresso Mundial de Sociologia, Montreal, policopiado.

Antunes, Ricardo (2001). Trabalho e precarização numa ordem neoliberal, in Frigotto, Gaudêncio (org) A cidadania negada: políticas de exclusão na educação e no trabalho, Campinas, Cortez Editora, 3^a edição.

Cerdeira, M^a da Conceição (1997). A evolução da sindicalização portuguesa de 1974 a 1995, Lisboa, MQE.

Cerdeira, M^a da Conceição (2004). Dinâmicas de transformação das relações laborais em Portugal, Lisboa, MAET/DGERT.

Cerdeira, M^a da Conceição e Padilha, Edite (1990). A sindicalização e alguns comportamentos sindicais, Lisboa, MESS.

Costa, Hermes Augusto (2011). Do enquadramento teórico do sindicalismo às respostas pragmáticas” in Estanque, Elísio e Costa, Hermes Augusto (orgs) O sindicalismo português e a nova questão social: crise ou renovação?, Coimbra, Almedina/CES.

Dornelas, António (2009). Relações laborais na empresa, in Freire, João (org) Trabalho e relações laborais, Lisboa, ICS.

Dornelas, António (2000). Os sindicatos e as relações industriais em Portugal (1974-1996), in Caetano, António e Vala, Jorge (orgs) Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas, Lisboa RH Editora.

Freire, João (2008). Economia e Sociedade: contributos para uma Sociologia da vida económica em Portugal na viragem do século, Oeiras, Celta.

Friedman, Milton (1970). “The Social Responsibility of business is to increase its profits”, in The New York Times Magazine, 13 September.

Freyssinet, Jacques (1993). “Syndicalismes en Europe”, in Le Mouvement Social, n^o 162, pp. 3-16.

Kovács, Ilona (2002). As metamorfoses do emprego: ilusões e problemas da sociedade da informação, Oeiras, Celta.

Lima, Marinús Pires de et al (2008). Globalização e relações laborais, VI Congresso Português de Sociologia, disponível em www.aps.pt

Monteiro Fernandes, António (2001). Por um Direito do Trabalho competitivo, in Rodrigues, M^a Graciete (coord) Trabalho e Relações Laborais, Lisboa, DEPP/MTS.

Ribeiro, Joana; Leitão, Nuno e Granjo, Paulo (1994). *Visões do Sindicalismo: trabalhadores e dirigentes*, Lisboa, Edições Cosmos.

Pichault, François e De Coster, Michel (1998). *Les syndicats face aux défis de la participation*, in De Coster, M. e Pichault, F. (eds) *Traité de Sociologie du Travail*, 2ª edição, DeBoeck, Bruxelas.

Rifkin, Jeremy (1997). *La fin du travail*, Paris, La Découverte.

Salamon, Michael (1998) *Industrial Relations: theory and practice*, London, Prentice Hall.

Sousa, Henrique J. C. (2011). *Sindicalização: a vida por detrás das estatísticas (alguns problemas metodológicos)*, Lisboa, FCSH/UNL, Working Paper.

Stoleroff, Alan (1988). *Sindicalismo e relações industriais em Portugal*, *Sociologia: Problemas e Práticas*, nº 4, pp. 147-164.

Stoleroff, Alan e Naumann, Reinhard (1993). *A sindicalização em Portugal: a sua media, a sua distribuição e os seus determinantes*, *Sociologia Problemas e Práticas*, nº 14, pp. 19-47.

Taboadela, Obdulio (1997). *Representatividad y afiliación en el movimiento sindical español*, Paper 51, Universidad de La Coruna.

Visser, Jelle (1993). *Syndicalisme et desyndicalisation*, *Le Mouvement Social*, nº 162, pp. 17-39.

Os movimentos sociais indígenas frente a revolução cidadã no Equador: a crise entre o bem-viver e o neonacional-desenvolvimentismo

Me. Gustavo Menon

gmenon@pucsp.br

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP

Faculdade de Ciências de Guarulhos – FACIG / UNIESP

Resumo

O presente trabalho pretende examinar os caminhos percorridos pelo movimento indígena equatoriano desde a década de 1980 até os dias atuais com a chamada “Revolução Cidadã”. Por meio de um estudo tendo como base a CONAIE e o Pachakutik – principais organizações expoentes do movimento indígena-, o estudo terá como foco as lutas, resistências, conquistas e retrocessos do movimento indígena no país. Pretende-se destacar atuação desses grupos frente ao neoliberalismo e a posição do movimento diante do atual governo Rafael Correa (2007-2012). Em um marco maior, qual é a proposta que ganha fôlego no período pós-neoliberal no Equador e na América Latina em geral: Bem-viver, Socialismo do Século XXI ou Neo-desenvolvimentismo?

Palavras chave: Equador, Rafael Correa, Movimentos Sociais, CONAIE.

Introdução

A República do Equador, com sua população girando em torno de 14 milhões de habitantes, apresenta-se no âmbito global como uma nação borbulhante de povos e culturas na formação de seu seio social. A grande diversidade de povos e nações é sua potencialidade: o Equador reconhece, atualmente, a existência de mais de dez nacionalidades e por volta de catorze povos indígenas originários; algo que representa em torno de 60% a 80% de sua população total (Conaie, 2012).

A organização desses povos concentra-se em torno da Confederação das Nacionalidades Indígenas do Equador (CONAIE). Mais do que uma entidade que cataloga as nacionalidades e povos ancestrais do país, a CONAIE, sem dúvidas, pode ser considerado um dos maiores movimentos sociais de caráter indígena em toda América-latina. De grosso modo, CONAIE conglomerava as nacionalidades e povos das três regiões do país: amazônica, serra e costa.

O início da organização dos movimentos indígenas no Equador ocorre dado a supressão da influência sindical durante a década de 1980. Sob o contexto de uma ditadura militar (1972-1979) os sindicalistas organizados lutaram por seus direitos por meio de greves gerais se opondo

contra as sucessivas políticas de austeridade implementadas pelo regime militar. Sim, a ditadura militar equatoriana, teve aspectos neoliberais, uma vez que recorria ao capital externo para modernização das obras de infraestrutura. Empréstimos e mais empréstimos. O capital estrangeiro como salvador da pátria. De acordo com o economista Aberto Acosta (1994) a dívida externa no Equador sempre foi um problema estrutural a ser sanado. A chamada “dívida maldita”.

Diante desse quadro, a Frente Unitária de Trabalhadores (FUT), nascida da junção de outras centrais sindicais, conglomerou um grande número de trabalhadores, tornando-se instrumento orgânico representativo da classe trabalhadora. As políticas econômicas neoliberais das décadas de 80 e 90 (privatização, flexibilização trabalhista, abertura comercial, financiamento do capital externo e etc.) levavam à mobilização e convocação de grandes levantes organizados pela FUT, mas que não desembocavam em uma verdadeira mobilização para alterações estruturais no sistema político-econômico. Na verdade, conjuntura internacional não dava condições para tal transformação. A correlação de forças em todo continente estava propensão ao neoliberalismo, as bandeiras de luta eram então: a melhoria de salários, manutenção do emprego e o fim da terceirização. Devido à força do neoliberalismo, o movimento sindical foi perdendo cada vez mais seu espaço, furtando-se a concentrar em lutas pelas melhores condições de trabalho. Além disso, muitos dirigentes sindicais da década de 1980 foram cooptados pela burocracia de Estado (Salamea, 2006).

O espaço deixado pelo movimento sindical deveria ser rapidamente ocupado, e em 1986 nasce a Confederação de Nacionalidades Indígenas do Equador (Conaie), que mais adiante tornar-se-ia importante mediador dos anseios das comunidades indígenas, propondo um Estado plurinacional. O seu eixo principal de suas reivindicações. Desde o período inicial até os dias de hoje, são:

- Consolidar povos e nacionalidades indígenas do país
- Luta pela defesa da terra, territórios indígenas e recursos naturais;
- Fortalecer a educação intercultural bilíngue;
- Para lutar contra o colonialismo e o neocolonialismo;
- Promover a auto legislação e desenvolver comunitarismo abrangente;

- Fortalecer a sua identidade e as suas formas de social;
- Promover o exercício dos direitos coletivos dos Povos e Nacionalidades Indígenas do Equador, reconhecido na Constituição da República;
- Construção de uma sociedade intercultural, promover a participação, estabelecendo uma democracia participativa, com a finalidade de alcançar a descentralização do poder e recursos econômicos, solidariedade e equidade;
- Para alcançar a igualdade e justiça entre os povos indígenas e nacionalidades, assim, na sociedade em geral, e,
- Manter relações internacionais entre as nacionalidades indígenas do continente Abya-Yala, a comunicação alternativa viável entre os povos indígenas e outros setores sociais comprometidos com a causa (CONAIE, 2012 – tradução do autor).

A direção da organização é submetida ao coro de demandas de cada comunidade, necessitando compatibilizá-las em favor do todo, da unidade indígena. É importante lembrarmos que essa reivindicação não foi proposta pelo sistema político, mas sim pelo próprio movimento, caracterizando-se como uma demanda legítima dele. Ela pretende reafirmar a ideia de que os povos indígenas constituem verdadeiras nações. Esse novo *status* torna-se importante dentro da reivindicação de autonomia administrativa de seus territórios e da posse em um nível comunitário das terras indígenas, pois como povo não há ligação necessária com uma territorialidade, mas, por sua vez, uma nação pressupõe um território gerido por ela para sua existência. Esta questão da terra é fundamental para os grupos indígenas, pois na sua visão o espaço físico não é apenas uma ferramenta econômica para sua subsistência, mas um lugar onde os grupos podem preservar e desenvolver suas práticas culturais.

O intelectual e militante indígena equatoriano, Ariruma Kowii, destaca os avanços do movimento indígena no país:

[...] en los últimos 17 años el movimiento indígena ha dado pasos importantes, de los cuales resaltamos los siguientes: del tutelaje de la dirección sindical y de sectores progresistas de la iglesia, las comunidades han pasado a la autogestión y han asumido la dirección del movimiento indígena (KOWII, 2012).

Movimento indígena diante do neoliberalismo

Em 1990, a Conaie organiza a primeira revolta indígena desde o fim da ditadura de 1979. A despeito de partidos políticos e forças econômicas, os movimentos indígenas organizados produzem uma revolta com demandas totalmente novas, como o respeito à diversidade cultural e à necessidade de um Estado plurinacional. O Estado equatoriano não podia fechar os olhos para as suas origens, esquecendo assim de boa parte de sua população. Assim comenta Davalos:

Os índios, no levante de 1990, só aceitaram como interlocutor o Presidente da República, como representação do Estado. Eles não param para pensar a importância que teria o sistema político, criado justamente para resolver os conflitos que os índios colocavam para o Estado, nem tampouco pensaram se utilizar dos mecanismos da democracia criados para resolver conflitos sociais. Por quê? Os índios, em junho de 1990, violaram o sistema político, colocaram-no entre parênteses nas suas negociações com o Estado, por uma razão que para eles era evidente: era um sistema que os tinha excluído desde sempre. Aceitar esse sistema político seria o equivalente a aceitar uma derrota política antecipada. Os índios haviam questionado a democracia realmente existente, questionado os partidos políticos, sido críticos com as formas que assumia a representação no contexto da democracia. Os índios sabiam que a democracia realmente existente, mais que uma oportunidade, consistia uma ameaça. Mas os índios queriam salvar o conceito de participação social da democracia sem aceitar o molde da representação política, uma aposta arriscada que o conflito iria revelar como a mais importante no seu processo de constituição como um ator político importante nos anos 90 (DAVALLOS, 2004, p. 7 – tradução do autor).

Em 1994, no governo Sixto Durán Ballén, o presidente propôs a criação de uma nova lei de desenvolvimento agrário, que ameaçava o expurgamento das terras comunitárias. Tal projeto causou comoção e mobilização nas comunidades indígenas, e uma nova revolta era inevitável. O governo, que até então desencadeava uma série de medidas neoliberais com o intuito de ajustar a economia aos moldes de crescimento internacional – amparados pelo Consenso de Washington -, mexia em um ponto crítico da pluralidade de nações equatorianas, queriam tomar as terras onde comunidades originárias viviam e desenvolviam suas atividades, visando assim uma expansão das fronteiras agrícolas equatorianas e, conseqüentemente, um maior desenvolvimento econômico das classes dominantes pautado sobre o latifúndio. Isto era, pois, inaceitável. Uma segunda revolta indígena eclode e heroicamente impede a aprovação da lei, exponenciando ainda mais o papel de protagonista, no âmbito nacional, da organização indígena, como base de enfrentamento não alinhada à institucionalidade vigente. Aproveitando-se desse momento luta, é criada em 1995 a coordenadoria de Movimentos sociais (CMS), visando transpor os movimentos sociais para o âmbito político institucional, espaço que sempre lhes fora negado. O sociólogo Augustin Cueva (1997) destaca que o processo de dominação política no país durante o século

XX sempre teve consigo uma dominação de caráter étnico. Até em então, política institucional no Equador, sempre havia sido um “negócio de branco”.

Pachakutik: o partido indígena.

Ouvidas as demandas e tendo como meta de campanha a discussão e instauração de um Estado plurinacional, funda-se o partido político Movimento de Unidade Plurinacional Pachakutik-Novo País (MUPP-NP), que participa das eleições de 1996, alcançando 8% dos votos válidos para o parlamento e o controle político de alguns governos locais. Havia começado o processo de mudança social por meio da mobilização classes populares, bem como, por parlamentos agora eleitos. A estratégia era mudar a política de baixo para cima, assim como, de cima para abaixo.

Os partidos de direita e de esquerda equatorianos agora tinham outro importante concorrente, que não mais defendia as posições estritamente aliadas a lógica do capital, mas uma posição que radicalizasse as bases constitucionais do Estado, cujo objetivo é a convocação de uma assembleia constituinte que promulgasse uma Constituição que tivesse o caráter plural da sociedade equatoriana.

Assim, em 1998 uma assembleia constituinte é convocada e a 19.^a Constituição do Equador é promulgada. O reconhecimento dos povos indígenas e a segurança de seus direitos coletivos são reconhecidos na Constituição, mas o grande objetivo da plurinacionalidade do Estado ainda fora contemplado. Nas eleições de 1999, o movimento Pachakutik (PK) angariara 10% da representação eleitoral, conseguindo uma boa expansão em meio às dificuldades impostas pelo *status quo* dominante do capitalismo internacional.

A crise financeira se abatia sobre o Equador no ano de 1999, a insolubilidade econômica do Estado era evidente, o governo Muhad resolve então radicalizar, adotando um voraz pacote de ajuste econômico recomendado pelo FMI. Os preços subiam, a dívida externa era impagável e o poder de compra diminuía. Em 2000, sob o comando do então Presidente Jamil Mahuad Witt, o Equador deixava de fazer política monetária: o sucre foi substituído pelo dólar norte-americano, acorrentando a economia equatoriana às flutuações do mercado especulativo. Fernandes (2007) afirma que, “ao abandonar uma instituição fundamental como a moeda, talvez o Equador tenha cometido a pior loucura da sua história”.

O mesmo caminho que arrastou o Equador à tragédia da dolarização é muito semelhante ao que levou às crises financeiras no México em dezembro de 1994, no Brasil em janeiro 1999 e na Argentina em dezembro de 2001. É possível situar seu início em 1992 quando, no governo Sixto Durán Ballén, o Equador adotou um plano de combate à inflação que utilizava a taxa de câmbio como âncora nominal. No geral, o esquema seguiu os mesmos mecanismos que outras economias latino-americanas: altas taxas de juros com câmbio valorizado. Soma-se a isso um programa de reforma do Estado harmonizado com todas as recomendações do FMI do Banco Mundial (FERNANDES, 2007, p.1).

Vale ressaltar que a dolarização foi muito festejada classes dominante branca equatoriana que já carregava em suas carteiras grande quantidade de dólares: em 1999, 53,7% dos depósitos no sistema bancário equatoriano estavam denominados em moeda estrangeira. Para classes mais pobres, a dolarização representou uma perda da capacidade de consumo e perda de renda real de seus salários. O economista Alberto Acosta (2005) comenta os efeitos do neoliberalismo no país:

Na verdade, em 1999 o Equador sofreu o retrocesso econômico mais severo da América Latina. Avaliado em dólares, o PIB caiu 31% entre 1998 e 2000, passando de 19.710 milhões a 13.649 milhões, tendo chegado a 13.770 milhões em 1999. O PIB per capita caiu 33% entre 1998 e 2000, passando de 1.619 dólares para 1.079 (vide a Tabela 1). Em 1999 a política econômica provocou uma desvalorização de 216%, uma inflação de 52%, uma queda de 23% no salário real e uma evasão de capitais privados da ordem de 15% do PIB. Segundo a UNICEF, o Equador sofreu o empobrecimento mais acelerado na história da América Latina. Entre 1995 e 2000, o número de pobres duplicou, de 3,9 a 9,1 milhões, crescendo em termos percentuais de 34% para 71%. A pobreza extrema também dobrou, de 2,1 para 4,5 milhões de pessoas: em termos percentuais, um saldo de 12% para 35%. A porcentagem de crianças vivendo em lares atingidos pela pobreza aumentou de 37% para 75%. A despesa social per capita diminuiu em cerca de 22% na educação e 26% na saúde. Na virada do século houve uma emigração maciça de equatorianos, estimada em cerca de trezentas mil pessoas (há quem fale em quinhentas mil), fato que incidirá profundamente na vida econômica, social e política do país. (ACOSTA, 2005, p. 182-183)

As classes populares sofriam na pela as medidas neoliberais e a crise aprofunda e nutre um elementar descontentamento com o estatuto político-econômico vigente, o que serviria de base de apoio para as três revoltas indígenas daquele ano, que “desmontaram as políticas de ajuste estrutural e obrigaram o governo a rever esse processo” (Davalos, 2006, p. 490).

Três revoltas indígenas ocorreram naquele ano para impedir a radicalização da política de *arrocho* dos mais pobres (Davalos, 2006). O presidente encontrava-se, pois, de mãos atadas, e, com o aprofundamento crescente da crise financeira do país, é deposto em janeiro de 2000 por uma das revoltas indígenas, assumindo o cargo o então vice-presidente Gustavo Noboa (2000-2003).

Noboa, para soerguer o país da crise instaurada, muda a agenda econômica da cartilha do FMI para o paradigma econômico do Banco Mundial, menos imediatista, mas ainda completamente neoliberal. A *bancocracia* continuava. Uma política de estabilidade financeira sustentada pela

dolarização da economia, arrocho nos salários, nas contas públicas e uma política agressiva de privatização da estrutura viária, serviços e das riquezas naturais foi implementada. Visando evitar novas revoltas populares cria-se o Projeto de Desenvolvimento dos Povos Indígenas e Negros do Equador (Prodepine), que conseguiu institucionalizar os movimentos populares, trazendo-os para o seio da burocracia de estado, extinguindo temporariamente a força latente dos movimentos, que, agora, lutavam entre si pelo controle dos repasses públicos.

Em 2002, apoiado pelo movimento indígena, Lucio Gutiérrez é eleito presidente, dando, em seguida, um duro golpe no movimento. A eleição de Lucio Gutierrez é festejada por toda esquerda latino-americana conforme aponta Petras & Veltmeyer (2005):

El triunfo electoral de Lucio Gutiérrez, en 2003, fue acogido con el mismo optimismo y las mismas expectativas con que se recibió una nueva orientación política alternativa en el Brasil, con la elección de Lula como presidente, o la declaración de la Revolución Bolivariana por parte de Hugo Chávez. Asimismo, los movimientos en Bolivia (Evo Morales, el líder de una organización de campesinos productores de coca, que casi llega al poder a través de elecciones, y la caída de Lozada luego de una movilización popular) despertaron en las izquierda las esperanzas de un nuevo amanecer en la política de America Latina (PETTRAS & VELTMEYER, 2005, p. 113).

O então presidente passa do apoio às demandas do movimento indígena ao continuísmo das políticas neoliberais e da contemplação dos desejos das elites dominantes. Com essa reviravolta, Gutiérrez começa a buscar um caminho para dismantelar o movimento indígena, almejando, assim, acirrar disputas internas. Tentam *institucionalizar* o movimento com dinheiro, terras e benesses para as comunidades em troca de apoio político. Líderes indígenas são mortos e uma onda de perseguição política começa no Equador no início do século XXI. O neoliberalismo seguia em frente.

Por conseguinte, Gutiérrez, sem apoio popular e cada vez mais refém do arcabouço político que construíra, torna a corrupção um dos principais motes de seu governo. A negociata política era baseada em jogo deslavado de interesses, a saída ou entrada de partidos na base governista era mediada pela obtenção ou não de cargos de interesse político, ficando o presidente cada vez mais à mercê da jogatina política.

O PK rompe com o governo. A CONAIE entra em crise e abra-se um racha no interior do movimento indígena. O apoio a Gutierrez foi um equívoco que custaria muito caro. A partir de então, o movimento indígena tenta se rearticular e se reestruturar.

Enquanto isso, a população, fustigada com os rumos do governo Gutiérrez, começa uma campanha de mobilização social contra os partidos políticos da época, com o lema “*!Que se vayan todos!*”. O movimento indígena, mesmo desnorteado, novamente vai às *calles*. A crise no sistema representativo fica visível, a população não mais se reconhece nos mandos de seus representantes delegados por sufrágio. A mobilização é cada vez mais intensa, o que leva o governo, na tentativa de relativizar o movimento, denominar seus participantes de “delinquentes e foragidos”. Aproveitando a semântica do governo de combatê-lo, o movimento se autodenominou “Os foragidos” e começou uma série de mobilizações sociais (Davalos, 2006 p. 492). O movimento ganhava vida própria, e os cidadãos se autoconvocavam à luta contra a corrupção do governo e os desmandos do Estado.

Todavia, como bem destaca Gallegos (2011) as novas manifestações não eram encabeçadas pela CONAIE ou pelo movimento indígena - que protagonizaram as lutas sociais durante os anos 90 – tinham como articuladores as classes médias urbanas. Enquanto que a destituição de Bucaram se deu, em grande medida, devido à pressão indígena; a queda de Gutierrez está ligada a novos agentes e movimentos sociais na política equatoriana.

A diferencia tanto de la destitución de Bucaram en 1997, cuando las movilizaciones fueron encabezadas por los partidos y movimientos sociales –sobre todo la CONAIE–, como del derrocamiento de Mahuad, cuando los indígenas se enlazaron con mandos medios del ejército, las jornadas de abril 2005 fueron resultado del *desborde ciudadano* a la tutela partidista y al comando de cualquier estructura organizativa. El tercer derrocamiento presidencial fue, así, fruto de un conjunto de demostraciones sin ninguna dirección política pre-estructurada. Jóvenes y amplios segmentos de las clases medias urbanas componían el núcleo central de la revuelta. Era la primera vez, desde el levantamiento indígena de 1990, que la movilización social no giraban en torno a, o no estaban liderada por, el MIE. Su lugar fue ocupado por una pluralidad de inexpertos marchantes y de neófitas iniciativas colectivas: un radical anti-partidismo acercaba a oleadas de heterogéneos manifestantes que, sin densas redes organizativas previas, lograron altos niveles de coordinación *mientras* se movilizaban. La malograda experiencia de PK en el ejercicio del poder y la nula participación del MIE en las acciones que propiciaron la caída de Gutiérrez señalaban el *fin de un ciclo* de alto protagonismo político e intensa movilización indígena (GALLEGOS, 2011, p.82)

O ainda presidente Gutiérrez decreta estado de emergência na cidade de Quito, o que potencializa e radicaliza os ânimos pela violência estatal que recai sobre aqueles que discordam das vias tomadas. Na insustentável iminência do colapso o congresso nacional e as forças

armadas retiram o apoio a Gutiérrez e um novo presidente assume interinamente o cargo: Alfredo Palacio, vice-presidente do governo Gutiérrez (2005-2007). Mais um presidente era desposto em decorrência das manifestações das classes oprimidas.

Revolução cidadã e os movimentos sociais

Em 15 de outubro de 2006, foram realizadas as eleições para o Legislativo e o Executivo objetivando substituir Alfredo Palacio. Neste processo eleitoral, concorreram 13 candidatos representando os diversos partidos e movimentos políticos. Entre eles, o candidato do partido Alianza País (AP), Rafael Correa que recebeu 22,84%, ocupando o segundo lugar, ficando quatro pontos atrás do primeiro colocado, Álvaro Noboa, do partido Renovador Institucional (PRIAN). Isto chama a atenção, pois Correa era o candidato favorito nas pesquisas de intenção de voto. Outra surpresa foi o terceiro colocado, Gilmar Gutiérrez do partido Sociedad Patriótica (PSP), irmão do ex-presidente Lucio Gutiérrez. Mesmo não sendo considerado como favorito nas pesquisas de intenção de voto entre os primeiros colocados, ele recebeu 17,42% dos votos válidos.

Esses resultados atestam, tanto no caso do candidato do PRIAN quanto no do PSP, a capacidade de conduzir suas campanhas fora da opinião pública “mediatizada”, e apoiando-se em instâncias clientelistas, local e provincial. Foi nesse ambiente que Gilmar Gutiérrez conduziu sua campanha eleitoral, por fora dos meios de comunicação. Seu terceiro lugar tem um importante valor simbólico, indicando que os irmãos Gutiérrez e o PSP haviam sobrevivido à revolta de Abril, do movimento “*Los foragidos*”, e estavam “regressando” fortalecidos. A expressão disso foi o fato de que, das 15 províncias, onde Lucio Gutiérrez obtivera a maioria em 2002, 11 ainda terem sido favoráveis a seu irmão.

No segundo turno concorreram os candidatos Rafael Correa e Álvaro Noboa, representando concepções absolutamente diferentes sobre reforma política, papel do Estado, relações internacionais e políticas públicas. Rafael Correa tentou vincular sua candidatura ao movimento “foragido”, porém sua transformação em figura pública vem de sua passagem pelo governo de Alfredo Palacio, como ministro de economia e finanças, ocasião em que ele teve a oportunidade de discutir, em nível nacional, temas como: redução dos pagamentos da dívida externa, atenção à

dívida social e controle soberano da economia. Utiliza como eixo central de seu discurso eleitoral a reforma política, por meio da elaboração de uma nova Constituição, para acabar com o que chamava de “partidocracia”. Defende uma renegociação dos contratos de exploração de recursos naturais e um maior controle sobre o capital estrangeiro. Seu discurso “antipartido” foi bem-sucedido, como atesta o crescimento dos números de intenção de voto de sua candidatura.

Noboa parte para uma campanha de oposição geral a todas as propostas de Correa, já prevendo um segundo turno disputado entre os dois. Propôs limitar o papel do Estado, incentivar o livre comércio, atrair o investimento estrangeiro, eliminando o imposto de renda sobre suas operações e fazer uma reforma política via Congresso Nacional. Utiliza-se de propostas populistas nos ramos de habitação, emprego e renda. Uma questão-chave foram as alianças feitas no segundo turno. Álvaro Noboa opta por se aliar com forças políticas tradicionais, como o Partido Social Cristão (PSC), trazendo descrédito para sua candidatura. Rafael Correa, apesar de contar com o apoio do partido Izquierda Democrática, negocia de forma cautelosa para não correr o risco de ter sua imagem vinculada aos partidos tradicionais. A decisão do partido Alianza País (AP) de não lançar candidatos para o Congresso, não legitimando um sistema político que se propunha a modificar, contribuiu para vitória de seu candidato, visto que a população estava muito decepcionada com a antiga prática política do país.

Assim, assume o cargo de presidente Rafael Vicente Correa Delgado. Aliando-se rapidamente aos anseios das revoltas acontecidas no governo Gutiérrez e das medidas políticas adotadas pelos presidentes da Venezuela e Bolívia, Correa implementa uma política nacionalista, revisão das dívidas externas, um Estado mais proativo na economia, discussão de contratos de sedição e exploração dos recursos naturais, entre outras, mas o mais importante é a convocação de uma nova constituinte. O posicionamento do presidente fica claro quando diz em entrevista que,

[...] o neoliberalismo ficou para trás! Esse papo furado de que o individualismo é o motor da sociedade, depreciando tudo o que é ação coletiva, o papo de que a competição deveria ser um modo de vida subestimando a cooperação, de que a sociedade teria que se submeter aos mercados, e não os mercados à sociedade, de que não se necessitava do Estado, de planificação etc. Isso foi definitivamente para o lixo da história. Estamos em uma nova era com novas políticas, talvez nos falte racionalizar essas políticas, mas, felizmente, está-se rejeitando a antiga e buscando algo novo. (2007, p.1).¹

Assim, com medidas antineoliberais, o governo precisa refundar sua base de apoio. Os partidos

tradicionais não podem mais ser o motor da legalidade constitucional e política no Equador. Emana, pois, a necessidade de revitalizar as estruturas do Estado, que só poderia ser feito por meio de uma promulgação de uma nova Constituição.

Diferente das outras constituições, esta nova tentativa adota outros meios para a formulação de seus princípios e artigos, e, utilizando-se do contexto de mobilização social sem precedentes, o governo faz uso da situação a fim de emanar da sociedade as demandas das classes oprimidas, com isso, a sociedade equatoriana é convocada para o período da assembleia constituinte. A nova carta magna do país foi aprovada com 63,97% de votos a favor no plebiscito de sua efetivação.

De la mano de la popularidad del presidente Correa las izquierdas alcanzaron el pleno control de la Convención de 2007-2008. Aún en medio del declive de la movilización social, la nueva Carta Magna constitucionalizó la salida del neoliberalismo, amplió aún más el espectro de los derechos, consagró la plurinacionalidad del Estado, innovó en materia de derechos ambientales, extendió radicalmente los espacios de participación popular y, sobre todo, llevó más lejos que nunca las demandas por la des-partidización del orden político (GALLEGOS, 2011, p. 72).

A nova Constituição mostra claramente os novos rumos alcançados por meio de mobilizações e revoltas populares quando diz em seu artigo primeiro artigo que:

Artigo 1.º O Equador é um Estado constitucional de direitos e de justiça social, democrático, soberano, independente e unitário, intercultural, pluri-nacional e laico. É organizado como uma república e é gerida de uma forma descentralizada. A soberania reside no povo, cuja vontade é o fundamento da autoridade, e exercido através de órgãos públicos e as formas de participação direta na Constituição. Não renovável dos recursos naturais do território do Estado pertencentes ao seu direito de primogenitura, inalienável e imprescritível (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008, cap. 1 – tradução nossa).

De qualquer maneira, a situação entre a “Revolução Cidadã” e os movimentos sociais ficou extremamente embaraçosa com o passar dos anos. Eleito com forte base dos múltiplos movimentos de esquerda, Rafael Correa, após assumir o cargo, parece “esquecer” das forças que ali o colocaram. Segundo Larrea (2010), os movimentos sociais não foram chamados para participar da composição da Assembleia Nacional Constituinte (ANC), não participando também da comissão do Conselho da Educação Superior (Conesup) que faria propostas para elaborar a nova Carta Magna.

Parece que, por parte do governo, há uma tendência a sobrevalorizar o apoio popular conseguido em 26 de novembro e menosprezar a contribuição dos movimentos sociais para um projeto político que tem mais pontos comuns do que discordâncias. A pouca importância que o governo tem dado aos movimentos sociais fica evidente em alguns fatos. O primeiro, quando

consultaram partidos políticos sobre o primeiro estatuto eleitoral para a convocatória da Assembleia Nacional Constituinte (ANC) e se esqueceram dos movimentos sociais em relação ao assunto. O segundo, quando foi feito o pedido do presidente ao Conselho de Educação Superior (Conesup) para que se forme uma comissão para elaborar uma proposta para a nova Constituição. Essa proposta servirá de ponto de partida para a discussão na ANC. Novamente, os movimentos sociais não foram levados em conta e não participaram da comissão. O governo parece desconhecer a força social e política de coletivos sociais cujas reivindicações históricas abriram as portas para que o país viva o fenómeno Correa (LARREA, 2010, p. 2).

Negando a importância desses movimentos, de acordo com Larrea (2010), a estratégia do governo foi montar uma comissão que planejasse a nova constituição composta somente de juristas notáveis das melhores universidades do país. Será que o presidente apostou em uma constituição elaborada unicamente por especialistas do ramo jurídico?

Essa parece ser uma visão restrita das transformações sociais que ocorrem em todo o continente. Não tomar em consideração as demandas sociais dos variados agentes equatorianos pode levar ao mesmo caminho dos anos anteriores: mais exploração de uma classe sobre outra.

Outro aspecto – não menos importante – foi a criação da Secretaria de Cidadania, Povos e Movimentos Sociais pelo governo. As perguntas que permanecem: essa seria mais uma tentativa de comandar as organizações a partir do governo? Uma força de institucionalizá-las? Ou será uma secretaria para construir a base social do governo, um espaço para estabelecer canais de diálogo e construção de alianças a partir de uma ótica de respeito à diversidade, às diferenças e à igualdade?

Contrariando essa perspectiva, de Ana Maria Larrea, a governista Magdalena Leon, integrante da Rede Latino-americana de Mulheres Transformando a Economia (REMTE), em entrevista ao *Brasil de Fato*, alega que a nova constituição equatoriana aponta para avanços bastante significativos expressando “uma aspiração de longa data dos movimentos sociais, especialmente do movimento indígena, que desde a década de 90 propõe a refundação do Estado com uma constituição que impulse transformações estruturais na sociedade” (BRASIL de FATO, 2008, p. 2).

Nesta conjuntura, a participação dos movimentos teve várias vias: a proposta de textos constitucionais completos – tais os casos da Conaie e o Movimento de Mulheres – ou de propostas temáticas e setoriais; o diálogo com a Assembleia – que recebeu mais de 1.500 delegações. Além disso, entre as/os assembleístas eleitos, havia dirigentes ou representantes de organizações camponesas, indígenas, mulheres, sindicais, de jovens, de moradores urbanos, de migrantes. Na fase prévia ao referendo, os movimentos sociais têm assumido uma intensiva tarefa de difusão e debate sobre o texto proposto (BRASIL de FATO, 2008, p.3).

Para ela, diferentemente da Constituição de 1998, “que protegia, antes de tudo, o capital”, o novo texto “coloca o povo e a vida em todas as suas expressões como razão de ser do Estado, da Sociedade e da Economia”. Uma das questões essenciais, fruto especialmente das demandas indígenas, é a introdução do conceito do “bem viver”. Esse termo supõe uma redefinição do processo civilizatório, deixando para trás noções de progresso, crescimento e desenvolvimento que já chegaram ao seu esgotamento sem trazer mudanças concretas para as classes oprimidas – que serviu apenas para a exploração, depredação e dominação das classes dominantes. Na nova carta, incorporou-se a soberania alimentar como objetivo estratégico do Estado, o direito à água e sua não privatização, soberania econômica, política, energética e militar. Além disso, as reivindicações de saúde e educação universal e gratuita (até o nível universitário) deram ênfase ao princípio de igualdade com pluralidade.

Segundo ela, os movimentos sociais, tiveram, sim, grande papel na elaboração da Carta Magna promulgada por Rafael Correa. Antes mesmo de ser sancionada, em 22 de janeiro de 2007, um ato de cinco mil indígenas marchou pelas ruas de Quito pedindo o fechamento do Congresso Nacional corrupto e a imediata realização de uma assembleia constituinte. Com cartazes e bandeiras, os manifestantes chegaram à Av. 12 de Outubro para entregar suas propostas indigenistas para a nova Constituição. Para Luis Macas, presidente da Confederação de Nacionalidades Indígenas do Equador (Conaie) – organização convocante da marcha –, esse é um momento histórico para os povos e nacionalidades indígenas, pois apresenta-se uma mudança estrutural, política e jurídica do Estado Equatoriano.

Desde 1830 até hoje, houve 19 Constituições, sem participação plena dos Povos e Nacionalidades Indígenas e se constituiu os poderes do Estado como um resultado do regime colonial dominante, acrescentou Macas. Segundo o comunicado do presidente da Conaie, os indígenas estarão presentes durante todo o desenvolvimento da Constituinte para que suas ideias não sejam fraudadas pelos membros da assembleia, que optam por reformas mínimas de acordo com interesses pessoais, econômicos e politiqueros, ao invés de mudanças profundas (ADITAL, 2007, p. 1).

O peruano Jose Carlos Mariátegui (1974), fundador do partido comunista peruano desde o início do século XX destacava a potencialidade revolucionária dos movimentos indígenas. Para ele, o socialismo latino-americano e a emancipação do continente deveria levar em consideração uma aliança operário-indígena para supressão da dominação de classe. E em outro texto, “Aniversário e Balanço”, o mesmo autor afirma que a revolução latino-americana, é a revolução socialista; e

essa, dependerá das correlações de forças da situação internacional. Mais do que isso, será obra original de nossos povos e nações.

A própria palavra Revolução, nesta América de pequenas revoluções, presta-se a muitos equívocos. Temos que reivindicar-lhe rigorosa e intransigentemente. Temos que restituir-lhe seu sentido estrito e cabal. A revolução latino-americana será uma etapa, uma fase da revolução mundial, nada mais, nada menos. Será, pura e simplesmente, a revolução socialista. A essa palavra acrescentem, segundo os casos, todos os adjetivos que quiserem: “anti-imperialista”, “agrária”, “nacional-revolucionária”. O Socialismo supõe, os antecede, abrange-os todos [...] Não queremos, certamente, que o socialismo seja na América decalque e cópia. Deve ser criação heroica. Temos que dar vida, com a nossa própria realidade, na nossa própria linguagem, ao socialismo indo-americano. Eis uma missão digna de uma nova geração (MARIÁTEGUI, 2005, p.119-120).

Nas reivindicações apresentadas durante a assembleia constituinte, a Conaie, tencionava e exigia que a nova constituição construísse um Estado plurinacional para erradicar o regionalismo, a exclusão, o autoritarismo e a repressão que ele costuma impor. Além disso, colocaram questões como “a nacionalização dos hidrocarbonetos e a não privatização dos recursos naturais”, objetivando, assim, “um modelo econômico soberano, ecológico, organizado, igualitário, solidário, comunitário e social, para garantir o presente e as futuras gerações” (ADITAL, 2007, p. 1).

Tais manifestações, sem dúvida, foram contempladas na Nova Constituição Equatoriana (CONSTITUICION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008). Em virtude da grande pressão dos grupos sociais indigenistas, o recente texto apresenta pontos de plurinacionalidade, interculturalidade, a ampliação aos direitos coletivos, o reconhecimento do quíchua e outras línguas ancestrais como idiomas de relação intercultural, assim como a proteção de seus territórios e saberes; mas é preciso que o texto, um dos mais avanços no mundo atual, seja cumprido.

Dirigentes da CONAIE, como seu Presidente Humberto Chalango, acreditam que a revolução cidadã não rompe com o modelo econômico extrativista. Para ele, setores governistas financiam uma burguesia ligada aos setores de infraestrutura (estradas, construção civil, e etc.). Para muitos membros da CONAIE, o projeto em curso não respeita a autonomia e a soberania dos recursos naturais das nações e povos ancestrais. Elaine Tavares (2012) comenta as marchas indígenas desencadeadas em março desse ano que tem como principal fundamento a questão do *bem-viver*.

Movimento indígena, organizações sociais, camponeses, ecologistas, homens e mulheres do campo e da cidade estão em marcha no Equador desde o dia 8 de março. Eles caminham pela

água, a vida e a dignidade dos povos. A atividade é um protesto contra o modelo de desenvolvimento que está em curso no país, baseado na destruição da natureza através da mineração indiscriminada e a céu aberto. Essa exploração está colocando em risco a água das comunidades e todos entendem que a água pura e limpa não só é um direito humano, mas também um direito da natureza, que deve ser protegida conforme manda a Constituição no seu artigo 12. (TAVARES, 2012, p.03).

Conclusão

Como se pode ver, a encruzilhada dos setores de esquerda no Equador – e da América Latina em geral – perpassa por 3 (três) projetos distintos: Socialismo do Século XXI, neo-desenvolvimentismo ou bem-viverⁱⁱ. É chegada a hora da verdade nos países andinos e América Latina. No caso do Equador, ao mesmo tempo em que devem lutar junto com propostas progressistas do governo, deve-se fazer uma crítica detalhada e minuciosa das posições errôneas do atual presidente, tomando cuidado para que essa crítica não abra espaço para as forças conservadoras dos setores dominantes e do grande capital aproveitarem essa brecha para tomar novamente o governo. É preciso ter em vista, que as elites petrolíferas do país, aliadas com a grande imprensa, farão de tudo para que o novo regime fracasse. Tencionar o processo em curso para que não se caia num reformismo ou na ruína da Revolução Cidadã é de suma importância para aqueles comprometidos com um projeto socialista.

Bibliografia

- Acosta, Alberto (2005), Breve história econômica do Equador. Quito: Fundação Alberto Gusmão.
- Acosta, Alberto (1994), La deuda eterna: una historia de la deuda externa ecuatoriana. 4. ed. Quito: Libresa.
- ADITAL. Marcha apoia a Constituinte e pede o fechamento do Congresso. Disponível em: <<http://www.adital.org.br>>. Acesso em: 29 out. 2007.
- Almeida, Lúcio Flávio de (2012), América Latina: entre o antissistêmico e o neonacional-desenvolvimentismo. ALACIP, Quito.
- Boff, Leandro. Bem Viver: contribuição da América Latina para uma geossociedade. Jornal Brasil de Fato. Disponível em: <<http://www.brasildefato.com.br/node/7109>> Acesso: 12 out. 2011.
- Boron, Atilio (2010), O socialismo no século 21: há vida para o neoliberalismo? São Paulo: Expressão Popular.
- BRASIL DE FATO. Merlino, Tatiana. Nova Constituição expressa aspiração dos movimentos sociais. 2 set. 2008.
- CONAIE. Site. Disponível em: <<http://www.conaie.org/>>. Acesso em: 27 set. 2012.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008. Disponível em <<http://pdba.georgetown.edu/Constitutions/Ecuador/ecuador08.html>>.
- Cueva, Agustín (1997), El proceso de dominación política en el Ecuador. Quito: Editorial Planeta.

Davalos, Pablo (2006), Equador. In: latinoamericana. Enciclopédia contemporânea da América latina e do caribe. Organização de Emir Sader, Ivana Jinkings, Carlos Eduardo Martins e Rodrigo Nobile. Rio de Janeiro: Boitempo.

Davalos, Pablo (2004), Movimiento indígena, democracia, estado y plurinacionalidad. In: Revista venezolana de Economía y Ciencias sociales. Caracas-UCV.

Fernandes, Marcelo. O Equador tenta renascer. Portal Vermelho. Disponível em: <<http://www.vermelho.org.br>>. Acesso em: 13 out. 2007.

Gallegos, Franklin Ramírez (2011), Fragmentación, reflujo y desconcierto. Movimientos sociales y cambio político en el Ecuador (2000-2010). Buenos Aires: CLACSO; Prometeo Libros.

Kowii, Ariruma. Autonomia, reservaciones o plurinacionalidad. Disponível em: <<http://www.alinet.org>>. Acesso em: 27 set. 2012.

Larrea, Ana Maria. O governo e os movimentos sociais no Equador. Disponível em: <http://www.forumdesalternatives.org/PG/readarticle.php?article_id=3642>. Acesso em: 4 abr. 2010.

Mariátegui, José Carlos (2005), Aniversario e Balanço. In: Por um socialismo indo-americano. Rio de Janeiro: UFRJ.

Mariátegui, José Carlos (1974), El Problema de las Razas en la America Launa. Amauta: Lima.

Petras, James; veltmeyer (2005), Movimientos Sociales y Poder Estatal. México: Lumen.

Salamea, Marco (2006), Movimientos sociales e izquierda en el Ecuador. Quito: Ecuador, Mayo.

Tavares, Elaine. Equador: a marcha pela água e os chamados golpistas. Jornal Brasil de Fato. Disponível em <<http://www.brasildefato.com.br/node/9156>>. Acesso: 26 mar.2012.

Notas

ⁱ Disponível em <<http://www.brasildefato.com.br/v01/agencia/entrevistas/correa-inicia-se-uma-nova-erana-america-latina>>..

ⁱⁱ Para os conceitos de “*neodesenvolvimentismo*” ver Almeida (2012); a proposta de “*Socialismo do Século XXI*” pode ser vista em Aron (2010) e por fim, a questão do “*bem-viver*” pode ser explanada por Boff (2011).

Desigualdades de género, trabalho e ação coletiva na Europa

Nuno Nunes

nuno.nunes@iscte.pt

CIES - Instituto Universitário Lisboa

Resumo

Terão as desigualdades de género relevância sobre a ação coletiva na Europa? Que impactos sobre a cidadania está provocar o aumento da escolaridade das mulheres? A partir da centralidade do trabalho e de uma análise das desigualdades sociais, procura-se compreender a adesão à cidadania e ação coletiva de homens e mulheres na Europa. É desenvolvida uma perspetiva multidimensional dos efeitos conjugados da classe social e do género sobre a formação da ação coletiva, para tal analisando os dados do inquérito internacional “European Social Survey” (anos de 2008 e de 2006), onde, tomando a Europa como referente de observação sociológica, se adotou uma estratégia metodológica de articulação das escalas transnacional e comparativa de vinte e seis países europeus. São trabalhados indicadores de desigualdades sociais, de práticas de ação coletiva e o índice “global gender gap”, que se reporta a um leque mais variado de dimensões das desigualdades de género. Infere-se sobre a participação dos sexos em relação a um conjunto de diferentes modalidades de ação coletiva, associação laboral e associação política. Verifica-se que a participação feminina é menor que a dos homens, mas esse desequilíbrio torna-se mais acentuado à medida que observamos o comportamento das classes mais favorecidas até às classes subalternas. A intersecção do género e da classe cria específicas oportunidades e obstáculos à ação coletiva. O género cria divisões sociais que ocorrem dentro das classes em vez de as atravessarem transversalmente. Os recursos educativos constituem um ‘fator exponencial’ sobre a capacidade de ação coletiva em todas as classes sociais e situações de género. Os países europeus onde é mais efetiva a igualdade de género são aqueles cujos cidadãos desenvolvem níveis mais participados e paritários de ação coletiva.

Palavras chave: classe social, recursos educativos, participação social, contextos nacionais.

Introdução

A partir da problemática das desigualdades sociais e da análise de classes, e tomando a Europa como referente de observação sociológica, será desenvolvida uma abordagem teórica, problemática e empírica do fenómeno social complexo e integrado que constitui a ação coletiva.

É lançando o desafio teórico e analítico de observar se as desigualdades de género que atravessam as sociedades europeias, produzem consequências sociais relevantes sobre a ação coletiva dos seus cidadãos.

A estratégia metodológica da investigação assenta na articulação entre uma escala transnacional europeia dos cidadãos europeus e uma escala comparativa de vinte e seis países da Europa, a partir da exploração dos dados do “European Social Survey” (anos de 2008 e de 2006).

As desigualdades de género, em múltiplos domínios, não desapareceram. Se essas desigualdades constituem tema de grande visibilidade pública nas sociedades industrializadas e do

conhecimento, e se é reconhecida a relativa exclusão das mulheres da esfera política, sobretudo ao nível da sua presença nas instituições políticas representativas, fará sentido inferir sobre a participação de género em relação a um conjunto de diferentes modalidades de ação coletiva? Se se passou de um *traditional gender gap* para um *modern gender gap* (Torres e Brites, 2007) sobretudo ao nível da participação política, que causalidades estruturais poderão estar por detrás de eventuais diferenças de participação social por parte de mulheres e homens na Europa?

Observa-se o comportamento dos sexos masculino e feminino em diferentes modalidades de ação coletiva, para depois se analisar o impacto da interpenetração estrutural da classe social e do género sobre as práticas de ação coletiva.

Os avanços femininos, quer na participação no mercado de trabalho, quer na escolaridade, como se refletem na ação coletiva das sociedades modernas europeias? Que consequências sobre a cidadania terão os novos recursos educacionais das mulheres? Em concomitância inscrita numa análise de classes, analisam-se as influências do capital escolar (cultural) sobre as práticas de ação coletiva de homens e mulheres.

Tal como, ao se compararem os países europeus da amostra do “European Social Survey”, se procura principalmente aferir se as suas (des)igualdades de género – para o efeito, utilizando o indicador internacional “global gender gap” (GGG) – diferenciam ou não as práticas de ação coletiva dos cidadãos europeus nos seus respetivos países.

Secção 1. Desigualdades de género, trabalho e ação coletiva: conceptualização

Desde o marxismo até aos estudos feministas ou estudos culturalistas, o género tem sido um tema predominante na sociologia moderna. O mesmo se verifica na sociologia das classes sociais (Crompton, 2003, 1998, 1996; Wright, 1997; Bennet e outros, 2009; Marshall, 1997; Bottero, 2005, 1998; Bottero e Irwin, 2003). As classes sociais e a sua inter-relação com o género constituem o fio condutor analítico e interpretativo das características de ação coletiva aqui observadas.

A relação entre género e cidadania tem sido discutida, sob diversas abordagens, por vários autores, seja a partir de uma perspetiva teórica do conflito e da dominação social (Lockwood, 1986; Walby, 1986), da análise das classes e da estratificação (Crompton, 1998), sejam a partir

de enfoques, como a condição feminina (Cabral, 1997), a identidade social (Kelly e Breinlinger, 1996), a presença em sindicatos (Grint, 2002), ou a participação em associações voluntárias (Popielarz, 1999).

O desenvolvimento histórico da cidadania é ele próprio marcado pela desigual participação de homens e mulheres. Ao longo dos séculos, às mulheres fora negado um completo e efetivo envolvimento civil e político. A política foi, até muito recentemente, considerada um assunto de homens. A par e/ou inscrito no movimento operário, as lutas de libertação das mulheres marcaram a modernidade e são muitas as etapas e os momentos históricos decisivos da sua emancipação. Nos últimos cinquenta anos, e com a consolidação das democracias ocidentais, os direitos das mulheres são progressivamente incorporados nas instituições e culturas.

Mas apesar dos avanços alcançados, as desigualdades de género refletem-se na cidadania (Lister, 2001), e principalmente na cidadania política. As razões são principalmente de ordem estrutural em virtude da desigual divisão social do trabalho. Quer isto dizer que é a partir da centralidade do trabalho (Silva, 2007) que devem entendidos os padrões de cidadania política e ação coletiva de homens e mulheres.

A necessidade de ultrapassar uma excessiva visão culturalista nos estudos sobre o género (Crompton, 2003; Turner, 2001), recoloca a importância das classes sociais e a sua inter-relação com o género. Um conjunto de propostas teóricas alerta para a relevância heurística de explorar o entrecruzamento das diferentes dinâmicas das desigualdades sociais quando se procura interpretar as relações de género e as suas consequências sociais (Crompton, 1996, 2003; Wright, 1997; Bottero, 1998).

Secção 2. A análise de classes no estudo do género e da ação coletiva

A sociologia das classes sociais, bastante longe de estar confinada a fronteiras rigidamente delimitadas, tem enriquecido o seu *corpus científico* com um conjunto de autores contemporâneos que trabalharam o problema da ação coletiva. Seja a ação coletiva uma questão central ou complementar, constituam enfoques de orientação teórica, problematização analítica e/ou observação empírica, destacam-se Parkin (1979), Dahrendorf (1982), Offe (1985), Eder (1993), Lee e Turner (1996), Marshall (1997), Crompton (1998), Esping-Andersen (1999), Costa

(1999, 1995), Scott (2001, 1996), Goldthorpe (2002), Crossley (2003, 2002), Wagner (2007), Wright (2010, 1997), Bader (2008) e Silva (2009).

O teor desta investigação sociológica acaba por ir ao encontro de alguns dos principais tópicos da agenda da sociologia das classes sociais: quanto à *intersecção das desigualdades*, relativamente às *relações entre classes e cidadania*, bem como no desenvolvimento de uma abordagem das *classes a nível transnacional* (Costa e outros, 2008:9).

Procurando integrar os quadros teóricos mais importantes da sociologia das classes sociais e da estratificação, a tipologia de lugares de classe de Almeida, Costa e Machado (Costa e outros, 2008; Almeida e outros, 2006; Machado e outros, 2003; Costa, 1999), poderá revelar-se igualmente útil no estudo das relações entre as desigualdades sociais e a ação coletiva. Nos pressupostos de constituição teórica, elaboração analítica e operacionalização empírica da tipologia de Almeida, Costa e Machado (tipologia ACM), o estudo da ação coletiva encontra plasmados os domínios inter-relacionados do económico/profissional e do cultural/simbólico para a análise de classes das sociedades atuais (Machado e outros, 2003: 46). Através da tipologia ACM, procuram-se apreender alguns dos principais processos estruturais que as sociedades modernas atualmente atravessam, também eles diretamente relacionados com as dinâmicas da ação coletiva, como são a reorganização da divisão social do trabalho, os impactos da escolaridade e das sociedades do conhecimento, os diferentes padrões socioculturais, as configurações institucionais e as relações com o Estado, ou as lógicas sociopolíticas da ação coletiva.¹

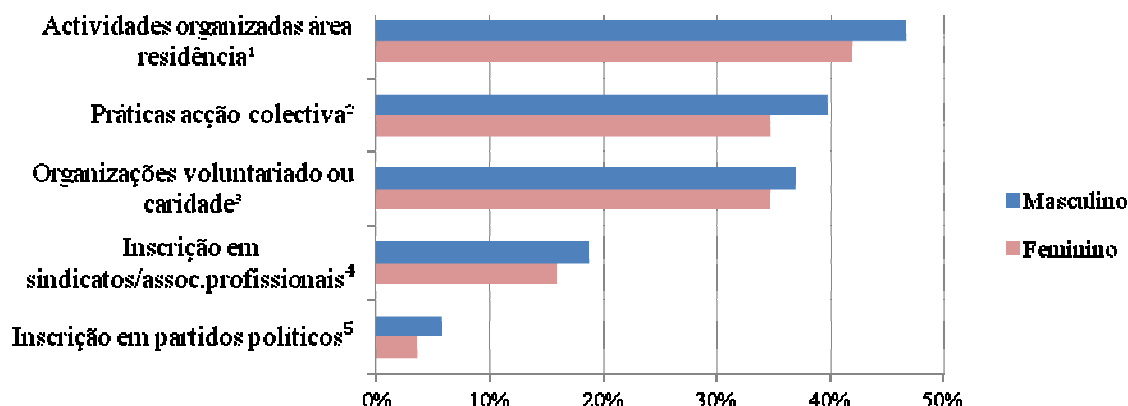
Como referem Almeida e outros, “um dos instrumentos privilegiados de que a sociologia pode socorrer-se para tornar os processos de globalização inteligíveis é a análise de classes, mas mudando-lhe a escala habitual. Ou melhor, deixando de fazer análise de classes apenas à escala nacional, o que não significa prescindir dela, e combinando-a com análises de tipo internacional, que comparem multilateralmente países, e sobretudo análises de tipo transnacional, que identifiquem traços estruturais de composição e recomposição de classe em espaços sociais muito amplos correspondentes a conjuntos alargados de países” (Almeida e outros, 2006: 73).

¹ Para uma discussão detalhada das especificidades da tipologia ACM relativamente a outras tipologias de uso corrente na análise de classes ver Costa e outros (2008), Machado e outros (2003) e Costa e outros (2000).

Ancoradas estruturalmente no espaço social das classes, são estudadas as consequências sociais das desigualdades de género sobre as práticas de ação coletiva, a partir dos perfis classistas revelados pelo “European Social Survey” (Almeida e outros, 2006).

Secção 3. O género em diferentes modalidades de ação coletiva

A partir dos dados fornecidos pelo inquérito internacional “European Social Survey”, num conjunto de indicadores de pertença associativa e ação coletiva (Figura 1), concretamente, a participação em atividades organizadas na área de residência e em organizações de voluntariado ou caridade, no agregado que constitui o indicador práticas de ação coletiva, e a inscrição em sindicatos / organizações profissionais e em partidos políticos, podemos notar as diferenças de participação menores por parte das mulheres em todas as situações descritas.

Figura 1 – Pertença associativa e ação coletiva na Europa, por sexo (%)

Fontes: European Social Survey (2006 e 2008)

- (1) $\chi^2(5) = 91,101$; $p \leq 0,001$. V Cramer = 0,05
- (2) $\chi^2(3) = 134,849$; $p \leq 0,001$. V Cramer = 0,052
- (3) $\chi^2(5) = 41,344$; $p \leq 0,001$. V Cramer = 0,034
- (4) $\chi^2(2) = 82,075$; $p \leq 0,001$. V Cramer = 0,041
- (5) Teste de Fisher = 143,131 ; $p \leq 0,001$. V Cramer = 0,054

Estudos e inquéritos sobre a ocupação do tempo mostram a sobrecarga de tarefas que as mulheres acabam por desempenhar, seja a maternidade ou as atividades domésticas e que lhes deixam pouca disponibilidade para outras atividades (Perista, 2002; Torres e Brites, 2007). Estas são também limitações objetivas que afastam as mulheres dos domínios da participação política.

A reprodução da dominação masculina (Bourdieu, 1999) é visível de múltiplas formas, desde os constrangimentos familiares e profissionais, a distribuição de autoridade e das obrigações sociais entre os sexos, até à auto-responsabilização feminina pelo exercício das tarefas familiares (Torres e Brites, 2007).

O funcionamento do universo político e os seus mecanismos específicos, as regras e normas implícitas que favorecem quem não tenha responsabilidades acrescidas, como as familiares -

tendem a produzir efeitos de exclusão das mulheres. Verifica-se, assim, um duplo efeito de exclusão e de auto-exclusão, gerado no quotidiano da vida social, com poderosos efeitos simbólicos, que tornam difícil a igualdade de participação do género feminino (Torres e Brites, 2007).

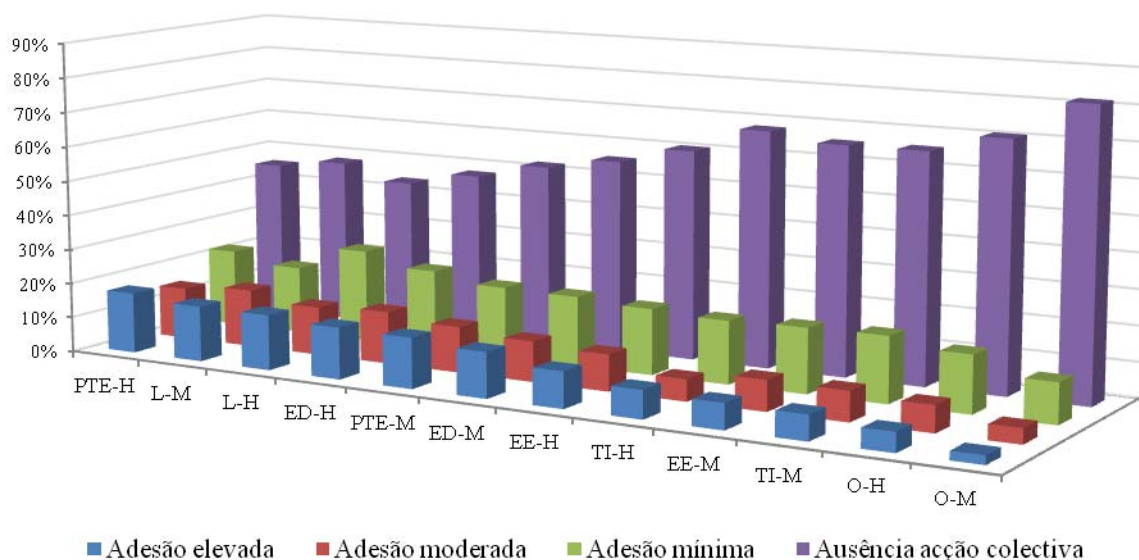
Secção 4. A conjugação dos efeitos classe social e género sobre a ação coletiva

Propõe-se a adoção de uma perspetiva multidimensional dos efeitos conjugados da classe social e do género sobre a formação das práticas de ação coletiva.

Ao se analisar as práticas de ação coletiva no binómio “classe-sexo”, é possível observar diferenças relevantes. Em todas as classes sociais, com exceção dos profissionais liberais, os homens revelam maior adesão a práticas de ação coletiva. Esta constatação verifica-se generalizadamente nos quatro níveis de adesão a práticas de ação coletiva (Figura 2). A participação feminina é menor que a dos homens, mas esse desequilíbrio torna-se mais acentuado à medida que observamos o comportamento das classes mais favorecidas até às classes mais desfavorecidas.

Especificamente em relação à adesão elevada a práticas de ação coletiva, são os PTE-Homens os que revelam maiores percentagens de ação coletiva, seguidos pelas mulheres profissionais liberais, os homens profissionais liberais, os empresários e dirigentes do sexo masculino, e as mulheres PTE's.

Os níveis mais reduzidos de ação coletiva verificam-se por parte dos empregados executantes femininos, mulheres trabalhadoras independentes e operários do sexo masculino e feminino.

Figura 2 – Práticas de ação coletiva por sexo e classe social (% total dos indivíduos)

Fonte: European Social Survey (2008)

As diferenças de género que existem acompanham sobretudo as diferenças de classe. Ou seja, verifica-se primeiro uma diferenciação interclassista nas diferenças de adesão a práticas de ação coletiva, e intra-classista nas diferenças de género com tendência para uma maior adesão por parte dos homens.

A intersecção do género e da classe cria específicas oportunidades e obstáculos à ação coletiva. O género cria divisões sociais que ocorrem dentro das classes em vez de as atravessarem transversalmente.

E de que modo o capital escolar poderá influenciar a ação coletiva, tendo em conta a classe social e género? A Figura 3 revela as médias de escolaridade e intensidade de adesão às práticas de ação coletiva no binómio “classe-género”.

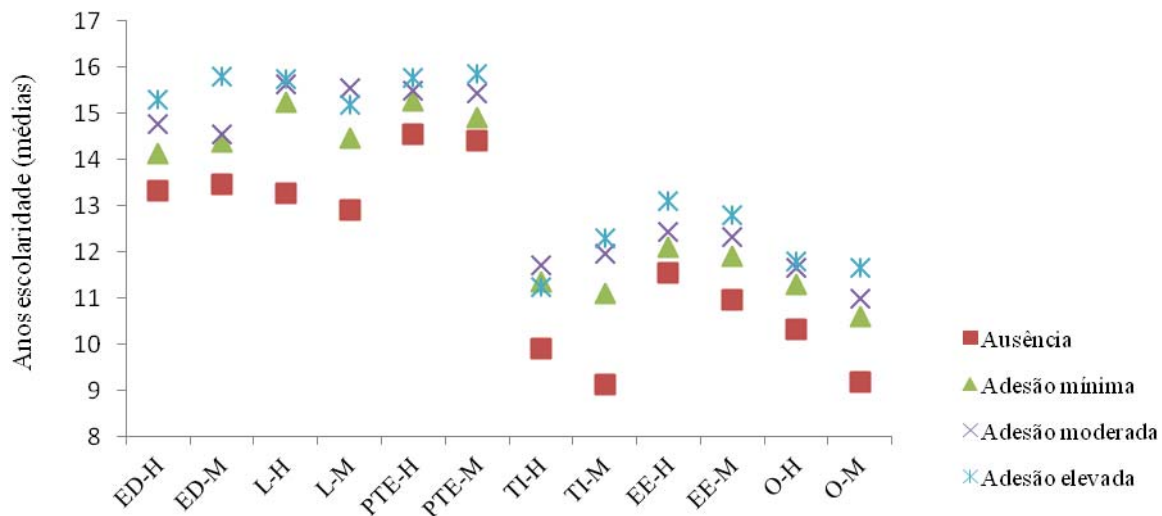
Verifica-se que em todas as classes sociais e sexo, à medida que aumenta a adesão a práticas de ação coletiva aumenta também a média de escolaridade dos grupos sociais em análise.

Existem dois grandes grupos homogêneos separados em função da escolaridade: um primeiro, mais escolarizado e constituído pelos empresários e dirigentes, profissionais liberais e PTE's (homens e mulheres); e um segundo grupo, menos escolarizado e formado pelos trabalhadores independentes, empregados executantes e operários (homens e mulheres).

As classes sociais melhor posicionadas na estrutura social, dados os seus padrões mais elevados de escolarização, não apresentam diferenças de escolaridade expressivas na adesão a práticas de ação coletiva, mas são de assinalar as diferenças nas médias de escolaridades das mulheres empresárias e dirigentes, e homens e mulheres profissionais liberais nos quatro níveis de intensidade do indicador de práticas de ação coletiva.

No espaço social dos menos escolarizados, em relação às mulheres operárias e trabalhadoras independentes, a diferença de ação coletiva é maior à medida que aumenta a escolaridade. Nestas situações de classe e de género, a escolaridade indicia ser um facto relevante para a ação coletiva.

Figura 3 – Escolaridade das classes sociais, género e práticas de ação coletiva



Fonte: European Social Survey (2008)

Em todos os lugares de classe e sexos, são os que detêm menos recursos escolares os que revelam ausência de práticas de ação coletiva. O capital escolar constitui um ‘fator exponencial’ sobre a capacidade de ação coletiva em todas as classes sociais e situações de género, sem exceção, à medida que aumenta a intensidade das práticas de ação coletiva.

O peso da condição de género sobre as práticas de ação coletiva, assenta em diferenciadas condições de classe. As classes sociais mais favorecidas, por parte dos géneros masculino e feminino, terão recursos materiais, educativos, organizacionais e simbólico-ideológicos mais favoráveis que as classes subalternas na construção de uma cidadania mais efetiva.

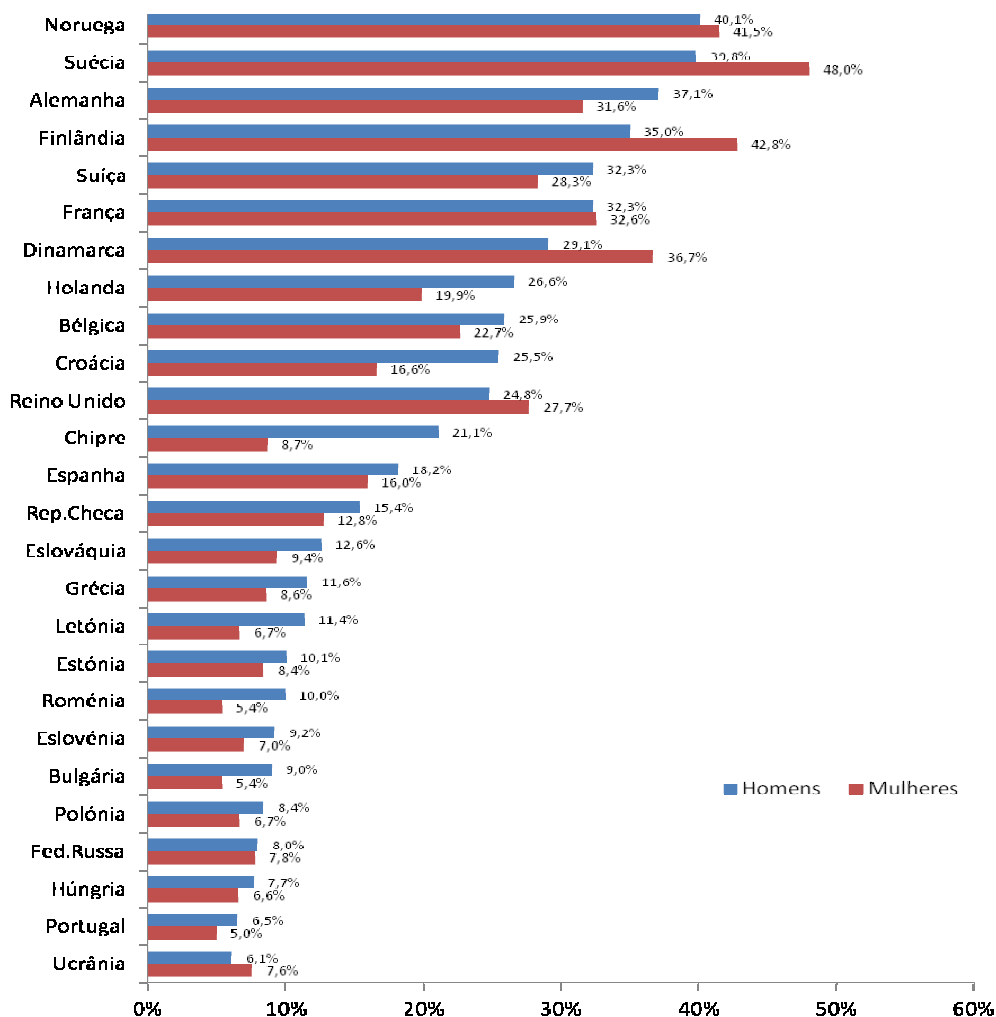
Apesar da estratificação social de género que caracteriza as sociedades modernas, as segregações de género na estrutura ocupacional são mais fortes nas classes sociais mais desvalidas (Wright, 1997), valendo a pena assinalar que são muito escassas as práticas de ação coletiva das mulheres operárias.

Secção 5. Desigualdades de género e ação coletiva nos países europeus

O que é possível verificar numa análise comparativa europeia que observa as práticas de ação coletiva de homens e mulheres? Na maior parte dos países europeus os homens aderem mais que as mulheres a práticas de ação coletiva (Figura 4).

Mas as mulheres aderem mais que os homens na Noruega, França, Reino Unido e Ucrânia, com diferenças percentuais relativamente próximas dos homens, mas na Suécia, Finlândia e Dinamarca pode-se afirmar que as mulheres aderem mais expressivamente que os homens.

Pelo contrário, em Chipre e Croácia, são mais acentuadas as diferenças em desfavor da participação feminina.

Figura 4 – Sexo e práticas de ação coletiva nos países europeus (percentagem de adesão)

Fonte: European Social Survey (2008)

As diferenças entre países são superiores às que se observam entre homens e mulheres dentro de cada país, apesar de algumas exceções.

De modo a servirem objetivos de comparabilidade internacional, um conjunto de índices são utilizados como instrumentos de síntese das desigualdades de género. São índices produzidos por distintas entidades – OCDE, Banco Mundial ou ONU. Os diferentes índices recobrem por vezes

indicadores comuns (Baptista, 2010). O índice “Global Gender Gap”, elaborado pelo Fórum Económico Mundial, é o que se reporta a um leque mais variado de dimensões das desigualdades de género.

O índice de desigualdade de género² observa a diferença entre homens e mulheres em quatro categorias fundamentais: participação económica e oportunidades,³ competências educativas,⁴ capacitação política,⁵ e saúde e sobrevivência.⁶

Os países onde é mais efetiva a igualdade de género são aqueles cujos cidadãos desenvolvem níveis mais participados de práticas de ação coletiva (Figura 5). As práticas de ação coletiva relacionam-se positivamente com a igualdade de género nos contextos nacionais ($R^2 = 0,684$).

Finlândia, Noruega e Suécia, de uma forma destacada em comparação com os restantes países, são os que assinalam simultaneamente maiores níveis de igualdade de género e de práticas de ação coletiva.

É possível vislumbrar um segundo grupo de países formado pela Dinamarca e pelos países da Europa Central-Occidental.

Um terceiro grupo, com menor igualdade de género e menor ação coletiva, é composto pelos países mediterrânicos (Portugal, Grécia e Espanha) e pelos países do Leste europeu.

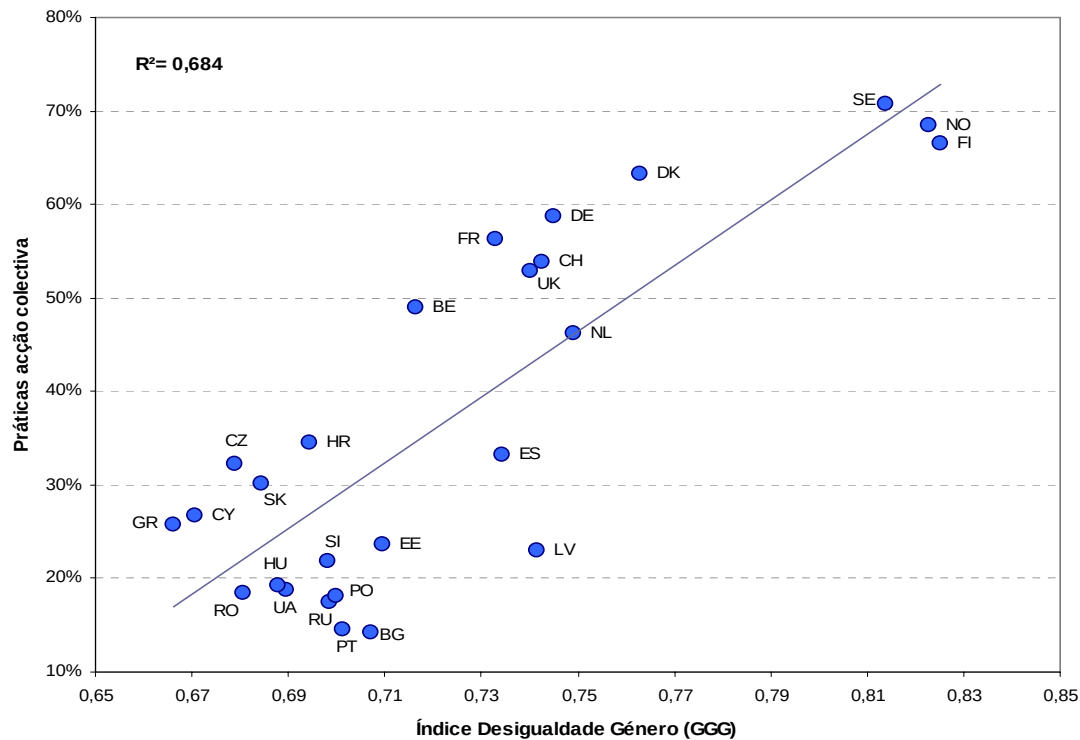
² Quanto mais elevado for o valor do índice mais reduzidas serão as desigualdades de género no respectivo país.

³ Esta dimensão é formada pelos seguintes indicadores de rácio mulheres / homens: representação na força de trabalho; rendimento auferido no desempenho de funções semelhantes; rendimento estimado auferido; profissionais com funções legislativas, altos funcionários administrativos e dirigentes; e desempenho de funções técnicas.

⁴ Dimensão formada pelos seguintes indicadores de rácio mulheres / homens: taxa de literacia; proporção de estudantes matriculados no ensino básico; proporção de estudantes matriculados no ensino secundário; proporção de estudantes matriculados no ensino superior.

⁵ Que corresponde aos seguintes indicadores de rácio mulheres / homens: assentos no parlamento; funções ao nível dos ministérios; número de anos com uma mulher como chefe de estado ou governo (nos últimos cinquenta anos).

⁶ Abrange os seguintes indicadores de rácio mulheres / homens: esperança de vida saudável; e sexo à nascença.

Figura 5 – Índice de desigualdade de género e práticas de ação coletiva na Europa

Fonte: Global Gender Report (2009) e European Social Survey (2008).

Os contextos institucionais promovem condições (des)favoráveis à igualdade de género, que depois de repercutem nas práticas de ação coletiva dos sexos. Maior distanciamento da política por parte das mulheres (Torres e Brites, 2007), não se deve a razões naturais ou biológicas. Para entender melhor os fenómenos da participação política e ação coletiva dos sexos, fará sentido analisar os processos sociais que lhe estão na origem, como se procurou fazer ao analisar-se conjugadamente a classe social, a escolaridade e as desigualdades de género nos contextos nacionais europeus.

Conclusão

Em todas as classes sociais, com exceção dos profissionais liberais, os homens revelam maior adesão a práticas de ação coletiva. A participação feminina é menor que a dos homens, mas esse desequilíbrio torna-se mais acentuado à medida que observamos a ação coletiva das classes sociais mais favorecidas até às classes sociais subalternas.

Nos países com mais elevada ação coletiva é também mais elevada a participação cidadã das mulheres e nos casos da Suécia, Finlândia e Dinamarca, a participação do género feminino é denodadamente superior à do género masculino. É precisamente nestes países, conjuntamente com a Noruega, onde as desigualdades de género são significativamente inferiores no conjunto da Europa.

Bibliografia

Almeida, João Ferreira de, Fernando Luís Machado, e António Firmino da Costa (2006), “Classes sociais e valores em contexto europeu”, in Jorge Vala e Anália Torres (orgs.), Contextos e Atitudes Sociais na Europa, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais, pp. 69-96.

Bader, Veit-Michael (2008), Racismo, Etnicidade, Cidadania. Reflexões Sociológicas e Filosóficas, Porto, Edições Afrontamento.

Baptista, Inês (2010), “As desigualdades de género em número: reflexões metodológicas acerca da construção de índices”, em Renato Miguel do Carmo (org.), Desigualdades Sociais 2010. Estudos e Indicadores, Lisboa, Editora Mundos Sociais, pp. 215-227.

Bennet, Tony e outros (2009), Culture, Class and Distinction, London and New York, Routledge.

Bottero, Wendy (2005), Stratification: Social Division and Inequality, Londres e Nova Iorque, Routledge.

Bottero, Wendy (1998), “Clinging to the wreckage? Gender and the legacy of class”, Sociology, 32, pp. 469-490.

Bottero, Wendy e Sarah Irwin (2003), “Locating difference: class, ‘race’ and gender, and the shaping of social inequalities”, The Sociological Review, 51 (4), pp. 463-483.

Bourdieu, Pierre (1999), *A Dominação Masculina*, Rio Janeiro, Bertrand Brasil.

Cabral, Manuel Villaverde (1997), Cidadania Política e Equidade Social em Portugal, Oeiras, Celta Editora.

Costa, António Firmino, Fernando Luís Machado e João Ferreira de Almeida (2008), “Classes sociais e recursos educativos: uma análise transnacional”, em A.F. Costa, F.L. Machado e P. Ávila (orgs.), Portugal no Contexto Europeu, Vol. II - Sociedade e Conhecimento, Lisboa, CIES-ISCTE, pp. 5-20.

Costa, António Firmino, Rosário Mauritti, Suzana da Cruz Martins, Fernando Luís Machado e João Ferreira de Almeida (2000), “Classes Sociais na Europa”, Sociologia, Problemas e Práticas, 34, pp. 9-43.

Costa, António Firmino (1999), Sociedade de Bairro: Dinâmicas Sociais de Identidade Cultural, Oeiras, Celta.

Costa, António Firmino (1995), “Modes de vie et action collective”, Espaces et Sociétés, 79, pp. 107-124.

- Crompton, Rosemary (2003), "Class and gender beyond the 'cultural turn' ", *Sociologia, Problemas e Práticas*, 42, pp. 9-24.
- Crompton, Rosemary (1998), *Class and Stratification: An Introduction to Current Debates*, Cambridge, Polity Press.
- Crompton, Rosemary (1996), "The fragmentation of class analysis", *British Journal of Sociology*, 40, pp. 56-67.
- Crossley, Nick (2002), *Making Sense of Social Movements*, Berkshire, Open University Press.
- Crossley, Nick (2003), "From reproduction to transformation: social movement fields and the radical habitus", in *Theory, Culture & Society*, Vol.20 (6), pp. 43-68.
- Dahrendorf, Ralph (1982), *As Classes Sociais e os seus Conflitos na Sociedade Industrial*, Brasília, Editora Universidade de Brasília.
- Eder, Klaus (1993), *The New Politics of Class. Social Movements and Cultural Dynamics in Advanced Society*, Londres, Sage Publications.
- Esping-Andersen, Gosta (1999), *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford, Oxford University Press.
- Goldthorpe, John (2002), "Globalisation and social class", *West European Politics*, 25 (3), pp. 1-28.
- Grint, Keith (2002), *Sociologia do Trabalho*, Lisboa, Instituto Piaget.
- Kelly, Carolin e Sara Breinlinger (1996), *The Social Psychology of Collective Action*, Londres, Taylor & Francis.
- Lee, David J. e Bryan S. Turner (orgs.) (1996), *Conflicts about Class: Debating Inequality in Late Industrialism*, Harlow (U.K.), Longman.
- Lister, Ruth (2001), "Citizenship and gender", em Kate Nash e Alan Scott (eds.), *The Blackwell Companion to Political Sociology*, Malden, Blackwell Publishing, pp. 323-332.
- Lockwood, David (1986), "Class, status and gender", in R. Crompton & M. Mann (eds.), *Gender and Stratification*, Cambridge, Polity.
- Machado, Fernando Luís, António Firmino da Costa, Rosário Mauritti, Suzana da Cruz Martins, José Luís Casanova e João Ferreira de Almeida (2003), "Classes sociais e estudantes universitários: origens, oportunidades e orientações", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Nº 66, pp. 45-80.
- Marshall, Gordon (1997), *Repositioning Class: Social Inequality in Industrial Societies*, Londres, Sage Publications.
- Offe Claus, (1985), "New social movements: challenging the boundaries of institucional politics", *Social Research*, Vol.52, nº 4, pp. 817-868.
- Parkin, Frank (1979), *Marxism and Class Theory: a Bourgeois Critique*, London, Tavistock.
- Perista, Heloísa (2002), "Género e trabalho não pago. Os tempos das mulheres e os tempos dos homens", *Análise Social*, XXXVII (163), pp. 447-474.
- Popielarz, Pamela (1999), "(In) Voluntary association: A multilevel analysis of gender segregation in voluntary organizations", *Gender and Society*, 13 (2), pp. 234-250.
- Scott, John (1996), *Stratification and Power: Structures of Class, Status and Command*, Cambridge, Polity Press.
- Scott, John (2001), *Power*, Cambridge, Polity.
- Silva, Manuel Carlos (2009), *Classes Sociais. Condição Objetiva, Identidade e Ação Coletiva*, Vila Nova Famalicão, Editora Húmus.
- Silva, Manuel Carvalho (2007), *Trabalho e Sindicalismo em Tempo de Globalização*, Lisboa, Círculo de Leitores e Temas de Debates.
- Torres, Anália e Rui Brites (2007), "Atitudes e valores dos europeus: a perspetiva do género numa análise transversal", em Jorge Vala e Anália Torres (orgs.), *Contextos e Atitudes Sociais na Europa*, Lisboa, ICS/Imprensa de Ciências Sociais, pp. 325-378.

Turner, Jonathan H. (org.) (2001), *Handbook of Sociological Theory*, New York, Kluwer Academic.

Wagner, Anne-Catherine (2007), *Les Classes Sociales dans la Mondialisation*, Paris, La Découverte.

Walby, Sylvia (1986), “Gender, class and stratification: Towards a new approach”, in R. Crompton & M. Mann (eds.), *Gender and Stratification*, Cambridge, Polity, pp. 23-39.

Wright, Erik Olin (1997), *Class Counts: Comparative Studies in Class Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press.

Wright, Erik Olin (2010), *Envisioning Real Utopias*, Londres / Nova Iorque, Verso.

XV ENCONTRO NACIONAL DE SOCIOLOGIA INDUSTRIAL DAS ORGANIZAÇÕES E DO TRABALHO

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas
Universidade da Beira Interior
16 e 17 de Maio de 2013

RELAÇÕES SOCIAIS EM TEMPO DE CRISE: TRABALHO, EMPREGO E JUSTIÇA SOCIAL

PROGRAMA

1º Dia - 5ª Feira, 16 de Maio de 2013

9:00 - Registo dos Participantes

9:30 - Sessão Solene de Abertura (Anfiteatro 7.21)

Ana Paula Duarte - Vice-Reitora da UBI
Maria Conceição Cerdeira - Presidente da APSIOT
Ana Romão - Presidente da APS
Paula Urze - Presidente da Comissão Organizadora
Pedro Roque - Secretário de Estado do Emprego

10:45 - Mesa de Enquadramento das Sessões Paralelas (Anfiteatro 7.21)

Prevenção e Condições de Trabalho

Manuel Maduro Roxo - Subinspector-Geral da ACT

Igualdade de Género e Conciliação Trabalho-Família

Sandra Ribeiro - Presidente da CITE

Apresentação: Maria Conceição Cerdeira - Presidente da APSIOT

11:15 - Pausa para café

11:30 - Sessões Paralelas (3 salas)

Apresentação de Comunicações

11h30/12h45 – 1) Mercado de Trabalho e Precariedade

Anfiteatro 7.21

Moderador/a: Cláudio Teixeira, ISCTE (Aposentado)

(R37) Reconfigurações do emprego jovem, (in)visibilidades e riscos socioprofissionais

Ana Paula Marques, Universidade do Minho

(R32) Percursos de Jovens Gestores Portugueses no Mercado de Trabalho

Sofia Lai Amandio, École Normale Supérieure de Lyon / Université Lumière Lyon 2, Equipe
“Dispositions, pouvoirs, cultures et socialisations”, Centre Max Weber (UMR 5283 CNRS)

(R23) O medo social do desemprego e as predisposições para passividade individual ou acção colectiva: um estudo exploratório

Alan Stoleroff, CIES/ISCTE-IUL; Marta Meireles, ISCTE-IUL

11h30/12h45 – 5) Empregabilidade, Empreendedorismo e Auto-Emprego

Anfiteatro 7.22

Moderador/a: Natália Alves, IE-Universidade de Lisboa

(R70) Empreendedores com mais de 50 anos: características, motivações e barreiras que enfrentam
Catarina Seco Matos, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

(R11) Desafios do empreendedorismo: apresentação e discussão de um caso em Sociologia.

Susana Alexandra Costa Dias, Universidade do Minho; Emília Araújo, Universidade do Minho / Departamento de Sociologia

(R53) Empreendedorismo social e estratégias de auto-organização do trabalho

Luciene Rodrigues, Universidade Estadual de Montes Claros e CesNova/Universidade Nova de Lisboa

(R60) Projeto FOLLOW: práticas de promoção e monitorização da empregabilidade dos diplomados do Ensino Superior

Rui Filipe Alves Mendes e João David Augusto Paiva Fernandes, OEIST (Observatório de Empregabilidade dos Diplomados do IST)

11h30/12h45 - 6) Formação Profissional, Condições de Trabalho e Qualidade de Vida

Sala de Autoaprendizagem B

Moderador/a: M^a Manuel Serrano, Universidade de Évora

(R10) Tempos de crise, crise de tempos e reinvenções

Emília Araújo, Universidade do Minho / Departamento de Sociologia

(R49) Modelos de gestão de recursos humanos em empresas ligadas a sectores de elevada intensidade tecnológica.

Maria Amélia Marques, Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal

(R67) Dinâmicas de formação profissional em contexto de trabalho numa grande empresa

Sandra Pratas Rodrigues, Instituto da Educação da Universidade de Lisboa

(R61) Avaliação da Transferência da Formação Profissional num Organismo da Administração Pública: potencialidades e constrangimentos

José Manuel Gameiro Rebelo dos Santos e Ana Rita Amaral Maia de Almeida, Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

(R31) Condições de trabalho em ambiente formal, anárquico e cínico-Estudo empírico de uma organização do setor da construção civil

Ivo Domingues, Instituto de Ciências Sociais / Universidade do Minho; Luís Moreira, Instituto Superior Engenharia do Porto

12:45 - Intervalo para Almoço

14h15/15h45 - 1) Mercado de Trabalho e Precariedade

Anfiteatro 7.21

Moderador/a: Ana Paula Marques, Universidade do Minho

(R35) Dilemas dos Mercados de Trabalho regionais perante o aumento do desemprego de imigrantes

Cristina Maria de Carvalho Varela, Instituto de Emprego e Formação Profissional – Serviços de Coordenação Regional do Alentejo; José Joaquim Palma Rita, Instituto de Emprego e Formação Profissional – Delegação Regional do Alentejo

(R66) Precariedade estudantil nas linhas de montagem teleoperacionais

Isabel Maria Bonito Roque, Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

(R39) **"A desestabilização dos estáveis": retratos da situação laboral e profissional dos professores do ensino público nos discursos sindicais e associativos em tempos de reformas**

Alan Stoleroff e Daniel Inácio Alves, CIES/ISCTE-IUL

(R43) **Gerações em terra e no mar - O valor económico e social da idade no processo de envelhecimento profissional dos pescadores.**

Licínio M. V. Tomás, Universidade dos Açores

(R44) **Profissões e Precariedade em Tempos de Transformação: O Caso da(s) Profissão(ões) Científica(s)**

Alfredo Campos, Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra

14h15/15h45 - 2) Emprego e Relações de Género

Anfiteatro 7.22

Moderador/a: Catarina S. Oliveira, FCSH-Universidade da Beira Interior

(R73) **Inserção profissional e género: a construção das desigualdades no início do ciclo de vida profissional**

Natália Alves, IE-Universidade de Lisboa

(R22) **Diagnosticar a desigualdade de género nas autarquias locais: experiências de promoção de planos para a igualdade**

Rosa Monteiro, Centro de Estudos Sociais da UC e ISMT

(R63) **Género, Envelhecimento e Trabalho: possíveis articulações teóricas**

Daniele dos Santos Fontoura, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS/BRASIL) e Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG/UTL; Valmíria Carolina Piccinini, Escola de Administração (EA) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Sara Falcão Casaca, SOCIUS/ISEG/UTL

(R25) **Correntes de desigualdade, sementes de solidariedade: um olhar empírico sobre o serviço doméstico contemporâneo**

Manuel Abrantes, SOCIUS: Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa

14h15/15h45 - 4) Redes, Inovação e Conhecimento

Sala de Autoaprendizagem B

Moderador/a: Cristina Parente, Faculdade de Letras-Universidade do Porto

(R64) **Redes, inovação e conhecimento. Contributos para uma leitura sistémica!**

Maria Manuel Renga Capelão Serrano, Universidade de Évora e SOCIUS-ISEG/UTL; Paulo Alexandre Neves Martinho Neto, Universidade de Évora e CEFAGE-UÉ

(R21) **O lugar das (i)mobilidades na construção das redes científicas internacionais, percursos de vida e orientações institucionais: uma análise sobre o caso português**

Margarida Fontes, Laboratório Nacional de Engenharia e Geologia; Emília Araújo, Universidade do Minho / Departamento de Sociologia

(R59) **Abertura à inovação nas empresas portuguesas**

Maria Isabel Felisberto Carvalho, Rui Pedro Torres Ribeiro, Maria José Aguilar Madeira, Universidade da Beira Interior; Dambusse Bucuane Libombo, Universidade da Beira Interior – Portugal e Universidade Eduardo Mondlane – Moçambique; Pedro Miguel Lopes Mota Veiga, Curva de Gauss – Estudos, Formação e Consultoria, Unip. Lda

(R16) **Usos e significados na Academia – um estudo exploratório sobre duas comunidades científicas**

João Monteiro de Matos, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas

15:45 - Pausa para café

16h00/18h00 - 5) Empregabilidade, Empreendedorismo e Auto-Emprego

Anfiteatro 7.21

Moderador/a: Fátima Assunção, ISCSP-Universidade Técnica de Lisboa

(R50) A gestão de pessoas em organizações do terceiro sector: resultados exploratórios de uma investigação em curso

Cristina Parente, Faculdade de Letras da Universidade do Porto

(R26) Concepções e significados do empreendedorismo social no Brasil e em Portugal: crise, performance e bem comum

Vander Casaqui, Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo – Brasil

(R55) Maturação e eficácia de parcerias para a promoção da integração social e do emprego – o caso da Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia'

Tiago Carrilho, Universidade Aberta; CIEO – Universidade do Algarve

(R56) Construção de parcerias para a promoção da integração social e do emprego – o caso da Cruz Vermelha de Vila Nova de Gaia'

Tiago Carrilho, Universidade Aberta; CIEO – Universidade do Algarve

16h00/18h00 - 4) Redes, Inovação e Conhecimento

Anfiteatro 7.22

Moderador/a: José Rebelo Santos, ESCE-Instituto Politécnico de Setúbal

(R34) A Gestão de Recursos Humanos na promoção da inovação em empresas de base tecnológica: o caso da comunidade de spin-offs do IST

Conceição Maria Guerreiro Timóteo Gabriel Luís, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL;

Cristina Maria Paixão de Sousa, DINÂMIA'CET – IUL, Instituto Universitário de Lisboa – ISCTE-IUL

(R69) O Impacto de Diferentes Fontes de Conhecimento sobre o Desempenho Inovador: Evidências Empíricas nas Empresas Portuguesas

Pedro Miguel Lopes Mota Veiga, Curva de Gauss – Estudos, Formação e Consultoria, Unip. Lda; Maria José Aguilar Madeira e Maria de Lurdes Barroso Simão, Universidade da Beira Interior; António Joaquim Oliveira Nunes, Iscap /Universidade Portucalense / Universidade Católica do Porto /UBI

(R74) Inovação aberta e desempenho inovador das empresas portuguesas

Maria José Aguilar Madeira e João Carvalho, Universidade da Beira Interior

(R80) Redes Sociais Minho-Lima: Coesão Territorial a partir da Reconfiguração da Intervenção Local

Maria Carmina Morais, Daniela Flora Ferreira Gomes e Miguel Ângelo Ferreira Morais Valério, Instituto Politécnico de Viana do Castelo

16h00/18h00 - 8) Movimentos Sociais, Participação e Formas de Voluntariado

Sala de Autoaprendizagem B

Moderador/a: Rui Moura, Universidade Autónoma de Lisboa

(R77) Representações do desenvolvimento político do terceiro setor português: uma análise centrada nos atores chave

Mónica Santos, Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto; Paula Guerra, Departamento de Sociologia e Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto

(R75) Lógicas de ação no contexto católico - o domínio da ação social

Henrique Joaquim, Faculdade de Ciências Humanas – Universidade Católica Portuguesa

(R4) Desigualdades de género, trabalho e ação coletiva na Europa

Nuno Nunes, CIES – ISCTE Instituto Universitário de Lisboa

(R1) Os movimentos sociais indígenas frente a revolução cidadã no Equador: a crise entre o bem-

viver e o neonacional-desenvolvimentismo

Gustavo Menon, NPT-PUC/SP e Faculdade de Ciências de Guarulhos – FACIG/UNIESP

(R6) A responsabilidade policial na segurança pública no Brasil e em Portugal: extratos de uma proposta de investigação

Mónica de Melo Freitas, CesNova-Faculdade de Ciências Sociais e Humanas-Universidade Nova de Lisboa; Ivone Costa, UFBA

(R7) A crise financeira e os seus impactes na sustentabilidade do Serviço Nacional de Saúde Português

Mónica de Melo Freitas e José Manuel Resende, CesNova-Faculdade de Ciências Sociais e Humanas-Universidade Nova de Lisboa; Maria João Nicolau dos Santos, ISEG-UTL

2º Dia - 6ª Feira, 17 de Maio de 2013

09:30 - Conferência (Anfiteatro 7.21)

Relações laborais e diálogo social em tempo de crise

João Ferreira de Almeida - CIES/ISCTE-IUL

Apresentação: Paula Urze - Presidente da Comissão Organizadora

10:15 - Pausa para café

10:30 - Sessões Paralelas (3 salas)

Apresentação de Comunicações

10h30/12h00 - 1) Mercado de Trabalho e Precariedade

Anfiteatro 7.21

Moderador/a: Licínio Tomás, Universidade dos Açores

(R52) Vulnerabilidade(s) e inserção laboral em pessoas em situação de sem-abrigo

Sónia Mairos Ferreira, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCE-UC); José Pedro Machado, s/

(R14) Perspetivas e compromissos de empregabilidade em contexto de insolvência empresarial

Sara Filipa Ferreira Portovedo, RICOT - Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho/Universidade da Beira Interior – LabCom; Hernâni Veloso Neto, RICOT - Rede de Investigação sobre Condições de Trabalho/Instituto de Sociologia da Universidade do Porto

(R29) Os caminhos migracionais entre Brasil e Portugal: uma análise do tráfico humano internacional e as circunstâncias laborais no país de destino

Wanda Helena Mendes Muniz Falcão e Jordanny Barbosa da Silva, Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FACISA); Milena Barbosa de Melo, Universidade de Coimbra; Laura Costa Miranda, Universidade de Coimbra

(R76) Entre a formação académica e profissional e a inserção no mercado de trabalho: pistas exploratórias para a análise do campo profissional do Direito

Mónica Santos, Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto

(R18) Soft but not so: paradoxos num sistema de gestão de vendas na perspetiva dos seus agentes

Rosa Monteiro, Centro de Estudos Sociais da UC e ISMT; Inês Amaral, Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho e Instituto Superior Miguel Torga; Jessica Alegre, Faculdade Psicologia e Ciências da Educação da UC e ISMT

10h30/12h00 - 3) Grupos Sociais e Regulação Social

Anfiteatro 7.22

Moderador/a: António José Almeida, ESCE-Instituto Politécnico de Setúbal

(R85) A crise do emprego jovem em Portugal e a negociação colectiva

Paulo Alves e Luís Poças, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e DINÂMIA'CET-IUL; Raul Tomé, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

(R79) O Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências (RVCC) na Região Autónoma da Madeira (RAM) e a relação com o Trabalho, o Emprego e a Justiça Social

Maria Manuela Vieira Teixeira Pereira, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa

(R78) RSI, tolerância zero. A estigmatização como regulação social

Ricardo António de Sá Ferreira, University of Kent (Reino Unido); Brussels School of International Relations (Bélgica); Faculdade de Letras da Universidade do Porto (Portugal)

(R46) A cooperação nas organizações educativas em contexto de imprevisibilidade e incerteza

Domingos Afonso Braga e David Paz Beirante, Universidade de Évora

10h30/12h00 - 6) Formação Profissional, Condições de Trabalho e Qualidade de Vida

Sala de Autoaprendizagem B

Moderador/a: Luís Botelho, Polícia Judiciária

(R33) O papel da formação profissional nas questões de género na indústria têxtil da Covilhã

João Leitão, ESS-Instituto Politécnico da Guarda

(R38) Avaliação de Desempenho na função pública: burocracia e hipocrisia

Ivo Domingues, Instituto de Ciências Sociais / Universidade do Minho; Luís Simões, Câmara Municipal de Mealhada

(R42) Justiça social nas formas de acesso ao trabalho: Um caso de parceria no âmbito da formação (qualificação) entre uma Escola e uma Empresa

Zulmira de Jesus Cardoso da Silva Rodrigues, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa e Faculdade de Ciências e Tecnologia - Universidade Nova de Lisboa

(R83) Usos da linguagem nas organizações: uma aproximação pela experiência e significação coletivas

Gabriel Henriques, ESPP do ISCTE-IUL

12h00/13h00 - 2) Emprego e Relações de Género

Anfiteatro 7.21

Moderador/a: Catarina S. Oliveira, FCSH-Universidade da Beira Interior

(R17) Universidade e Igualdade de Género em tempos de crise

Susana Villas-Boas, Catarina Sales Oliveira e Maria Soledad Las Heras Pérez, Universidade da Beira Interior

(R51) Incursões no mercado de trabalho: Diferenças entre homens e mulheres em situação de sem-abrigo

Sónia Mairos Ferreira, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra (FPCE-UC)

(R65) Implementação de planos para a igualdade de género em contexto empresarial: o caso da Auchan Portugal

Joana Correia dos Santos e Maria das Dores Guerreiro, CIES, ISCTE-IUL

12h00/13h00 - 6) Formação Profissional, Condições de Trabalho e Qualidade de Vida

Anfiteatro 7.22

Moderador/a: João Leitão, ESS-Instituto Politécnico da Guarda

(R54) A percepção dos trabalhadores sobre a formação profissional numa empresa industrial

Maria Amélia Marques e José Tiago Camacho Sousa, Escola Superior de Ciências Empresariais – Instituto Politécnico de Setúbal

(R68) **Formação de quadros e desenvolvimento de recursos humanos. O caso particular do *coaching***
Maria Manuel Renga Capelão Serrano, Universidade de Évora e SOCIUS-ISEG/UTL; Luciana Rocha Soares, Universidade de Évora

(R72) **O estado social activo à prova dos beneficiários da iniciativa novas oportunidades**
João Eduardo Rodrigues Martins, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve

12h00/13h00 - **3) Grupos Sociais e Regulação Social**

Sala de Autoaprendizagem B

Moderador/a: José Sampaio, SOCIUS/ISEG-Universidade Técnica de Lisboa

(R47) **O processo de profissionalização dos Osteopatas em Portugal: as forças e as debilidades de uma profissão em construção**

Domingos Afonso Braga e Carlos Alberto da Silva, Universidade de Évora; Augusto Baleiras Henriques, s/

(R84) **A negociação coletiva e a regulação das matérias relativas à segurança e saúde no trabalho (SST)**

Paulo Alves, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa e DINÂMIA'CET-IUL e Luís Gonçalves, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

(R13) **Os “novos mundos da inserção” dos/as diplomados/as: precariedade e individualização nas transições atuais para o mundo do trabalho**

Rosa Monteiro, Centro de Estudos Sociais da UC; e ISMT; Inês Amaral, Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho e Instituto Superior Miguel Torga; Joana Varandas, ISMT

13:00/14:30 - Intervalo para Almoço

14h30/16h00 - **4) Redes, Inovação e Conhecimento**

Anfiteatro 7.21

Moderador/a: M^a Amélia Marques, ESCE-Instituto Politécnico de Setúbal

(R15) **Da estrutura organizativa às dinâmicas de interação: a influência das redes sociais**

Carla da Silveira Ramos, Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE

(R30) **Em contexto de crise, criar conhecimento: a construção de conhecimento em contexto associativo**

Irene Santos, Instituto de Educação-UL

(R41) **Orientação para o mercado, Aprendizagem organizacional, Inovação e Desempenho: Chaves para a sustentabilidade das organizações não lucrativas**

Susana Maria Fonseca, Instituto Politécnico de Viseu – ESTGL, CETRAD – UTAD; Alberto Baptista, CETRAD - UTAD

(R2) **Práticas virtuais, aprendizagem real. Uma abordagem teórica e uma pesquisa italo-brasileira sobre as comunidades on-line de aprendizagem e conhecimento**

Pierfranco Malizia, Universidade LUMSA

14h30/16h00 - **7) Relações Industriais e Legislação Laboral**

Anfiteatro 7.22

Moderador/a: Arminda Neves, ISCSP-Universidade Técnica de Lisboa

(R71) **Os trabalhadores e as representações do sindicalismo: a crise do recurso “às velhas armas”?**

António José Almeida, ESCE-Instituto Politécnico de Setúbal

(R19) **Associativismo de empregadores em tempo de crise: o caso da CIP**

Raquel Rego, SOCIUS-ISEG-UTL; Reinhard Naumann, DINÂMIA-CET/ IUL; Paula Urze, FCT-UNL e SOCIUS-ISEG-UTL; Alan Stoleroff, ISCTE-IUL e CIES-IUL

(R45) **A mediação laboral como fator possível de mudança nas relações industriais: uma reflexão**

Pedro Cunha, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais-Universidade Fernando Pessoa; Maria José Pereira Soares Ferreira, Universidade Fernando Pessoa

(R48) Estilos de gestão de conflitos numa organização multinacional farmacêutica

Pedro Cunha e Sandra Carvalho Torres, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais-Universidade Fernando Pessoa

14h30/16h00 - 5) Empregabilidade, Empreendedorismo e Auto-Emprego

Sala de Autoaprendizagem B

Moderador/a: Ivo Domingues, Universidade do Minho

(R36) Percursos Profissionais: Projecções e Expectativas dos diplomados em Gestão de Recursos Humanos

Samantha Hacard-Verpoort, Instituto Politécnico de Setúbal – Escola Superior de Ciências Empresariais

(R57) Empreendedorismo e Empresas Startup na Beira Interior: Uma nova visão estratégica como motor de empregabilidade jovem

Sara Catarina Silveira Ferrão, Universidade da Beira Interior

(R82) Gestão de Recursos Humanos e perfis de empreendedorismo social em Organizações do Terceiro Setor

Cristina Parente, Susana Castro e Vera Araújo, Faculdade de Letras da Universidade do Porto

16:00 - Pausa para café

16:30 - Sessão de Solene de Encerramento (Anfiteatro 7.21)

Pedro Guedes de Carvalho - Presidente da FCSH-UBI

Maria Conceição Cerdeira - Presidente da APSIOT

Paula Urze - Presidente da Comissão Organizadora

17:30 - Fim dos trabalhos

Local:

FCSH-Universidade da Beira Interior

Estrada do Sineiro, s/n Covilhã

GPS [+40° 17' 19.45", -7° 30' 54.38"](#)

COMISSÃO DE HONRA

- **Presidente da Comissão de Honra, Sua Excelência, Presidente da República** - Prof. Doutor Aníbal Cavaco Silva
- **Ministro da Educação e Ciência** - Prof. Doutor Nuno Crato
- **Ministro da Economia e Emprego** - Prof. Doutor Álvaro Santos Pereira
- **Reitor da Universidade da Beira Interior** - Prof. Doutor João António de Sampaio Rodrigues Queiroz
- **Reitor da Universidade do Minho** - Prof. Doutor António Magalhães da Cunha
- **Reitor da Universidade de Évora** - Prof. Doutor Carlos Alberto Santos Braumann
- **Reitor da Universidade dos Açores** - Prof. Doutor Avelino de Freitas de Menezes
- **Reitor da Universidade Autónoma de Lisboa** - Prof. Doutor José Amado da Silva
- **Reitor da Universidade Lusófona** - Prof. Doutor Mário C. Moutinho
- **Presidente da FCSH-Universidade da Beira Interior** - Prof. Doutor Pedro Guedes de Carvalho
- **Presidente do ISCSP-Universidade Técnica de Lisboa** - Prof. Doutor Manuel Meirinho
- **Presidente do ISEG-Universidade Técnica de Lisboa** - Prof. Doutor João Luís Correia Duque
- **Directora da FL-Universidade do Porto** - Prof^a Doutora Maria de Fátima Marinho Saraiva
- **Director da FE-Universidade de Coimbra** - Prof. Doutor José Joaquim Dinis Reis
- **Presidente da Fundação para a Ciência e Tecnologia** - Prof. Doutor Miguel Seabra
- **Presidente do Conselho Económico e Social** - Dr. José Albino da Silva Peneda
- **Inspector-Geral da Autoridade para as Condições de Trabalho** - Eng^o Pedro Pimenta Braz
- **Presidente do IEFP** - Dr. Octávio Félix de Oliveira
- **Presidente da CITE** - Dra. Sandra Ribeiro
- **Directora do Escritório da OIT em Lisboa** - Dra. Mafalda Troncho
- **Secretário-Geral da CGTP** - Arménio Carlos
- **Secretário-Geral da UGT** - Eng^o João Gomes Proença
- **Presidente da CIP** - Eng^o António Saraiva
- **Presidente da CCP** - Dr. João Manuel Vieira Lopes
- **Presidente da APS** - Prof^a. Doutora Ana Romão
- **Presidente da APG** - Prof. Dr. Luís Bento
- **Presidente da APQ** - Prof. António Ramos Pires
- **Presidente da Câmara Municipal da Covilhã** - Dr. Carlos Pinto

CONSELHO DE PROGRAMA

- **Maria Conceição Cerdeira**(Coord) - Presidente da APSIOT, (ISCSP-Universidade Técnica de Lisboa)
- **Alzira Simões** (Presidente da Associação Angolana de Gestão de Pessoas)
- **Ana Paula Marques** (Universidade do Minho)
- **António Brandão Moniz** (FCT-Universidade Nova de Lisboa)
- **António José Almeida** (ESCE-Instituto Politécnico de Setúbal)
- **António Norberto Rodrigues** (ACT-Aposentado)
- **Arminda Neves** (ISCSP-Universidade Técnica de Lisboa)
- **Catarina Sales Oliveira** (Universidade da Beira Interior)
- **Célia Quintas** (Universidade Autónoma de Lisboa)
- **Cláudio Teixeira** (ISCTE-Aposentado)
- **Cristina Parente** (Faculdade de Letras-Universidade do Porto)
- **Domingos Afonso Braga** (Universidade de Évora)
- **Emília Margarida Marques** (FCSH-Universidade Nova de Lisboa)
- **Fátima Assunção** (ISCSP-Universidade Técnica de Lisboa)
- **Fernando Jorge Diogo** (Universidade dos Açores)
- **Ilona Kovács** (ISEG-Universidade Técnica de Lisboa)
- **Ivo Dias** (Universidade Lusíada de Lisboa)
- **Ivo Domingues** (Universidade do Minho)
- **João Leitão** (ESS-Instituto Politécnico da Guarda)
- **João Martins** (Universidade do Algarve)
- **José Grosso Oliveira** (Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias)
- **José Manuel Saragoça** (Universidade de Évora)
- **José Rebelo Santos** (ESCE-Instituto Politécnico de Setúbal)
- **José Sampaio** (SOCIUS-ISEG-Universidade Técnica de Lisboa)
- **Leonor Torres** (IEP-Universidade do Minho)
- **Licínio Tomás** (Universidade dos Açores)
- **Luísa Veloso** (CIES-ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa)
- **Manuel Lisboa** (FCSH-Universidade Nova de Lisboa)
- **Maria Amélia Marques** (ESCE-Instituto Politécnico de Setúbal)

- **Maria Dores Guerreiro** (ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa)
- **Maria João Rodrigues** (Institute for European Studies, Université Libre de Bruxelles)
- **Maria João Santos** (ISEG-Universidade Técnica de Lisboa)
- **Maria Leonor Pires** (EST-Instituto Politécnico de Setúbal)
- **Maria Manuel Serrano** (Universidade de Évora)
- **Maria Natália Alves** (IE-Universidade de Lisboa)
- **Maria Teresa Rosa** (ISCTE-Aposentada)
- **Paula Ferreira** (Universidade Lusíada Lisboa-ISSS)
- **Paula Urze** (FCT-Universidade Nova de Lisboa)
- **Paulo Alves** (ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa)
- **Pedro Cunha** (Universidade Fernando Pessoa)
- **Raquel Rego** (SOCIUS-ISEG-Universidade Técnica de Lisboa)
- **Ricardo Fabrício Rodrigues** (Universidade da Madeira)
- **Rolando Lalandia Gonçalves** (Universidade dos Açores)
- **Rui Moura** (Universidade Autónoma de Lisboa)
- **Sara Falcão Casaca** (ISEG-Universidade Técnica de Lisboa)
- **Sofia Alexandra Cruz** (Faculdade de Economia-Universidade do Porto)
- **Virgínia Ferreira** (Faculdade de Economia-Universidade de Coimbra)

COMISSÃO ORGANIZADORA

Paula Urze - Presidente da CO; APSIOT; FCT-UNL
Catarina Sales Oliveira - APSIOT; FCSH-UBI
Cláudia Gomes - APSIOT; FL-UL
Fátima Assunção - APSIOT; ISCSP-UTL
João Leitão - APSIOT; IPG
Luís Botelho - APSIOT; PJ
Manuel Cruz - APSIOT

Parcerias/Apoio e patrocínios:

