



O DIAGNÓSTICO SOCIOLÓGICO DA AÇÃO ESTRATÉGICA DAS MISERICÓRDIAS DO DISTRITO DE BEJA

Lqu² "Ocpwgn'Ect xcŋj q'Dck- q"

UÜØþVæðu Üðu KAE *ctrnu' Cndgt vq'f c 'Ukxc"*
ÄF qo kpi qu'Chpuq 'Dt ci c Ä

XU ÜQEÁT OEQJ ÁÖÒÁGELI



Agradecimentos:

A realização do presente trabalho de investigação implicou vários contributos e apoios, imprescindíveis para a sua concretização, e a essas pessoas eu manifesto o meu agradecimento e reconhecimento, pela disponibilidade, pelo empenho, pela consideração, e, sobretudo, pela atribuição de conhecimentos científicos e informações, que sustentaram o desenvolvimento do processo de pesquisa.

Apesar do processo de investigação ter implicado várias pessoas e instituições, agradeço particularmente:

Aos orientadores deste trabalho, ao sr. Professor Doutor Carlos Alberto da Silva e ao sr. Professor Doutor Domingos Afonso Braga, pelos excepcionais ensinamentos, pelos conselhos técnicos, pela paciência, pela confiança, e pelos incentivos facultados.

Aos Professores do departamento de Sociologia da Universidade de Évora, que de alguma forma puderam colaborar, facultando informações ou conselhos para a realização deste trabalho.

Aos Diretores técnicos das misericórdias do distrito de Beja, pela disponibilidade e pelo empenho demonstrado, nos momentos da recolha de informação.

Aos Provedores e Técnicos que, de alguma forma, deram o seu contributo, na recolha de informação e acolhimento facultado nas instituições do distrito.

Aos membros da Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia de Cuba, pelo incentivo e tolerância que sempre revelaram, pelos dias que me ausentei das minhas responsabilidades nesta instituição, em prol desta causa.

Aos colegas de curso, pelo apoio e pela amizade que sempre revelaram, durante o percurso de pesquisa, nos momentos de preocupação e de alguma ansiedade.

Aos meus amigos, pela tolerância e incentivo que sempre manifestaram.

À minha família, pela compreensão, pela paciência, pelo apoio, pela privação a que estiveram sujeitos, durante este longo período, e pela coragem que sempre me recomendaram.

A todos muito obrigado

Dedicatória:

Dedico este trabalho de investigação às pessoas mais importantes da minha vida, pelas quais eu me preocupo todos os dias e pelas quais eu alimento sonhos difíceis, que implicam esforço, dedicação e muita coragem.

A vocês, minhas filhas, Ana Lúcia e Sofia, eu dedico o resultado de alguns anos de reflexão e trabalho.

**É melhor para a sociedade que os atores
sejam atores e não apenas manipulados,
heterónimos, consumidores.**

Alain Touraine (1991)

O diagnóstico sociológico da matriz da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja

RESUMO

O presente trabalho de investigação situa-se no enquadramento dos eixos metodológicos da sociologia de ação, cujos objetivos principais são, caracterizar a matriz da ação estratégica das instituições (“misericóridas”) que integram o objeto de análise, no âmbito da intervenção social, e formar o diagnóstico sociológico dos contextos organizacionais, em termos de ação estratégica para a intervenção social, tendo em consideração o presente e as perspetivas de futuro.

Através da utilização de uma orientação metodológica centrada no exercício do diagnóstico prospectivo, com recurso à análise estatística dos dados, através do software *SPSS* e o método dos cenários de Michel Godet, foram delineadas as etapas que permitiram a concretização do diagnóstico sociológico e a constituição de um cenário mais provável, para um horizonte temporal de 5 a 10 anos, no âmbito da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja.

As conclusões descrevem que a ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja está muito vinculada aos valores tradicionais de intervenção, tendo por base um modelo de governação centrado unicamente nas decisões dos órgãos sociais, dependente dos apoios financeiros e influência dos atores estatais, e desprovida da participação dos profissionais que integram os quadros das organizações.

No que respeita ao funcionamento interno, destaca-se o individualismo destas organizações na execução, numa lógica desinteressada dos projetos concretizados em rede de intervenção e em parceria.

O cenário mais provável para um espaço temporal de 5 a 10 anos, integra os constrangimentos provocados pela dependência financeira de outras entidades; a importância do fomento de uma cultura com práticas de qualidade; a modernização rumo ao progresso e evolução organizacional, através da utilização das tecnologias e formação dos recursos humanos; e a integração numa rede de parceiros, como uma condição para o sucesso e sustentabilidade das ações que são desenvolvidas.

Palavras-chave: atores e sistemas; sistema de ação concreto; análise estrutural, estratégia de atores; análise morfológica; prospectiva e cenários.

Sociological diagnosis of "misericórdias" strategic action matrix from the district of Beja

ABSTRACT

This research work is in the framework of sociology of action methodological axes, whose main goals are to characterize the matrix of strategic action of the institutions ("misericórdias") that comprise the object of analysis in the context of social intervention, diagnosis and form of sociological organizational contexts, in terms of strategic action for social intervention, taking into account the present and future prospects.

Through the use of a methodological orientation centered in the exercise of prospective diagnosis, using the statistical analysis of the data through SPSS and the method of scenarios from Michel Godet, were outlined the steps that led to the implementation of diagnosis and sociological constitution of a most likely scenario for a time horizon of 5 to 10 years, under the strategic action of the "misericórdias" from the district of Beja.

The main conclusions show that the strategic action of the "misericórdias" from this district is closely linked to traditional values of intervention, based on a model of governance only centered on the decisions of the governing bodies, dependent on financial support and influence of state actors, and devoid of participation of professionals within the frames of organizations.

Regarding the inner workings, the individualism of these organizations is preponderant to increase a logic disinterested on implemented projects at the network intervention level and partnership.

The most likely scenario for a timeline of 5-10 years integrates the constraints caused by the financial dependence of other entities, the importance of fostering a culture with quality practices, modernization towards progress and organizational evolution, through the use of technologies, training of human resources and the integration of a network of partners, as a condition for the success and sustainability of the actions that are developed.

Keywords: actors and systems; concrete action system, structural analysis, strategy actors, morphological analysis, and prospective scenarios.

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Dedicatória	ii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice Geral	vi
Índice de Quadros	x
Índice de Figuras e Esquemas	xiv
Introdução	1
PARTE I	9
1.- Perspetivas teórico-conceptuais	9
1.1.- Considerações preliminares dos aspetos conceptuais	9
1.1.1.- Notas breves sobre as organizações sociais, o terceiro setor e as políticas sociais.....	9
1.1.2.- Perspetivas sociológicas sobre a intervenção das e nas organizações sociais: notas sobre os modelos sociológicos de intervenção.....	23
1.2.- A estruturação da ação coletiva nas organizações sociais....	32
1.2.1.- Os postulados da análise estratégica.....	32
1.2.2.- A formatação do contexto organizacional e a ação organizada.....	37
1.2.3.- Perspetivas sobre a governação e a ação estratégica.....	40
1.2.4.- Os atores criam e governam os sistemas de ação: lógicas da ação coletiva, regulação e mudança nas organizações sociais.....	44
1.3.- As misericórdias portuguesas no panorama da intervenção social	54
1.3.1.- Notas breves sobre a génesis e o percurso histórico como entidades vocacionadas para a intervenção social.....	54
1.3.2.- Princípios que regem a ação coletiva nas e das misericórdias, numa lógica centrada na intervenção social de proximidade.....	59
1.3.3.- Componentes estruturais e o quadro cultural e estratégico da ação organizada.....	62

1.3.4.- A intervenção social das misericórdias como um sistema de ação concreto e de regulação das prestações ou apoio social e serviços.....	67
PARTE II	71
2. Linhas do horizonte metodológico	71
2.1.- O lugar da sociologia no desenvolvimento dos estudos prospetivos	71
2.1.1.- Previsão e prospetiva.....	78
2.1.2.- Considerações sobre a formação de cenários.....	79
2.1.3.- Os métodos utilizados na análise prospetiva.....	81
2.1.4.- Princípios que regem a análise estratégica de atores e sua aplicação nos estudos prospetivos.....	84
2.2.- Apresentação do modelo de análise: Definição e operacionalização dos conceitos e apresentação das hipóteses	89
2.3.- Opções metodológicas para a recolha e tratamento dos dados da pesquisa	101
2.3.1.- Abordagem do método dos cenários.....	105
2.3.2.- A exploração do campo das possíveis evoluções e a elaboração dos cenários.....	108
2.3.3.- Natureza do trabalho de pesquisa.....	111
2.3.4.- Métodos, técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	113
2.3.5.- Caraterização do campo de análise.....	118
2.3.6.- Unidades de observação.....	121
PARTE III	125
3. As misericórdias do distrito de Beja em análise.....	125
3.1.- Aspetos gerais da caraterização das misericórdias como organizações sociais	125
3.1.1.- Análise descritiva dos resultados relativos à caraterização das misericórdias.....	125
3.1.2.- Síntese analítica dos aspetos da caraterização das organizações sociais.....	140

3.1.3.- Considerações preliminares da estruturação da ação estratégica organizacional das misericórdias.....	143
3.2.- O diagnóstico sociológico da matriz da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja	151
3.2.1.- Delimitação dos sistemas.....	151
3.2.1.1.- O sistema interno.....	151
3.2.1.2.- O sistema externo.....	156
3.2.2.- Análise estrutural dos sistemas.....	159
3.2.2.1.- A complexidade sistémica da ação estratégica das organizações...	160
3.2.2.2.- Resultados da análise estrutural.....	168
3.2.2.2.1.- Análise das influências diretas.....	168
3.2.2.2.2.- Análise das influências indiretas.....	177
3.2.2.2.3.- Abordagem à comparação entre variáveis de influência direta e Indireta.....	184
3.2.2.2.4.- Abordagem à comparação entre variáveis de dependência direta e indireta.....	186
3.2.2.2.5.- Considerações finais.....	190
3.2.3.- A análise das estratégias de atores.....	194
3.2.3.1.- Desafios estratégicos e objetivos dos atores.....	196
3.2.3.2.- Relação de forças existente entre os atores.....	201
3.2.3.2.1.- Influências diretas e indiretas entre os atores.....	201
3.2.3.2.2.- Relação de forças e posição dos atores.....	206
3.2.3.2.3.- Implicação dos atores no jogo, para a concretização dos objetivos gerais.....	212
3.2.3.2.4.- Convergência dos atores face aos objetivos gerais.....	214
3.2.3.2.5.- Considerações finais.....	217
3.2.4.- Análise morfológica do campo dos possíveis para a implementação de uma ação estratégica para a intervenção social.....	220
3.2.5.- Configuração dos cenários mais prováveis, para uma visão prospectiva dos efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social das misericórdias.....	230
3.2.6.- Considerações finais: do diagnóstico sociológico à formação do cenário mais provável.....	246

Conclusões	254
Recomendações e desafios para futuras investigações	264
Bibliografia	271
Apêndices	281
Anexos	300

Índice de Quadros

Quadro nº.1- Previsão e Prospetiva	78
Quadro nº.2- Conceito Ator estratégico	90
Quadro nº.3- Conceito Sistema de Ação Concreto	91
Quadro nº.4- Conceito Dinâmicas do Poder	92
Quadro nº.5- Conceito Zonas de Incerteza	93
Quadro nº.6- Indicadores/Variáveis que sustentam a observação:Ator Estratégico	96
Quadro nº.7- Indicadores/Variáveis que sustentam a observação:Sistema de Ação Concreto	97
Quadro nº.8- Indicadores/Variáveis que sustentam a observação:Dinâmicas do poder	98
Quadro nº.9- Indicadores/Variáveis que sustentam a observação:Zonas de Incerteza	99
Quadro nº.10- Perguntas operacionais/Objetivos/Hipóteses de investigação	100
Quadro nº.11- Estrutura geral do questionário	117
Quadro nº.12- Concelhos do distrito de Beja	120
Quadro nº.13- Unidades de observação	121
Quadro nº.14- Tempo de serviço na instituição	122
Quadro nº.15- Sexo dos inquiridos	123
Quadro nº.16- Área de formação académica	123
Quadro nº.17- Idade dos inquiridos	123
Quadro nº.18- Estrutura de governação	126
Quadro nº.19- Vantagens da estrutura de governo	126
Quadro nº.20- Ação social praticada no passado	127
Quadro nº.21- Respostas sociais da atualidade	128
Quadro nº.22- Fontes de financiamento	129
Quadro nº.23- O trabalho voluntário favorece a gestão organizacional	130
Quadro nº.24- Disponibilidade e motivação dos voluntários acresce na qualidade	131
Quadro nº.25- Os voluntários dedicam-se com muito empenho às funções	131
Quadro nº.26- O trabalho voluntário implica ter formação específica	132

Quadro nº.27- O trabalho dos voluntários deverá ser apoiado pelos técnicos	132
Quadro nº.28- Meios tecnológicos utilizados	133
Quadro nº.29- Eficácia na execução	134
Quadro nº.30- Qualidade dos serviços	135
Quadro nº.31- Reduz os custos com os recursos humanos	135
Quadro nº.32- Permite executar mais rapidamente	136
Quadro nº.33- A ação estratégica para a intervenção social utiliza uma metodologia centrada nos valores históricos e culturais	136
Quadro nº.34- A razão da existência da organização é a intervenção para os mais necessitados e desprotegidos	137
Quadro nº.35- A organização do trabalho é definida conforme os princípios tradicionais das obras de misericórdia	138
Quadro nº.36- A satisfação das necessidades básicas diárias constitui o principal objetivo da intervenção social	138
Quadro nº.37- A fé e a moral cristãs estão patentes nos perceitos da intervenção social	139
Quadro nº.38- As iniciativas religiosas estão presentes nas atividades de intervenção social	139
Quadro nº.39- A vinculação aos valores e crenças tradicionais dificulta a evolução para modelos de intervenção social mais evoluídos	140
Quadro nº.40- A definição das comunicações formais encontra-se regulamentada	144
Quadro nº.41- Informalmente concretizam-se comunicações regulares que orientam o processo de trabalho	145
Quadro nº.42- A intervenção social exige a frequência de interações continuadas entre os atores organizacionais	146
Quadro nº.43- Grande parte das mensagens do contexto laboral são transmitidas verbalmente, de forma informal	146
Quadro nº.44- A utilização de mensagens escritas é um processo de comunicação mais eficaz e evita erros de interpretação	147
Quadro nº.45- A organização desenha a ação coletiva através da planificação do trabalho de intervenção social	147
Quadro nº.46- As respostas sociais possuem regulamentos internos e	

protocolos de cooperação que normalizam o seu funcionamento	148
Quadro nº.47- Alguns procedimentos e rotinas são regulados informalmente no contexto do trabalho	148
Quadro nº.48- O modelo de seleção de recursos humanos integra os princípios: especialização/competência e definição do perfil para as funções	149
Quadro nº.49- Os recursos humanos são integrados na organização mediante a realização de uma formação prévia	149
Quadro nº.50- Aspetos que compõem o sistema interno	152
Quadro nº.51- Variáveis do sistema interno	155
Quadro nº.52- Variáveis do sistema externo	158
Quadro nº.53- Variáveis do sistema interno e a sua importância (%) nas dimensões do sistema	160
Quadro nº.54- Variáveis do sistema externo e a sua importância (%) nas dimensões do sistema	165
Quadro nº.55- Variáveis do plano de influências/dependências diretas dos sistemas	172
Quadro nº.56- Variáveis do plano se influências/dependências diretas dos sistemas	173
Quadro nº.57- Posição das variáveis por influência direta e por dependência direta dos sistemas	175
Quadro nº.58- Variáveis do plano de influências/dependências indiretas do sistema	179
Quadro nº.59- Posição das variáveis por influência/dependência indireta do sistema	182
Quadro nº.60- Sistematização das variáveis-chave dos sistemas e as influências e dependências mais significativas	189
Quadro nº.61- Síntese das variáveis mais influentes e das mais dependentes do sistema	191
Quadro nº.62- Relação das variáveis de ligação com os atores dos sistemas	193
Quadro nº.63- Principais atores dos sistemas	195
Quadro nº.64- Desafios estratégicos e objetivos associados à dinâmica dos «jogos de atores»	196

Quadro nº.65- Variáveis de ligação/objetivos estratégicos	197
Quadro nº.66- Matriz Objetivos/Atores (posição simples-1MAO)	198
Quadro nº.67- Matriz Objetivos/Atores (posições favoráveis e de oposição)	199
Quadro nº.68- Matriz Objetivos/Atores (posições ponderadas – 3MAO)...	200
Quadro nº.69- Matriz das influências diretas entre atores (MID)	202
Quadro nº.70- Matriz das influências diretas e indiretas (MIDI)	207
Quadro nº.71- Distâncias líquidas entre atores dos sistemas.....	208
Quadro nº.72- Sistematização das distâncias líquidas entre atores do sistema	209
Quadro nº.73- Matriz de convergências valorizadas ponderadas dos atores sobre os objetivos	214
Quadro nº.74- Hierarquia dos atores por número de convergências face aos objetivos	215
Quadro nº.75- Acordos e mobilização dos atores face aos objetivos	217
Quadro nº.76- Probabilidade de ocorrência de possibilidades de evolução no horizonte de 5 a 10 anos	227
Quadro nº.77- Número de cenários possíveis	230
Quadro nº.78- Cenário mais provável de 5 a 10 anos	231
Quadro nº.79- Cenários 1 e 2 mais prováveis a 10 anos	233
Quadro nº.80- Cenário 1 mais provável: Probabilidades das hipóteses	234
Quadro nº.81- Análise de sensibilidade – <i>Smic-Prob-Expert</i>	240
Quadro nº.82- Matriz de elasticidade das hipóteses do cenário 1	240

Índice de figuras e esquemas

Figura nº.1- Mapa de Portugal Continental	118
Figura nº.2- Mapa do distrito de Beja	120
Figura nº.3- Plano das influências/dependências diretas das variáveis dos sistemas	170
Figura nº.4- Grafo das influências diretas dos sistemas	176
Figura nº.5- Plano de influências/dependências indiretas dos sistemas	178
Figura nº.6- Grafo de sistematização das influências/dependências indiretas dos sistemas	181
Figura nº.7- Posicionamento das variáveis segundo a sua influência	185
Figura nº.8- Posicionamento das variáveis segundo a sua dependência	186
Figura nº.9- Plano de deslocamentos das variáveis dos sistemas-classificação direta/indireta	187
Figura nº.10- Plano de influências e dependências entre os atores	204
Figura nº.11- Gráfico das relações de força MIDI	207
Figura nº.12- Plano das distâncias entre atores	210
Figura nº.13- Grafo das distâncias entre atores	211
Figura nº.14- Plano das distâncias entre objetivos	212
Figura nº.15- Grafo das distâncias entre objetivos gerais	213
Figura nº.16- Convergência entre atores (3CAA)	216
Figura nº.17- Plano de correspondência entre atores/objetivos	219
Figura nº.18- Cenário mais provável: Probabilidade da hipótese D1.2: dependência do apoio financeiro de outras entidades (...)	235
Figura nº.19- Cenário mais provável: Probabilidade da hipótese D1.4: As exigências relativas à qualidade do serviço (...)	236
Figura nº.20- Cenário maisprovável: Probabilidade da hipótese D1.6: A ação estratégica organizacional (...)	237
Figura nº.21- Cenário mais provável: Probabilidade da hipótese D1.9: O estabelecimento de parcerias para a intervenção social (...)	238
Figura nº.22- Cenário mais provável: Probabilidade da hipótese D1.11: O investimento na instalação das novas tecnologias (...)	238
Figura nº.23- Cenário 1 mais provável: Probabilidade de todas as	

hipóteses	239
Figura n°.24- Sensibilidade das influências das hipóteses do cenário 1	241
Figura n°.25- Sensibilidade das dependências das hipóteses do cenário 1...	242
Esquema n°.1 – Etapas do método dos cenários.....	83
Esquema n°.2- Articulação dos conceitos do modelo de análise	94
Esquema n°.3- Triângulo grego invertido	107

Introdução

Tendo como objetivo principal o estudo das organizações sociais, mais concretamente as misericórdias do distrito de Beja, numa perspetiva da formação do diagnóstico sociológico da ação estratégica destas entidades, e, posteriormente, elaborar uma visão prospectiva dos efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social, que todo o processo de pesquisa começou a ganhar forma e a determinar os primeiros passos da investigação conducente à tese de doutoramento em Sociologia.

As misericórdias são organizações sociais com um grande significado histórico e com uma determinação muito relevante no desenvolvimento de iniciativas de assistência social aos mais necessitados e desprotegidos. Com um reconhecimento e estatuto equiparado às instituições particulares de solidariedade social, as misericórdias são associações de fiéis, canónicamente reconhecidas pela igreja católica, como refere Manuel Silva (2011). O mesmo autor refere, que as populações de Portugal sempre tiveram as misericórdias como entidades das comunidades locais e sempre foram reconhecidas como «expressões organizadas do exercício da caridade» praticada pelas populações, em favor dos mais necessitados.

Um dos privilégios que sempre marcou a gestão destas organizações de solidariedade e que as misericórdias sempre prezaram, ao longo dos séculos, no desenvolvimento da sua ação, foi a autonomia administrativa, da qual gozaram como direito consagrado nos compromissos, desde a regência de D. Manuel.

Ao longo dos cinco séculos da existência das misericórdias, passaram por situações conturbadas, devido a uma tutela dividida entre a igreja católica e o estado, e por situações financeiras nem sempre favoráveis. Foram sobrevivendo a todos os constrangimentos, decorrentes das políticas da nação e das transformações decorrentes da economia de mercado, que nem sempre as favoreceu economicamente.

Na atualidade, as misericórdias desenvolvem um conjunto de iniciativas de proteção social, enquadradas entre o estado e o mercado, tal como as mutualidades, as cooperativas, entre outras organizações, que no conjunto são designadas instituições do terceiro setor.

Segundo consta em dois estudos realizados pelo *International Center of Research and information on the Public and Cooperative Economy* (2000), o terceiro setor era um tema emergente em Portugal, no final do sec:XX. Quintão (2011), refere que se trata de um tema que encontra um reconhecimento muito relevante, pelas ações de intervenção que desenvolve e pelo contributo dado à economia e à empregabilidade. Contudo, as investigações realizadas sobre este tema são insuficientes e muito dispersas (identificam-se os trabalhos de Nunes, Reto e Carneiro, 2001; Franco, 2005, Carneiro, 2006; Chaves e Monzon, 2007) e, de acordo

com as pesquisas realizadas, não se vislumbram trabalhos de investigação sobre as misericórdias do distrito de Beja, no que respeita à construção do diagnóstico da ação estratégica, com recurso à metodologia de análise prospectiva. Existem alguns trabalhos de investigação relacionados com as misericórdias do Alentejo, contudo, direcionados para a formação do conhecimento histórico destas organizações do terceiro setor.

Este debate proposto, que reflete sobre a ação estratégica destas organizações sociais, torna-se particularmente relevante no contexto social, económico e político da atualidade, atendendo à emergência de novas problemáticas sociais, decorrentes da situação de crise económica em Portugal e na Europa e à necessidade de uma redefinição da ação e da estratégia destas organizações da sociedade civil, pelas imposições decorrentes da evolução do conhecimento e da sociedade. Estudos realizados nesta área, poderão contribuir para melhorar o desempenho destas organizações e alertar para possíveis transformações que sejam necessárias, em função dos cenários mais prováveis para o espaço temporal do estudo.

Nos últimos 30/40 anos, tem-se assistido a um processo de significativa recomposição do terceiro setor, como reação à manifestação da designada «nova questão social» e ao esgotamento dos modelos de desenvolvimento ocidental. À forte contestação ideológica e social, das décadas de 60/70, acresce a crise económica dos anos 80 e a crise financeira e de legitimização dos estados sociais, situações que permanecem até à atualidade.

Face às inúmeras problemáticas decorrentes das situações apresentadas, a recomposição do terceiro setor tem-se manifestado, através de indicadores, como o desenvolvimento de novas iniciativas e áreas de intervenção. Estas tendências de recomposição são, em simultâneo, de renovação (Estivill e Darmon, 1999), no sentido em que se verificam movimentos de reafirmação identitária dos princípios e valores originais dos movimentos cooperativo e associativo, no sentido em que se pretende introduzir inovações nas lógicas de intervenção, de reorganização da ação estratégica e da gestão, mais ajustadas à realidade, atualizando as leituras tradicionais e valores culturais do terceiro setor.

Nestas novas formas de regular o funcionamento e definir a ação estratégica das organizações, defendem-se metodologias para a reafirmação dos princípios democráticos, para a introdução de novas práticas de representação e participação dos diferentes *stakeholders*, na gestão e estruturação do trabalho desenvolvido pelas organizações. Evidenciam-se formas de trabalho inovadoras, com recurso a algumas técnicas e processos de trabalho da economia de mercado, e a instrumentos que visam a eficácia/eficiência à luz da economia empresarial.

A produção e sistematização de conhecimento sobre estas matérias, ancorado à definição de estratégias, com recurso às metodologias dos estudos prospectivos, revela-se

particularmente relevante, considerando que o conhecimento é a essência de uma atuação apropriada e tecnicamente enquadrada nos paradigmas atuais.

No presente trabalho de investigação, a construção da problemática constitui a primeira parte da pesquisa, tendo por base a revisão bibliográfica e a definição dos princípios metodológicos a adotar. A concretização da formulação das perguntas de partida centra-se nesta fase e, estas questões, passam a determinar o rumo da revisão bibliográfica.

A verdade é que o início do presente trabalho de investigação passou a ser marcado pela definição do tema e pela construção e delimitação do objeto da pesquisa. A par deste trabalho imprescindível da apresentação do problema, desvinculado de aparências imediatas, de ilusões e preconceitos, foi persistindo a consciência para estabelecer a rotura com os elementos perturbadores e encarar uma lógica científica, com utilização dos métodos e técnicas adequados, para que os resultados constituam uma mais-valia para a construção do conhecimento científico.

A importância de estabelecer a rotura consiste em concretizar, com precisão, todas as ações técnicas e metodológicas, romper com os preconceitos e as falsas evidências, que levam à formação de ideias erróneas sobre os factos, contrariamente às considerações que são preconizadas pelos métodos científicos.

Na fase do início da pesquisa, tendo como referência os ideais de Quivy e Campnhaudt (1992), passou a ser possível concretizar a rotura, com base numa representação prévia, suscetível de exprimir a lógica teórica inerente aos conhecimentos alcançados sobre o fenômeno que constitui o objeto de estudo.

A necessidade de estruturar o trabalho e os caminhos a percorrer com coerência, tendo como pano de fundo o objeto de análise, levou à concretização de duas questões de partida, que passaram a enunciar os propósitos da investigação e passaram a exprimir o caminho a percorrer, para atingir o conhecimento pretendido:

- 1^a- Quais são as opções principais que caracterizam a ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja?
- 2^a- Quais são os efeitos da ação estratégica, nestas instituições, nas opções futuras da intervenção social?

A formulação das perguntas de partida deu lugar à definição dos principais objetivos gerais da pesquisa, cujo conteúdo comporta vários objetivos específicos que permitem pormenorizar os aspectos considerados mais relevantes:

Objetivo geral 1 – Caraterizar a matriz da ação estratégica das instituições que integram o objeto de análise, no âmbito da intervenção social.

Objetivo geral 2 – Construir o diagnóstico sociológico dos contextos organizacionais, em termos de ação estratégica para a intervenção social, tendo em consideração o presente e as perspetivas de futuro.

No que respeita à revisão bibliográfica que foi sendo realizada, numa perspetiva de aprofundamento das teorias e conceitos, a matriz teórica passou a ganhar forma, através das leituras das obras dos autores/investigadores que possuem produção científica relacionada com a dinâmica do funcionamento, ação coletiva e estratégica das organizações sociais e das relações/interações que nelas se estabelecem.

Precisamente pela incidência na componente humanista, nas relações que se estabelecem no seio das organizações, pela função dos atores e os jogos por eles preconizados e pela formação da ação estratégica, as opções teóricas que fundamentam a pesquisa encontram-se centradas nas referências dos autores da escola francesa, nomeadamente nas perspetivas concetuais de Michel Crozier, Erhard Friedberg, Phillip Bernaux, entre outros, tal como autores nacionais que integram esta linha de pensamento, como é o caso de Isabel Guerra, Carlos Silva, José Saragoça, entre outros.

Salienta-se, na abordagem teórica, a definição das organizações sociais como sistemas políticos, onde os participantes na dinâmica de trabalho são considerados atores estratégicos, cujos jogos que se desenvolvem e estruturam na organização estão intrínsecos ao sistema de ação concreto, este último conceito baseado em regras, definições, mecanismos de controlo e decisão, cuja aplicação prática está dependente das relações de interação e poder.

No conjunto dos conceitos apresentados e na definição das estratégias produzidas pelos atores, não são descuradas as zonas de incerteza, como elemento de influência muito particular, cujo destaque nas organizações prende-se à influência que exercem no rumo e progresso destas entidades.

Através da construção da matriz teórica destacam-se os conceitos fundamentais para a construção do modelo de análise: ator estratégico, sistema de ação concreto, dinâmicas do poder e zonas de incerteza. Estes conceitos, em articulação com as hipóteses determinadas, formam o modelo de análise da investigação, sendo este um construto imprescindível para a formação dos instrumentos de observação, neste caso concreto, concretizados através de guiões de entrevista e questionário.

No campo metodológico, as opções enquadraram nas perspetivas da sociologia de ação, que integra um determinado conjunto de componentes teóricas, que caracterizam os acontecimentos como o resultado das ações humanas individuais agregadas. Como refere José Saragoça (2010), o fundamento principal da sociologia de ação consiste na explicação dos factos sociais como ações produzidas pelos indivíduos, para a resolução de determinadas situações concretas. A sociologia de ação reconhece o sistema como algo que é derivado da ação e interação social e os indivíduos são seres ativos que produzem e transformam o sistema.

É com base nestes pressupostos, que Isabel Guerra (2002), refere a necessidade de se compreender as rationalidades dos atores, para que se compreendam os fenómenos sociais e organizacionais. Surge, neste enquadramento, o conceito de rationalidade limitada, como uma componente que integra os comportamentos e atitudes dos atores, numa perspetiva que evidencia as limitações dos atores sociais na distinção das suas escolhas e na delimitação e aproveitamento das oportunidades.

No centro da análise social, realizada nas organizações que constituem o objeto de análise, está a relação complexa de causa/efeito entre o ator e o sistema. Esta relação que se estabelece obriga à reflexão, não só da lógica do funcionamento dos sistemas e do conteúdo da ação estratégica, mas, sobretudo, da relação que se estabelece entre atores e sistemas e o jogo político que é desenvolvido, através de uma ação interativa continuada, quer internamente, quer com o contexto envolvente.

O caminho que é definido pela sociologia de ação obriga a um olhar sobre a lógica da ação organizada, de modo que sejam geradas percepções sobre as rationalidades, sobre as estratégias determinadas pelos atores, numa dinâmica sujeita a transformações regulares, conforme enuncia Isabel Guerra (2002).

A sociologia de ação integra, no conteúdo metodológico, métodos e técnicas qualitativas de observação e análise de dados, valorizando a observação e descrição dos factos, sem abandonar a neutralidade e a objetividade exigida para a veracidade do processo de pesquisa. Nesta ordem de ideias, preconizadas pela sociologia de ação, inscreve-se o presente trabalho de investigação.

Tendo em conta os objetivos propostos, o processo metodológico está centrado no método dos cenários de Michel Godet (1993), cuja aplicação, baseada em diversas fases de observação e consulta a peritos, visa a construção do diagnóstico da definição das escolhas estratégicas das misericórdias do distrito de Beja e uma visão prospectiva dos efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social.

O método dos cenários de Godet (1993) possibilita a concretização da identificação das variáveis-chave, a determinação dos atores fundamentais e a descrição, sob a forma de cenários, da evolução dos sistemas estudados, neste caso concreto, num horizonte temporal de 5 e 10 anos.

A prospetiva estratégica tem vindo a ser utilizada, gradualmente, nos panoramas políticos e governamentais, ao nível das grandes organizações/empresas e nos estudos que servem de base à formação das estratégias, sendo o objetivo principal a preparação antecipada de um futuro mais consistente.

O interesse manifestado pelos estudos prospetivos e a utilidade que representam, tem provocado o interesse académico por esta prática científica e pela aplicação das metodologias da prospetiva, que proporcionam a constituição de cenários possíveis e prováveis. Nesta sequência inscrita nas linhas de investigação de estudos prospetivos do grupo de Évora do CESNOVA - Centro de Estudos de Sociologia da Universidade Nova de Lisboa, sediada na Universidade de Évora, não obstante num campo divergente do objeto de estudo da presente investigação, evidencia-se o trabalho de investigação realizado por António Abrantes (2012), sobre a governança clínica nas tecnologias da saúde e o uso das práticas baseadas na evidência, pelos técnicos de radiologia, cujo enfoque incide sobre a ótica no plano da regulação e autonomia profissional e da normalização dos processos de qualidade e avaliação de serviços de radiologia hospitalar. Os resultados permitem descodificar processos de desconstrução e reconstrução social da atividade deste grupo profissional nas fronteiras do sistema organizacional.

Na mesma linha metodológica, embora incidindo em objetos e unidades de análises diferenciadas, José Saragoça (2010), realizou um trabalho de prospetiva, através da investigação dos processos de dinamização das iniciativas na área do governo eletrónico local do distrito de Évora. As conclusões deste trabalho, evidenciam que as estruturas de ação coletiva identificadas no sistema são portadoras de ordem, de certa forma incompatíveis com o «jogo da mera forma estrutural apriorística» do desenvolvimento da região digital.

O presente trabalho de investigação, no qual constam algumas referências metodológicas dos trabalhos referenciados anteriormente, é composto por vários capítulos, entre as opções teóricas e metodológicas, e do diagnóstico sociológico à formação do cenário mais provável. O corpo do trabalho comprehende o enquadramento teórico-conceitual das organizações sociais, os fundamentos teóricos da estrutura da ação coletiva, os postulados da análise estratégica, e a abordagem às misericórdias, no âmbito da intervenção social de proximidade.

Num bloco procedente, são apresentadas e descritas, em termos de conteúdo, as opções metodológicas que estão na base do trabalho de pesquisa, e os métodos e as técnicas associados a todo o processo de recolha e análise de informação.

Para concretizar os fundamentos que sustentam o objeto de análise, são considerados os aspetos gerais da caracterização das organizações e as considerações da estrutura da ação estratégica, com recurso ao *software IBM-SPSS*.

O capítulo seguinte integra o diagnóstico sociológico da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja, realizado através de vários momentos de análise, concretizados de acordo com a metodologia preconizada por Michel Godet, tendo como recurso fundamental os programas informáticos MICMAC, no âmbito da realização da análise estrutural; o MACTOR, para a análise da estratégia de atores; o MORPHOL, para a concretização da análise morfológica; e o SMIC, na análise de sensibilidade, para a confirmação das probabilidades de concretização das hipóteses que constituem o cenário mais provável. Os resultados obtidos, através da análise de sensibilidade, em relação à probabilidade de concretização das hipóteses de cenarização, permitem esclarecer eventuais dúvidas, reforçando a formação do cenário mais provável.

O processo de pesquisa culmina com a constituição do cenário mais provável, para um horizonte temporal de 5 e 10 anos, entre muitos cenários possíveis.

O estudo revela características muito particulares destas organizações seculares, com um funcionamento muito centrado na ação interna, independente de projetos conjuntos, próprios dos trabalho de intervenção em rede.

A ação dos órgãos estatais é muito influente na dinâmica destas organizações, através dos acordos de cooperação e das determinações impostas pelas políticas sociais, que definem as normas de funcionamento.

Internamente, os atores mais influentes são os órgãos sociais destas entidades, e os atores mais dependentes são os trabalhadores dos quadros das instituições, incluindo os responsáveis técnicos, e os beneficiários dos serviços das respostas sociais.

A ação estratégica apresenta fragilidades, ao nível das metodologias de trabalho para a intervenção social, contrariamente aos ideais que são preconizados pelos teóricos da sociologia das organizações. Os sistemas de ação concretos das organizações apresentam mecanismos estruturais e do funcionamento do contexto do trabalho muito vinculados aos princípios tradicionais da história destas entidades sociais, desprovidos de uma lógica de ação centrada na participação efetiva dos atores.

O cenário mais provável, para um horizonte temporal de 5 e 10 anos, reflete uma projeção, considerada pelos peritos, como fundamental e necessária, tendo como perspetiva a progressão e a qualidade dos serviços praticados.

Seguidamente, através dos diversos capítulos, de forma detalhada e pretensamente esclarecedora, todos estes aspectos serão devidamente tratados e analisados, para benefício da discussão, análise e reflexão sociológica, ao nível das misericórdias como organizações sociais.

PARTE I

1. Perspetivas teórico-conceptuais

1.1. Considerações preliminares dos aspetos conceptuais

1.1.1. Notas breves sobre as organizações sociais, o terceiro setor e as políticas sociais

Os estudos realizados sobre a problemática das organizações sociais têm acompanhado as mutações que caracterizam a evolução do conhecimento científico, prova disso mesmo são as diferentes correntes teóricas emergentes da reflexão e da pesquisa realizadas pelos investigadores, que se interessam pelo conhecimento destas estruturas sociais.

As imagens das organizações, a forma como se estruturam e como são concebidas e toda a dinâmica inerente ao processo de trabalho tem constituído objeto de investigação e tem enquadrado em diferentes perspetivas e designações, estas últimas, formadas tendo por base as abordagens explicativas dos processos de interação no seu interior e nas relações externas implicadas com o seu funcionamento (Morgan, 1996; Chambel e Curral, 1998; Silva, 2004).

Pela necessidade de cooperar para atingir os objetivos que são comuns aos indivíduos, quando associados em grupos ou comunidades, a formação de organizações, desde os tempos mais longínquos, passou a constituir uma condição para o ser humano ultrapassar as suas limitações individuais e resolver os seus problemas.

Refere Bilhim (2005) que o conceito organização emerge da palavra «*organon*», ou seja utensílio, ou instrumento, que é criado pelo homem e colocado à sua disposição para concretizar determinados propósitos. A organização é entendida como uma entidade social conscientemente coordenada, que possui fronteiras devidamente delimitadas, que funciona ancorada a uma estrutura relativamente contínua para atingir os fins pré-determinados.

Edgar Morin (1998) considera as organizações unidades globais, constituídas por elementos inter-relacionados, dotadas de propriedades e qualidades que não existiriam ao nível dos elementos constituintes de forma isolada.

Estas são diferenciadas na sua ação e estrutura, em função dos objetivos para os quais foram criadas. Robert Srour (1998) considera que estas coletividades tornaram-se especializadas na concretização de determinados bens ou serviços, o que, para tal, são combinados os agentes sociais essenciais e os recursos possíveis, que, no seu conjunto, são designados instrumentos da «economia de esforço».

Nesta perspetiva, entende-se que as organizações integram na sua dinâmica uma coordenação racional das atividades desenvolvidas, uma estrutura que contempla a divisão do

trabalho e definição das funções, uma definição clara das responsabilidades e uma hierarquia de autoridade.

Esta estrutura compreende as relações formais, tal como são desenhadas no organograma e as obrigações dos membros da organização, através da especificação das funções e dos manuais de procedimentos. Trata-se da estrutura organizacional, cuja caracterização é marcada pela complexidade, pela formalização e centralização. A complexidade deriva do conjunto das interações e das relações que se estabelecem, sendo coincidente com a dinâmica do funcionamento da organização. Quanto à formalização, esta compreende o conjunto das regras e dos procedimentos que orientam o comportamento dos atores organizacionais. A centralização refere-se aos conteúdos que definem o lugar onde está situado o poder de decisão.

Desta forma, e como refere Erhard Friedberg (1993), as organizações podem ser entendidas como sistemas que resultam dos processos formados pelas ordens locais, produto das construções da ação coletiva.

O conceito de sistema organizacional surge como consequência do interesse manifestado pelos investigadores, para estudar e compreender o funcionamento das organizações, sendo esta metáfora inspirada na teoria dos sistemas e nos trabalhos de Ludwig von Bertalanffy.

Apesar de terem sido criadas outras formas de estudar e entender a organização, a designação de sistema poderá ajudar-nos a compreender melhor o seu funcionamento e toda a dinâmica resultante da ação humana nela contida e as relações que nela se estabelecem.

As organizações podem assumir várias formas, tamanhos e os seus objetivos podem ser diferenciados, contudo, existem elementos essenciais e comuns designados componentes básico e de trabalho.

O elemento básico são as pessoas que desenvolvem a ação na organização, interagem e realizam uma partilha constante, tornando possível o funcionamento regular. Para que seja possível tal funcionamento, é indispensável a constituição de regras formais e regulamentos que conduzem e regulam o comportamento dos diferentes atores, não só aqueles que trabalham de forma mais isolada, mas, sobretudo, os que trabalham em equipas organizadas. Estes atores organizacionais encontram-se ancorados a uma ação interativa e integrada, cuja qualidade dessa relação é condição determinante para o sucesso das iniciativas que integram o contexto do trabalho.

Na opinião de Chambel et al (1998) a organizações propiciam o desenvolvimento de relações preferenciais entre um número limitado de indivíduos, que estabelecem interações regulares e que partilham interesses que são comuns, nomeadamente, quando estas interações

e interesses estão ancorados à divisão de funções, de departamentos, de níveis hierárquicos e estão associados a normas e valores culturais.

Para além dos procedimentos de natureza formal, os indivíduos desenvolvem, de forma espontânea, grupos de natureza informal, cujas normas e canais de comunicação, mecanismos de tomada de decisão e autoridade emergem no contexto laboral, a par dos procedimentos oficiais.

É possível distinguir o relacionamento do ser humano através de níveis distintos, tornando-os mais ou menos pessoais, conforme o caráter da proximidade dos intervenientes.

As interações individuais correspondem à forma mais visível e imediata do relacionamento. No complexo organizacional, as atividades dos atores sociais são fortemente marcadas pelas ações individuais. A interação entre os indivíduos e a organização deve ser realizada de modo a que se estabeleça um equilíbrio. Para que tal seja possível, deverão ser concretizadas condições de adaptação mútua entre as diferentes partes envolvidas.

A interação entre as organizações e o ambiente envolvente é uma condicionante que exige uma adaptabilidade permanente, condição imprescindível para cimentar o seu desenvolvimento e garantir o próprio futuro. As organizações não sobrevivem no vácuo e terão de alimentar sistemas de interação permanentes e consistentes, através destas interações também sofrerão influências significativas e sujeitam-se a planos de ajustamento permanente.

Quanto aos designados elementos de trabalho, estes constituem os recursos utilizados pelas organizações na concretização dos objetivos a que se propõem. As modernas definições de organização compreendem a ideia que realça determinada supremacia dos interesses dos indivíduos, que fazem prevalecer os seus próprios objetivos. Estes atores organizacionais, nomeadamente gerentes e trabalhadores, fornecedores de matérias-primas, consumidores de bens e serviços, governo e sociedade civil, possuem a capacidade e a destreza para provocar impactos significativos nas decisões organizacionais.

Refere Robert Srour (1998) que as organizações são estruturadas tendo na sua base de formação e desenvolvimento relações coletivas e formam espaços, constituídos pelos agentes sociais, que estão munidos de instrumentos de trabalho com a capacidade para processarem matérias-primas e obterem produtos ou serviços como resultados finais.

As relações coletivas poderão assentar em duas vertentes, nomeadamente naquelas que são estruturais, por serem internas e por articularem as categorias laborais e os recursos, e, naquelas que se designam por relações de consumo, estas, por sua vez, externas à organização, estabelecem os parâmetros da ligação aos públicos, através da percepção das necessidades e exigências.

Embora o equilíbrio entre os indivíduos e a organização seja constantemente perseguido e necessário, nem sempre é alcançado, em virtude da existência de diferentes interesses e das contrariedades advindas das relações de poder. Erhard Friedberg (1993:10) argumenta que «o universo complexo das relações humanas e da interação social é sempre potencialmente instável e complexo». A construção da cooperação constitui o problema central da organização e é certamente um desafio inacabado que renasce dos processos de interação.

Esta abordagem remete-nos para o conjunto das relações que se estabelecem no seio da organização e para a interdependência, necessariamente continuada, entre as várias componentes que formam a estrutura. Apresentar a abordagem da imagem da organização como sistema, a complementaridade existente entre as várias componentes e as interações que se estabelecem entre elas, não deixa de potenciar um melhor esclarecimento sobre a realidade organizacional.

A imagem do sistema enquadra na lógica e na inter-relação que é observada no funcionamento de um organismo vivo.

Para se observar a organização como sistema torna-se imprescindível identificar o conjunto, entender a totalidade das partes constituintes e a relação existente entre todos os elementos.

Nesta perspetiva, é verificável a interdependência entre os elementos e a forma como as funções se complementam, pelo que, qualquer alteração que ocorra numa componente, provoca modificações na globalidade.

Bilhim (2005) faz referência a algumas características dos sistemas, entre as quais reconhece a interdependência existente no composto da estrutura organizacional. Os sistemas abertos recebem continuamente informação do contexto envolvente, o que lhes obriga à introdução de alterações regulares e retificações aos desvios do curso inicial.

Os acontecimentos são cíclicos e os «outputs» sugerem indicações para novos «inputs» e assim sucessivamente. Os produtos finais do sistema fornecem meios para novos dados e, daí, emergem as condições para novo recomeço e para a formação de um novo ciclo.

Um sistema integra diversos órgãos componentes que se relacionam dinamicamente, através de uma atividade interativa, com o propósito da unificação de esforços e de funções complementares, para a concretização dos objetivos. Os sistemas operam sobre dados, energia e matéria (*insumos*) e são os recursos utilizados na dinâmica de trabalho, da qual resulta informação, energia e matéria, ou sejam os resultados extraídos de todo o processo.

Os sistemas integram quatro elementos básicos, sem os quais a sua existência seria anulada, nomeadamente, as entradas, o processamento, as saídas e a retroação. Através das

entradas, o sistema recebe do ambiente externo a energia e os recursos que são indispensáveis para o processo de produção. Este processamento, ou processo de transformação, permite obter resultados que constituem o produto final da operação do sistema. As saídas são o potencial exportado para o ambiente, satisfazendo as necessidades e exigências sentidas pela sociedade.

A retroação ou *feedback*, assume a condição de mecanismo fundamental de retorno. Esta operação é considerada positiva quando estimula uma maior amplitude da nova entrada, aumentando a operação do sistema, ou negativa quando a saída inibe a entidade, diminuindo a operação do sistema.

O ambiente assume a condição de mentor do processo de produção, alimentando-o e consumindo o produto final que o sistema coloca à disposição.

Dependendo da relação que se estabelece entre o sistema e o ambiente externo, os sistemas poderão ter as designações de fechados ou abertos. No primeiro caso, a relação que se estabelece é diminuta e as entradas e saídas são pouco frequentes e determinadas. No sistema aberto ocorrem múltiplas interações com o ambiente, mantendo-se uma relação dinâmica, com muitas entradas e saídas.

Segundo Herbert Spenser, o mecanismo social ou biológico assemelha-se a um organismo individual, nomeadamente no crescimento, na complexidade, na crescente interdependência com a sua ampliação, na extensão da vida, tal como a vida das unidades que a constituem e na crescente integração (Chiavenato, 1992). As organizações sociais contemplam na sua estrutura partes integrantes que estabelecem contactos inter-relacionados no seio do sistema maior que compreende a globalidade. Toda esta dinâmica gera uma integração e unificação de sinergias, permitindo ao sistema global produzir resultados superiores àqueles que seriam gerados pelas partes constituintes.

A organização estabelece transações com a sociedade, por esse facto a sua estrutura orgânica é adaptativa e muda a natureza e os objetivos, conforme as necessidades sociais.

Quando ocorre a possibilidade de um sistema ruir e desintegrar-se, a reparação é possível e poderá manter-se a estrutura a partir da recuperação da energia necessária. A adaptação e a manutenção são condições fundamentais para a sobrevivência do sistema. As mesmas finalidades poderão ser atingidas através de diferentes condições, mesmo diferentes daquelas que inicialmente foram propostas e implementadas.

Numa abordagem mais completa e integrando novos conceitos e percepções, o estudo das organizações enquanto sistemas políticos foi levado a efeito por autores da escola francesa, nomeadamente Michel Crozier e Erhard Friedberg. Nestes trabalhos, outros conceitos

surgiram e novas perspetivas foram lançadas, enriquecendo o conhecimento sociológico ao nível das organizações sociais e abrindo novos caminhos para o desenvolvimento de medidas concretas que visam regular as interações e a ação coletiva.

Numa abordagem centrada nos trabalhos de Crozier e Friedberg, a ação coletiva nas organizações encontra-se ancorada à racionalidade dos indivíduos, designados atores organizacionais, às estratégias inerentes ao funcionamento e à distribuição da autoridade em forma de poder.

A organização é o palco principal da atividade coletiva e os indivíduos envolvidos no sistema são os atores organizacionais. Cada ator, individualmente, possui os seus próprios objetivos e procura desenvolvê-los, mesmo que, com esse facto, provoque contradições com as contingências estruturais e institucionais, o que faz entender que estes atores assumem posições ativas em todo o processo de funcionamento e na definição da estrutura.

A estratégia dos atores é sempre racional, contudo apresenta limitações, pelo que, não se trata de uma racionalidade absoluta, mas sim limitada pela mentalidade e capacidade humana e pelas contingências do funcionamento da organização (Silva, 2004).

Segundo Friedberg (1993), a racionalidade dos atores e a sua capacidade de escolha são pré-estruturadas, não descurando as influências introduzidas pelas considerações culturais. A sua liberdade de ação é condicionada pelas condições materiais e sociais que prevalecem no contexto da ação. Estes aspetos restringem o leque das escolhas dos atores, contudo não eliminam a sua possibilidade para escolher.

Os atores são detentores de uma liberdade relativa, condicionada pela estratégia organizacional, o que os induz a considerar e escolher soluções satisfatórias para cada ocorrência emergente.

Na medida em que a ação individual e coletiva é definida pelas regras oficiais e pela liberdade relativa, subsistem zonas de incerteza na organização. Deste facto, resultam os jogos de poder entre os atores, centrados na concretização de interesses individuais e coletivos, mas controlados pela estratégia organizacional.

Em virtude da existência de uma liberdade relativa dos atores, da estratégia, das regras formais e zonas de incerteza, a organização defronta-se com a obrigação de motivar os indivíduos para interiorizarem o jogo que permite a concretização dos objetivos, que integram o planeamento da entidade. Este facto, obriga a que persista uma negociação continuada e sistemática entre atores e organização, com vista a uma ação coletiva, minimamente organizada e estruturada, para a realização dos objetivos comuns.

Para além do processo interativo implicar trocas regulares de informação e, neste processo, persistirem fatores de influência entre os intervenientes organizacionais, também as relações de poder provocam influências comportamentais entre os atores que integram o contexto.

As relações de poder, definidas pela estrutura organizacional, podem, ou não, coincidir com a distribuição da autoridade inscrita na organização. Podem ocorrer formas de poder que têm origem nas relações sociais informais.

Argumentam Crozier e Friedberg (1977), que a organização não possui uma estrutura que seja totalmente controlada e regulada, daí a existência de zonas de incerteza.

Através desta abordagem, torna-se perceptível a ideia de que os interesses, as intenções, as estratégias, o poder, são construções humanas que geram relações de força e que obrigam a organização a criar formas negociadas de resolução.

Nas organizações é difícil hierarquizar *a priori* e, de forma estável e duradoura, os contextos de ação e os seus mecanismos de regulação. A estruturação gradual do contexto de ação apresenta-se como solução que os atores preconizam, agindo em função de uma racionalidade limitada, para regular a cooperação, para gerir a interdependência e o conjunto das interações decorrentes.

Neste enquadramento, encontram-se as organizações sociais do terceiro setor, também designadas organizações da economia solidária ou social, cuja estrutura e funcionamento, por assumirem condições particulares, são destacadas neste capítulo, cujo objetivo é a determinação de um fio condutor que nos leve à melhor caracterização destas entidades.

O elevado número de organizações desta natureza e a importância que assumem nas funções de intervenção, em diferentes áreas de atuação, torna o sua ação cada vez mais determinante para a dinâmica pretendida, quer em Portugal, quer na Europa, o que proporciona um movimento global de desenvolvimento de iniciativas da sociedade civil.

Trata-se de um setor de intervenção que se baseia em princípios e valores próprios, nomeadamente, na solidariedade, na justiça social, no voluntariado, na participação, formando uma componente intervenciva, constituída por entidades, concebidas enquanto formas originais de «organizações autónomas», e que desenvolvem formas de solidariedade coletiva, serviços de interesse público e coletivo e projetos de intervenção social. Deverão centrar a sua atuação em estratégias, que se baseiam nos princípios da qualidade, da eficiência/eficácia e numa gestão assente em princípios participados, numa lógica de envolvimento dos diferentes atores.

Trata-se de um grupo heterogéneo de organizações, formadas no contexto da sociedade civil, entre associações, cooperativas, misericórdias, mutualidades, fundações, entre outras, estando a sua génesis dependente da ação das coletividades.

O terceiro setor tem vindo a ser delimitado por fronteiras algo difusas, entre as funções e competências do estado, entre o desenvolvimento de ações de mercado, com um carácter lucrativo, e a produção de iniciativas determinadas pelas solidariedades primárias da esfera doméstica.

As fronteiras destes setores de atuação são difusas, por razões que variam ao longo dos tempos e da evolução das componentes históricas, determinadas em função dos aspectos culturais e políticos de cada país ou região, que podem assumir formas efémeras ou duradouras, mais formais ou mais informais, combinando, ou não, as características dos restantes setores.

Esta designação de terceiro setor é relativamente recente, considerando as várias denominações atribuídas às organizações que integram o panorama da intervenção social.

Uma das abordagens mais antigas e difundidas no plano da produção de conhecimento é a economia social, como disciplina de estudo científico, que obteve um reconhecimento considerável, no final do sec:XX, em França. Esta designação emergiu dos movimentos sociais da época, o associativismo e o cooperativismo, entre outros movimentos sociais, que estiveram na origem destas formas de organização.

Na Europa Ocidental, outras designações têm surgido, como exemplo, economia solidária, evidenciando transformações nas formas de organização da sociedade civil e transformações paradigmáticas de maior amplitude.

O terceiro setor é uma designação que comporta limitações. Como refere Carlota Quintão (2011), tende a ser confundido com setor terciário, delimitado pela natureza da atividade económica, centrada na execução dos serviços.

A mesma autora (2011) faz ainda referência à atual abordagem europeia, em relação ao terceiro setor, nomeadamente, no que respeita à valoração que é atribuída às entidades que integram estas atividades:

- há um reconhecimento pelo enraizamento histórico destas entidades e pelo contributo no desenvolvimento da intervenção social, quer no passado, quer no presente. Este reconhecimento tem subjacente o importante contributo no desenvolvimento de ações de solidariedade social; nos princípios associados às dimensões política, cultural e económica da ação coletiva; nos movimentos da procura de formas económicas

alternativas ao capitalismo, bem como para compensar o fracasso do Estado-Providência na instrumentalização das atividades de apoio social.

- verifica-se uma tentativa de conceber o terceiro setor a partir de uma lógica económica plural, assumindo que as suas organizações podem integrar perspetivas e mobilizar recursos dos restantes setores, fomentando a redistribuição do setor público, a lógica lucrativa do setor privado e a reciprocidade da economia doméstica.
- subsiste o entendimento do posicionamento conceitual das organizações do terceiro setor, como entidades que ocupam um espaço económico, social e político, intermediário e híbrido, entre o setor público, o privado lucrativo e a esfera doméstica.
- reconhecem-se os esforços desenvolvidos pelas organizações do terceiro setor, para sistematizar os critérios que caracterizam e delimitam o setor, nomeadamente a primazia do indivíduo e do objeto social sobre o capital, a adesão livre e voluntária dos indivíduos, a autonomia organizacional em relação ao poder público, e a prevalência de uma democracia interna centrada numa gestão não lucrativa.

Em relação a Portugal, o terceiro setor possui características particulares e apresenta um estádio de desenvolvimento próprio, como resultado de uma estratégia nacional fomentada pela evolução histórica, cultural e política.

Considerando um espaço temporal a partir de 1933, com a instauração do regime do Estado Novo, o país assistiu a fenómenos de repressão, controlo de procedimentos e instrumentalização das organizações da sociedade civil, num contexto de um regime tendencialmente corporativo e assistencialista.

Internamente, as estratégias de desenvolvimento foram marcadas pela escassez de relações com o exterior e por uma aposta forte no setor agrícola, em detrimento do setor industrial, e por uma acentuada privação dos direitos fundamentais de liberdade de expressão e de associação, bem como de outros direitos sociais e cívicos.

A par de uma repressão evidente na determinação das organizações do terceiro setor, quando se verificava uma acentuada expansão no contexto europeu, verificaram-se processos de instrumentalização das formas de organização destas entidades, cuja sobrevivência passou a ser permitida, ou mesmo estimulada por parte do estado, embora sob algumas condutas corporativas e submetidas a fortes medidas de controlo e vigilância.

No domínio da proteção social, o estado manteve-se ausente no financiamento e na prestação direta dos serviços. A proteção social aos mais necessitados consistia num apoio assistencial, determinado pela ação caritativa e pela previdência social pouco consistente, apoiada pelos regimes contributivos do trabalho. A ideologia dominante do Estado Novo,

começou a ser permissiva, revalorizando a assistência social privada e o recurso às instituições de assistência coletiva, nos casos em que a família não pudesse valer. Na legislação da época constava, como refere Maria de Almeida (1999:22) «(...) todo o homem deve encontrar no quadro familiar e nos recursos do seu trabalho, os meios de prover à sua subsistência e ao aperfeiçoamento das suas faculdades (...) a atividade assistencial pertence, em regra, às iniciativas particulares, incumbindo ao estado e às autarquias, promover e auxiliar os seus generosos impulsos».

O papel das instituições particulares de assistência pública passou a ser mais determinante e as misericórdias passaram «a assumir um papel de liderança» na assistência pública que era desenvolvida nos concelhos do país. Estas organizações, dirigidas pelas elites locais, agiam sob o impulso da caridade cristã e desenvolviam iniciativas para a tranquilidade das almas, que com elas contribuiam, para suprir as faltas que a assistência pública apresentava.

Na década de sessenta, surgiu uma reforma da previdência social, que acabou por ficar aquém das intenções que foram expressas, contudo, integrou a possibilidade de um alargamento desta medida de proteção social às populações, através de um sistema integrado composto por três pilares fundamentais: sistema de saúde, ação social e previdência.

As organizações sociais do terceiro setor viram o seu papel reforçado na assistência, quer no domínio da saúde, através da gestão das unidades hospitalares pelas misericórdias, quer pela ação social praticada às populações.

A reforma da previdência social, em 1962, a criação dos ministérios da saúde, da assistência, da previdência e corporações, a intervenção estatal começou a ser conceitualizada de uma forma mais intervintiva.

No ano de 1969, conforme descreve Maria Soeiro (2010), alguns problemas sociais são discutidos na Assembleia Nacional, sobretudo os problemas da população idosa, o fenômeno do envelhecimento e as políticas relacionadas com os mais idosos. Nesta sequência, em 1971, foi criado o serviço de reabilitação e proteção destinado aos diminuídos e idosos, no âmbito do Instituto da família e ação social, este inserido na Direção Geral da Assistência Social.

Em 1976, após a mudança política em Portugal, com a revolução do 25 de abril, a nova constituição passou a consagrar o direito à segurança social, aspecto que se mantém até à atualidade, mesmo com a revisão constitucional de 1992. A anterior assistência social deu lugar aos regimes de ação social, com a implementação de um conjunto de ações e serviços, operacionalizados através de equipamentos de apoio individual e familiar (Soeiro, 2010).

As alterações que surgiram no quadro das políticas sociais, bem como com o aumento da procura de serviços de apoio social, repercutiram-se no alargamento da rede de instituições de

solidariedade social. A Constituição da República Portuguesa, no artigo 63/3, refere que todos os cidadãos do país têm direito à segurança social e «(...) o sistema de segurança social protege os cidadãos na doença, na velhice, invalidez e viúvez (...»).

A segurança social passou a estar assente em dois princípios fundamentais:

- o princípio da subsídiariedade social, centrado no reconhecimento do papel das famílias em geral, dos corpos intermédios, na prossecução dos objetivos familiares, no incentivo e promoção das iniciativas locais de proteção social.
- o princípio da coesão inter-geracional, ajustado à pretensão de conservar um equilíbrio e equidade geracional, na assunção das responsabilidades do sistema.

Nas últimas décadas do sec:XX, assistiu-se a um processo de significativa recomposição do terceiro setor em Portugal, como reação a uma nova questão social, resultante das incorreções dos modelos de desenvolvimento ocidental.

À contestação ideológica e social das décadas de 60/70, veio acrescer a crise económica da década de 80 e a crise financeira e de legitimação dos estados sociais, que permaneceu até à atualidade.

O sistema económico revela-se incapaz de criar emprego e os sistemas de proteção social são insuficientes para responder às necessidades emergentes. Esta situação faz desencadear várias iniciativas da sociedade civil, com vista à minimização das múltiplas problemáticas, numa ocasião em que começam a surgir novas orientações económicas e políticas tendencialmente liberais, com a confirmação da crise dos estados sociais. Face a estas transformações, refere Vasco Almeida (2011), que a complexidade da vida social e o estado das economias, fazem determinar novos processos de envolvimento de atores e mecanismos de atuação mais eficazes. À medida que os processos de coordenação sócio-económicos se tornam mais difusos, as organizações do terceiro setor são integradas como parceiros privilegiados nos processos de governação, e surgem alterações significativas na determinação destas entidades na intervenção social, nomeadamente:

- ocorre um crescimento significativo no número de organizações, associações e cooperativas;
- emergem novas lógicas de organização e intervenção, com base na emergência de formas jurídicas inovadoras;
- surgem várias áreas de intervenção, através das iniciativas da sociedade civil;
- emergência de organizações com capacidade intervintiva à escala global.

Segundo referencia Carlota Quintão (2011), assiste-se, nas últimas décadas do sec:XX, a tendências de renovação do terceiro setor, sobretudo pelos movimentos de reafirmação

identitária dos princípios e valores originais dos setores cooperativo e associativo, e pela introdução de inovações nas ações de intervenção, na organização das estruturas de trabalho e na metodologia de gestão, e, desta forma, alterando e atualizando os princípios e valores tradicionais.

Nas iniciativas fomentadas pela sociedade civil, através das coletividades e misericórdias, novas dinâmicas são introduzidas, e as tendências metodológicas passam a determinar: uma reafirmação dos princípios democráticos de governação, através de novas práticas de representação e participação dos «*stakeholders*», nomeadamente trabalhadores, utentes/clientes, parceiros, voluntários, associados, entre outros; o recurso à economia de mercado e a estratégias para garantir mais eficácia/eficiência da gestão. Passa-se de uma situação de economia social/economia solidária para uma condição de intervenção através de uma lógica de empreendedorismo mais rigoroso.

Em resumo, com algumas semelhanças ao sucedido pela Europa ocidental, nas últimas décadas, têm ocorrido fenómenos de renovação do terceiro setor, embora, cada país tenha realizado contornos e ajustamentos em função das componentes históricas e culturais.

Para traçar uma síntese das transformações ocorridas na caminhada das organizações do terceiro setor, em Portugal, Carlota Quintão (2011), destaca três períodos fundamentais:

- um período de 2/3 anos após a revolução do 25 de Abril, em que fica o registo da construção de um sistema político democrático e ideais de um sistema económico socialista, embora com uma evidente instabilidade política e social. Nesta ocasião, assiste-se ao incremento de um dinamismo muito relevante, na criação de iniciativas das organizações da sociedade civil, sobretudo, no sentido da implementação de medidas para resgatar e exercer os direitos fundamentais.
- a proliferação de experiências e iniciativas da sociedade civil sofreu uma estagnação significativa, com a crise económica internacional, que marcou as décadas de 70 e 80.
- a entrada de Portugal na União Europeia, com a observância de um período de estabilidade e integração económica, social e política e a aproximação dos padrões europeus, no que respeita às dinâmicas introduzidas no terceiro setor.

Em virtude da crescente complexidade e diferenciação dos processos sociais e problemáticas, os sistemas governativos, através da ação do estado, passaram a compreender e associar, na execução e coordenação das suas políticas, novos atores, como é o caso das organizações do terceiro setor. Neste processo, o estado assume o papel de parceiro na dinâmica da governação, mas, em simultâneo, ele assume a condição de organizador e tutor das condições de governo, pois a ele compete a definição dos dispositivos reguladores.

Como faz referência Vasco Almeida (2011:35), o estado é o ator que define as regras do jogo da governação, a sua centralidade teórica tende a fazer esquecer o papel de outros atores sociais, colocando-os numa condição de «(...) mero recetáculo das políticas estabelecidas pelos atores públicos e dos papéis por eles definidos». Apesar das regras dos jogos serem criadas e aprovadas pelos poderes públicos, os quadros reguladores do funcionamento do terceiro setor são estabelecidos através de um processo de negociação, que, posteriormente, dará lugar à formação de diplomas.

Os processos de governação das organizações, nas sociedades contemporâneas, não podem ser definidos somente como transferências das funções do estado, mas, também, como renegociações dos papéis desempenhados pelos diversos atores sociais. Quanto mais dominante se torna um setor institucional, maior será a probabilidade de esse setor impor a sua lógica ao conjunto das organizações nacionais.

Na década de 90, surgiram novas tendências nos processos de governação, com a atribuição de outras oportunidades para as organizações do terceiro setor, o que permitiu a estas entidades atingir alguma afirmação, enquanto atores políticos e económicos. Esta condição foi reforçada, através do estabelecimento de protocolos de cooperação com o estado, através dos quais, passou a fomentar-se um processo de negociação, para a determinação conjunta das condições de financiamento e execução dos serviços prestados, através das respostas sociais. Estes protocolos vieram estabelecer uma alteração aos regimes de financiamento, mas, sobretudo, vieram provocar uma transformação nos procedimentos e na relação entre os atores, estado e organizações, vinculando uma mudança de paradigma nas relações de contratualização entre o estado e as organizações sociais. Os protocolos de cooperação, como instrumentos jurídicos que passaram a definir as normas de enquadramento das relações estabelecidas, entre as organizações e o estado, passaram também a definir as principais linhas orientadoras das políticas sociais.

O primeiro protocolo de cooperação foi estabelecido em 1992, contemplando, essencialmente, objetivos instrumentais, orientações técnicas e processos metodológicos para a execução dos serviços, prioridades no domínio da cooperação, fundamentos para os novos modelos de cooperação, condições de acesso para candidaturas a programas e projetos, e a definição das condições impostas pelo estado, para a qualificação das respostas sociais.

A implicação das organizações do terceiro setor, como atores políticos, não se esgota na definição das regras da cooperação com o estado, atendendo à importância atribuída às presenças das Uniões e Confederações que representam estas entidades, nas instâncias de governação que definem as políticas sociais e as diretrizes das práticas da ação social. A

influência do terceiro setor na definição das regras do jogo, enquanto ator político, determina as diretrizes e funções enquanto ator económico. Refere Vasco Almeida (2011), que a crescente importância das organizações do terceiro setor, na produção e manutenção das respostas sociais, não poderá ser entendida como um mero cumprimento das delegações de competências do estado, mas, também, como a consequência dos interesses manifestos, em assumir a produção de alguns setores de atividade económica, por partes destas organizações.

A determinação das organizações do terceiro setor nos processos de governação, comprehende o panorama nacional e local, considerando que 70% das respostas sociais, na área da ação social, são desenvolvidas localmente por estas entidades (Almeida,2011). Revelam capacidades de reconfiguração das relações entre os agentes sociais locais e, ao estabelecerem novos fluxos económicos e novas redes de envolvimento cívico, constituem-se como parceiros centrais nos processos de governação local.

Toda esta dinâmica, fomentada pelas organizações do terceiro setor,que integra uma intervenção social local que responde às problemáticas da actualidade, enquadra numa perspetiva sociológica considerada mais ajustada à realidade e integra princípios metodológicos inerentes a essa conduta. Nesta sequência, considera-se pertinente a apresentação das perspetivas sociológicas sobre a intervenção das e nas organizações sociais.

1.1.2. Perspetivas sociológicas sobre a intervenção das e nas organizações sociais: notas sobre os modelos sociológicos de intervenção

A intervenção social realizada pelas disciplinas científicas é um processo inacabado, cujo desenvolvimento e progressão está dependente dos inúmeros esforços, que são realizados pelos investigadores, no sentido de perceberem a dinâmica social, quais os fatores explicativos desses processos e determinar as melhores estratégias para colmatar determinadas problemáticas identificadas. Contudo, à medida que o conhecimento evolui, novas situações problemáticas vão emergindo, ou, porventura, outros autores defendem novas perspetivas, o que revela a complexidade da produção do conhecimento social. É deste confronto de ideias e desta complementariedade de opiniões e confronto de pesquisas, que o conhecimento sociológico tem evoluído e alcançado a determinação de alguns paradigmas, que servem de apoio e base de trabalho aos sociólogos da atualidade.

Como um dos principais paradigmas sociológicos, que ao longo dos tempos têm vindo a explicar a dinâmica das sociedades e das organizações, os processos que decorrem das interações, os fenómenos culturais e a formação de identidades, entre outros aspectos da vida social e organizacional, salienta-se a importância da perspetiva holista. Emergente com a própria sociologia, este paradigma assumia a sociedade como o elemento fundamental para o entendimento dos fenómenos sociais, numa perspetiva em que a conduta dos indivíduos seria determinada pelo elemento regulador, a sociedade. Com a evolução deste paradigma, por força da influência exercida pela corrente funcionalista, passou a entender-se a sociedade como um conjunto coerente, em que cada indivíduo passou a ser visto como um elemento com uma função determinada e útil ao equilíbrio de toda a sociedade. Os elementos específicos passaram a ser estudados a partir do conjunto das relações estabelecidas com o contexto social.

A Sociologia foi adquirindo consolidação como ciência, através do rigor utilizado na investigação e constituição de diagnósticos sociais, permitindo a evolução que deu lugar a outras abordagens sobre a realidade social.

Decorrente das explicações dos comportamentos dos indivíduos, o individualismo metodológico, abordagem inspirada na economia, passou a considerar os indivíduos racionais, maximizadores, utilitaristas, que adaptam o comportamento em função dos recursos disponíveis. Segundo esta perspetiva, os indivíduos não se reduzem a seres passivos e agem tendo por base os significados que atribuem à ação.

Do confronto dos paradigmas sociológicos, em particular os inscritos nas correntes francófonas, emerge a tendência atual para uma postura técnica e científica, para analisar os factos sociais, que evidencia a perspetiva teórica denominada sociologia de ação. Nesta linha de pensamento e investigação, sem descurar a influência que as estruturas sociais exercem sobre os indivíduos, modelando os seus comportamentos, existe uma margem de manobra significativa e relevante para estes atores definirem a sua ação e fomentarem as suas estratégias, de modo a determinarem o rumo de determinados sistemas sociais, através de regras, normas, definição de procedimentos, através de mecanismos de regulação e controle, de modo a criarem um formato específico, que Crozier e Friedberg (1977), denominam de «Sistema de Ação Concreto».

A sociologia de ação consiste num conjunto de procedimentos, metodológicos e técnicos, que perspetiva construir um quadro científico de explicação dos factos sociais como ações produzidas pelos indivíduos, que dão respostas a determinadas situações concretas. Produz uma explicação comprehensível das decisões individuais dos «atores», que estão na origem dos fenómenos em estudo, considerando a autonomia desses atores na determinação das suas escolhas, em função dos interesses , mas sempre no quadro de um sistema que lhe limita o número de possibilidades que lhes são oferecidas. A ação humana é social, na medida em que os indivíduos têm em consideração, na orientação da sua ação, a existência de objetos sociais e culturais no seu ambiente ou contexto.

A perspetiva da sociologia de ação, reconhece os indivíduos, atores nos sistemas, como capazes de atribuirem sentido às suas ações, como criadores de estratégias e iniciativas, que definem o rumo dos procedimentos que levam à concretização dos objetivos e interesses. Nesta lógica, a sociedade é o resultado de uma atividade intencional e desta capacidade criadora dos indivíduos, que constróem sentidos pela razão e atuam em conformidade com eles.

Nesta linha de pensamento, emergem algumas tendências na corrente da sociologia de ação, não apenas para conhecer os factos sociais, através da realização de diagnósticos, mas para assumir uma atitude mais intervintiva, numa perspetiva de determinar a chave para a mudança social. Como referem Didier Vrancken et Kuty (2001), a sociologia é tentada para encontrar a chave da mudança social e reduzir a incerteza sobre o destino das organizações e das sociedades, através de um conjunto de práticas e processos de investigação, que possibilitam encontrar os fundamentos do caminho da mudança e a procura de leis gerais.

O sociólogo dormita a ideia da mudança social, através da intervenção sociológica, partindo do princípio da formação do conhecimento da realidade, para confrontar-se com essa realidade, tentando transformá-la quando as circunstâncias o exigem (Rémi Hess: 1984).

A sociologia de intervenção traduz-se na formação do conhecimento no próprio contexto de ação, tendo por base a formação de um diagnóstico concreto, para, numa fase imediatamente a seguir, serem definidas as medidas de intervenção, nesse mesmo contexto, envolvendo os intervenientes, atores desse processo, rumo a uma situação de mudança, ou transformação parcial.

O trabalho sociológico, segundo Rémi Hess (1984), constrói-se a partir da formação de uma teia de relações entre o especialista e os atores intervenientes, numa relação centrada na confiança, para que seja concretizada uma fase de formação do conhecimento do problema, dos fatores responsáveis e dos atores implicados (diagnóstico), que inclui a fase do inquérito e observação, para posteriormente fomentar as condições para determinar o conjunto das estratégias e das ações, através da participação dos atores envolvidos no processo.

O campo da sociologia de intervenção situa-se entre dois pólos da prática social, que se estruturaram nos finais do sec.XIX, princípios do sec.XX, por um lado a clínica individual e, por outro lado, a intervenção política.

Conforme descreve Rémi Hess (1984), ao nível do campo de intervenção e das técnicas de trabalho utilizadas, Le Play, foi o primeiro a delimitar um domínio específico da sociologia de intervenção.

Desde Freud, o sociólogo de intervenção não pode ignorar o contributo teórico da psicanálise e da psicopedagogia, para a formação das várias teorias de intervenção.

Na formação do conhecimento e das metodologias de intervenção, são muito relevantes os trabalhos desenvolvidos por Lewin e a metodologia que preconizou, para as técnicas da pesquisa-ação. Neste contexto, Lewin introduziu no trabalho sociológico, através das técnicas da pesquisa-ação, formas de conduzir a mudança, sustentadas na transformação das cognições (Vrancken et al., 2001).

A pesquisa-ação assenta numa conceção otimista do homem e dos grupos sociais, numa lógica em que os indivíduos estabelecem a mudança, através de ações concretas. Supõe que os agentes de mudança sejam capazes de fixar os objetivos, sobre os quais são definidas as melhores estratégias de ação, e supõe que esses «atores sociais» possam, eles próprios, alcançar um domínio cada vez maior das suas decisões, na definição das suas ações rumo à mudança, para atingir esses objetivos. Estas considerações supõem que os atores sejam, eles próprios, os agentes da mudança, numa perspetiva de envolvimento e participação de todo o

grupo, alcançando desta forma os objetivos definidos, através dos mecanismos de auto-regulação.

O agente de mudança assume um papel ativo e assegura o domínio dos processos de mudança, através do estabelecimento de regras e normas de conduta, que determinam a regulação das condições em que essa mudança se concretiza.

Segundo Rémi Hess (1984), confirmado por Vrancken et al (2001), a sociologia de intervenção sustenta-se nas experiências das intervenções preconizadas por E.Jaques, pelo dispositivo de intervenção Freudiano, centrado na psicanálise, e pelo contributo de Lewin, através das técnicas da pesquisa-ação.

Outros contributos também se revelam de importância significativa, no desenvolvimento da sociologia de intervenção, nomeadamente, a teoria intervencionista de Paulo Freire. Neste caso concreto, o foco principal da intervenção incide num conjunto de procedimentos técnicos, que possibilitam a formação de uma consciência individual e coletiva, que permite o desenvolvimento de capacidades de autonomia.

Outro dos contributos, para a formação de uma sociologia de intervenção, foram os trabalhos de Alfred Lee e a sociologia humanista, cujas metodologias de análise centram-se na participação dos atores e, em discussões críticas nos contextos, sobre factos e temáticas concretas, onde são definidos os problemas, encontradas respostas como soluções de intervenção, e, com a aplicação de métodos e técnicas científicas, concretizam-se situações de intervenção, através da participação direta dos atores (Rémi Hess, 1984).

Ao nível dos estudos realizados sobre as organizações sociais, sobre os sistemas e movimentos sociais, uma das correntes de pensamento mais importantes da sociologia francesa é a sociologia das organizações e dos movimentos sociais, cujos principais representantes desta escola são Michel Crozier, Alain Touraine e Erhard Friedberg, estando o seu trabalho desenvolvido enquadrado nesta linha da sociologia de intervenção, muito direcionado para as organizações sociais.

Na sociologia das organizações preconizada por Michel Crozier, o método que lhe está intrínseco é o «inquérito sociológico», realizado a partir do trabalho de campo, que confronta o técnico especialista com o seu objeto de estudo, para, em conjunto, de forma articulada, definirem as problemáticas e os fatores que lhes estão associados, para, posteriormente, serem definidas as ações concretas de resolução.

Friedberg, compara a sociologia das organizações sociais à etnologia, numa perspetiva em que o sociólogo é exterior ao seu terreno de intervenção, não participando nele. O seu objeto é compreender como funciona o conjunto humano que pretende estudar, para, em seguida,

tentar determinar o porquê dos fenómenos observados. O sociólogo aceita os factos, ou os fenómenos que observou, para lhes descobrir a racionalidade subjacente. Através da observação e inquérito deve poder conhecer e analisar as percepções, os sentimentos e as atitudes dos atores, entre outros aspetos da cultura, da identidade e ação organizada, e estão relacionados com a forma como estruturam as organizações. A inquirição permite ao sociólogo deixar provisoriamente a sua posição de observador exterior, para entrar no contexto dos atores organizacionais e tentar compreender, do interior, as suas atitudes no panorama da organização.

Uma das condições para alcançar e determinar o trama da organização é a multiplicação e confronto de testemunhos, a partir das respostas dadas e da observação. Esta multiplicação permite sair da subjetividade de cada testemunho e construir o conjunto do sistema humano que compõe a organização.

Quanto à sociologia desenvolvida por Alain Touraine, que se aproxima das ideias de Michel Crozier, integra um conjunto de procedimentos técnicos que se equipara nitidamente à sociologia de intervenção. O método de intervenção de Touraine assenta sobre três princípios fundamentais: estudar a ação coletiva, tendo por base de trabalho a auto-análise realizada pelos atores, sobre a ação coletiva que desenvolvem; a ação é inseparável das relações sociais, daí a intervenção ter que estabelecer o confronto dos atores e os parceiros sociais e obtém, para a auto-análise, o conteúdo destas confrontações; e o investigador não poderá ser um elemento observador distante, pois o processo de investigação pede-lhe que seja um mediador entre o grupo militante e o movimento social que exprime a ação.

Vários, outros modelos sociológicos, fomentados por especialistas, através dos processos de pesquisa realizados, estão mobilizados para a intervenção e para determinar a chave da mudança nas organizações sociais. Alguns determinaram a necessidade de desenvolver pesquisas, para confrontarem ideias pré-concebidas realizadas pela sociologia de intervenção. Durante anos, os sociólogos vão integrando e desenvolvendo esta lei básica da formação de conhecimento, divulgando-o através da revelação dos factos, das estruturas sociais e das suas transformações. A postura sociológica, como refere Vrancken et al. (2001), é formada pelo estudo dos factos e dos fenómenos sociais, para repensar as ligações entre esses factos e a sua evolução, para entender as suas formas de transformação. Através de um conjunto de práticas científicas (epistemológicas e metodológicas), a sociologia de intervenção assume formas de intervir nas organizações, por vezes obtidas a partir de procedimentos de outras áreas científicas centradas na razão, que dão origem a um conjunto de modelos específicos, cujo

conteúdo apresenta aspectos comuns, relacionados com as formas de intervenção, embora com diferenças metodológicas e outras perspetivas de atuação.

Numa possível taxonomia de modelos de intervenção, dita no sentido das escolas francófonas, destacam-se os mais importantes, com referência aos princípios básicos que fomentam a sua caracterização, de acordo com a perspetiva apresentada por Guy Minguet (in Vrancken et al., 2001):

- **Modelo Dinâmico** – considerado um modelo de importância significativa para a sociologia de intervenção, surge ancorado à lógica preconizada pela pesquisa-ação. Assente numa lógica sociológica de trabalho de campo, este modelo contempla a «prática como uma teoria em ação». Trata-se de um modelo de investigação aberto, muito vinculado aos procedimentos da psicologia social dinâmica como base epistemológica de intervenção. A intervenção parte da revelação das lógicas de ação e os procedimentos metodológicos são equiparados à pesquisa-ação, através do envolvimento dos atores, numa abordagem coletiva, tratando-se de uma construção conjunta para a definição das estratégias de ação.
- **Modelo Sistémico/Sócio-técnico** – a escola sócio-técnica é um subproduto da teoria dos sistemas, aplicada às atividades produtivas e do mundo industrial. Este modelo de intervenção reconhece os indivíduos como atores capazes de gerar possibilidades para realizar escolhas, para influenciar e determinar decisões, para, deste modo, maximizar os sistemas sociais e técnicos. Destaca a necessidade dos atores organizacionais possuirem capacidade de autonomia, para poderem assumir um papel determinante nas ações que executam. Este modelo de intervenção destaca ainda a inter-ligação existente entre subsistemas de uma organização e a influência que é exercida pelo ambiente envolvente. A organização deverá estar preparada para poder responder, de forma continuada, aos *inputs*, dando lugar a saídas que correspondam às exigências desse contexto. Salienta alguns princípios do funcionamento organizacional, que deverão ser considerados na intervenção, nomeadamente, a criação de recursos autónomos que estejam disponíveis, multifuncionalidade, ambiente estimulante para os atores e autonomia profissional, estabelecimento de relações de confiança e o desenvolvimento da colaboração e cooperação entre os atores.
- **Modelo da Contingência Estrutural** – é liderado pela hipótese das estruturas internas das organizações se encontrarem em constante reconstrução, motivada pelas pressões ambientais. A grande variedade de organizações existentes, deve-se

à multiplicidade de objetivos definidos pelos atores sociais, pelos meios que se encontram disponíveis e pelas missões que movem os atores. As organizações são entendidas como sistemas abertos, cujo desenvolvimento e progressão está dependente da capacidade intervintiva, para promover a estabilização dos constrangimentos, decorrentes da atividade. Para o sucesso das iniciativas e evolução da organização, é fundamental o envolvimento dos atores e a proximidade entre as lideranças e os operacionais, no sentido da promoção da constituição de um esforço conjunto para a concretização dos objetivos.

- **Modelo da Aprendizagem Organizacional** – este conceito foi desenvolvido pela psicologia, e prende-se à percepção da necessidade do estabelecimento de condutas de formação para o desenvolvimento organizacional. A aprendizagem visa a aquisição de percepções, cognições e representações partilhadas pelos membros das organizações. Estes elementos podem ser entendidos como respostas para as mudanças, na medida em que visam a sobrevivência e evolução das organizações, o crescimento e a diversificação. Nesta lógica, as organizações são entendidas, metaforicamente, como cérebros que integram mensagens e experiências, forjando rotinas que guiam os comportamentos dos atores. Importa para a intervenção, a aprendizagem a partir da experiência direta e a interpretação da experiência e da memória organizacional. Este aspeto envolve a construção, manutenção, formulação e renovação de conhecimento entre os atores, através de processos de socialização. A aprendizagem é determinada por momentos de partilha e discussão entre os atores, para que seja possível formar um raciocínio para agir, tendo por base a descrição e exploração de uma situação concreta e a definição de um diagrama de ação. A inclinação acentuada para o poder do conhecimento e da força da aprendizagem coletiva supõe estruturar as organizações em teorias cognitivas.
- **Modelo de Sistema Político-Estratégico** – o presente modelo de intervenção salienta o caráter construtivo dos atores nas organizações, através de uma dinâmica operacional própria, que lhes permite participar ativamente na construção das estratégias. Estes atores, estruturam a organização e a dinâmica do processo de trabalho, através de um sistema de regulação e controle, baseado em regras e procedimentos formais, que, no seu conjunto, constituem o sistema de ação concreto. Outros conceitos são tidos em conta e trabalhados, através deste modelo, nomeadamente, os atores estratégicos, poder e zonas de incerteza. A análise

estratégica de atores é um método baseado em procedimentos operacionais e técnicos, que visa perceber a dinâmica fomentada pelos jogos de atores e a caracterização das suas estratégias.

- **Modelo de identidade/cultural** – conforme opinião de Sainsaulieu, o modelo de identidade/cultural reconhece as organizações sociais como criações culturais com uma identidade específica, que compreende o conjunto dos valores, regras e procedimentos. Nas organizações salienta-se como um fator determinante, que estabelece as condições do funcionamento organizacional, a identidade coletiva. Destacam-se os valores coletivos, os rituais, as regras que definem os procedimentos, e as ações produzidas pelos «jogadores criativos», como resultado dessa influência cultural e identitária. As propriedades principais do modelo de identidade/intervenção cultural são as seguintes:
 - considerar os valores coletivos, como alavancas de mudança, para definir estratégias futuras;
 - inovar e criar desafios que enfrentem as contingências do mercado, as políticas e a modernização;
 - o principal agente de mudança é a transformação sistémica, através de projetos inovadores;
 - a estrutura coletiva coesa, com base nas forças dos atores implicados, é determinante para a mudança e evolução das organizações;
 - a utilização de um método de controle da mudança, composto pelo diagnóstico e implementação de um dispositivo de intervenção, deverá ser sustentado na identidade cultural.
- **Modelo Acionista** – modelo desenvolvido por Touraine, nos anos 80, reconhece a intervenção como um dispositivo que permite compreender a forma como é constituída a organização, quais são os seus atores, qual o modelo cultural vigente e as relações sociais que nela se estabelecem. A intervenção acionista persegue a ideia de que a construção de relações entre a sociologia e a ação deve dar a imagem de um espaço político e social, para uma estrutura que controla o destino da sociedade. Na intervenção sobre os movimentos sociais, o autor reconhece que a pesquisa deve estar vinculada a «jogadores» do próprio movimento social; deve exceder o discurso ideológico, estimulando a participação, para considerar a opinião dos atores; deve identificar, no comportamento coletivo, as formas e componentes fundamentais dos movimentos sociais; e o método deve combinar a

auto-análise do grupo e as ações específicas, ajudadas pela sociologia, através do seu dispositivo teórico.

- **Modelo sócio-analítico/institucional** – Trata-se de um modelo genérico de intervenção, que envolve várias escolas, nomeadamente as doutrinas ligadas à psicologia: psicoterapia, pedagogia institucional e psicanálise. Tratando-se de uma forma de intervenção, que teve origem na psicanálise e na pedagogia, centra-se nas componentes cognitivas dos grupos sociais e nas decisões racionais que originam as ações. Na intervenção realizada, numa perspetiva de mudança, evidenciam-se os princípios da pesquisa-ação, através de uma abordagem participativa, de envolvimento dos atores no processo de mudança.
- **Modelo clínico analítico** – trata-se de um modelo de intervenção integrado nas metodologias da psicologia social, da psicopatologia e sociologia clínica, daí estar mais ajustado à intervenção sócio-terapêutica. Ao nível das organizações sociais, o modelo centra-se na compreensão das formas como as pessoas se adaptam e respondem às transformações tecnológicas, e a forma como os atores podem modificar os seus recursos e como otimizam os sistemas sociais e técnicos.

Apresentados os principais modelos de intervenção sociológica, fica evidente que, em todos eles, se destaca o propósito da formação de uma dimensão de saber, através da realização de diagnósticos, e uma dimensão de ação, onde se torna evidente o papel da participação dos atores no processo de formação desse conhecimento e mudança. Destaca-se na sociologia de intervenção, que o conhecimento é produzido sobre o terreno, no contexto de ação, com a colaboração de todos os atores, através de procedimentos de envolvimento e discussão, tendo em vista a produção de ações concretas que perspetivem a mudança. Neste tipo de intervenção, como refere Rémi Hess (1984), o sociólogo e o seu objeto de estudo encontram-se numa relação de confrontação produtiva, com o propósito de perceber e determinar a mudança.

1.2. A estruturação da ação coletiva nas organizações sociais

1.2.1. Os postulados da análise estratégica

As estratégias definidas pelos atores, tendo em vista a concretização dos objetivos organizacionais, são sempre racionais, contudo, são providas de uma rationalidade limitada. Devido aos múltiplos constrangimentos, próprios das limitações do ser humano e das contingências da organização e do meio, os atores não definem soluções racionais em absoluto, na dinâmica do contexto laboral. As estratégias e as soluções que são definidas, são aquelas que melhor satisfazem e melhor se ajustam a cada realidade concreta, embora com as limitações já referidas.

Isabel Guerra (2002) refere que as ações humanas são o resultado das decisões individuais e das diretivas resultantes dos sistemas de interação. O indivíduo não domina inteiramente os resultados da sua própria ação, dada a complexidade dos contextos, daí a emergência de uma rationalidade limitada como resultante da influência dos constrangimentos, que advêm dos contextos de ação e das vicissitudes provocadas pelas limitações do conhecimento dos atores, bem como pela impossibilidade de estes controlarem os resultados das suas ações.

Segundo Friedberg (1993), a rationalidade limitada que caracteriza a ação humana, infunde a generalidade das iniciativas, tanto os comportamentos do dia-a-dia, como as regras e os procedimentos que estruturam e regulam as associações conjuntas. Refere o autor, que o produto da ação humana não poderá ser superior à rationalidade dos seus comportamentos. A rationalidade limitada compreende uma mistura complexa de afetividade, de rotinas que são apreendidas e interiorizadas através da socialização, considerações morais e éticas, ações estratégicas e cálculos instrumentais.

Os atores atuam em espaços estruturados, daí a sua rationalidade e a sua capacidade de escolha estarem condicionadas pelos imperativos culturais. A sua liberdade de ação é condicionada pelas condições materiais, sociais e culturais que prevalecem no contexto da ação.

Como o sistema influência as atuações e as escolhas dos atores, para a compreensão das rationalidades dos indivíduos, é exigido o conhecimento dos sistemas de interação e as subjetividades dos agentes.

Nesta lógica que tem sido destacada, centrada nas teorias apresentadas pelos autores da escola francesa, Crozier constrói uma abordagem que apelida de análise estratégica, visando

demonstrar o processo de mudança organizacional, através de um contrato assumido entre os atores, tendo em vista o conjunto das suas necessidades e aspirações. Na obra «O ator e o sistema», Crozier e Friedberg (1977) propõem uma análise estratégica da ação social que passaria pelo aumento e pela consciencialização da capacidade negocial dos indivíduos. O ator emerge no contexto do sistema que lhe define a liberdade, influencia a racionalidade que determina a sua ação. O sistema, por sua vez, não existe senão para dar cumprimento às necessidades do ator e é este o único que lhe pode dar vida e pode mudar-lhe o sentido.

A análise estratégica, preconizada por Crozier, constitui um quadro de leitura e compreensão do funcionamento real das organizações sociais, e, estas últimas, de acordo com a opinião de Bernaux (1989); Carlos Silva (2004) e Michel Fondriat (2005), são o produto contingente das relações sociais, considerando também as relações de poder que se estabelecem entre os vários atores em situação de interdependência.

No que concerne à dinâmica que é criada e desenvolvida no seio das organizações, dando origem às ações produtivas que compõem o contexto laboral, Alter (1996), Amblard (1996), Filleau e Ripoull (2002) e Fondriat (2005), fazem referência ao desenvolvimento de um processo complexo que é composto por múltiplos jogos estratégicos, que se desenvolvem entre os atores organizacionais, tendo como perspetiva o alcance dos objetivos definidos. Toda esta dinâmica está centrada nas regras formais e informais que compõem a estrutura e que são produzidas para prevenir e controlar os procedimentos dos membros organizacionais, fomentando uma ordem social local.

Na tentativa da melhor clarificação das considerações anteriormente apresentadas, torna-se necessário abordar a análise estratégica através dos seus conceitos-chave, abordados por Crozier e Friedberg e apresentados por Bernaux (1989), Alter (1996) e Amblard (1996) e Fondriat (2005), como são: o sistema de ação concreto, zonas de incerteza e o poder.

A organização é apresentada como uma construção humana, estruturada, onde os atores sociais desenvolvem estratégias específicas, onde são observáveis relações regulares que são submetidas aos constrangimentos internos e do próprio meio, que se encontra sujeita a movimentos permanentes e a ajustamentos dos objetivos, do quadro de recursos humanos e da própria estratégia.

O sistema de ação concreto é um modelo estruturante que permite aos atores resolver os problemas da vida da organização, que define a maneira como os intervenientes organizam o seu sistema de relações, que contempla os métodos para solucionar os problemas próprios da dinâmica do funcionamento. Refere Carlos Legna (2005), que não é possível desenvolver

ações concretas e definir estratégias sem que as relações entre os atores organizacionais, que confluem no campo de ação, estejam devidamente definidas e controladas.

Este sistema contempla duas realidades, nomeadamente o sistema de regularização das relações entre atores e o sistema das alianças e os seus constrangimentos.

Relativamente ao sistema de ação concreto, Friedberg (1993) refere que os processos de interação geram interdependência entre os atores organizacionais, daí o contexto da ação ter que estar devidamente estruturado e repousar num substrato de troca negociada e de relações de poder. Nesta lógica, a ação social é conceitualizada e mediatisada por um conjunto, mais ou menos estável e devidamente articulado de jogos, cujas regras e mecanismos de regulação estruturam os processos de interação. Neste enquadramento, o sistema de ação concreto desenvolve a sua própria dinâmica, nos designados «campos de batalha», onde interagem os atores, e onde produzem uma estruturação formal destinada a controlar e reequilibrar esse substrato. Com o propósito de manter a cooperação e negociação, fundamental entre os participantes para a concretização dos objetivos propostos, Carlos Legna (2005) salienta a importância dos sistemas de ação concretos para controlar as demandas e alianças entre os atores.

Isabel Guerra (2006), com base nas teorias de Crozier e Friedberg, argumenta que a cooperação e a negociação são considerações fundamentais a desenvolver no contexto organizacional, tendo em conta que estes princípios, a integrar na estratégia, são potencialmente estruturantes das ações humanas , tendo em vista a concretização dos objetivos, mesmo quando os interesses são divergentes. Segundo a autora, a cooperação e a negociação poderão assumir a tripla finalidade de construir regras, produzir acordos e fomentar identidades.

A negociação é entendida como um mecanismo eficaz de produção de regras e normas que são postas em prática, através dos procedimentos formais, e que se tornam funcionais através dos mecanismos de interação.

Fondriat (2005) faz referência e diferencia a estrutura formal da estrutura informal, acentuando que é a primeira que comprehende as propriedades oficiais prescritas, a definição das relações hierárquicas e funcionais e os comportamentos definidos pelas normas oficiais, enquanto o nível informal comprehende o funcionamento real e concreto da organização, nem sempre coincidente com os preceitos formalmente previstos. Este nível informal não está descrito nos manuais e regulamentos, mas invade as regras e os decretos que os atores organizacionais definem de forma racional.

No que respeita à estrutura formal, Friedberg (1993) argumenta que a regulação operada pelas normas e pelos regulamentos nunca é total, visto ser continuamente extravasada por práticas do contexto organizacional, que não respeitam as orientações formalmente promulgadas.

Na prática, em função da percepção dos constrangimentos, ou dos interesses, os atores procuram corroer a consistência do quadro formal. Este facto leva-nos à construção da percepção que as regras formais da organização são uma descrição aproximativa do seu funcionamento real.

O desenvolvimento de uma estrutura informal visa racionalizar os problemas, colmatar as incertezas e estabilizar ou regularizar o funcionamento formal, por vezes, este último, é gerador de alguma instabilidade. As prescrições formais nem sempre eliminam as incertezas, desta forma não evitam a destabilização do contexto da ação.

As zonas de incerteza são resultantes quer de fatores internos, quer das turbulências que emergem no meio ambiente. Bernaux (1989) e Friedberg (1993) referem que as zonas de incerteza são constrangimentos que os atores organizacionais devem integrar na definição do seu jogo, e, desta forma, devem ser consideradas nas estratégias da organização.

As zonas de incerteza estão diretamente relacionadas com as condições económicas do sistema e da envolvente, com as características do setor social e cultural e com as alterações tecnológicas. Estas incertezas poderão possuir a capacidade para influenciar a organização, direta ou indiretamente, e reforçam ou diminuem a autonomia dos atores organizacionais. Também, poderão provocar mutações nas estruturas do poder, em função da destreza dos participantes, para resolver as problemáticas resultantes da dinâmica do trabalho.

As organizações são influenciadas permanentemente por massas de incertezas, contudo, o domínio destas dinâmicas confere poder e determinação aos atores que possuem tais capacidades.

O poder é um mecanismo controlador das ações desenvolvidas e regulador das divergências organizacionais, estas últimas resultantes da influência que cada indivíduo, ou grupo, procura introduzir no conjunto das iniciativas e soluções. Bernaux (1989) salienta o carácter relacional do poder, referindo que a definição do conceito está ancorada à capacidade que certos indivíduos possuem, ou grupos organizados, para agirem em relação a outros, definindo para eles as regras da sua atuação.

Clegg (1998), Silva (2004), Fondriat (2005), referem que os comportamentos dos atores organizacionais não poderão ser analisados de forma isolada, mas deverão ser observados e interpretados no enquadramento no conjunto das relações de poder.

O exercício do poder supõe e constitui um mecanismo de estruturação do contexto da ação, por assumir a regulação dos comportamentos dos atores implicados na dinâmica organizacional. Bilhim (2005) faz referência à definição de Weber, considerando o poder como um processo que é distribuído de forma desigual, que regula a ação relacional dos indivíduos e proporciona interdependência e coordenação nas estruturas sociais complexas. O mesmo autor cita Durkheim, que define o conceito como um mecanismo institucional de regulação, destinado a determinar ou coordenar a ação coletiva.

As bases e as fontes do poder são apresentadas por Bilhim (2005), sendo que as primeiras estão ancoradas às relações de dependência e da autoridade legal, já as segundas, nomeadamente no que respeita às fontes do poder, poderão ser determinadas pelas características pessoais dos intervenientes, pela posição estrutural dos atores na hierarquia e na rede de relações, pela maior capacidade no fornecimento dos recursos, pela determinação e pela posse de conhecimentos para a concretização dos diagnósticos e para lidar com as incertezas.

O uso do poder nas organizações poderá ser determinante para o estabelecimento de coligações, para a criação de redes de atuação e para o controlo das premissas das decisões. O exercício do poder pode alimentar relacionamentos pouco pacíficos, por vezes pode fazer desencadear reivindicações, por parte daqueles que estão submetidos ao poder de outros, sendo estas contrárias às pretensões daqueles que governam. Trata-se de uma relação recíproca, em que ambas as partes desenvolvem interesses e pretensões para conseguir determinadas vantagens.

Referem Bernaux (1989), Alter (1996), Amblard (1996) e Fondriat (2005) que a relação de poder é uma relação desequilibrada, visto que, numa hierarquia, aquele que se encontra num patamar superior de autoridade possui um maior volume de recursos, comparativamente com os elementos subordinados. Contudo, a atitude do ator com mais poder de decisão deverá coincidir com a estratégia mais racional, visando a preparação da melhor solução e contribuir para a motivação da generalidade dos atores, para, em cooperação, atingirem os objetivos definidos.

A estruturação dos jogos dos atores e a própria estratégia, a organização das interdependências e dos comportamentos, a cooperação e a troca negociada, são aspectos da dinâmica organizacional que pressupõem relações de poder estruturais. O poder é inseparável das relações através das quais ele é exercido e desenvolve-se como um elo de ligação entre indivíduos, que mantém relações unificadas para a concretização de objetivos.

Refere Bilhim (2005), que o estabelecimento de uma relação de poder pressupõe a cooperação de duas, ou mais pessoas, para a concretização de determinadas metas. A relação dos dois conceitos não deve ser entendida como contraditória, visto o poder apresentar-se como uma manifestação natural que exige cooperação entre os indivíduos, embora suponha uma dependência mútua e desequilibrada. Ainda, é inseparável dos processos de troca negociada de possibilidades de ação, incluindo a exploração dos vários constrangimentos e possibilidades que podem resultar dos processos de negociação. Estas questões remetem-nos para a formatação do contexto organizacional e para as principais considerações sobre a ação organizada.

1.2.2. A formatação do contexto organizacional e a ação organizada

A racionalidade limitada, própria da ação humana, reflete-se nos comportamentos dos indivíduos, de forma individual e nas criações das ações conjuntas, como é o caso das regras, dos procedimentos dos grupos e das estruturas que os regulam. Para justificar este facto, Friedberg (1993) refere que o produto da ação humana não poderá distanciar-se da racionalidade dos comportamentos individuais.

A vida das organizações está marcada pelas relações que os indivíduos estabelecem no seio dos grupos e entre grupos. Estes relacionamentos pressupõem interdependência e interações regulares e continuadas, que são definidas pela estrutura formal da organização, ou, através das comunicações informalmente desenvolvidas.

Os grupos formais desenvolvem iniciativas e estabelecem relacionamentos que são devidamente estruturados pela organização, e os grupos informais desenvolvem iniciativas e determinam comportamentos, ou comunicações, em resposta às necessidades de contacto social dos seus membros participantes.

Nas organizações sociais, determinados fatores poderão ser determinantes no sucesso das iniciativas que são desenvolvidas pelos grupos de trabalho, nomeadamente as condições externas que são impostas e as capacidades dos respetivos membros. Segundo Silva (2004) e Bilhim (2005), as condições impostas pela organização e que marcam a atividade dos grupos que nela trabalham, estão consideradas na estratégia organizacional, nos procedimentos formais definidos nos regulamentos e políticas institucionais, no sistema da autoridade que prevalece, nos sistemas de validação dos desempenhos e compensações, no sistema de seleção de recursos humanos e, de modo global, na cultura que marca toda a atividade desenvolvida.

No que respeita às capacidades evidenciadas pelos membros dos grupos, destaca-se, como elemento fundamental para o sucesso das iniciativas, as aptidões dos indivíduos no desempenho das tarefas e as características das suas personalidades.

Cada membro assume-se como um ator que desempenha um papel determinado, normalmente definido pela organização, e apresenta um padrão de comportamento característico e devidamente considerado numa unidade social.

Os indivíduos deverão procurar adaptar o seu padrão de comportamento às exigências determinadas pelas funções laborais, que, por sua vez, estão enquadradas numa estratégia implementada pela organização.

Segundo Bilhim (2005), esta estratégia compreende a determinação do papel dos indivíduos e, estes, terão que possuir a percepção, a visão e a crença do que se espera, que, por eles seja realizado, numa determinada situação ou ação.

O mesmo ator faz referência à opinião de Shein, que salienta a necessidade da organização definir e estruturar um sistema de comunicação eficaz, que evite os ruídos entre os órgãos diretivos e os restantes atores, de modo que se construa uma boa rede de comunicação e se realize a coincidência de expectativas (Bilhim, 2005).

A coesão nos grupos e entre grupos revela-se como um princípio fundamental para a concretização das ações conjuntas, facto que só será conseguido com base na otimização dos fatores determinantes. As interações bem definidas poderão ser relevantes para garantir a coesão nos grupos e entre grupos, tal como a partilha de metas e objetivos definidos pela organização. As semelhanças encontradas nas atitudes e nos valores partilhados pelos indivíduos, que integram os grupos, poderão ser determinantes para que aumente o grau de concordância entre estes atores e, assim, aumentar o grau de coesão no desenvolvimento das ações.

A coesão determina a satisfação global dos trabalhadores e a produtividade resultante das tarefas realizadas poderá aumentar. Grupos altamente coesos revelam espírito de entrega no desenvolvimento das ações, estão mais atentos às necessidades da organização, revelam menor tensão no desenvolvimento de iniciativas laborais e apresentam menor conflitualidade. Nesta dinâmica, não só as normas formais poderão ter um papel determinante, como as normas informais também poderão regular os comportamentos dos membros dos grupos. As normas e as regras desenvolvem-se de forma gradual à medida das necessidades sentidas pelos grupos e pela organização, conforme decorrem as aprendizagens, relativas aos padrões de comportamento exigidos aos indivíduos.

A importância e a força determinada pelas normas e pelas regras organizacionais está diretamente relacionada com o sucesso da sua aplicação, para a concretização dos objetivos e para a satisfação dos trabalhadores. Estas, serão tanto mais vinculativas, quanto maior for o sucesso das iniciativas por si reguladas, quando refletem a vontade dos líderes, simplifiquem e tornem previsíveis os comportamentos dos indivíduos e evitem a emergência de conflitos.

Relativamente às interações estabelecidas entre os atores e às relações de dependência próprias da atividade organizacional, Friedberg (1993) refere que os elos que ligam os membros da organização não possuem a mesma intensidade e a mesma frequência.

O mesmo autor menciona que, as normas, os valores, os procedimentos formais, sobre os quais se apoiam os objetivos, não são, só por si, suficientes para estruturar completamente os comportamentos e as várias ações dos participantes. As atitudes dos indivíduos são sempre relativizadas pelo desenvolvimento de interesses, de valores e de sistemas de justificação parciais e localizados.

Desta ideia, emerge a noção de organização como estrutura mais complexa, abstrata e fluida, onde se constroem jogos de atores. Sobre esta matéria, Friedberg (1993) refere a possibilidade da criação de múltiplas estratégias e comportamentos, que correspondem a uma multiplicidade de racionalidades e interesses, nem sempre coincidentes.

Os atores conseguem estabilizar as suas negociações e interações através da definição de ordens locais, que visam organizar os espaços de ação, através dos sistemas de ação concretos. Desta forma, Bernaux (1989), Friedberg (1993), Alter (1996) e Amblard (1996) e Fondriat (2005) referem que a ação social é conceitualizada e mediatizada por um conjunto estabilizado e articulado de jogos, cujas regras e mecanismos de regulação estruturam as atividades e os processos de interação.

Estes jogos de atores têm como finalidade produzir uma ordem contingente, estando esta dependente das características do contexto e do momento temporal. Os jogos podem sofrer alterações, devido ao aparecimento de novas oportunidades, novas aprendizagens, mobilização de novos recursos e, desta forma, pela emergência de novos constrangimentos e pela necessidade de novas soluções.

A redefinição dos jogos implica uma ação coletiva baseada na cooperação dos atores organizacionais e na sua capacidade de negociação.

A negociação não pode ser imaginada sem que exista um mínimo de liberdade e a possibilidade de os atores poderem tomar opções. Olson (1998) refere que a obtenção de um objetivo coletivo sem o acordo dos membros de um grupo, sem a coordenação das ações implicadas, torna impossível a sua concretização. O mesmo autor considera que o consenso é

fundamental na dinâmica da organização social, visto se a discordância for acerba, o esforço coordenado e voluntário não será eficaz, pelo contrário, se o grau de concordância for elevado, sobre aquilo que é pretendido e sobre a forma de o conseguir, será conseguida uma ação coletiva com bons resultados.

Os processos sociais apresentados, para além das considerações que foram trabalhadas, possuem uma dinâmica própria, contudo todos revelam uma interdependência e influência recíprocas e são profundamente marcados pelos modelos de governação e pela ação estratégica. Nesta sequência, a apresentação dos princípios fundamentais da governação e da ação estratégica, na atualidade, proporcionarão uma visão mais completa e detalhada da ação humana nas organizações sociais.

1.2.3. Perspetivas sobre a governação e a ação estratégica

Toda a ação coletiva é organizada, independentemente das características do quadro contextual onde a mesma se desenvolve. Esta ação coletiva põe em cena um conjunto interdependente de atores individuais e coletivos, que manifestam ações concretas e desenvolvem atitudes de concorrência numa relação recíproca, tanto para diagnosticar as suas problemáticas como para a definição das estratégias que definem as soluções dos problemas emergentes.

As organizações da modernidade eram entendidas como expressões da dominância cultural e institucional, de uma forma de racionalidade baseada em cálculos e no controlo sistemático. Esta visão defendia que a difusão e o desenvolvimento das organizações formais e complexas estavam dependentes da influência dos sistemas racionais de comando, da coordenação e controlo, que apagavam todos os vestígios da emoção, preconceitos e subjetividade humana (Bilhim, 2005). As estruturas organizacionais eram encaradas como entidades que compreendiam uma racionalidade formal, baseada em cálculos e no controlo lógico.

As teorias que prevalecem na atualidade definem esta racionalidade formal de forma mais limitada e marcada por aspetos de alguma fragilidade e sensibilidade.

A burocracia racional, que coloca ênfase na disciplina, no controlo desenvolvido pela hierarquia e na divisão especializada da mão de obra, é, na atualidade, uma forma organizacional pouco adequada para trabalhar com as pressões e problemáticas, que suscitam novas formas de entendimento e de definição da ação estratégica.

Emergem novos ideais que visam quebrar a lógica apresentada pela burocratização, sobretudo em relação à sua vocação para o controlo centralizado e processos de organização do trabalho, que implicam funções altamente diferenciadas.

Segundo Bilhim (2005), as novas formas de organização, que enquadram numa perspetiva pós-burocrática, são alicerçadas numa lógica de desenvolvimento que encaixa na concretização de redes descentralizadas e flexíveis.

Isabel Guerra (2006), apresenta alguns fatores responsáveis pela transformação da ação coletiva, nomeadamente a complexidade crescente das formas de organização social, a pulverização dos interesses e corporações, a multiculturalidade contraditória dos modos de vida e a fragmentação e divisão crescente do poder decisório do estado. A complexidade crescente das sociedades e a necessidade de fazer frente a ambientes mutáveis, geram iniciativas e formas de estruturação, que visam garantir equilíbrios no interior dos sistemas sujeitos a mudanças continuadas e de grande instabilidade. Isabel Guerra (2006) apresenta a opinião de Melucci, que contempla a percepção do aumento das «sociedades de risco», e este fenómeno requer uma autonomia significativa dos elementos que compõem estas sociedades. Segundo o autor, os indivíduos e os grupos deverão ser preparados para funcionar como terminais confiáveis e capazes de autoregulação, daí a importância da implementação de medidas que estimulem o desenvolvimento de habilidades formais de aprendizagem e de ação.

Nesta lógica, são definidas formas concertadas de interação e cooperação, devidamente programadas, tendo em perspetiva a concretização dos objetivos. As políticas de desenvolvimento apelam à participação dos atores, defendem uma lógica de trabalho em rede, e reconhecem que cada projeto de mudança social faculta energias positivas para a transformação dos atores envolvidos.

As organizações sociais deverão ser entendidas e formadas para gerar culturas de expressão e envolvimento. Segundo Amblard (1996), Bilhim (2005), Fondriat (2005), a ação estratégica deverá conter os princípios da prevalência da autonomia, da participação, da apresentação de opiniões e partilha de perspetivas. O mesmo autor defende que estas organizações deverão considerar a formação de «culturas emocionais» que facilitem o desenvolvimento pessoal, baseado na confiança para o desempenho. Prevalece a recusa das rotinas ritualizadas e regras formalizadas próprias das burocracias e manipulação para reprimir a tensão emocional e o conflito político.

Esta forma organizacional pós-moderna celebra a dissolução dos regimes normativos e práticas centradas nas medidas disciplinares. A pressão que é fomentada pela livre

concorrência, pelas práticas de qualidade exigidas às organizações e pela segmentação dos mercados, obriga a modelos de ação estratégica mais flexíveis e orientados para a satisfação do cliente.

As exigências emergentes e esta nova visão estrutural implicam com o desenvolvimento de formas organizacionais que inibem a racionalidade burocrática e reforçam a criação de estruturas que trabalham em rede. Estas estruturas baseiam-se na descentralização, motivam a participação e envolvimento dos atores organizacionais, favorecem as relações laborais assentes na confiança e as hierarquias trabalham numa lógica mais simples e mais aberta, que nos lembra as «democracias participativas».

Numa lógica de atuação organizacional que perspetiva um trabalho em rede, as atuais estruturas de partenariado desenvolvem um trabalho de integração de vários atores, cujos conceitos de diversidade e reunião de sinergias assumem uma importância colossal. Isabel Guerra (2006), define as redes como uma noção elementar que propõe representar as dinâmicas entre parceiros, com base num feixe de interações, onde nem as relações que se estabelecem, nem as entidades podem ser classificadas *a priori*, mas deverão ser consideradas departamentos umas das outras, em termos do fornecimento de recursos e reunião de sinergias.

No que respeita às tomadas de decisão, os atores sociais parceiros deverão assumir posições estratégicas que enquadrem na lógica definida pela estrutura do partenariado, tendo sempre em consideração as potencialidades e os constrangimentos que foram diagnosticados. Isabel Guerra (2006) argumenta que as redes são sustentadas numa dinâmica de cooperação, preferencialmente estável, entre organizações que estabelecem processos de negociação, que propiciam ações conjuntas e complementares, troca de recursos e partilha de normas, com base nos interesses conjuntos. A autora refere que a descentralização e a contratualização complexificaram as regras do jogo, colocando os atores públicos numa condição de cooperação obrigatória e de concorrência inevitável. Em todo este processo, a capacidade financeira, o potencial de conhecimentos e a capacidade técnica tornaram-se as variáveis-chave do poder de iniciativa contratual (Guerra, 2006).

Nesta lógica de ação estratégica, Estivill (cf. Guerra, 2006) defende a importância do acionamento do partenariado como proposta inovadora para fazer face aos desafios que a sociedade atual exige. A proposta apresentada pelo autor ultrapassa os fundamentos corporativistas e o espírito do individualismo, recompõe as relações entre corporações e recupera os mecanismos de solidariedade e cooperação. Por outro lado, este modelo recusa a concentração do poder e estimula a partilha na procura de socializar a produção e a participação

do poder. A função participativa assume especial destaque, com a implicação de todos os atores sociais nos processos de decisão.

O partenariado sugere inovadoras condições para uma otimização da articulação entre setores, com o propósito de eliminar as clivagens e gerar espaços de diálogo e de tomadas de decisão. Proporciona um quadro integrado de relações, envolvendo a administração pública, as associações particulares sem fins lucrativos, as misericórdias, as empresas e outros parceiros sociais localizados. O partenariado oferece a oportunidade da concretização de novas formas de resposta multidimensionais, perante a complexidade dos fenómenos emergentes (Guerra, 2006).

No âmbito da atividade interna das organizações e na tentativa de apresentar uma teoria lógica, que encaixe numa forma de governação e numa ação estratégica com sentido, a opinião de Boutinet (cf. Guerra, 2006) remete-nos para a concretização do projeto coletivo, com base na combinação operatória para a determinação de um futuro desejado, desde que se concretize a clarificação da vontade coletiva e se permita a capacidade de autonomia dos atores. O projeto coletivo representa a unificação de um grupo de atores, que atinge um determinado grau de consciência e determina um compromisso coerente, face a um futuro contratualizado. Trata-se de um sistema de ação que dispõe de regras próprias e determina uma configuração própria para as relações que se irão estabelecer entre os vários atores.

Os projetos fazem aumentar o volume das interações, daí a emergência da necessidade de se proceder à aplicação das medidas que promovem a cooperação, a negociação entre os atores e a procura de compromissos. É neste sentido que a formação do sistema de ação concreto estabelece as regras determinantes para a concretização do jogo de atores, tendo em vista a concretização dos objetivos organizacionais.

A cooperação e a negociação assumem nas organizações um papel de destaque, na implementação da ação estratégica, na regulação das relações e das interações que se estabelecem entre os atores, na produção das regras e dos acordos, na criação da identidade, tal como ficou descrito nas abordagens anteriores.

É neste panorama que persiste a intenção de enquadrar as misericórdias, como organizações sociais vocacionadas para a prática da ação social e da solidariedade. Desenvolvem um conjunto de iniciativas que preenchem um quadro de intervenção nacional, comportam ações e interações múltiplas, como resultado das iniciativas dos atores que nelas participam. Desenvolvem culturas próprias e alimentam tradições com base em rituais que dão forma aos valores contidos nos regulamentos e compromissos. A estrutura organizacional,

a governação e a ação estratégica determinam o sentido da ação coletiva e o desenvolvimento dos projetos que definem a dimensão e o horizonte das ações que preenchem a sua atividade.

1.2.4. Os atores criam e governam os sistemas de ação: lógicas da ação coletiva, regulação e mudança nas organizações sociais

As ciências sociais têm vindo a fomentar uma importante contribuição teórica sobre os laços de solidariedade social, a partir das reflexões epistemológicas e metodológicas, que fortalecem a discussão sobre as formas de organizar o trabalho social, as dinâmicas das organizações e dos grupos sociais. Para melhor contextualização das transformações ocorridas nos processos sociais e na formação da ação organizada, até à formação do conhecimento atual, evidenciam-se algumas teorias sociológicas que passaram a estruturar o conhecimento sobre as organizações sociais, sobre a solidariedade e sobre as estruturas humanas, que dão forma às respostas de intervenção.

A industrialização do sec.XVIII, constitui um marco consensual, entre grande parte dos sociólogos, como o período que integra o ínicio da modernidade e se desenvolve a rutura com o modelo feudal, através das mutações na estrutura fundiária, nos sistemas produtivos e, sobretudo, na organização das dinâmicas do trabalho.

Estas mudanças provocaram transformações nas estruturas sociais, afetando o seu funcionamento global e as relações entre os indivíduos, sobretudo a lógica e o conjunto das regras vigentes. Contudo, muitos hábitos e costumes das sociedades tradicionais permaneceram, alimentados por todos os símbolos e significados que formam as estruturas sociais, resistindo às transformações que o sistema capitalista passou a proporcionar.

Embora a força do sistema capitalista de produção seja evidente, provocando transformações em todos os setores da vida social e económica, algumas práticas pré-capitalistas permanecem vivas e parecem resistir, embora influenciadas pela lógica de produção e manutenção do mercado capitalista.

Em relação à noção de solidariedade, convém salientar as transformações que foram sendo registadas, desde Durkheim, passando pela teoria da dádiva de Marcel Mauss, culminando com as atuais conceções de solidariedade, baseadas no associativismo e cooperativismo, com a designação de economia social e terceiro setor.

Durkheim (1858-1917), analisou a organização das sociedades, estabelecendo a ideia que os laços de solidariedade eram a principal unidade de coesão social, a partir de uma lógica de

divisão do trabalho. Estabeleceu dois tipos de solidariedade, a mecânica, típica das sociedades pré-capitalistas, em que os indivíduos reconheciam os mesmos valores e sentimentos, estariam ligados pelos costumes, tradições e outros valores próximos do conceito de família; e a solidariedade orgânica, comum no capitalismo moderno industrial, em que o consenso é um elemento fundamental, devido às diferenciações, sendo o principal elo de ligação entre os indivíduos. Os indivíduos não são iguais, são diferentes e necessários com as suas diferenças, tal como os órgãos que constituem um ser vivo. Cada indivíduo ocupa a sua função a partir da divisão do trabalho, por meio da exterioridade e da coersividade da coletividade, para que se concretize o funcionamento do todo social.

Esta perspetiva é contraditória à ideia de Marx, este último, entendia a sociedade como um todo formado pela luta de classes.

Para Durkheim, a divisão de funções seria regida pela consciência coletiva, esta formada pelo conjunto das crenças e dos sentimentos comuns entre os membros de uma sociedade. Independentemente do tipo de solidariedade que vigore, esta consciência coletiva impera sobre o individualismo, o que revela a primazia do coletivo sobre o indivíduo.

Tendo como referência esta conceção coletivista, onde os indivíduos estabelecem laços de solidariedade para viverem de forma sistémica, é possível inferir a noção de dádiva, e o ensaio da dádiva de Marcel Mauss, como fundamento de toda a sociabilidade e comunicação humana, assim como a formação de organizações no desenvolvimento das sociedades, como refere Marcos Lanna (2000).

Marcel Mauss veio defender que a essência das relações sociais seria determinada pela dádiva, entendida como o conjunto das práticas de dar, receber e trocar. Para o autor, a vida social é constituída por uma constante relação de dar e receber, tornando-se esta situação uma condição rígida e universal. A teoria da dádiva de Mauss, como refere Martins (2005), representa a obrigação de dar, de receber e retribuir, sendo este o ponto central da sua contribuição teórica. O pensamento sociológico deixa de se constituir numa crítica anti-utilitarista difusa e defensiva, para passar a ser entendida como uma crítica ativa e orientada para revelar a complexidade dos sistemas de troca e a reconstituição das alianças. Deste modo, a sociologia de Mauss abre-se em três frentes, nomeadamente, no resgate das ideias associonistas, fundamentais para se pensar a sociedade civil contemporânea; na crítica ao utilitarismo; e na crítica ao estruturalismo, facto que coloca a teoria da dádiva como um argumento para um pensamento pós-estruturalista, que resgate o lugar da experiência e da incerteza estrutural do facto social.

Na perspetiva de uma sociologia prática, foi Mauss que se destacou como um socialista revolucionário importante e foi essa experiência que o levou a perceber o valor da associação para a sociedade humana. Na sua opinião, o papel do estado consistiria em fornecer o enquadramento legal a um socialismo que deveria emergir da base, através da criação de instituições alternativas. O debate atual sobre a importância da formação das redes sociais, como instituições alternativas, pode ser entendido como um desdobramento das ideias que valorizam a formação de associações.

A elaboração da teoria da dádiva surgiu com os desdobramentos do pensamento Durkeimiano da última fase da sua vida, a partir dos resultados dos estudos efetuados, para incluir o tema dos indivíduos na sua teoria das representações coletivas.

Segundo Marcos Lanna (2000), o ensaio da dádiva de Mauss abrange uma quantidade significativa de factos, contudo, o conceito de «aliança» possui um significado particular, através do qual, o autor demonstra que toda a «representação é relação». O argumento central do ensaio é que a dádiva produz a aliança nos aspetos sociais, organizacionais, políticos, económicos, religiosos, entre outros aspetos da vida comunitária.

Como consta no ensaio da dádiva, dar e receber não significa apenas uma mera troca material entre indivíduos, mas sobretudo, representa uma troca espiritual que envolve momentos de comunicação e interação. É neste sentido que, Lanna (2000), refere que a antropologia de Mauss é uma «sociologia do símbolo», da comunicação, e, toda a troca realizada, pressupõe uma certa alienabilidade nos indivíduos.

Para Mauss, a dádiva aproxima as pessoas e torna-as semelhantes nas atitudes e nos comportamentos, atendendo que este envolvimento do dar e receber proporciona o estabelecimento de uma relação de proximidade, entendimento e empatia. O autor fala em «contrato» para exprimir a relação de sociabilidade gerada pela dádiva. Não se trata do estabelecimento de acordos entre indivíduos racionais, mas de regras estabelecidas no contexto da organização social.

A chave que explica a sistematização do ensaio da dádiva de Mauss, segundo Martins (2005), é o sistema geral das obrigações coletivas, reforçando a tese de Durkheim, quando este reconhece a sociedade como um facto moral e total; e o universo da experiência direta dos membros da sociedade, o que lhe permite introduzir um elemento de incerteza estrutural na regra tripartida do dar-receber-retribuir, escapando da obrigação coletiva, que se deveria impor à liberdade individual.

A sociedade é entendida como um facto social total e a vida é um sistema de prestações e contra-prestações, no qual os membros dessa sociedade adquirem liberdade para entrar e sair

do sistema de obrigações, sendo esta situação geradora de uma determinada incerteza estrutural, no sistema de circulação de dádivas. Nesta perspetiva apresentada, a teoria da dádiva constitui-se como um argumento sociológico, que determina a crítica dos dois grandes paradigmas da modernidade, o estado e o mercado. A dádiva surge como fonte de inspiração para a criação de um novo paradigma que valoriza a sociedade como um facto total. O ensaio da dádiva procura demonstrar que os fenómenos produzidos pelo estado e pelo mercado não são universais, mas são construções características das sociedades modernas mais complexas.

Na dádiva, o autor refere a presença, em todas as sociedades, de um sistema de reciprocidades de carácter interpessoal, e, este sistema, expande-se ou retrai-se em função da obrigação coletiva de doação, de recebimento e devolução de bens simbólicos ou materiais (dom ou dádiva) (Martins, 2005).

A partir desta lógica apresentada, ao definir a dádiva como um elemento da universalidade, que compreende a obrigação de dar, receber e retribuir, anterior aos interesses contratuais e obrigações legais, Mauss estabelece uma hipótese muito ambiciosa e permite colocar, sob novas perspetivas, o debate teórico moderno e as implicações disciplinares em torno do social. O sentido sociológico da dádiva quebra a importância dada à dicotomia estado/mercado, para valorizar a ideia de ação social, como mecanismo acionado pela força do bem simbólico ou material, dado, recebido e retribuído. Contudo, a dádiva integra em si as possibilidades do mercado, através da retenção dos bens doados, e o estado, através da redistribuição das riquezas coletivas.

Na perspetiva do autor, a sociedade e os indivíduos que a compõem são modos de manifestação do facto total, ou seja, são possibilidades fenomenais, que se enquadram por meio de um contínuo de inter-relações motivadas pela circulação do «espírito da coisa dada», e, essas motivações, são alargadas no plano universal (Martins, 2005).

Contrariamente ao sistema de mercado, que funciona através de um regime de pagamento por equivalência, na dádiva o bem que é devolvido nunca tem um valor igual aquele que foi recebido na doação. Neste sistema, o valor mais importante é de natureza qualitativa e o que funda a devolução não é a equivalência, mas a assimetria.

Nesta sequência, entende-se que a perspetiva de Mauss comprehende que a sociedade é instituída por uma dimensão simbólica muito relevante e existe uma relação muito significativa entre o simbolismo e a obrigação de dar, receber e retribuir. É importante observar que o que circula entre os atores, a favor do vínculo social, são os bens materiais e simbólicos de que a sociedade dispõe, para se reproduzir numa perspetiva de evolução.

Embora o sistema da dádiva seja mais nítido no plano das relações interpessoais, sobretudo nas redes familiares, este tende a fazer-se presente em todos os planos da vida social e organizacional. O mesmo ocorre no plano das sociabilidades secundárias, ou relações funcionais, sobretudo nos aparelhos político, económico, científico, entre outros, mediante a emergência de relações de reciprocidade, de confiança, implícitas no respeito da continuidade das relações alimentadas pelos atores.

Os princípios inerentes na dádiva, nomeadamente a confiabilidade da relação interpessoal, da expectativa mútua das partes envolvidas na confiança, permitem atingir a amizade e a solidariedade pelo próximo.

Considerando o conjunto dos planos de sociabilidades, primárias e secundárias, observa-se que o sistema da dádiva tende a influir sobre a construção das práticas, que sustentam as organizações sociais.

O uso da teoria da dádiva para explicar o funcionamento do estado constitui objeto de alguma polémica e discordância entre os maussianos. Alguns teóricos rejeitam esta possibilidade e pretendem restringir a discussão sobre a dádiva para explicar a facto associativo e as iniciativas de solidariedade.

A partir dos anos 90, os trabalhos de Marcel Mauss, refletem a tentativa de passar de um anti-utilitarismo negativo para positivo, no sentido de construir uma crítica defensiva para proposições de ação intelectual. Pode-se falar, como argumenta Martins (2005), no surgimento das condições concretas para emancipação de um paradigma da dádiva nas ciências sociais, que compreende um pensamento complexo da prática, que englobe as exigências sugeridas por Mills, relativamente à imaginação sociológica; e a complexidade das abordagens fenomenológicas e hermenêuticas, conforme proposto por Boaventura de Sousa Santos, que privilegiam o valor da experiência e do diálogo, na estruturação e organização da realidade social.

O debate dos autores maussianos, nos últimos 20 anos, tem avançado na direção da proposição de um paradigma da associação, entendido como pertinente para se avançar nos estudos das mudanças sociais da contemporaneidade. Este paradigma assenta na hipótese da constituição de uma sociedade centrada em regras ambivalentes e interdisciplinares. Existem regras reguladoras das diferentes áreas científicas, da estruturação e funcionamento das organizações, que estabelecem as determinações do controlo social e da formação da identidade social, mas as sociedades apenas resultam do modo ambivalente, como essas diferentes lógicas. Estas regras e princípios normativos integram a montagem do jogo social que inclui a dádiva na sua dinâmica e composição. No paradigma da dádiva, a ação social

obedece a uma pluralidade de lógicas de ação não redutíveis umas às outras, visto que as transformações e as mudanças que ocorrem nas sociedades não podem ser apreendidas através de interpretações sociológicas unilaterais. O estudo destas sociedades e das organizações que as compõem, exige considerar o princípio da pluralidade de lógicas instituintes da interação social.

Como refere Martins (2005), a difusão das ideias maussianas é da maior atualidade para que se possa compreender que o neoliberalismo, vigente no funcionamento global de muitas sociedades modernas, possui um caráter « predador» e excluente; e, em simultâneo, que a formação de um novo paradigma da associação deverá considerar as solidariedades e alianças concretas, efetivadas pelos indivíduos, através das vivências coletivas e através das interações que se estabelecem nessas vivências.

Em todo este processo, inerente ao desenvolvimento das sociedades e ao funcionamento regular das organizações, as regras que regulamentam os procedimentos e estabelecem os princípios da ação dos atores, são determinantes para a formação de condutas ajustadas a cada realidade, em função da identidade e da cultura dominante. A eficácia destas regras, definidas formalmente pelas estruturas de regulação, ou concretizadas informalmente nos contextos de ação, está dependente da capacidade fomentada pela regulação das estruturas da ação coletiva e pelo controle social que é exercido.

Para Reynaud (1997), os atores organizacionais são elementos produtores de regras e definição de procedimentos, num quadro de regulação sistémica dos processos sociais. Contudo, as regras que sustentam o jogo dos atores são incompletas, provisórias, e resultam, quer das estratégias passadas, quer das estratégias que se encontram em vigor.

Nas organizações, uma parte importante dos conflitos emergentes e das negociações que daí se desenvolvem, referem-se à manutenção, modificação, mudança ou supressão das regras. As regras não são imutáveis, nem transcendem a atividade humana, são um produto dessa atividade e têm origem nas coletividades.

O que regula as relações dos atores são os resultados dos processos de decisão, com base na acomodação ou conflito, negociação ou arbitragem, acordo ou dominação, e estas decisões dão lugar ao estabelecimento dos sistemas de regras.

Reynaud (1997) estabelece algumas proposições acerca dos sistemas de regras e que nos ajudam a compreender o funcionamento real das organizações: as regras só têm sentido na medida em que se relacionam com os objetivos das ações concretas; o conjunto das regras está ligado à constituição dos grupos sociais ou atores coletivos, constituem a identidade

desse grupo e fixam-lhe as fronteiras; e as regras estão ligadas à posição dos atores coletivos, em relação a um grupo mais vasto.

No âmbito do funcionamento e da dinâmica das organizações sociais, atualmente, defende-se que os atores organizacionais devam assumir uma postura de agentes ativos, capazes de gerar iniciativas, numa condição de «jogador de papel», como fazem referência Donnadieu et Layole (s/d), Bernaux (1989), Alter (1996) e Amblard (1996) e Fondriat (2005). São estes atores que no seu conjunto devem formar uma ação organizada e estabelecer o conjunto das regras que permitam a concretização dos objetivos definidos. A determinação e o sucesso na realização das iniciativas está dependente da coesão e da cooperação que é conseguida pelos atores organizacionais, tendo na base da ação organizada o conjunto das estratégias que são definidas para tais objetivos.

O controle social surge neste processo como o conjunto dos mecanismos de regulação, que são implementados nestes sistemas, e, é definido e implementado de forma contínua, para manter a garantia de um cumprimento efetivo das determinações estabelecidas e, em simultâneo, para manter o equilíbrio interno, que favoreça a adaptação à evolução e às mudanças do contexto envolvente.

Jean-Daniel Reynaud, define que o controle social que habitualmente é estruturado nas organizações, poderá ser determinado e fomentado pelos atores da liderança, neste caso, através das condutas de regulação que são específicas para os setores de atuação, ou, poderá ser desenvolvido pelos grupos, como mecanismo de auto-regulação das unidades de trabalho, no domínio dos contextos de desenvolvimento das ações, que concretizam os objetivos (Donnadieu et al; s/d). Este controle social poderá evidenciar-se através dos procedimentos formais, definidos pela estrutura da organização, ou, considerando os contextos práticos de atuação dos atores, no desenvolvimento das relações informais e das interações que se desenvolvem de forma continuada.

É esta determinação e ação desenvolvida pelos atores organizacionais que dá origem à formação do sistema de ação concreto, como elemento de estruturação, do estabelecimento das alianças e das redes de atores, da definição de regras e procedimentos, como mecanismo de regulação e controle das funções da atuação no contexto do trabalho. É no enquadramento do sistema de ação concreto que se constroem os jogos de atores, num panorama de definição de estratégias e de soluções concretas para a concretização dos objetivos. Em suma, este sistema sustenta a mobilização de esforços para a concretização das ações e permite aos atores organizar o sistema de relações, para resolver os problemas concretos, emergentes com o funcionamento regular da organização.

Este processo é inacabado e mutável, em função do conjunto dos condicionantes e das transformações próprias da evolução das organizações e do contexto envolvente. As transformações no sistema económico e político, o desenvolvimento do capitalismo financeiro, a globalização, a concorrência, as opções de gestão de recursos, as exigências dos consumidores e a procura de serviços, entre outros aspectos, provocam influência significativa nas organizações e fazem desencadear processos de mudança, com vista a ajustamentos decorrentes.

As turbulências do meio e as incertezas, originam constrangimentos e situações de instabilidade e fazem desenvolver estratégias planeadas, para a realização de mudanças e transformações.

Em relação às transformações nas organizações, Foudriat (2011), refere que a mudança organizacional poderá ocorrer na dimensão formal que sustenta o funcionamento da organização (regras e métodos de trabalho), ou na dimensão informal, que incide no comportamento dos atores, no contexto do trabalho e nas formas de regulação coletiva.

Refere Foudriat (2011), que as modificações poderão ser expontâneas ou voluntárias. Na primeira circunstância, as mudanças ocorrem sem que exista uma decisão explícita, ou uma ação executiva interna ou provocada pelo exterior, enquanto que, no segundo caso, as transformações são impulsionadas pelas decisões dos líderes, com, ou sem, a participação dos atores do contexto do trabalho.

As alterações que se procedem nas organizações requerem comparações, com detalhes do estado real do seu funcionamento, que permitam perceber o surgimento dos fatores responsáveis pela mudança, quais os constrangimentos que esses fatores acarretam e as consequências dessas mudanças.

Os ambientes, eles próprios, poderão determinar transformações, considerando a emergência de inovações tecnológicas, reformas legislativas e regulamentares, definição de políticas, aspectos que poderão motivar os líderes organizacionais para o desenvolvimento de ações de antecipação ou adaptação. A atitude pró-ativa favorece o desenvolvimento organizacional, na medida em que os ajustamentos à mudança são programados e as noções de risco são supostamente avaliadas. Neste caso, os atores possuem uma margem de manobra para influenciar os jogos e arranjos organizacionais, de modo a tornar a dinâmica de trabalho e produção mais favorável à concretização dos objetivos.

Como refere Foudriat (2011), a abordagem racional para a mudança é a referência mais sustentada para as transformações planeadas. Neste caso, deverão ser consideradas algumas premissas:

- dar primazia à razão e à objetividade;
- definir uma conceção da ação humana, de acordo com a razão;
- possuir crença na otimização;
- considerar o princípio da decomposição de problemas analíticos;
- recorrer à opinião técnica de especialistas.

A referência à razão e à objetividade é uma forma de pensar a organização e o seu funcionamento de forma consistente, sustentada, partilhada, para que sejam atingidos objetivos concretos com os menores riscos. A mudança organizacional deverá ser baseada em diagnósticos pré-concebidos para um entendimento mais pormenorizado sobre cada realidade, o que permite concretizar medidas concretas com a máxima racionalidade.

A mudança deverá consistir em transformações que não sejam apenas propostas individuais, parciais, ou subjetivas, mas deverão centrar-se numa racionalidade que compreenda a participação dos atores essenciais. A ação dos indivíduos que integram os sistemas deve ser devidamente controlada, planeada e ajustada à realidade de cada contexto. O cálculo, a reflexão conjunta e integrada, a regulação e o controle, são considerações que deverão integrar a estratégia dos líderes, para que seja possível promover a dinâmica das organizações de forma sustentada.

Na perspetiva estratégica e sistémica, no que respeita à análise da mudança organizacional, pretende-se compreender os jogos dos processos de mudança e perceber a sua dinâmica. Este tipo de análise compreende a diferenciação relativa à mudança; uma explicação da mudança, em termos estratégicos; a força inercial do conjunto das regras no processo de mudança; e a mudança na perspetiva estratégica e sistémica.

Nesta perspetiva, a mudança visa provocar alterações em alguns aspetos de grande significado para o funcionamento global das organizações, nomeadamente, nos objetivos definidos, nas regras da divisão do trabalho, na coordenação das tarefas e serviços e na transformação da dinâmica do trabalho.

Uma mudança introduzirá na organização transformações e consequências para todos os atores implicados, contudo, essas consequências não são similares para todos, visto não serem contemplados e afetados pela mudança de igual modo.

O interesse dos atores, em relação ao processo de mudança, é definido de acordo com a natureza da percepção das consequências que irão surgir, numa perspetiva dos interesses dos indivíduos, conforme salienta Foudriat (2011). Numa possibilidade de mudança, os atores temem ver reduzidas as vantagens que adquiriram nas organizações, sobretudo a influência, o poder, a autonomia, entre outros aspetos, daí os receios que podem alimentar e a resistência à

mudança. Por norma, ocorre a possibilidade dos atores desenvolverem diferentes jogos, para influenciar o processo de mudança, de modo a retirarem as melhores vantagens dessa situação.

De acordo com a perspetiva estratégica e sistémica, as regras não só são determinantes para o funcionamento global das organizações, mas também são condição para concretizar os objetivos, mesmo em situações em que se definem transformações e mudanças. As «regras dos jogos de atores» permitem, com mais fiabilidade, a integração e o ajustamento dos comportamentos individuais e dos grupos, para que os objetivos definidos se concretizem. Numa situação de mudança, outras estratégias e outros objetivos, poderão determinar novas regras do jogo de atores, uma redistribuição diferente das posições desses atores e uma nova configuração da estrutura e das vantagens/desvantagens para os agentes envolvidos. Sobre esta problemática, Foudriat (2011) refere, que, por norma, os atores não ficam passivos nesta situação de mudança, reagemativamente, constroem representações sobre as consequências das transformações e antecipam estratégias para minimizar as condições menos favoráveis que possam ocorrer.

Em todo este processo de mudança, independentemente do tipo de abordagem que prevaleça, a participação, o acordo e a cooperação dos diferentes atores é fundamental, para que se definam as melhores estratégias e se alcancem os melhores resultados, e se defina um compromisso entre diferentes soluções que possam ser alcançadas. As transformações nas organizações, certamente provocarão alterações nos regulamentos, no comportamento dos atores, nas formas de atuação e cooperação, no fundo, na redefinição do processo de trabalho e nas estruturas do funcionamento dos serviços, independentemente da natureza das organizações sociais.

As misericórdias, como entidades vocacionadas para a intervenção social, enquadram nesta lógica apresentada, são constantemente marcadas pelos processos apresentados, em termos das relações que nelas se desenvolvem, no que respeita à estrutura e funcionamento, no desenvolvimento dos jogos de atores, na definição das estratégias e regras que regulam os processos de trabalho e nos procedimentos que marcam as situações de mudança. Nesta sequência, as considerações julgadas pertinentes, em relação às misericórdias, serão apresentadas num quadro teórico que se perspetiva determinante para o melhor entendimento destas entidades.

1.3. As misericórdias portuguesas no panorama da intervenção social

1.3.1. Notas breves sobre a génesis e o percurso histórico, como entidades vocacionadas para a intervenção social

Refletir sobre as misericórdias portuguesas, implica realizar uma consulta histórica sobre a vida política e social desde a época dos descobrimentos.

Não é pretensão do presente trabalho apresentar, em profundidade, a evolução histórica destas entidades, contudo torna-se imperioso apresentar um breve historial sobre a sua formação e os objetivos que sempre as sustentaram.

Lisboa, 1498, por iniciativa de D. Leonor, criou-se a primeira irmandade da misericórdia, em Portugal (Gabriela Pereira, in Barros et al., 2000).

Os fiéis cristãos que partilharam com D. Leonor esta iniciativa ordenaram um compromisso que começava por enunciar as obras de misericórdia, a que se propunham cumprir os irmãos da confraria e da irmandade. Constavam catorze obras de misericórdia, sete de caráter espiritual e sete de ordem material ou corporal.

Na época, era muito importante que os reis surgissem como os principais mentores da fé cristã e como os protetores dos crentes e das boas práticas de culto, mesmo que tivessem que ganhar o espaço que a igreja pretendia para si. As exigências de uma fé mais próxima de Cristo e da virgem Maria levou à preocupação acrescida, por parte dos reis, para praticar obras de devoção e misericórdia, num contexto em que a coroa desejava afastar rivais e de se colocar numa posição de superioridade, que fosse difícil de desafiar, numa época que a pobreza nacional assumia dimensões preocupantes.

Com o apoio do rei de Portugal e total acordo e proteção, as misericórdias avançavam por todo o país e alimentavam a preocupação de alargar o volume das obras sociais de caridade e assistência.

A admissão dos designados irmãos da confraria era determinada em função de determinados requisitos, nomeadamente através da prova da pureza de sangue, disponibilidade de meios materiais e tempo para disponibilizar em função das causas sociais.

Referem Isabel Sá e Maria Lopes (2007), que a possibilidade de extrair benefícios diretos ou indiretos, fizeram destas instituições muito apetecíveis para as forças sociais em presença, na razão direta da importância de cada misericórdia. Em Trento, os monarcas portugueses conseguiram alcançar um estatuto jurídico especial para as misericórdias de Portugal, que passaram a ser consideradas confrarias sob a proteção régia, embora vinculadas

ao culto católico. Segundo a descrição de Isabel Sá e Maria Lopes (2007), foi o estatuto de cariz religioso no espírito, mas leigo e régio no foro judicial, que lhes permitiu sobreviver até à atualidade.

Ao nível da organização interna, as misericórdias foram tornando as suas estruturas mais burocráticas e foram organizando hierarquias entre os seus membros participantes. Acompanharam a crescente codificação das hierarquias sociais e o agravamento das exigências da pureza de sangue, que marcaram a sociedade portuguesa. Como consequência desta condição, as misericórdias distinguiam os irmãos de primeira, nomeadamente os nobres e os fidalgos, e os irmãos de segunda condição, representados pelos pequenos proprietários.

A organização das chefias passou a ser determinada pelos compromissos e em função das eleições anuais, cujos órgãos passaram a estar organizados em definitório (órgão consultivo) e mesas (órgão diretivo chefiado pelo Provedor). O processo eleitoral nem sempre decorria de forma correta e isenta, pois prestava-se a manipulações fraudulentas, como é justificado por Sá e Lopes (2007). As autoras referem, que as obrigações com os pobres eram meramente subsidiárias e o recurso à retórica da caridade tinha como objetivo o alcance de fins políticos.

Acentuava-se o caráter burocrático das misericórdias e aumentavam as responsabilidades com a atribuição da administração dos hospitais. Durante o período moderno, foram atribuídas novas fundações às misericórdias e foram incorporadas instituições de caridade, que não subsistiam de forma autónoma.

Mantiveram, ao longo dos anos, a assistência caritativa e religiosa, albergaram os peregrinos e cumpriram os rituais no enterro aos mortos sem família ou com reduzidas condições financeiras.

Nas principais cidades e vilas do reino de Portugal, as misericórdias passaram a assumir o papel de máquinas administrativas e financeiras, através da empregabilidade de um número cada vez maior de pessoas ao serviço da assistência.

Novos compromissos surgiram, em substituição dos documentos que vigoraram entre 1498-1500. Todos estes documentos apresentavam regras mais complexas, desde os procedimentos relacionados com os testamentos dos benfeiteiros até às regras das admissões de novos irmãos.

Gradualmente, aumentavam o seu património, estavam mais próximas do poder local e mais representadas pelas elites, mas, cada vez menos, comprometidas com os ideais evangélicos. Proprietárias de grandes patrimónios materiais e financeiros, tornaram-se agências financeiras, aceitando depósitos e emprestando dinheiro através da prática de cobrança de juros.

Durante o renascimento, principalmente na época barroca, as misericórdias transformaram-se em instrumentos de conservação e reprodução de estatuto social para as elites locais. Ser ajudado dependia de um jogo de influências e negociava-se a imagem de quem pedia e de quem doava. Para receber ajuda, os pobres necessitavam ter crédito junto de quem tomava as decisões de ajudar.

A primeira grande rutura na história das misericórdias portuguesas, ocorreu durante a magistratura de Marquês de Pombal, porque, como governante, realizou tentativas para anular as rotinas instituídas, porque as considerava desajustadas e pouco dignas (Sá e Lopes, 2007) . Na segunda metade do sec:XVIII, as misericórdias passaram a atravessar graves dificuldades, devido à perda de rendimentos provocada pelas subidas dos preços e pelos créditos malparados. A situação financeira alterou-se e passaram a viver dificuldades relacionadas com os encargos excessivos, que lhes absorviam grande volume das receitas.

A ação pombalina alterou procedimentos e estabeleceu mais controlo na fiscalização de contas, na realização de eleições e na verificação das capacidades eleitorais.

A monarquia constitucional foi o período em que os professores universitários ocuparam os lugares de destaque nas misericórdias. Passou-se para uma situação de domínio profissional e das estratégias de grupos ideológicos. Os Provedores eram produzidos na universidade, congregavam-se em partidos políticos (1834 a 1873) e na militância católica nas últimas décadas do sec:XIX e inicio do sec:XX.

O amparo e proteção dos indigentes, como responsabilidade nacional, decorria das competências do estado, reconheceram-se direitos aos cidadãos e surgiram os conceitos de beneficência, benemerência e filantropia, contudo, o país não dispunha de meios para a criação de base de um novo sistema assistencial. Porque possuía uma rede significativa de misericórdias, bem arreigadas nos hábitos locais e dotadas de meios, a nova ordem constitucional acabou por considerá-las como organizações insubstituíveis.

Um outro golpe atingiu as misericórdias em 1892, a lei de 26 de Fevereiro reduziu em 30% os juros das inscrições da dívida pública que as instituições possuíam. Confrontadas com dificuldades financeiras, as misericórdias tentaram concretizar receitas através de iniciativas locais.

Em 1903, quando estava prestes a surgir uma nova lei sobre a assistência pública, eis que as misericórdias organizaram o 1º.Congresso Português de beneficência, na cidade do Porto. Das conclusões surgidas deste congresso, destacaram-se algumas considerações, nomeadamente, o facto das misericórdias assumirem a sua condição de órgãos de assistência do país, a necessidade de possuírem mais autonomia, mais rendimentos e reconhecerem o

dever de estarem subordinadas à supervisão do estado. Este último aspeto fez suspender a anunciada lei de 1903.

No período desde a 1^aRepública até 1924, a situação financeira das misericórdias sofreu um agravamento, aspetto que provocou consequências na prestação dos serviços de assistência. Pela condição difícil em que viviam estas entidades, em 1924, o estado saldou os défices contraídos até final do ano anterior, de todas as misericórdias que decidiram manter os serviços de assistência. No decreto-lei de Novembro do mesmo ano, o estado impôs a assistência obrigatória prestada pelas misericórdias em cada concelho do país.

O código administrativo de 1940 atribuiu a estas entidades a natureza jurídica de associações canonicamente eretas, através do artº433º , no qual constava «a denominação de santa casa da misericórdia só pode ser usada por estabelecimento de assistência ou beneficência criado e administrado por irmandades ou confrarias, canonicamente eretas e constituídas por compromisso, de harmonia com o espírito tradicional da instituição para a prática da caridade cristã».

Nascia a histórica polémica da relação entre o estado e a igreja. Embora vigorasse a obrigatoriedade da aprovação dos compromissos por parte do estado, o caráter canónico atribuído, implicava a integração destas entidades na esfera eclesiástica e a igreja reivindicava a sua tutela. Após a publicação do código de 1940, a hierarquia católica começou a intervir no funcionamento interno de algumas misericórdias e, em 1945, a igreja afirmou claramente partilhar a tutela com o estado.

Após o 25 de Abril de 1974, os hospitais foram nacionalizados e foi retirada a administração às misericórdias, que teriam de implementar outras iniciativas sociais para evitar a extinção. Na atualidade, as misericórdias dedicam-se às atividades ligadas aos cuidados de saúde, lares de idosos, centros de dia, creches, jardins de infância, centros de apoio a deficientes, carenciados e sem abrigo.

Tradicionalmente orientadas para o apoio social assistencialista, hoje, a ação social visa o desenvolvimento das pessoas, através da melhoria das condições de vida e do bem-estar, assente nos princípios da coesão e inserção social (Barros et al., 2000).

O herói desta nobre causa, ancorada à prestação de serviços sociais, é a sociedade civil. Para que a ação coletiva nas misericórdias seja uma realidade possível, não pode estar dependente apenas da vontade política, mas, sobretudo, da mobilidade e cooperação social das comunidades.

As instituições de solidariedade social, e as misericórdias em particular, são os pilares da proteção social nacional e comportam a descentralização do estado e, em parte, carregam as

delegações da assistência social que, supostamente, seriam da responsabilidade dos serviços públicos.

Destaca-se a política de cooperação, entre as misericórdias e o estado, através dos acordos que são estabelecidos, permitindo a utilização «parcimoniosa e racional» do investimento e a maximização dos recursos sem descurar a qualidade. Não menos importante, os voluntários assumem um papel fundamental na vida destas organizações, na medida em que dão o seu contributo e colaboram para a prática de uma assistência de proximidade aos mais carenciados e desprotegidos (Barros et al., 2000).

No que concerne à governação destas entidades, refere Estevão de Moura (in Barros et al., 2000) que, em Portugal, a questão governativa e a gestão dos recursos humanos, sobretudo no sector da economia social, é uma questão considerada «neutra», em relação ao desempenho da instituição. Trata-se, segundo o autor, de uma «assunção coletiva», centrada nas matérias legais, que deixam pouca margem de atuação às organizações para definirem as estratégias e os seus próprios modelos de governação.

As misericórdias comportam componentes de governação com elevada carga histórica, centrada nos modelos que persistem no tempo e se mantém ativos desde a criação destas entidades. Regulam-se por padrões conservadores, onde a participação dos atores, na concretização da «visão e da missão» é particularmente baixa (Moura, in Barros et al., 2000). Os órgãos de governo e as relações que estes mantêm entre si, conservam a sua estrutura desde a fundação destas entidades. Segundo Estevão de Moura (in Barros et al., 2000), no compromisso de 1500 da misericórdia de Lisboa, constam normas e regras de conduta que são coincidentes com aquelas que constam nos documentos da atualidade, respeitantes ao funcionamento da organização, incluindo a designação e nomeação dos órgãos de governo.

A governação que vigora nestas entidades mostra uma franca orientação para o «modelo agenciário», em detrimento de um tipo de governação mais participativo, no qual predomina a integração e coesão dos vários atores organizacionais.

Os recursos humanos e a formação profissional não constituem preocupações destas organizações da economia social, pela natureza paternalista da sua atuação, mas também pelo alheamento dos seus líderes em relação a esta matéria. As políticas e as práticas direcionadas para as pessoas possuem um caráter marcadamente tradicional. Segundo Moura (in Barros et al., 2000), a explicação deste fenômeno deve-se ao facto das misericórdias atuarem em mercados pouco concorrenenciais, onde a necessidade de disputar capacidades é relativamente baixa. O mesmo autor salienta, que a reduzida incidência organizacional sobre os recursos humanos deve-se à incapacidade dos órgãos de gestão das misericórdias, para estabelecerem

políticas orientadas para as pessoas e para a importância do seu envolvimento nos processos de decisão. Tal situação pode refletir-se no ambiente de trabalho, dando lugar a ambientes pouco estimulantes e marcados pela ausência de inovação.

A cultura organizacional é marcada por uma ideia de poder que, cada vez mais, éposta em causa e colide com as conceções de governação mais avançadas.

Nas entidades da economia social o poder é entendido e tratado de modo especial, como se, neste tipo de organização, a legitimidade do fundador fosse portadora de características próprias inexistentes noutros contextos.

Refere Barros et al. (2000), que estas entidades não deverão ser apenas meros prestadores de serviços, mas sim, organizações integradas nas comunidades, com o propósito de dar resposta eficaz aos problemas sociais emergentes, privilegiando as relações de parceria e a participação efetiva dos intervenientes, no cumprimento das considerações que estão consagradas no pacto de cooperação para a solidariedade social.

Estas organizações sociais, como pólos que concentram valores, normas e interesses, por outro lado, dinamizadoras das vontades e necessidades locais, deverão definir estratégias ajustadas, com vista à concretização do desenvolvimento social em ambiente de cooperação e coesão. Salienta Barros et al. (2000) que o futuro da cooperação deve passar pelo apoio a estratégias e planos de ação, onde os atores sociais devem ser sujeitos ativos no processo de intervenção.

1.3.2. Princípios que regem a ação coletiva nas e das misericórdias, numa lógica centrada na intervenção social de proximidade

As misericórdias portuguesas enquadram na definição que é apresentada para as instituições particulares de solidariedade social e oferecem a prestação de serviços considerados básicos, numa lógica de proximidade. As unidades de prestação de cuidados, ou respostas sociais, reclamam desempenhos profissionais centrados em competências específicas, de natureza técnica e de gestão de recursos e aptidões. Estes princípios, são extensivos aos quadros superiores e voluntários dirigentes, cuja formação e conhecimento deverá coincidir com as exigências inerentes à complexidade própria da natureza destas instituições.

Estas entidades passaram, ao longo dos tempos, tal como foi referido anteriormente, a desempenhar a função social de proteção dos mais desprotegidos e vulneráveis, e, através dos

acordos estabelecidos com o estado, assumiram a proteção social preconizada pelas políticas sociais governamentais.

Com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral e ético de solidariedade e de justiça social, assumiram como principais objetivos: o apoio às crianças e jovens; apoio às famílias que apresentam dificuldades de variada ordem; proteção dos cidadãos inválidos e idosos, nas situações de falta ou diminuição de meios de subsistência; promoção e proteção da saúde pública; educação e formação profissional; e resolução de problemas habitacionais das populações.

Verifica-se que estas entidades estão organizadas para atuarem em diferentes domínios da designada segurança social, da promoção e proteção da saúde e da educação, normalmente, com um âmbito de atuação restrito ao concelho sede da instalação.

Num artigo de Fernando Lucas et al (2005), que propõe um modelo de referência de atuação estratégica nas IPSS, são apresentadas algumas características de natureza estrutural e de funcionamento, cujo tipo ideal, é aquele que considera uma organização por iniciativa coletiva com a finalidade de promover o apoio comunitário e com uma orientação de longo prazo, uma gestão democrática e participada, não descurando a autonomia dos atores, fomentando a noção de risco económico real, capacidade empregadora e distribuição equilibrada dos resultados. Segundo os autores, estas características deverão acompanhar a evolução das organizações, quer no enquadramento da sua formação, quer na emergência das fases do seu desenvolvimento progressivo.

A produção dos serviços de cada resposta social, são o resultado da ação de partilha coletiva, coordenada e dirigida pelos atores sociais, que assumem funções de liderança. É possível equiparar a ação organizacional à atividade empresarial, tendo em consideração que as estruturas de ambas terão que possuir algumas componentes que veiculam o seu funcionamento eficaz, nomeadamente a vigilância estratégica interna e contextual, a definição participada das orientações, a gestão das atividades e projetos de valor social acrescentado, a gestão acertada dos recursos humanos e a finalidade consentânea com a economia social e solidária.

A vigilância estratégica interna e contextual permite identificar as ameaças e oportunidades, que são próprias do funcionamento da organização e provocadas pelo meio envolvente. Esta vigilância estratégica deverá ainda considerar a possibilidade da alteração das tendências, em relação às exigências e necessidades sociais, às transformações próprias da evolução da sociedade, às mudanças das políticas públicas e transformações tecnológicas.

A definição participada das orientações, relativas ao funcionamento interno e às interações que são estabelecidas com o exterior, permite assegurar que no processo de tomada de decisão sejam consideradas as opiniões e expectativas de todas as partes implicadas e interessadas, em conformidade com as melhores práticas recomendadas.

A gestão das atividades e dos projetos de valor social acrescentado, permite o desenvolvimento da organização e a sua progressão rumo à inovação e à mudança, adequando a sua estratégia às expectativas das partes envolvidas.

A gestão dos recursos humanos, adequada à estrutura da organização, permite equilibrar o volume de pessoal e a constituição das equipas, em função das necessidades reais da organização. Cabe a esta rúbrica, determinar os requisitos para ocupação dos cargos e determinar a formação necessária para a constituição de competências dos recursos humanos.

A finalidade consentânea com a economia social e solidária, que deverá estar presente em todas as atividades, compreende em si a necessidade do desenvolvimento do capital social, necessário para o desenvolvimento das ações. Segundo Lucas et al. (2005), cabe aos responsáveis, com a participação de todos os atores implicados, definir as melhores soluções para concretizar a evolução positiva de cada resposta social e assegurar o desenvolvimento, através da escolha adequada dos recursos humanos e dos sistemas de suporte, do fomento da cooperação interna e externa, seguindo a lógica da promoção da inovação e reunião de sinergias estratégicas.

Na atualidade, os principais desafios das misericórdias são a otimização e rentabilização dos recursos, adequar as respostas sociais às solicitações do contexto e à inovação tecnológica, a promoção da qualidade dos serviços, a gestão da diversidade das respostas sociais, o funcionamento integrado em rede social e o melhor aproveitamento dos fundos dos projetos comunitários.

O desafio da qualidade suscitado pelo Ministério da Solidariedade Social, em 2003, através do programa de cooperação para o desenvolvimento da qualidade e segurança das respostas sociais¹, permite uma adequação das valências às necessidades e exigências sociais da

¹ Consultar a página internet do Instituto da Segurança Social (ISS) ([http://www4\(seg-social.pt/programa-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais](http://www4(seg-social.pt/programa-de-cooperacao-para-o-desenvolvimento-da-qualidade-e-seguranca-das-respostas-sociais)).

O Programa de Cooperação para o Desenvolvimento da Qualidade e Segurança das Respostas Sociais promove a qualidade das respostas sociais de âmbito público, privado e solidário. Trata-se de um Programa assinado em março de 2003 entre o então Ministério da Segurança Social e do Trabalho, a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade, a União das Misericórdias e a União das Mutualidades Portuguesas. O Instituto da Segurança Social (ISS), no âmbito da sua missão, assumiu a responsabilidade de gestor do Programa. O Programa destina-se a Instituições Públicas, Privadas e Particulares de Solidariedade Social que desenvolvam as seguintes respostas sociais: Acolhimento Familiar, Centro de Acolhimento Temporário, Centro de Atividades Ocupacionais, Centro de Dia, Creche, Lar de Infância e Juventude, Lar Residencial, Estrutura Residencial para Idosos, Serviço de Apoio Domiciliário.

atualidade, o que implica transformações estruturais nas organizações e um compromisso com o estado, para que sejam adotados os modelos de avaliação que qualificam os desempenhos, com base em critérios mínimos regulamentados.

A diversificação das respostas sociais, que oferecem um quadro completo de serviços, que abrangem as necessidades sentidas pelas comunidades, está diretamente relacionada com o aumento da complexidade do seu funcionamento. Fernando Lucas et al (2005), faz referência à necessidade da rentabilização dos serviços através da partilha dos recursos, por via do estabelecimento de parcerias com entidades que sejam detentoras de ativos complementares integrados («capital relacional»). Outro aspeto referido pelo autor é a necessidade da partilha de conhecimento, realizado através da criação de plataformas digitais que contemplam bases de dados técnicos e/ou científicos, permitindo aumentar a cooperação, reunir sinergias estratégicas e processos operacionais integrados entre entidades parceiras.

Cabe aos responsáveis organizacionais, assumir os compromissos para a observância dos requisitos legais e regulamentares e as funções de governo da organização, numa lógica que compreenda os interesses e expectativas das partes envolvidas. Nesta sequência, os responsáveis deverão constituir uma arquitetura organizacional e providenciar os meios financeiros que possibilitem o funcionamento e expansão da organização.

1.3.3. Componentes estruturais e o quadro cultural e estratégico da ação organizada

Nesta abordagem que evidencia o caráter assistencialista das misericórdias, baseada numa solidariedade fomentada por grupos de governantes voluntários, que gerem as práticas e a economia destas organizações sociais, destacam-se duas dimensões estruturantes fundamentais, que convém salientar:

- o trabalho desenvolvido que incide sobre os aspectos sociais, com especial incidência sobre os estratos da população considerada desfavorecida ou excluída, como resultado do processo de crescimento económico capitalista;
- a ancoragem a formas alternativas para concretizar economia, no enquadramento de uma solidariedade centrada na teoria da dádiva de Mauss, numa lógica de rejeição dos modelos autoritários típicos do centralismo do capitalismo de produção, pela adoção de metodologias centradas na participação, cooperação dos atores e trabalho em rede de intervenção.

Outras características são apresentadas nas reflexões dos teóricos, que argumentam como sendo melhor alternativa, para a estrutura da ação organizada, níveis mais baixos de racionalidade de meios e de formalização de procedimentos, contrastantes com níveis mais elevados de solidariedade. Orton e Weick (1990) consideram estas organizações da economia social como sistemas imperfeitamente conetados, que baseiam a sua competitividade nos canais informais de aquisição de recursos e de distribuição de produtos e serviços (Nunes et al, 2001).

Quanto às funções que são asseguradas pelas misericórdias, no contexto da ação social realizada no país, assumem uma função considerada compensatória da incapacidade do estado, para responder às solicitações reais de assistência aos públicos carenciados e minorias com necessidades especiais.

Nos territórios, estas entidades desenvolvem práticas sociais de assistência, em função das necessidades locais e do estabelecimento dos acordos de cooperação com o estado. Para estas ações, deverão congregar atores individuais e coletivos, cuja partilha deverá decorrer dos elos de ligação fomentados pela cultura local. Constatata-se a necessidade da formação de uma solidariedade interclassista, assente em princípios de cooperação e partilha, que permite o desenvolvimento da cidadania e potencia uma melhor otimização dos recursos. Esta lógica, assenta nos princípios do desenvolvimento integrado, em que subsiste a preocupação da articulação da vertente económica com a capacidade de promoção das respostas sociais.

Estas organizações tendem a determinar a ação estratégica, tendo por base uma responsabilidade concreta e objetivos sociais, numa lógica de envolvimento dos atores, em que a participação deve ser entendida como elemento da estratégia, para alcançar convenientemente os objetivos.

Quanto ao funcionamento global, as misericórdias enquadram numa lógica de trabalho que incorpora valores de autonomia, de solidariedade social e cidadania, através do desenvolvimento de atividades de suporte social, sustentadas em modelos de gestão de recursos próprios da economia social, contudo, a atividade económica não desvirtua o respeito pelos direitos humanos. Sobre esta matéria Vitor Melícias refere que a economia social situa-se na «(...) área de liberdade e da função social do ter e do ser ao serviço da comunidade humana e do desenvolvimento harmonioso da sociedade, numa perspetiva de promoção individual e coletiva» (Nunes et al., 2001:34). O mesmo autor cita Acácio Catarino que define as organizações da economia social como aquelas que desenvolvem um « (...) conjunto de atividades com dimensão económica, realizada por entidades particulares sem fins lucrativos,

com objetivos sociais. O produto da atividade económica é utilizado para a concretização de soluções para colmatar problemáticas sociais (2001:34).

Na atualidade, as organizações do terceiro setor, incluindo as misericórdias, são marcadas pelo reduzido profissionalismo na gestão e reduzido rigor das suas estruturas e processos, pela fraca autonomia financeira, pela ausência de orientação para a aplicação dos resultados, em virtude da sua missão para a solidariedade.

Druker (1999), citado por Nunes et al.(2001), enumera algumas vantagens conseguidas pelas organizações da economia social, incluindo as misericórdias, sobretudo a orientação da atividade pela missão, a eficácia das administrações na resolução de problemáticas emergentes e a capacidade demonstrada no enquadramento do trabalho voluntário.

Ainda, na tentativa de clarificar as características que definem a ação organizada e a estrutura do trabalho das misericórdias, salienta-se alguns aspectos dominantes que constituem critérios de classificação:

- são essencialmente dotadas de uma gestão autónoma, embora com uma tutela dividida entre o estado e a igreja católica;
- a propriedade e o produto do trabalho desenvolvido é exclusivamente institucional e utilizado nas práticas de ação social;
- não prosseguem fins lucrativos e não possuem um plano definido para a aplicação dos excedentes, sendo o mais usual a ausência de relação entre o capital e a participação nos lucros;
- por norma, o modelo de gestão predominante enquadra numa lógica democrática e participativa, com envolvimento dos atores no processo de trabalho;
- verifica-se o predomínio do fator trabalho sobre o capital, pelo que enfatizam a qualidade dos serviços prestados aos clientes, facto que implica o desenvolvimento dos recursos humanos no contexto laboral;
- desenvolvem ações e dinamizam as respostas sociais, tendo em perspetiva o bem-estar dos clientes e o equilíbrio global do seu funcionamento.

Druker (1999), enuncia as vantagens das organizações sem fins lucrativos, como é o caso das misericórdias, nos domínios da orientação da atividade pela missão, a eficácia do modelo de administração e o aproveitamento do voluntariado como recurso para potenciar o desenvolvimento organizacional, numa lógica de maximização dos resultados financeiros.

Estas organizações fazem depender a sua atividade das competências das pessoas que nelas trabalham, em detrimento de outras componentes entendidas como tendo menor significado. Verifica-se o reconhecimento da importância do fator humano nos resultados obtidos, no

decurso da atividade social praticada, facto que implica um elevado investimento na formação profissional dos trabalhadores. Canaveira Campos refere a «(...) necessidade de desenvolver formação profissional própria para o setor (...»), como condição base para a boa integração dos atores nestes ambientes laborais (Nunes et al, 2001:109).

Ainda, na mesma ordem de ideias, Acácio Catarino refere a necessidade de implementação, nas organizações sociais do terceiro setor, de um modelo de formação teórico/prático baseado na ação e na procura de soluções para as problemáticas identificadas. Salienta a necessidade do desenvolvimento de um processo formativo inserido na ação e centrado na análise dos diferentes casos e situações, que emergem naturalmente no decurso da atividade das organizações. Por esta ordem de ideias, também Vitor Melícias referencia a formação profissional como fator relevante para a garantia da otimização do funcionamento institucional (cf. Nunes et al., 2001).

No que respeita ao financiamento da atividade das misericórdias, o problema deve ser encarado de forma mista, ou seja, entendido como uma tarefa de gestão das diversas fontes de incorporação de recursos (estado, famílias e clientes) e rentabilização dos proveitos adquiridos, através das rendas e vendas do património, em poder de cada entidade.

As componentes que formam a identidade organizacional perduram no tempo, perlongam-se pela vida destas instituições e definem o conjunto de todos estes procedimentos e a forma como se desenha a estrutura da organização. As convicções e valores defendidos pelos líderes refletem-se na constituição da estratégia e no desenvolvimento das ações, incluindo no modo como se resolvem os problemas de integração interna e de adaptação ao contexto envolvente. Estes valores e normas organizacionais tendem a ser reproduzidos pelos membros, atores de cada misericórdia, à medida que, historicamente, manifestam uma revelação de elevada eficácia.

Os líderes do topo da hierarquia são conotados como atores fundamentais na determinação da missão destas organizações e na concretização das iniciativas desenvolvidas para a intervenção social, pelo que desempenham um papel determinante para a formação da cultura organizacional. A determinação da estratégia organizacional e dos objetivos que estão patentes na missão, preenche o quadro das competências adstritas aos atores da liderança, embora seja exequível uma lógica participativa de envolvimento dos atores.

A determinação dos objetivos deverá considerar tentativas de melhoria contínua dos serviços, que são assegurados pelas misericórdias, deverão considerar iniciativas que permitam inovar e atender às necessidades dos clientes e realizar as funções que constam nos regulamentos, maximizando os recursos.

A estratégia de cada misericórdia, para além de considerar os objetivos que determinam as ações, deverá determinar os seguintes aspectos:

- diversificar os produtos ou serviços, investindo na adequação da oferta às necessidades da envolvente;
- desenvolver potencialidades que assegurem a qualidade e a manutenção da oferta de serviços;
- sustentar a reconversão tecnológica, tendo em perspetiva a manutenção da qualidade dos serviços e maximizar a viabilidade das funções;
- perspetivar soluções inovadoras, com a adoção de estratégias integradoras, com base na negociação e envolvimento dos atores;
- fomentar medidas que sustentem a cooperação e participação dos atores, para que o processo de trabalho seja sustentado em boas práticas,
- adequar os procedimentos à inovação e aos equipamentos tecnológicos,
- assegurar a estabilidade e sustentabilidade da organização.

Os atores organizacionais atribuem relevância a uma prática de administração pela cultura, caracterizada pela adesão aos valores históricos que sustentam os procedimentos e as ações desenvolvidas, pela partilha de objetivos, pelo trabalho que é desenvolvido em equipa, pela sensibilidade à comunicação interpessoal, pela forma de investimento pessoal no trabalho e pelos apelos à criatividade e desenvolvimento de competências. Nesta lógica de funcionamento organizacional, preconiza-se o desenvolvimento de um trabalho centrado nos seguintes princípios, considerados ajustados e corretos:

- os diferentes atores deverão aceitar e cumprir os princípios orientadores, normas e sistemas de valores da organização;
- os atores operacionais deverão desempenhar corretamente as tarefas para assegurar a qualidade dos serviços;
- o empenhamento pessoal de cada ator da organização é fundamental para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes e para a humanização dos serviços;
- preconiza-se um trabalho em equipa, para a concretização dos objetivos que pertencem a um projeto comum;
- a partilha de sucessos e fracassos pode contribuir para o melhor desempenho e para ultrapassar constrangimentos;
- os atores deverão assumir uma postura de maior sensibilidade, para com os problemas dos clientes, e deverão estar mais disponíveis e comunicarem de forma correta e cordial;

- os atores terão que desenvolver o trabalho de forma metódica e organizada.

Em suma, estas organizações orientam a sua intervenção para a missão social, com uma gestão económica destinada à criação de respostas sociais, cuja concretização dos objetivos está dependente das capacidades dos atores envolvidos no processo. A missão consiste na resolução coletiva de problemáticas comuns, que envolve os atores da comunidade envolvente e assenta na «ideia de pessoas, com pessoas e para as pessoas».

Em termos culturais, é colocada ênfase na componente humana, em detrimento do valor atribuído ao capital, facto que condiciona a atuação dos atores e a orientação para uma aprendizagem contínua.

Espera-se que, nesta lógica, a percepção do poder se caracterize por elevados níveis de partilha, existência de uma boa integração entre os setores de atividade organizacional e entre os diferentes atores que compõem a estrutura.

Ao nível dos processos de trabalho, a estruturação global da ação organizada pressupõe a existência de redes de comunicação que funcionem de forma eficaz, caracterizadas pela transparência e pela definição formal dos procedimentos.

As relações que se estabelecem entre os atores são marcadas pelo espírito da cooperação e as questões pertinentes deverão ser resolvidas através da negociação entre as partes e não de forma competitiva ou conflituosa.

1.3.4. A intervenção social das misericórdias como um sistema de ação concreto e de regulação das prestações ou apoio social e serviços

A ação social praticada pelas misericórdias, através do conjunto das respostas sociais, inscreve-se numa estrutura normativa, determinada por procedimentos legais, impostos pelos organismos estatais e pelas regras determinadas pelos compromissos e regulamentos internos de cada entidade. Trata-se de um construto político, autónomo na gestão e organização interna, mas dependente das imposições determinadas pelo estado, através dos acordos de cooperação e das políticas sociais. A realização das diferentes ações de solidariedade social, através das respostas sociais, estão condicionadas por regras determinadas pelos normativos legais, que contemplam todos os procedimentos, em termos de condições de instalação dessas respostas sociais, regime de participação, direitos e deveres das partes implicadas no processo, condições exigidas para a realização dos serviços, processos burocráticos, entre outros aspetos, que conduzem a realização das ações.

Internamente, as misericórdias possuem uma estrutura composta por órgãos sociais, que asseguram a gestão da organização, através de uma dinâmica muito específica, que espelha toda uma carga histórica e cultural que caracteriza estas organizações.

As diferentes funções profissionais que correspondem aos serviços das respostas sociais, são asseguradas por profissionais admitidos pelos elementos dos órgãos sociais, e, hierarquicamente, estão dependentes das determinações destes elementos voluntários, incluindo os técnicos que assumem responsabilidades específicas e de direção técnica.

As ações desenvolvidas e que dão resposta aos grupos considerados desfavorecidos, são, em grande parte, definidas em acordo de cooperação, entre as misericórdias e o estado, e comparticipadas através de modelos de financiamento específicos, para cada resposta, e em função do número de utentes/clientes que beneficia desse serviço.

Outras iniciativas realizadas pelas misericórdias compõem um quadro que preenche as regras de um compromisso histórico e cultural, que retrata uma identidade que não se confunde com outras organizações sociais. Os rituais que se repetem, as crenças que prevalecem, e todo um simbolismo muito próprio, nomeadamente os aspetos ligados à religião, são traços de uma cultura de solidariedade local, que se reflete em todas as ações desenvolvidas e nos procedimentos dos atores implicados.

Os regulamentos internos que regulam as respostas sociais são produzidos pelos órgãos sociais das organizações, mediante o cumprimento de modelos próprios definidos pelos órgãos estatais que asseguram a tutela. Estes regulamentos impõem o modelo de funcionamento, definem o conjunto das regras e procedimentos a seguir, para o cumprimento de cada função, e referem quais são os direitos e deveres das partes implicadas no processo de ajuda. Ao compromisso e à missão de uma prestação de serviços com qualidade, impõem-se condições de regulação e controle, por um lado efetuadas pelos órgãos internos, por outro lado, realizadas pela tutela, esta última dividida entre o estado e a igreja católica.

Por outro lado, verifica-se a existência de um construto político no contexto organizacional, relativamente autónomo, que opera ao nível das relações que se estabelecem e das comunicações, ao nível da resolução de potenciais conflitos entre os atores, que assegura a articulação e ajustamento dos interesses individuais e coletivos, entre outros aspetos que preenchem o quadro das interações, o qual Friedberg (1993) denomina de «ordem local». Estes procedimentos organizacionais, pelos quais as condutas dos atores são reguladas e determinadas, por força da existência de uma hierarquia, são próprios de cada uma das realidades locais e considerados processos políticos.

É neste enquadramento que o conceito de poder é determinante, porque o exercício do poder nos contextos de ação localizados, gera regras e construções políticas, que permitem construir mecanismos de regulação e controle. Sobre esta dinâmica, Friedberg (1993), faz referência à possibilidade dos atores descobrirem e criarem novos mecanismos de atuação e outras capacidades para jogar o «jogo social». As situações de mudança poderão surgir destas movimentações e interações entre os atores e das relações de cooperação e negociação que daí decorrem.

Os interesses dos atores, individuais e coletivos, as ações que são desenvolvidas para responderem a esses interesses, as estratégias que definem os procedimentos e as metodologias, produzem, no seu conjunto, relações de força entre os indivíduos, estabelecendo as condições para a emergência de conflitos, discussões, compromissos de cooperação, e momentos de negociação para o estabelecimento de condições de estabilidade e acordo.

Nesta situação concreta, Bernaux (1989), faz referência ao facto dos indivíduos estabelecerem objetivos próprios e determinadas metas, por possuirem uma liberdade relativa, que lhes permite realizar escolhas e definir estratégias particulares. Toda esta situação, marcada por opiniões diferentes, por escolhas e interesses próprios, no decurso das participações na atividade organizacional, prende-se ao facto dos atores estarem condicionados a uma racionalidade que lhes permite tomar opções.

De acordo com todos estes aspectos que foram abordados, numa tentativa de esclarecer o funcionamento das misericórdias, as relações que se estabelecem e os mecanismos de regulação, permite-nos reconhecer a complexidade destas organizações sociais, que, segundo a perspetiva de Friedberg (1993), poderão definir-se como uma «arena política». Esta definição prende-se ao facto de trocarem-se comportamentos, de perseguirem-se objetivos, definirem-se estratégias, desenvolverem-se relações de poder, organizarem-se estruturas, criarem-se regras e todo um conjunto de símbolos culturais para alcançar os fins organizacionais.

Todo este processo organizacional decorre no enquadramento de um ambiente, ou contexto envolvente, cuja ação determina, em grande parte, as ações que são desenvolvidas e as estratégias que são estruturadas. A forma como as misericórdias gerem a sua relação com o meio e como correspondem a essas solicitações, é o resultado da maneira como os atores que as compõem percebem e analizam as oportunidades e imposições, ou influências, desse contexto. Essa avaliação, muito depende das condições do jogo em que os atores estão

empenhados e os interesses que possam estar implicados, conforme argumenta Friedberg (1993).

O quadro, no qual se desenvolve estas interações e estratégias, e se definem as dinâmicas que foram apresentadas, comporta toda a estruturação da ação coletiva e designa-se «Sistema de Ação Concreto», conforme definem Crozier e Friedberg (1977). Consiste num modelo particular de atuação organizacional, que permite que a ação social seja conceitualizada e mediatizada, por um conjunto potencialmente estabilizado e articulado de jogos e estratégias, cujas regras e mecanismos de regulação, estruturam os processos de trabalho, de interação, de negociação e cooperação entre atores, para a concretização dos objetivos. De forma mais simplificada, o sistema de ação concreto é o sistema que resulta da forma como os atores das organizações, neste caso das misericórdias, organizam as suas relações de trabalho e poder, os mecanismos de atuação e controle, o funcionamento dos setores, como definem as regras e as estratégias em função dos objetivos.

Como em todas as organizações sociais, as misericórdias compreendem duas realidades, por um lado o sistema de regularização das relações, e, por outro lado, o sistema das alianças entre atores. Para Bernaux (1989) e Friedberg (1993), o sistema de regularização das relações comprehende as regras fundamentais de funcionamento, e o sistema das alianças e dos seus constrangimentos integra as alianças que se estabelecem entre atores, os constrangimentos daí decorrentes, e os compromissos de cooperação que se estabelecem.

Nestes jogos de atores, que se desenvolvem nestas organizações, constata-se a formação de condições que propiciam alterações, devido ao aparecimento de novas oportunidades, de aprendizagens diferentes, emergência de tecnologias e inovações, mobilização para outras iniciativas, daí a ocorrência de mudanças. Só os atores têm a capacidade para atualizar as estruturas ou transformá-las, em conformidade com as opções que resultarem da racionalidade coletiva. Este aspeto remete-nos para o entendimento da necessidade de aliança entre os atores, para a resolução de problemas, ou criação de ações concretas, cuja solução os obriga a cooperar. Este domínio impõe-lhes a estruturação do campo de ação e a definição das regras de controle, para o estabelecimento das condições de troca e partilha. É esta cooperação e partilha que deve diferenciar as misericórdias, num espírito de solidariedade e ajuda ao próximo, dentro de uma lógica que Mauss argumenta na teoria da dádiva. Dar aos que precisam de ajuda, para receber a satisfação de ter praticado o bem, sempre numa dimensão altruísta da prática da solidariedade. Terminados os principais argumentos que definem a ação organizada das misericórdias, o capítulo seguinte contempla as linhas do horizonte metodológico.

PARTE II

2. Linhas do horizonte metodológico

2.1. O lugar da Sociologia no desenvolvimento dos estudos prospetivos

O processo da pesquisa e o esclarecimento adequado das opções metodológicas impõe uma reflexão breve sobre os principais paradigmas do pensamento sociológico e as principais conceitualizações de cada perspetiva.

A visão «holista», emergente com a própria disciplina científica, assumia uma postura centrada na sociedade, esta com um papel regulador dos indivíduos, era entendida como fator fundamental para se compreender um determinado fenómeno social. A sociologia assumia-se com a capacidade para analisar os processos sociais, que permitiam à sociedade introduzir nos indivíduos as formas de pensar e de agir que marcavam as suas opções.

Esta perspetiva evoluiu com a corrente funcionalista que, por sua vez, passou a considerar a sociedade como sendo um universo coerente, cuja ação dos indivíduos, elementos participantes, assumia uma função específica e útil ao equilíbrio do todo global.

José Saragoça (2010; 2013), refere no seu trabalho de pesquisa que a análise funcionalista apresentava limitações, por interessar-se distadamente pelos comportamentos dos indivíduos em sociedade e por subestimar a estabilidade deste sistema social, unicamente entendido ao nível global.

Decorrente dos estudos realizados e das perspetivas lançadas que marcaram a evolução do conhecimento sociológico, emergiu o individualismo metodológico (abordagem inspirada na economia), que passou a considerar o indivíduo racional, maximizador e utilitarista, cuja ação passou a ser entendida como uma adaptação do comportamento em função dos recursos disponíveis. O indivíduo não se encontra reduzido à insignificância de um ser passivo e não se limita a agir mecanicamente, mas passou a ser entendido como capaz de atribuir significado à ação que desenvolve.

O individualismo metodológico enquadra-se numa perspetiva que privilegia o estudo dos atores, num contexto em que as ações são desenvolvidas com lógica e através de estratégias, mas muito longe de uma ação de terreno.

O objeto da Sociologia, nesta perspetiva, é a compreensão das dinâmicas que resultam das relações entre os atores e o estudo dos sistemas de interação. Propõe a supremacia da lógica da racionalidade do ator e a importância da análise sociológica do senso comum, tendo em perspetiva definir e afirmar essa racionalidade.

Nesta sequência, Isabel Guerra (2002), faz referência aos postulados do individualismo metodológico, cujo teor é o seguinte: o átomo da análise sociológica é o ator individual; a ação destes atores é marcada pela complexidade da sua racionalidade; e os atores estabelecem sistemas de interação que fixam os constrangimentos que gerem os comportamentos individuais. Os sistemas, nos quais interagem os atores, funcionam como contextos de ação que fixam os constrangimentos às expressões individuais.

A Sociologia propõe analisar as relações complexas entre a estrutura dos sistemas de interação, definidos pelas organizações, e as expectativas emergentes, os sentimentos e as ações dos atores, pelo que, o entendimento destes aspectos, permitem entender a descontinuidade da relação entre as lógicas de funcionamento do ator e do sistema.

Os contemporâneos Giddens e Goffman procuraram, através dos trabalhos desenvolvidos, reconsiderar as relações entre os indivíduos e a sociedade, através da perspetiva relacional ou interacionista, cujo teor enquadra a necessidade de se dar uma atenção especial à forma como prevalece a interação na realidade social, por meio da interiorização das regras, valores e componentes normativas e culturais nas consciências individuais e coletivas.

Do confronto dos paradigmas (holismo e individualismo), surgem tendências que se aproximam do quadro teórico da Sociologia de ação. Esta última perspetiva não anula o estudo da influência exercida pelas estruturas sobre o comportamento dos atores, mas realça o conceito de liberdade dos sujeitos como fundamental para a criação da ação estratégica dos indivíduos que compõem um determinado sistema social.

A Sociologia de ação evidencia a necessidade de explicar, através dos métodos científicos, os factos sociais como ações produzidas pelos indivíduos que produzem respostas concretas para determinadas situações. Refere José Saragoça (2010), que a Sociologia de ação tenta produzir uma explicação lógica para as decisões individuais, que estão na origem dos fenómenos sociais, considerando que os atores escolhem soluções numa lógica de interesses, num quadro de um sistema que lhes limita as possibilidades oferecidas.

Isabel Guerra (2002), com base nas teorias de Crozier e Friedberg, considera que a Sociologia de ação centra-se no estudo dos processos de interação entre os sistemas pessoais e sociais, numa nova conceção do sujeito e da vida comunitária. Este paradigma tende a revelar e a considerar o ator um sujeito social capaz de dar sentido à sua ação, o que revela a tendência para considerar a natureza ativa e consciente das formas de comportamento social. A Sociologia de ação reconhece o sistema como algo que é produzido e transformado pela ação e interação social e os intervenientes são seres ativos em todo este processo.

Nesta perspetiva, emerge a necessidade de reconhecer os indivíduos como sujeitos ativos, que conferem sentido às suas ações, como seres criadores que definem as opções da sua vida. Estes atores respondem a situações e definem os meios necessários, mediante os quais procuram alcançar os seus objetivos. Quanto à sociedade, assume-se como o resultado de uma atividade intencional da ação humana e o produto da capacidade dos indivíduos para construírem sentido e lógica às ações que são concretizadas.

A realidade social está centrada numa coletividade de pessoas que atuam individualmente e coletivamente, num quadro de interações que gera uma dinâmica própria, num contexto que a sociologia tenta perceber.

A ação coletiva é entendida como uma manobra comum que procura atingir fins partilhados e que Isabel Guerra (2006) considera como uma ação que envolve um grupo, ou vários grupos; que exibe características morfológicas similares e contiguidade no espaço e no tempo; e que implica um campo de relações sociais, onde as pessoas envolvidas atribuem sentido à ação que está pretensamente a ser desenvolvida.

Isabel Guerra (2002), considera que compreender a ação coletiva exige o entendimento de vários pressupostos, nomeadamente o reconhecimento do indivíduo como um ator capaz de cálculo e de escolha, num contexto de racionalidade limitada, quer pelos constrangimentos do sistema, quer pelo desconhecimento dos contextos de ação e das consequências da sua própria ação; o facto das estruturas sociais serem o produto de uma ação coletiva e coletivamente sustentadas pelos atores, recusando a hipótese das estruturas que organizam os sistemas e os modos de ação coletiva serem espontaneamente naturais; a emergência de fenómenos de mudança estar sustentada numa ação concertada que é desenvolvida pelos atores, em função dos objetivos que são definidos; as dinâmicas sociais dos sistemas de ação concretos resultam de relações sociais entendidas como relações de poder, estas últimas, marcadas pela desigualdade na capacidade de decisão, são marcadas pela instabilidade e conflitualidade, factos que exigem uma negociação potencial; e as dinâmicas sociais, resultado de ações interdependentes, não são necessariamente coincidentes entre ator e sistema, entendido como sistema de ação concreto, este último caracterizado pela interdependência entre o ator e o sistema e balizado pela ordem que regula as estratégias dos atores individuais e coletivos. Refere Isabel Guerra (2002), que esta Sociologia de atores incorpora vários postulados que, cientificamente, a sustentam teórica e metodologicamente. Entre várias considerações que foram referidas, esta forma de pensamento entende os factos sociais sob a forma de ação, ou seja, considera que os acontecimentos sociais são o produto de ações individuais agregadas; entende a necessidade de se criar a percepção clara das racionalidades dos atores para se

compreenderem os fenómenos sociais; assenta na crença de que as rationalidades podem mudar em contextos de interação e que é possível orientar os fenómenos da mudança social de forma negociada e coletivamente estruturada; e presume que no centro da análise social está a relação complexa e complementar entre o ator e o sistema.

Em resumo, a Sociologia da ação propõe que se considere a lógica do funcionamento dos sistemas, os elementos do jogo político e estratégico e a relação interativa entre os vários elementos da sociedade. Nesta perspetiva, obriga a um olhar sobre a lógica que foi definida para a ação, esta última entendida como o produto das rationalidades, dos sentidos e das estratégias que os atores concretos acionam numa dinâmica de mudança.

Falar de Sociologia de ação consiste na tentativa de produzir explicações dos factos sociais, através da análise das ações que são produzidas pelos indivíduos e que respondem às suas necessidades e conveniências.

A Sociologia de ação promove tentativas de explicação, que sejam comprehensíveis, das decisões individuais que estão na origem da emergência dos fenómenos.

Em suma, a Sociologia de ação concebe os sistemas como algo que é derivado das ações e das interações que se estabelecem entre sujeitos e os indivíduos são seres ativos que possuem capacidades para produzir e transformar os sistemas. A sociedade é o produto da ação e das interações que se estabelecem entre os elementos que a constituem. Inerente a esta dinâmica, subjaz uma estratégia formada pelos atores sociais e que é formada pela ação coletiva, mas em simultâneo exerce uma influência determinante sobre a organização das estruturas organizadas.

Isabel Guerra (2006), considera que compreender a ação coletiva exige o entendimento de alguns pressupostos:

- o sujeito individual ou coletivo, é um ator capaz de cálculo e de escolha, num contexto de rationalidade limitada, quer pelos constrangimentos do sistema, quer pelo desconhecimento da dinâmica própria da ação;
- as estruturas sociais são produzidas num contexto de ação coletiva e suportadas pelos atores;
- a mudança acontece através da ação concertada de atores, em função dos objetivos coletivamente definidos;
- as dinâmicas sociais dos sistemas de ação concretos resultam de relações de poder, caracterizadas por serem desiguais e exigirem uma negociação continuada;

- as dinâmicas sociais, ainda que interdependentes não são necessariamente coincidentes entre atores e sistema de ação concreto, este último caracterizado pela interdependência entre ator e sistema e balizado por um mínimo de ordem.

A Sociologia de ação assume a intenção de compreender a ação estratégica dos atores, facto que implica considerar que estes atores possuem objetivos e projetos, por vezes ambíguos, contraditórios e mutáveis. Este processo prova que o comportamento dos atores é ativo no decurso da sua própria ação e, simultaneamente, esse comportamento é racional, sendo essa racionalidade necessária e determinante para as opções tomadas num contexto marcado pelas vicissitudes. A racionalidade dos atores é imposta para o desenvolvimento das estratégias de ação que decorrem num panorama de ação organizada.

Com base na lógica apresentada pelos autores da escola francesa e fundamentalmente pela corrente teórica da Sociologia de ação, a ação humana resulta da vontade individual que é assumida no quadro de múltiplos constrangimentos socialmente impostos.

O futuro dos sistemas sociais não possui características únicas, podem surgir fenómenos diversos e incertos, contudo, subsistem formas de condicionar o espaço temporal emergente, através da realização de diagnósticos que antecipam as possibilidades de mudança, e através da implementação de planos de ação estratégicos que permitem alcançar cenários desejados, de forma sustentada (Saragoça, 2010; 2013).

Nesta perspetiva da sociologia de ação e através da lógica enquadrada no campo dos «*future studies*», enquanto abordagem interdisciplinar que direciona os objetivos da pesquisa para o conhecimento das mudanças passadas e presentes, através da análise das fontes, padrões e causas da mudança e da estabilidade, alguns especialistas têm, nas últimas décadas, desenvolvido a capacidade de previsão e de traçar futuros possíveis. A prospetiva estratégica comporta um conjunto articulado e cientificamente consistente de métodos e técnicas, cuja aplicabilidade tem permitido alcançar objetivos importantes, para o estudo e planeamento estratégico.

O interesse da Sociologia pelos estudos prospetivos verificou-se na primeira metade do século XX, contudo, estes trabalhos de pesquisa passaram a ter mais visibilidade nos anos 50 do mesmo século. A análise prospetiva foi assumindo uma posição científica de relevo e de importância significativa para o planeamento, embora as suas vantagens sejam relevantes, no percurso até à atualidade, foi trilhando um caminho com algumas críticas.

Autores como Berger (1957), Michel Godet (1993) e De Jouvenel (2000) evidenciaram a utilidade da análise prospetiva e propuseram métodos e técnicas de recolha e análise de dados, para a concretização da análise, e salientaram a sua utilidade no campo sociológico.

Wendell Bell (1997), propõe algumas premissas que estão na base dos estudos sobre o futuro e que revelam um significado relevante, daí a pertinência da sua apresentação:

- o tempo é contínuo, linear, unidirecional e irreversível. As ações ocorrem num determinado tempo, antes ou depois de outras iniciativas, e o contínuo do tempo define o passado, o presente e o futuro;
- o pensamento sobre o futuro e a programação estratégica do futuro são essenciais à ação humana;
- os acontecimentos do futuro poderão ser diferentes das ocorrências do passado e do presente;
- conhecer o futuro possível e realizar planeamento poderá ser determinante para o sucesso das iniciativas;
- o futuro não é evidente nem pode ser observado no presente;
- o futuro não é totalmente pré-determinado;
- é possível influenciar o futuro, pela ação individual e coletiva;
- a interdependência na formação do conhecimento convida a uma abordagem transdisciplinar;
- alguns cenários de futuro podem ser mais vantajosos do que outros.

Estas premissas são determinantes para a evolução do conhecimento e constituem pontos de partida para a realização dos estudos prospetivos. No que concerne à investigação e formação dos estudos prospetivos, alguns fundamentos (Saragoça, 2010), que são apresentados a seguir, justificam a importância atribuída a este tipo de análise e, em simultâneo, fundamentam a opção tomada na presente investigação:

- os estudos prospetivos revelam dados e determinam conhecimentos essenciais para a formação de políticas de governação;
- permitem e contribuem para construir redes de atores, envolvidos na modelação de um determinado futuro para determinado fenômeno ou ocorrência;
- contribuem para desenvolver capacidades em determinados contextos, habilitando os atores e reforçando o *empowerment* coletivo.

A análise prospectiva pode ser entendida como uma resposta científica fundada na necessidade de sustentar as tomadas de decisão (Saragoça, 2010). Esta forma de análise visa reduzir as incertezas, para que sejam tomadas as melhores decisões, que conduzam aos melhores resultados e aos futuros desejados.

Enquanto ferramenta, ao serviço dos processos de planeamento, cumpre algumas funções relevantes a seguir apresentadas (Saragoça, 2010):

- gerar *insights* sobre a dinâmica da mudança, sobre os principais desafios de futuro, sobre as melhores opções e ideias, para aproveitamento dos decisores;
- aumentar a capacidade de mudança num determinado domínio, através da construção de uma consciência comum sobre fenómenos atuais e desafios de futuro;
- facilitar a participação dos atores no processo decisório, melhorando a transparência e legitimidade;
- traduzir os resultados do processo de trabalho coletivo em opções específicas para a definição e implementação de políticas;
- reconfigurar o sistema político, tornando-o mais apto para enfrentar os desafios de futuro;
- gerar representações de credibilidade sobre as políticas, quando baseadas em informações racionais.

Salienta-se, ainda, duas vertentes com significado relevante, em relação aos objetivos científicos pretendidos, tendo por base a utilização dos métodos da prospetiva (Saragoça, 2010):

- numa primeira análise de prospetiva exploratória a finalidade do estudo é apresentar os futuros possíveis de um sistema. O presente trabalho de investigação situa-se no âmbito desta primeira abordagem.
- numa possível lógica de encaminhamento do estudo para a prospetiva estratégica, esta deriva da necessidade de antecipar a evolução de um contexto preciso e de testar as estratégias existentes, e/ou definir estratégias condutoras da ação.

A prospetiva torna-se estratégica quando o promotor se interroga sobre o rumo pretendido pelos atores organizacionais, face aquilo que poderá ocorrer no futuro, sobre aquilo que pretende realizar e a forma como pretende realizar. Esta forma de exercício propositivo tem inerente algumas ambições e finalidades estratégicas, cujas conclusões da investigação poderão fornecer resultados proveitosos para os atores implicados.

O desenvolvimento da prospetiva implica ter em consideração os princípios de transdisciplinaridade, da multidimensionalidade, da complexidade derivada da incerteza e da multidimensionalidade, da globalidade, da normatividade, científicidade dos procedimentos e da aplicação dos métodos e técnicas, do dinamismo decorrente da necessidade de se compreenderem os processos de mudança e participação, por se tratar de um processo científico que envolve a colaboração dos vários atores.

Numa tentativa de clarificar o conceito de prospetiva e as suas dimensões e componentes, seguidamente será apresentada uma breve explicação de alguns termos que preenchem este processo.

2.1.1. Previsão e prospetiva

A previsão não poderá ser confundida com prospetiva, visto a primeira designação ser mais entendida como um prognóstico de uma situação concreta ou de um determinado contexto. Trata-se de uma afirmação probabilística que diz respeito às escolhas e consequências relativas ao futuro. É assumida como uma avaliação que é realizada, tendo por base dados recolhidos do passado e sujeita a hipóteses de concretização (Saragoça, 2010).

A previsão deu lugar à prospetiva, sensivelmente na década de setenta do século XX, numa altura em que planear deixou de ser entendido como o dobrar de uma tendência, ou o reencaminhamento rumo a um propósito desejável, mas sim o favorecimento do futuro mais desejável de entre vários futuros possíveis (Saragoça, 2010).

A comparação entre previsão e prospetiva passa a ser apresentada num quadro resumo, elaborado com base nas explicações de Michel Godet (1993) e apresentado por Ribeiro (1997):

Quadro nº.1 – Previsão e prospetiva

Previsão		Prospetiva
Visão	Parcelar-los fenómenos são iguais em toda a parte.	Global-los fenómenos não são iguais em toda a parte.
Variáveis	Quantitativas, objetivas e conhecidas.	Qualitativas, quantificáveis, conhecidas ou ocultas.
Relações	Estáticas, estruturas constantes.	Dinâmicas, estruturas evolutivas.
Explicação	O passado explica o futuro.	O futuro é a razão de ser do presente.
Futuro	Único e certo.	Múltiplo e incerto
Método	Modelos deterministas e quantitativos.	Análise intencional. Modelos qualitativos.
Atitude face ao futuro	Passiva ou reativa. (futuro sofrido)	Pré-ativa e pró-ativa. (futuro desejado)

Fonte: Prospetiva estratégica de Michel Godet, in Ribeiro (1997).

No que respeita à prospetiva, segundo a designação proposta por Michel Godet (1993), trata- -se da metodologia que permite a elaboração de panoramas futuros, embora incertos e

complexos, não descurando o peso dos determinismos do passado, visando a confrontação dos interesses dos diversos atores implicados na problemática ou no sistema analisado. Quando se assume uma visão prospectiva, deverá tomar-se em consideração a evolução histórica do fenômeno analisado ou do sistema que se pretende conhecer, analisar e considerar-se as informações qualitativas e comportamentais facultadas pelas diferentes áreas científicas.

É necessário assumir o reconhecimento das incertezas para melhor planejar e estruturar o futuro. Trata-se de constituir uma possibilidade de antecipação (pré-ativa e pró-ativa) para esclarecer a ação presente e antecipar uma visão dos futuros possíveis. Esta visualização do futuro permite considerar a escolha do futuro mais promissor entre possíveis, para alcançar o *empowerment* e para a melhoria do desempenho dos indivíduos e das organizações.

A abordagem preconizada por Michel Godet, remete-nos para a prospetiva centrada no método de construção de cenários. Neste enquadramento, abordar e clarificar, embora de forma breve, o termo cenários, revela-se pertinente e pretensamente esclarecedor.

2.1.2. Considerações sobre a formação dos cenários

O termo cenário deriva do termo teatral grego «cenário», que significa roteiro de uma peça de representação. Os elementos principais para a definição e o entendimento dos cenários são exatamente os mesmos do teatro moderno: cenários, cenas, trajetórias e atores.

Segundo Michel Godet (1993), o termo cenário poderá ser definido e constituído através de uma base de reflexão sistemática, através da qual se pretende orientar a ação presente, tendo por base a constituição de futuros possíveis.

A análise prospectiva implica considerar a formação de cenários possíveis. Trata-se da formação de panoramas concretos, que se apresentam como resultados de ações desencadeadas pelos atores e que assumem uma certa dinâmica que é evolutiva no tempo.

O termo cenário é utilizado para representar uma visão e uma descrição muito abreviada do futuro, contudo, considera algo mais do que um simples traço desse futuro circunscrito a uma variável-chave, sendo composto por um quadro interativo em que surgem relacionados detalhes e variáveis.

Este trabalho de cenarização requer conhecimento na aplicação de métodos e técnicas de recolha de informação e tratamento dos dados, que sustentam a prospecção e consequente formação de futuros possíveis, bem como a definição das estratégias a serem adotadas.

Os cenários adquirem credibilidade científica e utilidade prática se forem respeitados os requisitos impostos pela metodologia e as condições de pertinência, coerência, verosimilhança

e transparência. Para tal, implica que sejam colocadas as questões corretas e formuladas as hipóteses-chave para o futuro, para que seja alcançada a coerência e verosimilhança das combinações possíveis. Em todo este processo é fundamental e imprescindível que seja assegurada a máxima transparência da análise prospectiva (Saragoça, 2010).

Os objetivos do método dos cenários, segundo Michel Godet (cf. Ribeiro, 1997), são os seguintes:

- revelar quais são os aspectos a estudar em prioridade (variáveis-chave), relacionando, por meio de uma análise explicativa, as variáveis que caracterizam o sistema estudado;
- determinar, com base nas variáveis-chave, quais são os atores fundamentais e mais relevantes, quais são as suas estratégias e os meios disponíveis para utilizarem nos seus projetos;
- descrever, sob a forma de cenários, qual a evolução do sistema estudado, considerando as mutações (evoluções) mais prováveis das variáveis-chave, tendo como referência os jogos de hipóteses sobre o comportamento dos atores.

Segundo Godet, os cenários podem ser apresentados conforme diferentes tipologias:

- os cenários podem ser exploratórios, quando a sua formação parte de tendências passadas e presentes e conduzem a futuros verossímeis;
- os cenários normativos ou de antecipação que são concebidos através de uma abordagem retrospectiva, tendo por base imagens alternativas referentes ao futuro e que podem ser desejados ou temidos.

Convém salientar outras tipologias de cenários na perspetiva de Godet, nomeadamente:

- os cenários diacrónicos, quando se apresentam detalhes de uma determinada história de futuro ou uma cena histórica da evolução de determinado aspeto, sob a forma de uma sequência de eventos ou tendências;
- os cenários sincrónicos, quando estes retratam imagens de futuro, com a descrição das circunstâncias da ocorrência de determinado aspeto num determinado momento do tempo futuro.

Quanto à forma da abrangência dos cenários, segundo Godet, é possível definir três formas distintas:

- os cenários possíveis, que compreendem todos os aspectos possíveis;
- os cenários realizáveis, que abrangem o que é possível, mas considerando os condicionalismos;
- os cenários desejáveis, que são aqueles que revelam as preferências dos atores, de entre os que são possíveis de realização.

São várias as razões apresentadas para justificar a iniciativa de realizar planeamento através de exercícios de cenarização, nomeadamente, porque permite clarificar a incerteza, gerar uma rede de opiniões partilhadas, identificar mais facilmente os aspetos da transformação dos sistemas e dos procedimentos dos atores e alcançar uma adaptação à mudança no ambiente do sistema, através de planos contingentes e de estratégias. Realizar planeamento através da constituição de cenários favorece a tomada de decisões orientadas, para alcançar um futuro desejável, em contextos marcados por vários futuros possíveis, nos quais as incertezas deverão ser consideradas.

2.1.3. Os métodos utilizados na análise prospectiva

Evidenciam-se duas escolas científicas que dominam a metodologia utilizada na análise prospectiva.

A escola francesa, fundada em meados dos anos sessenta do século: XX por De Juvenel e Michel Godet, baseia-se na componente humanista e considera que o futuro pode ser modificado e estruturado através das ações dos atores sociais.

Por outro lado, a escola anglo-saxónica, de tradição inglesa, alemã e americana, assume que a componente tecnológica é o principal motor da transformação da sociedade, pelo que é possível definir cenários de futuro, tendo por base a análise da mudança tecnológica.

No que concerne à metodologia utilizada, os autores da escola francesa valorizam as metodologias qualitativas, enquanto os autores da escola anglo-saxónica privilegiam estudos de natureza quantitativa.

Considerando que as opções teóricas e metodológicas da presente investigação estão vinculadas aos princípios científicos defendidos pelos autores da escola francesa, o enfoque dado ao método da escola francesa de prospetiva de Michel Godet, nesta fase, tem relevância significativa.

Michel Godet, optando pela análise qualitativa, em 1983 criou o método denominado «*la prospective*». Trata-se de uma forma específica de organizar a análise, através do estudo/pesquisa da ação dos atores implicados, com a utilização de métodos adequados para formar os cenários. O autor apresenta algumas ideias-chave que constituem a base do enfoque de «*la prospective*» e do designado método dos cenários, seguidamente apresentadas:

- clarificar as ações do presente à luz do futuro;
- explorar futuros múltiplos e incertos;
- adotar um enfoque global e sistemático;

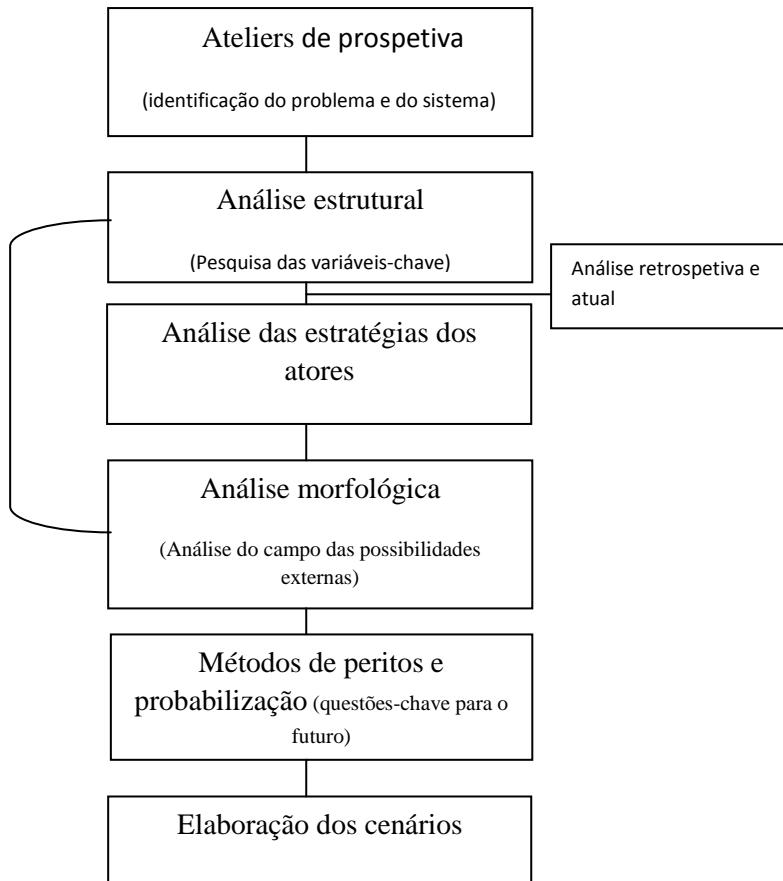
- considerar fatores qualitativos e as estratégias de atores;
- optar por uma pluralidade e complementaridade de enfoques;
- não existe neutralidade na informação e prospecção;
- ter em consideração e questionar ideias pré-concebidas.

Na sua metodologia, Michel Godet (1993) integra o método de construção de cenários entre duas tarefas , nomeadamente o diagnóstico da organização e o apoio às escolhas estratégicas. Como refere o autor, o método dos cenários estrutura-se em três partes fundamentais:

- a construção da base analítica e histórica, que consiste em construir um conjunto de representações sobre o estado do sistema. Esta fase da análise inclui a identificação das variáveis-chave e os jogos de atores;
- exploração do campo das possíveis evoluções, que proporciona a redução das incertezas com a estimação da probabilidade de ocorrência das combinações das dimensões. Esta fase pode realizar-se através de uma análise morfológica, que permite decompor o sistema em dimensões essenciais, que define as configurações mais prováveis para cada dimensão e que permite estudar as combinações existentes;
- elaboração dos cenários, através da descrição dos possíveis «estados finais» e da descrição do caminho que conduz da situação atual aos «estados finais».

Para melhor clarificação do processo técnico que permite elaborar os cenários, Michel Godet (1993) apresenta as etapas do método no manual de prospetiva estratégica, conforme consta no quadro seguinte:

Esquema nº.1- Etapas do método dos cenários



Fonte:Adaptado de Michel Godet, «Manual de prospetiva estratégica», (1993).

No método dos cenários, a construção da base permite delimitar o sistema, evolui com a determinação das variáveis-chave e conclui com o estudo das estratégias de atores. A delimitação do sistema consiste na concretização de um diagnóstico, formado através da identificação das variáveis-chave que caracterizam o sistema.

A análise estrutural permite destacar os «efeitos escondidos» e decompor o sistema em grupos de variáveis; determinar as variáveis-chave desse mesmo sistema; tornar visível a relação existente entre variáveis e destacar as problemáticas existentes.

A estratégia de atores permite estruturar a análise para que seja perceptível a forma como estes atores se posicionam, relativamente às variáveis-chave identificadas, e, em simultâneo, permite perceber as alianças e as estratégias, tal como os conflitos de interesses existentes.

Os principais objetivos alcançados com a análise da estratégia de atores são a identificação e a caracterização dos atores-chave; a percepção das alianças, das estratégias e dos conflitos que possam existir; permitir que possa ocorrer uma maior participação e reflexão estratégica, por parte dos atores implicados; confrontar as ações e projetos em presença e avaliar as relações

de força existentes; tal como elaborar um conjunto de recomendações estratégicas, que contribuam para fomentar o desenvolvimento organizacional e especificar o caminho da implementação destas estratégias.

Terminado o primeiro bloco, encontram-se identificadas as variáveis-chave da análise estrutural, as invariantes, as tendências pesadas e factos portadores de futuro e as questões-chave do jogo de atores. Segue-se a exploração das possíveis evoluções, que tem como objetivo preparar os elementos que irão constituir a base da constituição dos cenários, através das constatações identificadas no primeiro bloco e fazendo jogar os mecanismos de evolução do sistema. A construção dos cenários encerra todo o processo, sendo esta fase formada através da elaboração das hipóteses de cenarização. A constituição das hipóteses tem por base a consulta a peritos, para recolha de informação, e culmina o processo com a aplicação de um questionário aos peritos, cujas respostas irão permitir a hierarquização dos cenários, com recurso à utilização de métodos informáticos.

2.1.4. Princípios que regem a análise estratégica de atores e a sua aplicação nos estudos prospectivos

A análise de atores consiste num procedimento analítico utilizado, para que seja possível compreender a forma como as pessoas afetam as políticas e as instituições e, por outro lado, a forma como estas últimas interferem na vida das pessoas. Isabel Guerra (2006), refere que a análise de atores pode definir-se como uma abordagem utilizada para compreender um sistema de ação, tendo por base a identificação dos atores mais determinantes e a avaliação das condutas de atuação para a mudança.

Na presente investigação, trata-se de concretizar uma conceção analítica que se destaca pela incidência na reflexão sobre os processos que formam as estratégias dos atores. Permite a identificação dos desafios estratégicos e dos objetivos que movem os atores, bem como das alianças e discordâncias entre eles, no contexto dos sistemas estudados.

Os atores são indivíduos, grupos ou entidades, cuja ação comum visa a concretização de interesses e projetos, programas e atividades. A homogeneidade é uma das principais características do conceito de atores, considerando que as ações por eles praticadas são fundadas em sistemas de valores. Os atores são ativos nas ações que desenvolvem e não se apropriam passivamente do contexto envolvente, mas pelo contrário estruturam esse contexto através da sua ação dinâmica. Enquanto ator estratégico, o indivíduo é, simultaneamente, um ator empírico, humano e calculista (Friedberg, 1993), empírico no sentido em que pertence e

contribui para estruturar o campo em que atua; humano porque centra a sua atuação num sistema de valores partilhados; e calculista na medida em que está capacitado para proceder a escolhas e por possuir racionalidade e cálculo.

A ação social deve ser entendida como uma estruturação/reestruturação dos espaços de ação, através da criação e da estabilização de sistemas de alianças e de redes de atores e, desse modo, o sistema é constituído por trocas políticas entre atores, que se apoiam nos mecanismos resultantes das ordens negociadas e nos recursos disponíveis. As regras definidas pelos jogos de atores são incompletas e provisórias, compreendem estratégias atuais e passadas. Parte importante dos conflitos de interesses decorrem da lógica adotada para a manutenção, modificação e mudança das regras. Raynaud (1997) salienta que as regras não são imutáveis nem transcendem a atividade humana, são entendidas como um produto dessa atividade.

As regras exercem uma influência determinante no comportamento dos atores, pelo sentimento de pertença próprio da integração numa coletividade. Segundo Reynaud (1997), deverão considerar-se três proposições acerca dos sistemas de regras:

- as regras adquirem sentido quando relacionadas com os fins de uma ação comum;
- um conjunto de regras está ligado à constituição de um grupo social. São as regras que constituem a identidade desse grupo, fixando-lhes as fronteiras, e determinando o sentimento de pertença;
- por norma, um conjunto de regras está ligado à posição ocupada por um ator coletivo num conjunto mais vasto.

A legitimidade das regras, num determinado grupo, advém do facto dos membros assumirem que a ação coletiva é regulada por essas regras.

As regras não gerem mecanicamente a ação que é desenvolvida pelos atores, apenas permitem avaliar e conferem sentido a essa ação. Basicamente, é esse sentimento que legitima as regras e forma o hábito, a afetividade e estabelece o compromisso. A ação dos atores está sujeita a um sistema de regulação operada pelo sistema de regras, embora, nesta dinâmica, não deva ser descurada a vontade dos atores e os seus interesses particulares.

Para Alain Touraine (1994,1996) segundo Saragoça (2010), indivíduo, sujeito e ator não são conceitos sinónimos, e as diferenças situam-se ao nível da passagem de diferentes níveis de consciência e de envolvimento humano, desde o indivíduo ao sujeito, estando esta transformação dependente da vontade de um indivíduo de agir e de ser reconhecido como ator.

Para melhor entendimento da forma como são estruturadas as ações e como são fomentadas as estratégias dos atores, torna-se necessário salientar os conceitos de poder,

autoridade e influência. A capacidade de um ator modificar o comportamento de um outro, em função dos seus objetivos, define a sua capacidade de influência. Este termo não se confunde com o conceito de autoridade, na medida em que, este último, introduz a existência de uma regra central aplicada por delegação.

No enquadramento do funcionamento das organizações sociais, a capacidade de influência só é exercida no interior desta ordem, ou seja, está dependente de um sistema de poder vigente, que, por sua vez, este último conceito, relaciona-se com a capacidade de impormodos estruturados de relações sociais e de autoridade.

Os atores estabelecem relações comuns em função de lógicas específicas que são definidas, fluídas e determinadas por cada contexto, formando aquilo que os teóricos da Sociologia denominam «jogo de atores».

A presente investigação pretende também perceber como se estrutura e desenvolve, ao nível organizacional, a dinâmica de atores, que Friedberg (1993) apelida de «o jogo estratégico de atores». Como referencia o autor, este jogo estratégico decorre de relações dinâmicas e complexas, cujos comportamentos são orientados pelas relações de força e pelos conflitos decorrentes.

Para melhor entendimento do funcionamento global das organizações sociais é imperioso identificar os sistemas de relações complexas que se desenvolvem entre atores individuais e atores coletivos, numa dinâmica que envolve interesses, atividades diversas, imagens mútuas e níveis de adesão aos objetivos propostos. Este procedimento ajuda-nos a perceber a estratégia coletiva e os procedimentos que são adotados, para que sejam alcançados os objetivos organizacionais.

Na definição da análise, para conhecimento das opções estratégicas, pretende-se clarificar as convergências e divergências existentes entre os atores e as alterações de comportamento e de opinião, em função dos objetivos. Com este conhecimento e das relações de poder que se desenvolvem, é possível classificar e hierarquizar objetivos e definir as táticas possíveis e compatíveis, clarificar e perceber as decisões que são tomadas.

No conjunto das interações que se desenvolvem durante o «jogo de atores», poderão surgir novas alianças e conflitos, decorrentes das redes de relações que são desenvolvidas pelos atores. Estas redes de relações são dinâmicas e instáveis, muito por influência das estratégias conjunturais, que podem resultar da definição dos objetivos, dos interesses e da ação dos demais atores parceiros e concorrentes.

Os atores que mais influenciam o percurso das decisões coletivas são aqueles que detêm maior visibilidade. É interessante perceber se os atores mais significativos são aqueles que se

encontram numa posição de maior visibilidade, ou aqueles cujo posicionamento é menos visível e sob a orientação das decisões tomadas. O conceito de poder assume posição de destaque, e, como referem Crozier e Friedberg (1977), a ação social e organizacional supõem o exercício de poder, que, por sua vez, supõe e constitui uma função importante de regulação dos comportamentos dos atores.

Neste percurso de investigação, torna-se necessário compreender as razões que levam a que seja adotada a análise estratégica dos atores e apresentar os métodos e técnicas de investigação preconizadas pelo processo de análise.

De acordo com as referências apresentadas por Isabel Guerra (2006), as principais razões que sustentam a adoção da análise estratégica de atores são as seguintes:

- perceber quais são os padrões específicos das interações que se desenvolvem nas organizações;
- criar condições para o desenvolvimento de uma melhor atuação;
- constituir um instrumento de gestão na formatação das políticas organizacionais;
- formar um instrumento que possa ser utilizado para prevenir conflitos e estruturar consensos;

Através da análise estratégica de atores, é possível identificar alguns princípios da caracterização e funcionamento das organizações, com realce para o conhecimento das manobras adotadas para alcançar os objetivos:

- permite identificar os atores e as funções que desempenham na organização;
- permite desenhar quais são os interesses dos atores identificados, face às problemáticas emergentes;
- favorece a identificação dos conflitos de interesses entre os atores e as redes de influência, que podem existir na concretização dos projetos e na obtenção dos recursos;
- permite caracterizar as relações entre atores e as que podem ser reforçadas nos processos de decisão e de cooperação;
- contribui para avaliar o grau de adesão dos atores para a concretização das ações programadas;
- permite uma implementação mais eficaz das etapas de desenvolvimento das iniciativas.

O método «MACTOR» é preconizado por Michel Godet como o mais adequado e usado na análise estratégica de atores. Este método incorpora um processo de análise de atores,

através de instrumentos de análise simples, considera aspetos relacionados com a forma como se desenvolve o processo de informação e fornece resultados intercalares que tornam percutíveis as considerações mais relevantes.

Michel Godet (1993), apresenta alguns objetivos e aspetos que caracterizam a aplicação do método MACTOR:

- permite identificar e caracterizar os atores-chave;
- permite compreender os conflitos e as alianças;
- contribui para entender as dinâmicas sociais e melhorar a participação dos atores;
- favorece a avaliação das relações de poder que são estabelecidas;
- permite definir estratégias utilizadas no processo de planeamento, tendo em consideração as dinâmicas sociais.

A análise da interação dos atores, a confrontação dos seus projetos e o exame das relações de força são considerações determinantes para evidenciar os desafios estratégicos e questões-chave, que podem ter relevância no futuro. A análise estratégica do jogo de atores constitui uma das fases cruciais do exercício propositivo e uma das etapas a desenvolver na presente investigação. No campo metodológico, a prospetiva estratégica assume uma posição de charneira, razão pela qual se salientam algumas considerações introdutórias da metodologia preconizada por Michel Godet.

2.2. Apresentação do modelo de análise: definição e operacionalização dos conceitos e apresentação das hipóteses

O modelo de análise apresenta-se como o prolongamento natural da problemática e visa articular os principais conceitos e as hipóteses. Estes conceitos serão definidos de modo a tornar operacionais e observáveis as considerações que compõem os objetivos da pesquisa.

Tendo como referência a definição de Raymond Quivy et Campenhoudt (1992), o modelo de análise compreende os conceitos fundamentais que serão articulados com as hipóteses respetivas e deverão formar um conjunto estruturado e coerente, que permite construir os instrumentos de recolha de dados e torna possível a confrontação teórica com os elementos resultantes da observação.

À elaboração dos conceitos dá-se a definição de concetualização e constitui uma das dimensões principais da construção do modelo de análise. Este trabalho de definição e caracterização dos principais conceitos compreende a particularidade da apresentação da sua composição, nomeadamente a definição das dimensões que formam o conceito, as componentes de cada uma das dimensões e indicadores/variáveis de cada componente.

Quanto às hipóteses, estas apresentam-se sob a forma de proposições de resposta, às perguntas que fundamentam a pesquisa, e dão forma aos objetivos que estão patentes na investigação. Constituem respostas provisórias e sumárias, que guiarão o trabalho de recolha e análise dos dados, que, por sua vez, serão testadas, corrigidas ou aprofundadas pelos resultados da investigação, nomeadamente pela análise dos dados recolhidos através da observação.

Nesta lógica apresentada pelo Quivy et al (1992) , os conceitos que estão subjacentes aos objetivos do presente trabalho de pesquisa e que, de modo evidente, foram destacados durante a construção da problemática são os seguintes:

Conceito 1 – Ator estratégico: o ator estratégico são as pessoas, grupos ou entidades cujos interesses são comuns e que estão implicados na vida da organização. São estes atores que protagonizam as ações e os projetos e assumem posições diversificadas na estrutura hierárquica da organização. O conceito **Ator estratégico** assume três importantes dimensões: Atores segundo a lógica da intervenção (primários e secundários); Atores internos e externos; Atores segundo tipologias funcionais.

Quadro nº.2 – Conceito ator estratégico

CONCEITO	DIMENSÃO	COMPONENTE	(Síntese /resumo da estrutura dos indicadores)
ATOR ESTRATÉGICO	Atores segundo a lógica da intervenção	.primários .secundários	.Público-alvo a quem se destina a intervenção. .Intermediários na execução da intervenção.
	Atores internos e externos	.individuais .coletivos	.técnicos,especialistas, profissionais da intervenção. .Entidades parceiras e trab.em rede
	Atores segundo tipologias funcionais	.individuais .coletivos	.Profissionais e técnicos de apoio .Fornecedores de matérias - primas.

Fonte: elaboração própria.

Conceito 2 - **Sistema de ação concreto:** traduz-se na forma como os conjuntos humanos se estruturam, como estabelecem as regras e normas dos jogos que envolvem os atores, como são determinadas as formas de regulação social, como negoceiam e definem os objetivos e estratégias que dão forma e vida às organizações.

O conceito **Sistema de ação concreto** integra várias dimensões: as componentes da estrutura (complexidade, formalização e centralização); regulamentação e normativos de controle (normas formais e regras informais); estruturação da gestão de recursos humanos (seleção, socialização/ integração e formação); ações estratégicas (objetivos institucionais e projetos de intervenção); integração interna e adaptação externa (partilha de metas, definição de objetivos setoriais, modelo de participação, formas de cooperação e negociação, receptividade para a inovação e mudança); Valores culturais influentes na ação coletiva (crenças e costumes de influência e rituais culturais e religiosos); coesão e normas de grupo (fatores de ligação entre os membros grupais, princípios da interação, normas

comunicacionais, semelhanças nas atitudes e valores); parcerias e trabalho em rede (parcerias institucionais e projetos em rede).

Quadro nº.3 – Conceito Sistema de Ação concreto

CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	(síntese/resumo) INDICADORES
SISTEMA DE AÇÃO CONCRETO	Componentes da estrutura.	.Complexidade .Formalização .Centralização	.Aspetos pormenorizados da estrutura.
	Regulamentação e normativos de controlo.	.Normas formais .Regras informais	.Documentos formais e regulamentos. .Procedimentos informais de controlo.
	Estruturação da gestão de recursos humanos.	.Seleção .Socialização/integração .formação	.Mecanismos da gestão de recursos humanos.
	Ações estratégicas.	.Objetivos institucionais .Projetos de intervenção	.Definição concreta dos objetivos e projetos.
	Integração interna e adaptação externa.	.Partilha de metas .Definição de objetivos globais/sectoriais .Modelo de participação .Formas de cooperação/negociação .Recetividade para inovação e mudança	.Aspetos particulares de organização interna e relações com o exterior.
	Valores culturais influentes na ação coletiva.	.Crenças e costumes de influência .Rituais culturais e religiosos	.Conjunto dos traços culturais e religiosos que caracterizam a entidade.
	Coesão e normas de grupo.	.Fatores de ligação entre os membros grupais .Princípios que orientam as interações .Normas comunicacionais .Semelhanças nas atitudes e valores	.Considerações fundamentais que estabelecem as leis da interação e da comunicação. .Aspetos da cultura dos grupos.
	Parcerias e trabalho em rede.	.Parcerias institucionais .Projetos em rede	.Envolvimento nos trabalhos em rede.

Fonte: elaboração própria.

Conceito 3 – Dinâmicas do poder: interessa conhecer este conceito, visto ser entendido como um mecanismo regulador das ações organizacionais e das potenciais divergências, que possam ocorrer entre os atores participantes. Manifesta-se através da capacidade dos

indivíduos ou entidades, para adquirem poder, face a outros, tendo em conta o conjunto das competências e sua capacidade de controlo e liderança.

O conceito **Dinâmicas do poder** integra as seguintes dimensões: fontes do poder (legitimidade, competência, domínio das relações com o meio, domínio dos meios de comunicação, conhecimento das normas de funcionamento, conhecimentos para domínio das zonas de incerteza); jogos de poder (troca negociada de comportamentos, estímulos para a cooperação entre atores, liberdade concedida para a autonomia dos atores); política de estruturação do campo de ação (regulação dos comportamentos, mecanismos de autoridade utilizados e sistema de compensações).

Quadro nº.4 – Conceito Dinâmicas do Poder

CONCEITO	DIMENSÃO	COMPONENTES	(síntese / resumo INDICADORES
DINÂMICAS DO PODER		<p>.Fontes do poder</p> <ul style="list-style-type: none"> .legitimidade .competência .domínio das relações com o meio .Principais aspectos que estão na base do acesso ao poder. .domínio dos meios de comunicação .Conhecimento das normas de funcionamento .conhecimentos para domínio das zonas de incerteza <p>.Jogos do poder</p> <ul style="list-style-type: none"> .troca negoc. de comportamentos .estímulos para a cooperação entre atores .Características dos jogos de poder desenvolvidos pelos atores. .liberdade para a autonomia <p>.Política de estruturação do campo de ação</p> <ul style="list-style-type: none"> .regulação dos comportamentos .mecanismos de autoridade .Principais considerações que definem as políticas de organização da ação organizada. .sistema de compensações 	

Fonte: elaboração própria

Conceito 4 – Zonas de incerteza: as organizações sociais estão expostas a múltiplas incertezas, nomeadamente os constrangimentos de natureza interna, ou turbulências que emergem do ambiente envolvente.

As incertezas deverão constituir um fator de preocupação por parte dos atores e deverão ser consideradas e integradas na definição das estratégias da organização. Este conceito, considerado no modelo de análise da presente investigação, possui duas dimensões (proveniências): Emergentes de fatores de natureza interna (alteração das condições económicas do sistema, atitudes e comportamentos dos atores sociais e ocorrências advindas dos projetos e iniciativas de intervenção); provenientes do contexto ambiental (alterações nas características sociais, modificações culturais, novas tendências tecnológicas, emergência de novos clientes, exigências relacionadas com a qualidade da intervenção e alterações provocadas pelo contexto).

Quadro nº.5 – Conceito Zonas de Incerteza

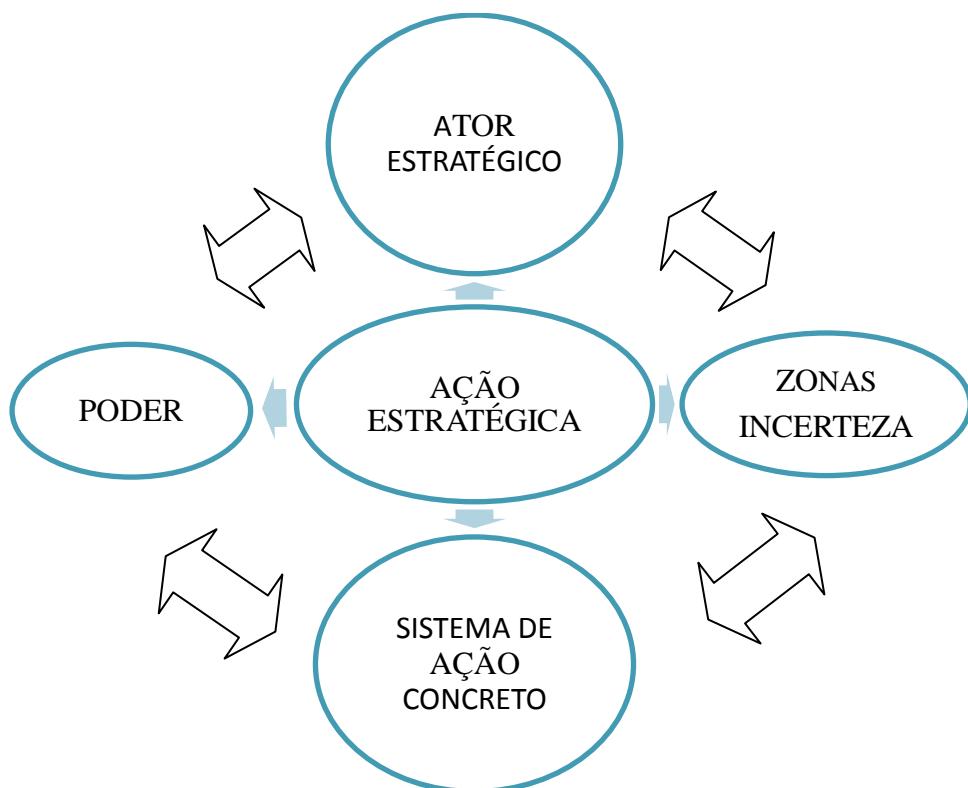
CONCEITO	DIMENSÕES	COMPONENTES	(síntese / resumo) INDICADORES
ZONAS DE INCERTEZA	<p>.Emergentes de fatores de natureza interna.</p> <p>.alterações cond.económicas do sistema .atitudes e comportamentos dos atores sociais .ocorriencias advindas dos projetos e iniciativas de intervenção.</p> <p>.Provenientes do contexto ambiental</p> <p>.alterações nas características sociais. .modificações culturais. .novas tendências tecnológicas. .emergência de novos clientes. .exigências com a qualidade da intervenção .alterações provocadas pelos sistemas organizacionais do contexto.</p>	<p>.alterações cond.económicas do sistema .atitudes e comportamentos dos atores sociais .ocorriencias advindas dos projetos e iniciativas de intervenção.</p> <p>.alterações nas características sociais. .modificações culturais. .novas tendências tecnológicas. .emergência de novos clientes. .exigências com a qualidade da intervenção .alterações provocadas pelos sistemas organizacionais do contexto.</p>	<p>.Influências que emergem das mutações e necessidades Internas do sistema.</p> <p>.Fatores externos que influenciam o sistema de forma continuada.</p>

Fonte:elaboração própria.

Na sequência da apresentação dos principais conceitos que compõem a estrutura básica para a construção do instrumento de observação, a lógica proposta para o modelo de análise remete para a interligação destes conceitos, de forma a concretizar a compreensão da relação de causa/efeito entre eles e a matriz da ação estratégica, que se pretende conhecer com o presente trabalho de investigação, e os efeitos dessa ação estratégica nas opções da intervenção social. A ação estratégica assume-se como um elemento charneira e central da ação humana nas organizações sociais, contudo interliga-se aos conceitos que lhe dão forma e sentido, anteriormente descritos em quadros síntese e explicados na matriz teórica, nomeadamente, no enquadramento dos postulados da análise estratégica.

O esquema seguinte, apresenta de forma simples, mas pretensamente esclarecedora, a lógica de entendimento preconizada pelo modelo de análise:

Esquema nº.2 – Articulação dos conceitos do modelo de análise



Fonte: elaboração própria

Depreende-se a relação de interdependência que se estabelece entre os vários conceitos, que dão forma à ação estratégica organizacional. A ação estratégica, centrada na intervenção social, forma o quadro global da estrutura das respostas sociais das organizações, que constituem o objeto de análise e, por sua vez, comprehende as formas estruturais da ação organizada que comprehende os conceitos apresentados.

Tendo por base a identificação das principais características dos conceitos que integram o modelo de análise, e da forma como se encontram integrados e sustentam a ação organizada, propõe-se a constituição de um processo que se inicia com o diagnóstico sociológico da ação estratégica das Misericórdias do distrito de Beja. Tendo por base a identificação dos atores estratégicos, a caracterização das suas ações e das variáveis-chave que influenciam o sistema, tal como a identificação dos meios disponíveis para a concretização dos objetivos, para, numa fase posterior, delinear uma visão prospetiva dos efeitos da ação estratégica na intervenção social, tendo como base de trabalho a descrição de «futuros possíveis», através da formação de cenários, numa lógica que enquadra na perspetiva de Michel Godet (Ribeiro, 1997).

Na tentativa de construção de um quadro operacional, que permita construir um instrumento eficaz de observação, a construção do modelo de análise culmina com a apresentação dos indicadores/variáveis que irão dar forma aos instrumentos de observação utilizados, nomeadamente o inquérito por questionário e entrevista semi-dirigida. Os indicadores/variáveis poderão entender-se como atributos lógicos de um determinado conceito operacional.

Numa lógica pretensamente esclarecedora e cientificamente organizada, a apresentação dos indicadores/variáveis é estruturada em quadros síntese, conforme a estrutura definida para os conceitos do modelo de análise:

**Quadro nº.6 - Indicadores/variáveis que sustentam a observação
Ator estratégico**

componentes	Indicadores/variáveis	Técnicas de observação utilizadas	
Atores primários	01-Clientes/beneficiários 02-Famílias apoiadas 03-Grupos alvo da intervenção	Question.	A.Docum.
Atores secundários	04-Empresas prestadoras de serviços 05-Entidades com intervenção em ações específicas 06-Especialistas contratados para determinados serviços	Question.	A.Docum.
Atores individuais (profissionais do quadro organizacional)	07-Técnicos especialistas superiores 08-Profissionais qualificados de intervenção 09-Outros profissionais	Question. Question. Question.	A.Docum. A.Docum. A.Docum.
Atores coletivos	10-Organizações parceiras 11-Entidades/empresas locais implicadas na rede 12-Outras entidades	Question. Question. Question.	
Atores segundo tipologias funcionais	13-Profissionais de apoio/encaminhamento/projetistas 14-Empresas fornecedoras de matérias primas e serviços 15-Entidades beneficiárias dos serviços	Question. Question. Question.	

Fonte: elaboração própria

O quadro seguinte apresenta os indicadores/variáveis do conceito sistema de ação concreto. Tendo como referência as várias componentes das dimensões do sistema de ação concreto, são formados indicadores/variáveis numa lógica de operacionalidade do conceito:

**Quadro nº.7 - Indicadores/variáveis que sustentam a observação
Sistema de ação concreto**

Componentes	Indicadores/variáveis	Técnicas de observação utilizadas	
Complexidade	16.Forma como se estabelecem as interações.	Quest.	Entrev.
Formalização	17.Proced. formais que regulam as comunicações.	Quest.	Entrev.
Centralização	18.Regras e procedimentos formais que orientam as atitudes dos trabalhadores.	Quest.	A.Doc.
Normativos formais	19.Normas que regulam as atuações práticas.	Quest.	A.Doc.
Regras informais	20.Mecanismos que definem o poder/autoridade.	Quest.	A.Doc.
Seleção/socialização/ Integração e formação de Recursos humanos.	21.Órgãos que detêm a autoridade.	Quest.	A.Doc.
Objetivos institucionais	22.Planos de trabalho.	Quest.	A.Doc.
Projetos de intervenção	23.Planificação de tarefas.	Quest.	A.Doc.
Partilha de metas e objetivos (integração int)	24.Regulamentos internos.	Quest.	A.Doc.
Modelo de participação dos atores	25.Protocolos/acordos de cooperação.	Quest.	A.Doc.
Formas de cooperação/negociação	26.Procedimentos e rotinas informais de controlo.	Quest.	
Recetividade para a inovação e mudança	27.Áreas de trabalho reguladas por normas informais.	Quest.	
Crenças e costumes de influência	28.Regras informais de comunicação/transm.mensag.	Quest.	
Rituais culturais e religiosos	29.Modelo de seleção de recursos humanos.	Quest.	
Fatores de integração entre os atores	30.Estrat.de socialização e integração de R.H.	Quest.	
Princípios que orientam as interaç./comunicaç.	31.Adopção de práticas de formação de R.H.	Quest.	
Semelhanças nas atitudes e valores	32.Objetivos definidos para a organização.	Quest.	
Parcerias e projetos em rede	33.Collaboração dos atores na definição dos objetivos.	Quest.	
	34.Forma como os objetivos são partíc.aores atores.	Quest.	
	35.Projetos que dão forma a ação organizacional.	Quest.	A.Doc.
	36.Envolvimento dos atores na execução dos projetos.	Quest.	
	37.Definição participada de metas e objetivos	Quest.	
	38.Avaliação periódica das metas e objetivos.	Quest.	
	39.Envolvimento dos atores no processo de decisão.	Quest.	Entrev.
	40.Participação dos atores na definição da estratégia	Quest.	Entrev.
	41.Collaboração nas atividades laborais e extra-laborais.	Quest.	Entrev.
	42.Estratégia para fomentar a cooperação/negociação.	Quest.	Entrev.
	43.Interesse dos atores para inovar e mudar procedimentos e estratégias.	Quest.	
	44.Recetividade para acolher iniciativas e tecnologias.	Quest.	
	45.Envolv. dos clientes para def.de estrat./inovações.	Quest.	
	46.Hábitos e procedimentos que marcam a ação dos atores.	Quest.	Entrev.
	47.Importância dos rituais na atividade organizacional.	Quest.	Entrev.
	48.Participação dos atores nas ativ.culturais e relig.	Quest.	Entrev.
	49.Fatores de coesão identificados.	Quest.	
	50.Regras que estabelecem sentido e ordem nas interações e comunicação.	Quest.	
	51.Coincidências e divergências nas atitudes e valores dos atores organizacionais.	Quest.	
	52.Existência/inexistência de uma política de parcenariado (projetos em rede).	Quest.	

Fonte: elaboração própria.

Na mesma sequência e lógica apresentada anteriormente, o quadro seguinte contempla os indicadores/variáveis ancorados ao conceito dinâmicas do poder. As organizações sociais, a ação organizada e a definição das estratégias que determinam o contexto do trabalho, são fortemente determinadas pela dinâmica do poder. Numa tentativa de detalhar este conceito, são apresentadas as componentes e os

indicadores/variáveis mais pertinentes e considerados fundamentais para construir o instrumento de observação:

Quadro nº.8 - Indicadores/variáveis que sustentam a observação dinâmicas do poder

Componentes	Indicadores/variáveis	Técnicas de observação utilizadas
Legitimidade/competência/domínio das relações c/o meio/conhec.dos meios de comunicação/normas do funcion.organiz./domínio das zonas de incerteza.	53.Fatores responsáveis pelo acesso ao poder. 54.Modelo utilizado para o desenvolvimento das relações de poder. 55.Influência das relações de poder na otimização das iniciativas organizacionais.	Quest.
Troca negociada de comportamentos/estímulos para a cooperação/liberdade para a autonomia	56.Forma como são estruturadas as negociações que definem os comportamentos. 57.Metodologia utilizada para fomentar a cooperação entre os atores. 58.Características das opções que definem a liberdade para a autonomia.	Quest.
Regulação dos comportamentos em contexto de trabalho	59.Mecanismos de controlo de comportamentos. 60.Ensinamentos facultados, tendo como objetivo regular comportamentos laborais.	Quest.
Mecanismos de autoridade	61.Forma como é determinada a autoridade dos atores. 62.Estratégias formais que fortalecem a autoridade dos atores.	Quest.
Sistema de compensações	63.Formas de compensar os atores para fortalecer a cooperação. 64.Sistema de incentivos para o desenvolvimento de competências.	Quest.

Fonte: elaboração própria

O conceito zonas de incerteza destaca-se no presente trabalho de investigação pela influência que exerce em todo o processo da atividade organizacional, quer pela dinâmica decorrente das ações desenvolvidas pelos atores , quer pela influência exercida pelo meio envolvente. Seguidamente, serão apresentados os indicadores/variáveis inerentes a este conceito, numa abordagem que contempla

considerações organizacionais internas e provenientes de uma influência continuada emergente do exterior. Os indicadores/variáveis compreendem uma reflexão num espaço temporal presente, não descurando a importância de uma abordagem com interesse na compreensão das tendências futuras.

Quadro nº.9 - Indicadores/variáveis que sustentam a observação zonas de incerteza

Componentes	Indicadores/variáveis	Técnicas de observação utilizadas
Alteração das condições económicas do sistema.	65.Situação económica do sistema e tendências futuras. 66.Fatores de sustentação financeira existentes ou em perspetiva.	Quest.
Atitudes e comportamentos dos atores internos	67.Principais preocupações de ordem económica que influenciam a estratégia , no presente e futuro. 68.Alterações comportamentais dos atores internos. 69.Reivindicações sustentadas pelos atores que levam a transformações na atuação da organização.	Quest. Entrev.
Ocorrências resultantes dos proj. e iniciativas de intervenção.	70.Exigências dos clientes e evolução prevista. 71.Outros indicadores que constituem preocupação, no presente e no futuro, para os atores organizacionais. 72.Efeitos da estratégia na intervenção social e nos projetos pretendidos. 73.Alterações estratégicas a implementar no presente e no Futuro.	Quest. Quest. Entrev.
Alterações nas características sociais externas/modificações culturais e tendências tecnológicas.	74.Principais constrangimentos da intervenção social e provável evolução. 75.transformações perceptíveis nas características da sociedade e provável evolução.	Quest. Entrev.
Emergência de novos clientes	76.Características dos clientes que procuram o serviço. 77.Perspetivas de novos clientes/beneficiários. 78.Alterações a provocar na estratégia organizacional para sustentar a capacidade de intervenção.	Quest. Quest. Quest.
Exigências com a qualidade da intervenção	79.Preocupações atuais com a qualidade da intervenção. 80.Outras alterações perspetivadas para fomentar a qualidade da intervenção futura.	Quest. Entrev.
Alterações provocadas pela influência das organizações do contexto	81.Compromissos exigidos pelas organizações e atores do contexto. 82.Potenciais transformações provocadas pela necessidade de acompanhar a evolução social e tecnológica.	Quest. Quest.

Fonte: elaboração própria.

A operacionalização pretendida comporta, nesta sequência, um quadro que contempla as questões operacionais, os objetivos gerais e específicos e as hipóteses de investigação. Pretende-se, de forma articulada, criar as condições técnicas/científicas

para concretizar a obtenção dos conhecimentos, indispensáveis à concretização dos fundamentos da pesquisa:

Quadro nº.10 – Perguntas operacionais/objetivos/hipóteses de investigação.

Perguntas operacionais	Objetivos gerais e específicos	Hipóteses de investigação
P1- Quais são as opções principais que caracterizam a ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja?	<p>Obj.geral 1: Caraterizar a matriz estratégica das instituições que integram o objeto de análise, no âmbito da intervenção social.</p> <p>Obj.espec.1.1: Identificar o conjunto das ações dinamizadoras que compõem a intervenção social e o funcionamento real destas organizações.</p> <p>Obj.espec.1.2: Compreender e caracterizar o jogo dos atores na dinâmica compreendida pela ação estratégica.</p> <p>Obj.espec.1.3: Definir as principais potencialidades e constrangimentos patentes na ação estratégica, no desenvolvimento das ações de intervenção social.</p>	<p>Hipótese 1 – A ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja encontra-se fortemente determinada pelos vínculos tradicionais, que regulam as iniciativas destas entidades.</p> <p>Hipótese 2- Os sistemas estão sustentados nos apoios estatais, provenientes dos acordos de cooperação, contudo, os responsáveis reconhecem a necessidade da criação de valências lucrativas, que financiem a intervenção social.</p> <p>Hipótese 3- As misericórdias do distrito de Beja possuem uma dinâmica muito centrada no funcionamento interno, desvinculada de projetos de parceria consistentes e uma participação efetiva de todos os atores.</p>
P2-Quais são os efeitos da ação estratégica, nestas instituições, nas opções futuras da intervenção social?	<p>Obj.geral 2: Formar o diagnóstico sociológico dos contextos organizacionais, em termos de ação estratégica para a intervenção social.</p> <p>Obj.espec.2.1: Apresentar os possíveis/prováveis cenários da ação estratégica para a intervenção social.</p> <p>Obj.espec.2.2: Constituir uma visão prospectiva dos efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social.</p>	<p>Hipótese 4- A intervenção social tradicional, vinculada a uma tutela que compartilha a ação social desenvolvida, está muito dependente das diretrizes do estado e pouco enquadra numa lógica de participação dos atores internos no processo de decisão.</p> <p>Hipótese 5- Os atores-chave dos sistemas são o Centro distrital da Segurança Social, os órgãos sociais e o Governo, através das políticas sociais, que reforçam a posição charneira que ocupam, através da mobilização para a concretização dos objetivos gerais.</p> <p>Hipótese 6- Existe um elevado grau de convergência de interesses estratégicos dos atores envolvidos para a concretização de um cenário mais provável para o desenvolvimento de sistemas integrados numa rede de intervenção, que responda às necessidades locais, com recursos, equipamentos tecn., qualidade dos serviços, numa lógica de autonomia financeira.</p>

Fonte:elaboração própria

Apresentado o modelo de análise da pesquisa, a sequência considerada lógica promete uma reflexão, o mais exaustiva possível e certamente imprescindível, sobre as grandes opções metodológicas utilizadas para a recolha e tratamento dos dados, que serão fundamentais para a concretização dos objetivos da investigação.

2.3. Opções metodológicas para a recolha e tratamento dos dados da pesquisa

Para que seja realizada a explicação mais detalhada sobre as opções metodológicas utilizadas no presente trabalho de investigação, antes, torna-se necessário realizar algumas explicações que conduzem a um melhor entendimento do processo metodológico utilizado.

Compreender as estruturas que são produzidas e mobilizadas pelos seres humanos, nomeadamente as organizações sociais, implica adotar métodos e técnicas científicos que possam garantir fiabilidade aos resultados dos trabalhos desenvolvidos sobre as matérias analisadas. Neste caso, em concreto, e numa sequência que enquadra na lógica da sociologia de ação, a adoção dos procedimentos que estão intrínsecos à análise de atores, poderão ser determinantes para encontrar resultados fiáveis e de interesse para a concretização dos objetivos desta investigação. A análise de atores consiste, de acordo com a opinião de Isabel Guerra (2006), num procedimento de análise indicado para compreender a forma como as pessoas afetam as políticas e as instituições ou, em simultâneo, como as instituições afetam as pessoas, tratando-se de uma relação de reciprocidade. Trata-se de uma forma de abordagem indicada para a compreensão de um, ou vários sistemas de ação, através da identificação dos seus atores-chave e avaliação do interesse desses atores, para a concretização de mudanças intrínsecas aos sistemas.

A análise estratégica de atores comporta a identificação dos desafios estratégicos e os objetivos que movem os atores, bem como as alianças e as divergências que emergem nos sistemas estudados.

O atores são as pessoas, indivíduos, grupos ou entidades, com interesses que podem ser comuns, relativamente a um projeto, quer por possuírem informações, recursos, experiência para a formação da estratégia, quer por se considerarem o público para o qual se destinam as ações desenvolvidas.

Esta forma de entendimento enquadra nas opiniões de Crozier e Friedberg, que acentuam o caráter relacional e estratégico dos atores que produzem e se envolvem numa ação determinada (Saragoça, 2010).

Os atores estratégicos são os indivíduos que, enquanto atores participantes numa determinada ação, a qual lhes permite interiorizar procedimentos e desenvolver atitudes, se movem em função de interesses que são comuns.

Os atores que estruturam um sistema de ação concreto elaboram hipóteses sobre os parceiros, nomeadamente sobre elementos relacionados com a identidade, interesses, vontades e projetos, e formam interpretações através dos significados resultantes dos comportamentos dos outros. Como refere Friedberg (1993), através destes comportamentos, os atores poderão formular respostas ou obter respostas, o que revela que se está perante um ser ativo, que não se apropria passivamente do contexto que o rodeia, mas, pelo contrário, é ele que, de forma pretensamente organizada, estrutura esse mesmo contexto. O mesmo autor argumenta que o ator estratégico é um ser ativo que, em simultâneo, desenvolve mecanismos de adaptação às regras do jogo, que são desenvolvidas para o seu contexto de ação, para as quais colabora na sua constituição e para as mesmas desenvolve comportamentos de adaptação e cumprimento. Friedberg (1993) refere ainda que, enquanto ator estratégico, o indivíduo poderá ser considerado ator empírico, humano e calculista. Nesta perspetiva, o ator estratégico é empírico porque é membro integrante e participante num determinado contexto; é calculista pela faculdade de poder escolher, ou seja, possui uma racionalidade de cálculo; e é humanamente ativo.

Toda a ação social organizada é percecionada como uma estruturação/reestruturação dos espaços de ação, através da criação e da estabilização de sistemas de alianças e de redes de atores. Os sistemas são sustentados em trocas políticas que os atores desenvolvem e se apoiam no conjunto dos recursos disponíveis, produzindo configurações diferentes de ordens negociadas (Friedberg, 1993). O contexto da ação nos sistemas organizacionais pode conceptualizar-se como o reflexo de um sistema de ação concreto, em que os atores que dispõem de autonomia própria estabelecem uma interdependência estratégica e asseguram a cooperação através de uma ordem local. São as regras e princípios normativos que estabelecem ordem e estabilizam as interações e as negociações.

Refere Renaud (1997), que as regras que integram o jogo dos atores são incompletas, provisórias e resultam das estratégias que são definidas no passado e no presente. Refere o mesmo autor que uma parte significativa das negociações e dos conflitos decorrentes da dinâmica organizacional, estão subjacentes à manutenção, à modificação, à mudança e à supressão das regras.

Os indivíduos participantes nas organizações sociais adotam um conjunto de premissas sobre o formato do seu desempenho, tendo em perspetiva os objetivos definidos e esperados,

cujo teor terá a designação de estratégia, esta, por sua vez, permite perceber e aplicar as oportunidades. Para os atores, preparar a estratégia deverá significar a seleção dos domínios da atividade e as ações decorrentes, de modo que a organização possa ser determinante na execução das iniciativas e possa aproveitar os recursos de forma sustentável, rumo ao seu desenvolvimento.

Na definição da estratégia, há que determinar as convergências e divergências em relação à identidade, considerações culturais e relações de poder, que definem os modos de pensar e agir dos atores, pelo que, estes aspectos, são determinantes para a otimização da definição dos objetivos. Com esta percepção clara e seguindo os preceitos técnicos mais adequados, é possível hierarquizar objetivos e definir as melhores estratégias para os alcançar. Preparar a estratégia implica, não só a realização de um diagnóstico, mas sobretudo o desenvolvimento de uma antevista das possíveis evoluções dos sistemas e, assim, antever e predizer o futuro. Subsiste uma margem de ação sobre o futuro, através da realização de diagnósticos antecipados, que visam perceber as mudanças, implementando planos de ação estratégicos no sentido de serem definidos os cenários mais adequados de forma sustentada.

No campo dos «Future studies», que inclui a prospetiva estratégica de Michel Godet, depreende-se a ação de uma abordagem interdisciplinar que estuda as evoluções passadas e presentes, procurando, através da análise das fontes, padrões e causas da mudança e da estabilidade, desenvolver a capacidade de previsão e traçar futuros prováveis/possíveis através da criação de cenários.

A prospetiva estratégica têm vindo a assumir uma posição fundamental para o desenvolvimento das organizações, de modo a dar forma a um corpo de conhecimentos científicos que permitem reduzir as incertezas para uma planificação do futuro. Trata-se de uma disciplina científica que visa estabelecer princípios fidedignos para a planificação e definição de estratégias organizacionais, numa lógica de antecipação para a intervenção, assumindo o controlo com duplo sentido, de preparação para uma mudança esperada, ou estimulando para uma mudança desejada. Como refere José Saragoça(2010), este exercício contribui para o desenvolvimento de capacidades no domínio do desenvolvimento de uma cultura prospetiva, reforçando o *empowerment* coletivo.

A prospetiva estratégica preconizada por Michel Godet (1993) sustenta um processo metodológico para «(...)elaboração de panoramas futuros, incertos e complexos, tendo em linha de conta os determinismos do passado (...)», visando a confrontação dos interesses dos atores envolvidos na problemática que constitui objeto de análise (Abrantes,2012). O mesmo autor refere no seu trabalho de investigação que, na análise prospetiva, deverá tomar-se em

consideração os aspectos históricos disponíveis, através de dados fiáveis e informações qualitativas e comportamentais provenientes de diferentes fontes, nomeadamente aquelas que são facultadas pelos atores-chave que estão envolvidos no processo e peritos especialistas nessa matéria. Com base nestas fontes de informação, tende-se a conjecturar consequências a partir de dados do presente, para determinar futuros possíveis ou prováveis.

A metodologia que está compreendida na análise prospetiva de Michel Godet, «(...)integra o método de construção de cenários entre duas tarefas, respetivamente a montante- o diagnóstico da organização e a jusante- o apoio às escolhas estratégicas(...)» (Ribeiro,1997:61).

Esta forma de analisar e preparar o futuro contempla a pretensão de uma melhoria da qualidade dos processos decisórios, através de uma ampliação ou redução das possibilidades de escolha, ou alternativas, considerando sempre a liberdade das opções dos elementos decisores.

Este processo deverá ser constituído de forma sistemática, considerando a participação como elemento fundamental, que envolve a recolha de informações, a partir de fontes devidamente definidas e fidedignas, que irão permitir a construção de visões para o futuro a médio e longo prazo, tendo como objetivo, tal como já descrito anteriormente, facultar informações essenciais para a tomada de decisões e mobilizar ações comuns.

No que respeita às finalidades da análise prospetiva deverão ser considerados os seguintes aspectos, nomeadamente, a finalidade de elucidar os futuros possíveis de um determinado sistema (prospetiva exploratória); e a necessidade de antecipar a evolução de um determinado fenômeno ou sistema e testar as estratégias implementadas, ou para a definição de outras que formem uma visão condutora da ação (prospetiva estratégica) (Ribeiro,1997).

A prospetiva assume um caráter estratégico quando os atores promotores do processo de análise direcionam a ação de trabalho no sentido de criar interrogações sobre o que os sistemas podem realizar, face aos acontecimentos que poderão ocorrer futuramente. Neste caso, trata-se de um exercício prospetivo que alimenta ambições e finalidades estratégicas para os atores que utilizam este meio para determinar objetivos mais concretos.

Em resumo, a prospetiva estratégica fundamenta-se através dos princípios científicos das diversas disciplinas e enriquece-se com os múltiplos pontos de vista que são facultados na observação, estes últimos, focados em várias dimensões e variáveis. Compreende e considera, a complexidade derivada da incerteza e da multidimensionalidade, a globalidade intrínseca nos problemas decorrentes da atividade dos sistemas em análise, a científicidade pelos

princípios técnicos que são utilizados, o dinamismo decorrente da necessidade de compreender os processos de mudança e a participação dos vários atores envolvidos.

Apresentadas as explicações consideradas fundamentais para a compreensão das opções metodológicas mais gerais, o processo científico impõe que, com mais detalhe, os procedimentos utilizados sejam clarificados com profundidade, em termos da utilização dos métodos e as técnicas determinados para a pesquisa.

No seguimento da lógica científica adotada para a componente teórica da presente investigação, no caminho do conhecimento definido pelos autores da escola francesa, a componente metodológica segue um enquadramento que se concilia com os mesmos princípios, utilizando os métodos e as técnicas que integram a prospetiva estratégica e o método dos cenários de Michel Godet. Na sequência da apresentação do processo metodológico adotado para este trabalho, a abordagem seguinte compreende as definições fundamentais e o processo definido para o método dos cenários de Michel Godet, embora apresentado no capítulo anterior de modo mais abreviado.

2.3.1. Abordagem do método dos cenários

A designação de cenário enquadra na ideia de uma representação, formada a partir de ideias ou imagens, que resulta de uma ação com uma dinâmica evolutiva no tempo. Trata-se de uma visão que é relativa a um conjunto de possibilidades sobre o futuro. Como refere Ribeiro (1997:61), «o crescimento das incertezas, a multiplicação das interdependências, a aceleração das mudanças em certos domínios e a acentuação das inéncias noutros, são fatores que têm contribuído para tornar necessária, toda a ação no presente sobre a reflexão prospetiva em forma de cenários possíveis».

Tal como define Michel Godet, os objetivos do método dos cenários centram-se, por um lado, na identificação das considerações prioritárias para o estudo (variáveis-chave); e, por outro lado, na determinação, com base nas variáveis-chave identificadas, dos atores fundamentais, das suas estratégias e dos meios disponíveis, que possuem para a realização dos seus projetos. Numa fase posterior, é possível elaborar, sob a forma de cenários, a evolução do sistema estudado, considerando as evoluções mais prováveis das variáveis-chave e a definição das hipóteses, quanto ao comportamento dos atores na realização dos seus jogos (Godet, 1993).

No método dos cenários de Michel Godet, é a confrontação dos projetos definidos e apresentados pelos atores, com a evolução das relações de força que daí resultarem, que constituirão a dinâmica do sistema em direção aos «futuros possíveis» (Godet, 1993).

No presente trabalho de investigação, subsiste a preocupação da colocação das questões corretas, da formulação de verdadeiras hipóteses-chave do futuro e do desenvolvimento de um processo de observação, que permita obter coerência e verosimilhança das combinações possíveis, para que sejam atingidos os objetivos propostos. Pretende-se assegurar a transparência em todas as etapas da análise prospectiva e não correr o risco de deixar de considerar uma parte considerável e significativa do campo dos prováveis.

Atualmente, são apresentadas várias formas de construir cenários, mais simples ou mais sofisticadas, contudo, Michel Godet reconhece existir algum consenso, no sentido de apenas ser atribuído significado científico ao método dos cenários, quando esse caminho compreende a concretização de várias etapas encadeadas com lógica e sentido, nomeadamente, quando se atende e concretiza algumas considerações técnicas fundamentais: a análise do sistema, a retrospectiva, a análise da estratégia de atores e a elaboração dos cenários propriamente dita, sendo esta a lógica pretendida para o presente trabalho de investigação.

Planejar a dinâmica das organizações com o recurso à constituição de cenários, num contexto em que as incertezas podem assumir um papel de influência determinante, certamente beneficiará a tomada de decisões e constituição de estratégias, de forma orientada, para um futuro desejável, em função de vários caminhos possíveis.

As incertezas são a principal matéria-prima dos métodos de cenários, atendendo que podem evoluir de diferentes formas e permitem a exploração de futuros alternativos. Neste enquadramento, Ribeiro (1997), faz referência à possibilidade de serem percetíveis incertezas com características diferentes, nomeadamente, os riscos que são mais controláveis, através da percepção histórica de uma repetição lógica e sequencial; as incertezas estruturais são compreendidas a partir de uma sequência de raciocínio causa/efeito, contudo dificilmente se percebe antecipadamente qual a sua configuração; e as incertezas imprevisíveis, que caracterizam situações em que dificilmente se prevê o acontecimento.

Os cenários permitem, aos decisores, lidar de forma mais consistente com as incertezas, porque contribuem para a melhor compreensão das possíveis ocorrências, permitindo que as decisões não surjam de forma isolada, mas como parte de processos com riscos calculados; que se tenha presente a possibilidade de acidentes e o cálculo dos riscos; e se considere a adaptabilidade organizacional, ampliando a capacidade de percepção para reconhecer e saber lidar com acontecimentos inesperados.

Para que o exercício de cenarização seja considerado prospectiva, deverá ter-se em consideração alguns aspectos técnicos relevantes, segundo a opinião Michel Godet (1993):

- deverão ser construídos pelo menos dois cenários, com base numa consistência lógica, num encadeado de causa/efeito, não descurando o passado e o presente;
- internamente, estes cenários deverão ser consistentes, considerando que os acontecimentos deverão ser construídos segundo linhas de raciocínio corretas;
- deverão ser relevantes para o utilizador, permitindo gerar ideias úteis, compreensivas e inovadoras, e fornecer meios adequados de teste de futuros planos ou estratégias;
- deverão contribuir para a produção de uma visão original dos temas e questões selecionadas na agenda de cenarização;
- a transparência da sua constituição deverá facilitar a apreensão da sua lógica.

O rigor metodológico do método dos cenários comprehende a intenção de reduzir as incertezas que são proporcionadas pelo futuro. Permite apurar quais as incertezas que devem ser monitorizadas, em função dos impactos que provocam nas organizações e na constituição das estratégias de futuro. Assume um modelo reativo que pode adaptar-se para a prossecução de um futuro desejado, tal como define Michel Godet através do triângulo grego invertido, que comprehende a antecipação (reflexão prospectiva), a apropriação (motivação e mobilização) e a ação (vontade estratégica advinda do potencial humano da organização, que permite alavancar a mudança estratégica), conforme esquema seguinte:

Esquema nº.3 - Triângulo grego invertido



Fonte: Adaptado de Michel Godet (1993)

A imagem apresentada exprime a interligação necessária para formar o caminho que se inicia na antecipação e termina na ação, através da apropriação intelectual e afetiva, que, na perspetiva de Michel Godet deve, este caminho, ser assumido como um fator fundamental para se atingir a eficácia.

Apresentadas as considerações “técnicas” gerais que caracterizam o método dos cenários de Michel Godet, torna-se necessário realizar a descrição detalhada de todas as etapas que constituem o percurso de elaboração dos cenários, atendendo ser esta a metodologia considerada mais apropriada, para a concretização dos objetivos da presente investigação.

2.3.2. A exploração do campo das possíveis evoluções e a elaboração dos cenários

Pretende-se neste processo de pesquisa definir e concretizar um primeiro grande bloco de informação, que tem como principal objetivo a criação de uma imagem atualizada dos sistemas, que constituem o objeto de estudo, realizando uma caracterização e o levantamento dos principais fatores responsáveis pela dinâmica desses sistemas. A constituição desta imagem, terá em consideração alguns princípios fundamentais, apresentados por Michel Godet e citados por Ribeiro (1997), aspetos estes que marcam a sua caracterização e fiabilidade. Esta imagem deverá ser detalhada e aprofundada, global por considerar todos as vertentes que a compõem, dinâmica pondo em evidência «tendências passadas e factos portadores de futuro» e explicativa dos mecanismos de evolução dos sistemas considerados.

Para a concretização deste importante bloco, serão trabalhados alguns patamares do processo metodológico, nomeadamente:

- a delimitação dos sistemas estudados, quer através da definição das suas componentes internas, quer pela descrição do seu enquadramento geral;
- a realização da análise estrutural, que permitirá determinar as variáveis-chave;
- a concretização da análise atual e retrospectiva, considerando e identificando invariantes, «tendências pesadas e factos portadores de futuro»;
- a definição e realização do «jogo de atores» e a relação dinâmica que se estabelece com as variáveis-chave, para além da descrição da possível evolução dos sistemas.

Após a concretização deste bloco de informações, prevê-se estarem realizados alguns objetivos metodológicos, nomeadamente, os sistemas deverão estar limitados à descrição dos elementos considerados pertinentes (variáveis mais importantes); identificados os subsistemas que compõem os sistemas organizacionais; a concretização da interpretação dos aspectos do

passado e evolução até ao estado atual; tornar evidentes os fatores de evolução ou de estabilidade dos sistemas; resumir o quadro estratégico dos atores e os seus principais projetos, apresentar a definição das táticas, das alianças e os conflitos.

A delimitação dos sistemas é realizada através da elaboração de listas completas de variáveis, de modo que seja possível construir uma visão global e detalhada da caracterização e dos fatores explicativos do seu funcionamento. A partir da aplicação dos instrumentos de observação (inquérito por questionário, entrevistas a peritos e análise documental), aos quadros organizacionais com poder de decisão e que compõem os cargos executivos e técnicos, constituem-se listas de variáveis que caracterizam cada um dos sistemas. Estas listagens de variáveis serão trabalhadas de modo que seja possível concretizar a sua divisão em dois grupos distintos, os que formam a componente interna das organizações e aquelas que caracterizam o enquadramento explicativo geral, como é o caso dos aspectos demográficos, sociais, políticos, tecnológicos, entre outros.

A análise estrutural permite proceder à classificação dessas variáveis, em relação a um certo número de parâmetros que são fundamentais para caracterizar o seu papel em cada sistema, sendo possível concretizar uma hierarquia de variáveis-chave. Esta análise «(...) concretiza-se através do estabelecimento de relações entre as variáveis identificadas na etapa anterior (...), utilizando para esse fim um quadro de dupla entrada (matriz de análise estrutural)» (Ribeiro, 1997:68).

A análise retrospectiva e atual tem como objetivo principal situar a análise estrutural do sistema na actualidade, na sua evolução histórica e detetar, no presente, «germens» de futuro. Através da aplicação dos princípios metodológicos desta análise, perspetiva-se concretizar a identificação dos mecanismos e dos atores determinantes na evolução passada, de cada um dos sistemas; identificar as invariantes, ou seja os elementos supostamente permanentes; perceber quais são as tendências pesadas, entendidas como sendo os movimentos que afetam uma variável, num determinado período, e sem efeito explicativo nos sistemas; e identificar os factos portadores de futuro, ou seja, perceber quais os germens de mudança na evolução de determinadas variáveis, consideradas essenciais, para além da percepção das estratégias de atores que estão na base dessas evoluções identificadas.

A análise do jogo de atores tem como objetivo destacar a confrontação dos projetos definidos pelos intervenientes, realizar o exame das suas relações de força, para tentar destacar e pôr em evidência a evolução dos desafios estratégicos e colocar as questões-chave para o futuro. Utilizando esta metodologia, o primeiro passo a realizar é a identificação dos atores responsáveis pela existência das variáveis-chave, identificadas na análise estrutural,

tendo por base a reflexão já realizada na análise retrospectiva e atual. Neste enquadramento, destacam-se alguns procedimentos metodológicos relevantes, que dão corpo à análise do jogo de atores, concretamente, a construção de um quadro «estratégia de atores», a identificação das questões estratégicas, a definição do posicionamento de cada ator face aos objetivos e identificação das convergências e divergências, a hierarquização das prioridades dos atores tendo como referência os objetivos, a análise da estrutura das influências diretas e indiretas entre atores e o cálculo das suas relações de força, a integração das relações de força na análise das convergências e divergências entre atores e a demonstração dos constrangimentos e condicionalismos formados pelo jogo de atores e a influência destes elementos para a evolução futura.

Realizado o conjunto dos procedimentos técnicos apresentados, segue-se um segundo bloco do método dos cenários, não menos trabalhoso e complexo, denominado a exploração do campo das possíveis evoluções.

Após a realização do processo anterior, a exploração do campo das possíveis evoluções tem como objetivo preparar os principais elementos, que irão constituir a base da elaboração dos cenários. Este novo processo, enquadrado no primeiro bloco, partirá das constatações que serão recolhidas e devidamente estruturadas, para fazer «jogar» os mecanismos de evolução do sistema.

Se no processo anterior irão ser definidas as variáveis-chave e a lógica do jogo de atores, em torno das questões estratégicas e objetivos associados, nesta fase serão tidas como fundamentais as noções de incertezas e a de probabilidades. Argumenta Ribeiro (1997:75), que «(...) certas dimensões determinantes para o futuro do sistema são altamente incertas, em parte, porque incerto é o resultado do jogo de atores que se trava em torno delas». Pode definir-se dimensão de incerteza, aquela que é considerada relevante para o futuro do sistema e cujas realizações possíveis serão utilizadas como hipóteses de base para a construção dos cenários.

Para a construção dos cenários «(...)torna-se necessário que, para essas dimensões de incerteza, é obrigatório formular hipóteses para o futuro, ao mesmo tempo que também se questiona o comportamento de tendências que haviam sido identificadas na fase anterior» (Ribeiro, 1997:75). A cada conjunto de hipóteses corresponde um determinado cenário, cuja realização pode ser mais ou menos provável.

Perspetiva-se para esta fase de análise a realização de duas etapas distintas, concretamente a análise morfológica, que é destinada para escolher as variáveis e componentes a reter e as hipóteses consideradas como enquadradas no campo das possibilidades de evolução de cada

variável (pode originar os potenciais cenários); e uma outra etapa que é definida como a probabilização das combinações de configurações, sendo esta realizada com o recurso aos meios informáticos, utilizando o método SMIC Prob-expert, baseado na consulta a peritos.

Através da utilização de um método de impactos cruzados (SMIC), que tem como base para aplicação as informações obtidas através da consulta a peritos, serão determinadas as probabilidades de combinações de configurações retidas na fase de análise morfológica e que definem «a trama dos cenários possíveis». Esta aplicação permite colocar questões aos peritos, no que respeita à probabilidade de ocorrência de um determinado acontecimento e da possibilidade de um acontecimento se realizar, ou não, relativamente às hipóteses centrais definidas.

Realizada esta fase de análise, estarão reunidas as condições exigidas para a elaboração dos cenários.

A fase da elaboração dos cenários integra duas vertentes distintas, numa lógica que encarna uma perspetiva dedutiva e descriptiva:

- o aperfeiçoamento das «imagens finais» dos cenários que foram selecionados, no horizonte temporal do estudo;
- a construção de uma narrativa, de forma sequencial, que descreve o percurso até à constituição das imagens finais.

De acordo com a abordagem apresentada por Michel Godet, o objetivo para os cenários que foram selecionados através do exercício de probabilização, é proceder à elaboração do panorama que descreva as imagens finais desses cenários, ou seja apresentar o conteúdo distintivo de cada cenário, de forma esclarecedora, no horizonte definido para o estudo prospectivo (Ribeiro, 1997).

O presente trabalho visa concretizar o aperfeiçoamento das representações que Michel Godet denomina «imagens finais» dos cenários selecionados no horizonte temporal do estudo; e apresentar uma narrativa lógica e estruturada, que compreenda a descrição do percurso desenhado até às imagens finais.

Realizada a descrição dos métodos utilizados na investigação, segue-se a abordagem dos demais procedimentos metodológicos adotados neste processo.

2.3.3. Natureza do trabalho de pesquisa

Conforme as opções teóricas e metodológicas apresentadas, este estudo decorre numa trajetória epistemológica que se identifica com os pressupostos da Sociologia de ação, porque

valoriza a atitude paradigmática de uma correspondência e influência recíprocas entre os atores e o sistema. Pretende-se constatar que os factos sociais são o produto de ações individuais agregadas, e que, para a compreensão dos fenómenos sociais, é determinante compreender as rationalidades dos atores, estas últimas caracterizadas por assumirem características particulares, nomeadamente o facto de serem mutáveis em contextos de interação.

O presente trabalho de investigação enquadra numa lógica do tipo estudo de caso prospectivo, cuja análise realizada é conseguida através dos dados obtidos, por diversas vias, sobretudo pelos questionários, mas também pelas entrevistas realizadas a peritos e análise documental, esta última análise proporciona a confirmação de alguns factos relatados pelos peritos.

O estudo de caso é definido como uma abordagem empírica que se rege por procedimentos qualitativos, que investiga um determinado fenómeno no seu contexto real, através de um «exame intensivo», quer em amplitude, quer em profundidade. Na descrição apresentada por Bell (1997), o estudo de caso adequa-se às situações de análise em que se pretende, com alguma profundidade, conhecer um determinado fenómeno num tempo relativamente restrito. Pretende-se que o estudo seja planeado metodicamente, que os dados para análise sejam recolhidos de forma sistemática e que seja perseguida uma relação entre variáveis.

O estudo de caso comporta métodos e técnicas que permitem compreender as causas dos fenómenos estudados e conhecer as múltiplas interações, que decorrem entre os atores intervenientes, como as relações de cooperação e conflito que se desenvolvem no enquadramento da ação coletiva.

Os resultados da pesquisa não poderão ser generalizados, visto estarem circunscritos para um determinado universo ou contexto preciso e definido. Não faz sentido formular conclusões, sob a forma de proposições gerais, contudo, poderão ser apresentadas recomendações ou hipóteses de investigação, que poderão ser testadas em trabalhos futuros.

O interesse que o estudo de caso representa prende-se com a possibilidade dos atores poderem retirar referências relevantes, através da construção de conhecimento, para ultrapassar constrangimentos e cimentar estratégias de evolução mais consistentes.

O presente trabalho de investigação situa-se no tipo de estudo de caso centrado na análise prospectiva, aplicado a um território de escala regional, nomeadamente a todas as misericórdias do distrito de Beja, através do qual são esperados resultados que poderão contribuir para a definição de abordagens estratégicas mais consistentes, por parte dos atores que integram os vários sistemas organizacionais.

2.3.4. Métodos, técnicas e instrumentos de recolha de dados

A orientação metodológica da pesquisa explica qual a forma de investigar a problemática e os motivos que justificam a utilização de determinados métodos e técnicas, em detrimento de outros considerados menos adequados.

A metodologia operacionalizada na presente investigação é composta por duas opções:

- numa primeira abordagem pretende-se a caracterização geral das organizações que constituem o objeto de análise, com recurso ao programa informático SPSS (software aplicativo do tipo científico-*statistical package for the social sciences*) , tratando-se de um programa de análise estatística mais usado nas investigações sociais. Foi criada a primeira versão em 1968, podendo proporcionar testes estatísticos, contagens de frequências, ordenação de dados, reorganização da informação, também podendo ser utilizado como mecanismo de entrada de dados.
- numa segunda abordagem, o campo metodológico é preenchido por várias etapas, que constituem o método dos cenários preconizado por Michel Godet, sendo um processo complexo, é estruturado e auxiliado por vários programas informáticos, oportunamente discriminados.

O percurso do método dos cenários integra as etapas seguintes:

- pretende-se efetuar a concretização de um diagnóstico, que compreende a dinâmica própria de cada sistema organizacional e que discrimine quais são os intervenientes que formam o jogo de atores em cada organização. Nesta fase, pretende-se obter uma «imagem» do estado atual do sistema, constituído pelo fenômeno em estudo e pelo seu enquadramento e fazer um levantamento dos principais fatores que introduzem dinâmica nesse sistema organizacional. Esta imagem pretende-se detalhada, aprofundada e global, por considerar os vários aspectos da caracterização, pondo em evidência as tendências passadas e factos portadores de futuro, com recurso à explicação dos mecanismos de evolução do sistema.

Este diagnóstico inclui a delimitação dos sistemas e uma explicitação do funcionamento, o registo das variáveis-chave, a identificação das invariantes e das tendências pesadas e factos portadores de futuro, tal como uma primeira reflexão sobre as relações de causalidade e dependência entre os atores identificados e as variáveis-chave;

- seguidamente, pretende-se a concretização da análise estrutural, através do estabelecimento de relações entre variáveis identificadas na fase anterior, utilizando

para esse fim um quadro específico de dupla entrada (matriz de análise estrutural). As variáveis selecionadas serão classificadas em variáveis internas do sistema, que se procuram explicar; e as variáveis externas, que são relativas ao enquadramento do sistema.

Pretende-se realizar a análise estrutural através do recurso ao método MIC-MAC (programa de multiplicação matricial-matriz de impactos cruzados e de multiplicação aplicada a uma classificação), que permite reclassificar as variáveis, considerando as relações diretas, indiretas e potenciais. O método MIC-MAC permite reduzir a complexidade do sistema, selecionando as variáveis-chave e hierarquizando-as, salientando também os atores que estão na origem da evolução dessas variáveis.

As matrizes de análise estrutural analisadas na perspetiva da motricidade/dependência podem gerar um grafo, que permite visualizar as relações estabelecidas entre as variáveis mais importantes. A análise estrutural culmina com a determinação dos condicionantes do futuro, os quais irão permitir antecipar os cenários possíveis.

- A fase posterior comporta a análise do jogo de atores, concretizada através do método MACTOR (método atores, objetivos: relações de força), sendo esta a ferramenta informática de apoio para a concretização da análise das relações de força e objetivos no jogo entre atores.

Depois de encontradas as variáveis-chave dos sistemas, torna-se necessário indagar como se posicionam os principais atores, relativamente às variáveis-chave, quais as alianças que prevalecem, os conflitos e as estratégias. O processo decorre com a identificação dos principais atores, destaca-se a descrição dos seus projetos e meios de ação, formatando o terreno para uma reflexão sobre os posicionamentos dos atores e as relações de força entre eles, que pode potenciar o surgimento de elementos mobilizadores da ação estratégica.

Em suma, a análise dos jogos de atores permite perceber quais são os seus projetos, permite realizar o exame das suas relações de força e qual é a evolução dos desafios estratégicos e as questões-chave para o futuro.

- O processo culmina com a realização de um exercício de análise morfológica, cujo principal objetivo consiste na realização de uma reflexão sobre os futuros possíveis, ou seja, possíveis configurações de variáveis. A análise morfológica permite concretizar o campo das evoluções possíveis, através do agrupamento das variáveis-chave da análise estrutural e as questões-chave do jogo de atores, definindo as configurações possíveis que podem revestir no futuro e explorando a combinatória dessas configurações.

O processo da definição dos cenários fica concluído com o recurso ao método MORPHOL. O exercício de análise morfológica conduz-nos à «ossatura» dos cenários, visto o programa MORPHOL permitir explorar possíveis futuros de forma sistemática, apresentando combinações lógicas a partir da decomposição de sistemas.

Através do método informático SMIC-Prob Expert (método de impactos cruzados), será realizada uma análise de sensibilidade, que permite determinar a probabilidade da concretização das hipóteses que constituem o cenário mais provável.

Através da presente investigação, ainda que sejam apresentados alguns cenários possíveis, como resultado da análise morfológica, o estudo não comprehende a apresentação de cenários normativos para os efeitos da ação estratégica nas opções futuras de intervenção social, mas, antes, propor cenários exploratórios que viabilizem estudos prospetivos posteriores sobre a temática.

A elaboração dos cenários integra duas tarefas distintas, através de uma metodologia dedutiva: o aperfeiçoamento das imagens finais dos cenários que se destacaram e foram selecionados, no horizonte temporal do estudo; e a construção de uma narrativa sequenciada, permitindo, de modo lógico e coerente, descrever o percurso alcançado até às imagens finais. Os métodos e as técnicas devem estar perfeitamente adaptados aos objetivos da investigação e podem ser combinados em função das exigências impostas pela pesquisa. Como refere Lima (1987), é importante que seja realizado um grande controlo crítico em relação aos procedimentos metodológicos, para que os instrumentos utilizados na pesquisa se adequem à realidade social analisada. A concretização dos procedimentos sistemáticos e rigorosos, são requisitos essenciais do trabalho de pesquisa que reivindique o caráter científico. Nesta sequência de ideias, Saragoça (2010) refere a necessidade de se aplicar procedimentos corretos de vigilância epistemológica, para concretizar a seleção e aplicação dos instrumentos de recolha de dados.

A natureza da informação pretendida condiciona as opções metodológicas. A análise qualitativa entende-se mais adequada para estudos de fenómenos únicos, estudos de caso e análise de sociologia histórica ou do funcionamento de comunidades mais restritas e organizações.

O inquérito por questionário, devidamente ajustado ao método dos cenários de Michel Godet, é o principal instrumento de recolha de dados adotado na presente investigação, aplicado em fases distintas.

Na constituição dos questionários foram tidos em consideração os requisitos técnicos e científicos exigidos, nomeadamente acerca da conceção das questões e escalas a utilizar, da aplicação do pré-teste, da determinação da fiabilidade interna, da validade do instrumento, dos requisitos para a sua aplicação e do rigor no tratamento dos dados obtidos.

No processo de constituição do questionário foi tida em consideração a vigilância técnica, em cada uma das fases, de forma a evitar os erros e desvios suscetíveis de afetar a validade dos resultados. As questões que compõem o instrumento foram elaboradas com base nos quadros dos indicadores do modelo de análise, estes indicadores (dados empíricos que revelam ou exteriorizam a presença ou intensidade de uma variável) resultaram do estudo pormenorizado de cada um dos conceitos operacionalizados.

Na definição da estrutura do questionário foi considerada a ordem, os tipos das questões e a linguagem utilizada, para alcançar os resultados credíveis exigidos para a científicidade dos resultados.

A sua estrutura é formada por oito secções, sendo que a aplicação exigiu uma programação de períodos temporais diferentes, devidamente definidos. Este modelo de instrumento exigiu que o próprio investigador o aplicasse e se deslocasse pessoalmente a cada uma das organizações que constituem o objeto de análise.

Após análise e correção do instrumento, realizada por especialistas, foi realizado um pré-teste que permitiu avaliar o rigor pretendido para o instrumento de recolha de dados. Foi aplicado a todos os técnicos, com funções de direção técnica, que desenvolvem funções nas quinze misericórdias do distrito de Beja. A razão do destaque dado aos técnicos, com responsabilidade de direção, prende-se ao facto de estes profissionais estarem muito bem posicionados na hierarquia das organizações, para poderem entender e dominar as temáticas tratadas no questionário, e, por outro lado, por serem estes técnicos os profissionais responsáveis pela implementação da estratégia organizacional, daí terem conhecimento pleno sobre a dinâmica implementada.

A tabela seguinte visa apresentar, de modo geral, as secções que compõem a estrutura do questionário:

Quadro nº.11 – Estrutura Geral do Questionário

QUADRO SINTESE DA ESTRUTURA GERAL DO QUESTIONÁRIO	
Secção A	.aspetos gerais da caraterização organizacional.
Secção B	.considerações estratégicas que definem o funcionamento da organização.
Secção C	.variáveis da caraterização dos sistemas interno e externo.
Secção D	.avaliação da probabilidade de ocorrência das hipóteses futuras.
Secção E	.avaliação das relações de influência/dependência entre atores.
Secção F	.avaliação das componentes da estrutura da ação estratégica.
Secção G	.avaliação da relação entre atores e objetivos da ação estratégica futura.
Secção H	.caraterização dos inquiridos, com relevância nos aspetos técnicos.

Fonte: elaboração própria (o documento/instrumento completo integrado nos apêndices)

Para alcançar a triangulação dos dados e aferir a veracidade de algumas informações prestadas pelos técnicos, foram realizadas três entrevistas aos provedores, com funções no secretariado regional da União das Misericórdias Portuguesas, e duas entrevistas a peritos. Estas entrevistas não foram tratadas através da análise de conteúdo, visto bastar a leitura detalhada para compreender a mensagem do conteúdo de cada uma delas e confrontar com as respostas dadas pelos técnicos.

A leitura dos documentos que orientam e definem as regras do funcionamento, nomeadamente os compromissos e regulamentos internos, permitiu completar a informação necessária e entendida como fundamental para a realização deste trabalho de investigação.

O processo de recolha de informação terminou com a organização dos dados obtidos, os quais foram preparados em bases de dados com recurso a programas informáticos, e, por sua vez, transferidos e tratados através do SPSS e através dos programas específicos para a prospetiva, anteriormente referidos.

Explicadas as opções tomadas sobre as técnicas e instrumentos de recolha de dados, seguidamente, a caraterização do campo de análise e das unidades de observação encerra o presente capítulo da descrição metodológica, dando lugar à análise dos dados recolhidos durante a observação.

2.3.5. Caraterização do campo de análise

Todo o processo de recolha de dados encontra-se condicionado à definição do campo de análise, que na perspetiva de Quivy et al (1992), representa a circunscrição do campo da análise empírica a um determinado espaço geográfico e social e no tempo.

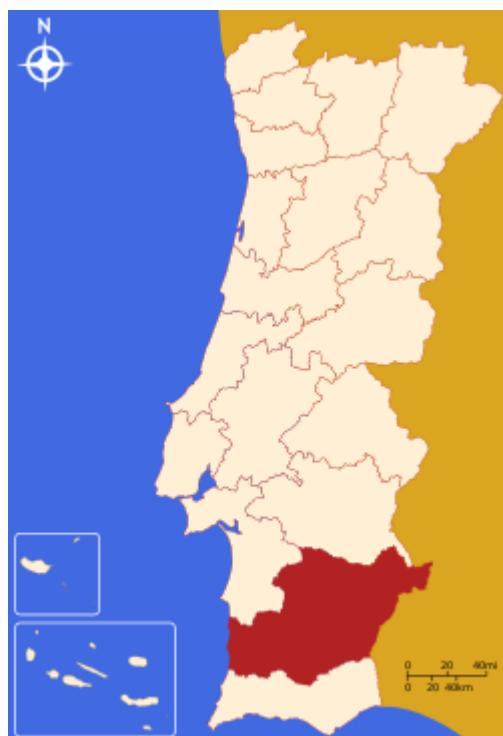
O presente trabalho de investigação compreende uma reflexão científica sobre uma temática precisa, relacionada com a ação estratégica de um grupo de organizações de solidariedade social sediadas em todo o distrito de Beja, no Baixo Alentejo.

O distrito de Beja é um distrito de Portugal, que pertence à tradicional província do Baixo Alentejo. Esta região limita a Norte com o distrito de Évora, a leste com a Espanha, a sul com o distrito de Faro e a oeste com o distrito de Setúbal e com o Oceano Atlântico. Tem uma área geográfica com cerca de 10.225 Km² e uma população residente de cerca de 152.758 habitantes.

O distrito corresponde à metade sul da planície alentejana, possui pequenos cursos de água e é pontuado por serras baixas e pouco inclinadas.

É de salientar o vale do rio Guadiana, que atravessa de Norte para Sul a parte Oriental, separando a planície principal de um território entre o rio e a fronteira Espanhola.

Figura nº.1 - Mapa de Portugal continental
(em destaque: distrito de Beja)



Fonte: Google

Na rede hidrográfica destaca-se o rio Guadiana e a bacia do Sado, que nasce no distrito, nas imediações de Ourique e dirige-se para o distrito de Setúbal, e a bacia do rio Mira, que nasce na Serra do Caldeirão e desagua no Oceano Atlântico, junto a Vila Nova de Milfontes. Localizam-se no distrito algumas barragens de grandes dimensões, nomeadamente, a barragem do Alqueva, barragem do Chança, barragem de Stª.Clara, barragem do Monte da Rocha, barragem de Odivelas, barragem do Roxo e do Alvito.

Em termos climáticos, é uma região de clima mediterrânico, sendo caracterizada pelas temperaturas médias elevadas, que oscilam entre 15⁰ e 17,5⁰. A precipitação anual é mal repartida, verificando-se, habitualmente, um excesso de chuva no outono e inverno e acentuada carência no verão.

As principais atividades económicas desenvolvem-se em torno da agricultura, da exploração mineira, da silvicultura, da agro-pecuária, da pastorícia e produtos derivados (cortiça, azeite, vinhos, enchidos, queijos, presuntos, aguardentes, pão e mel).

Esta região é fortemente marcada pela existência de um património cultural de elevada importância, que se revela nos sítios arqueológicos, nos castelos, igrejas, e na arquitetura das aldeias e vilas. As construções tradicionais refletem a diversidade das influências culturais a que a região esteve sujeita, cujos traços vão perdurando no tempo, visíveis mesmo nas construções modernas.

Tradicionalmente, o barro, as varas de vime, a cortiça, o ferro, a madeira, a lã, são transformados em peças de artesanato que mantêm viva a memória coletiva. Estas peças sobrevivem ao passar dos tempos e traduzem a alma de um povo. As suas gentes, os seus saberes, a experiência de vida, as tradições e a cultura, dão vida e alma aos objetos inertes.

Também as festas religiosas e populares dão forma a essa memória. As feiras, outrora espaços privilegiados de comércio e convívio, modernizaram-se e, hoje, representam as montras das atividades locais, que constituem revelações de negócios de sucesso.

As organizações sociais desenvolvem as suas iniciativas, um pouco em prol desta marca cultural e são o reflexo da capacidade da ação coletiva.

O distrito de Beja é constituído por catorze municípios, onde estão sediadas as quinze misericórdias que constituem as unidades de observação. Contudo, o concelho de Castro Verde e Barrancos não possuem misericórdia, embora Cuba, Vidigueira e Aljustrel possuam duas misericórdias, uma na sede de concelho e outra numa freguesia.

Figura nº.2 – Mapa do distrito de Beja



Fonte: Mapa Alentejo-www.google.pt

O quadro seguinte reflete algumas das características de cada concelho, nomeadamente a dimensão em Km², número de freguesias e nº. de habitantes, com base nos dados recolhidos no INE (censos 2011):

Quadro nº.12 – Concelhos do distrito de Beja

Concelhos do distrito de Beja			
Sede de Concelho	Área Km ²	Nºde residentes	Nºde freguesias
Aljustrel	455,66	9.257	5
Almodôvar	775,88	7.449	8
Alvito	264,81	2.504	2
Barrancos	168,43	1.834	1
Beja	1.147,14	35.854	18
Castro Verde	567,31	7276	5
Cuba	171,32	4.878	4
Ferreira do Alentejo	648,45	8.255	6
Mertola	1.279,40	7.274	9
Moura	957,73	15.167	8
Odemira	1.719,73	26.066	17
Ourique	660,15	5.389	6
Serpa	1.103,74	15.623	7
Vidigueira	314,20	5.932	4

Fonte: elaboração própria (dados INE: censos 2011).

Tendo sido apresentado o campo da análise, com dados que permitem evidenciar as principais considerações relativas ao espaço geográfico, as principais características sociais e culturais, os aspetos ligados à economia local e principais recursos existentes, seguidamente, serão destacadas as unidades de observação. As misericórdias sediadas no distrito de Beja constituem o objeto da análise proposta nos objetivos da investigação.

2.3.6. Unidades de observação

As unidades de observação de uma determinada investigação, são as unidades consideradas como objeto da pesquisa, que na opinião de Quivy et al (1992) corresponde aos elementos que compõem um conjunto, sobre o qual incidirá a análise. Mediante a recolha de dados, efetuada através da utilização dos métodos e técnicas, serão extraídas as conclusões, conforme os objetivos propostos.

O quadro seguinte visa apresentar as quinze misericórdias do distrito de Beja que constituem as unidades de observação e a data da sua fundação:

Quadro nº.13 – Unidades de observação

Unidades de observação		
Designação das misericórdias	Estatuto jurídico	Ano da fundação
Santa Casa da Misericórdia de Aljustrel	IPSS	1654
Santa Casa da Misericórdia de Almodôvar	IPSS	1650
Santa Casa da Misericórdia de Alvito	IPSS	1520
Santa Casa da Misericórdia de Beja	IPSS	1499
Santa Casa da Misericórdia de Cuba	IPSS	1581
Santa Casa da Misericórdia de Ferreira do Alentejo	IPSS	1595
Santa Casa da Misericórdia de Mértola	IPSS	1558
Santa Casa da Misericórdia de Messejana	IPSS	1989
Santa Casa da Misericórdia de Moura	IPSS	1504
Santa Casa da Misericórdia de Odemira	IPSS	1569
Santa Casa da Misericórdia de Ourique	IPSS	1590
Santa Casa da Misericórdia de Serpa	IPSS	1589
Santa Casa da Misericórdia de Vidigueira	IPSS	1598
Santa Casa da Misericórdia de Vila de Frades	IPSS	1587
Santa Casa da Misericórdia de Vila Alva	IPSS	1690

Fonte: elaboração própria.

Como é possível constatar no quadro em cima, as misericórdias do distrito de Beja possuem um estatuto jurídico equivalente às instituições particulares de solidariedade social (IPSS), a data da fundação remonta a alguns séculos atrás, exceto Messejana, e cada uma delas desenvolve a sua ação de solidariedade, através das respostas sociais, dentro do perímetro geográfico do concelho onde está sediada.

Todas estas organizações desenvolvem a sua ação tendo por base uma estrutura de governo constituída por órgãos sociais, nomeadamente, assembleia geral, mesa administrativa e conselho fiscal. Os aspetos mais relevantes da caracterização destas organizações são apresentados no capítulo seguinte, sendo que, a análise das principais características foi realizada com base nas respostas dos inquiridos (diretores técnicos e provedores) e as respostas tratadas através do programa informático SPSS.

Os responsáveis técnicos inquiridos desenvolvem funções de diretores técnicos nas respostas sociais de cada misericórdia. Trata-se de profissionais, a maior parte deles, com uma experiência de vários anos, contrariamente à situação dos mesários, que são eleitos por mandatos de três anos e não possuem formação nas áreas de intervenção desenvolvidas pelas misericórdias.

O quadro seguinte representa o tempo de serviço dos profissionais que foram inquiridos e, como se pode constatar, apenas um possui menos de um ano de experiência.

Quadro nº.14 - Tempo de serviço na instituição

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
menos de 1 ano	1	5,9	6,3	6,3
de 1 ano a menos de 5 anos	3	17,6	18,8	25,0
de 5 anos a menos de 10 anos	5	29,4	31,3	56,3
10 anos e mais	7	41,2	43,8	100,0
Total	16	94,1	100,0	
M System	1	5,9		
.				
Total	17	100,0		

Fonte: Questionário (SPSS).

Um, dos dezassete técnicos inquiridos, é do sexo masculino, os restantes são do sexo feminino, conforme quadro seguinte:

Quadro nº.15 - Sexo dos inquiridos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Masculino	1	5,9	5,9	5,9
Feminino	16	94,1	94,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Todos os inquiridos possuem habilitações académicas superiores (Licenciatura), maioritariamente em Serviço Social, mas também em Psicologia e Educação de infância.

Quadro nº.16 - Área da formação académica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Serviço social	10	58,8	58,8	58,8
Psicologia	4	23,5	23,5	82,4
Educação de infância	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Relativamente à faixa etária dos inquiridos, oito dos quais situam a sua idade entre os 30-39 anos, sete entre os 40-49, e apenas dois possuem entre 20-29 anos.

Quadro nº.17 – Idade dos inquiridos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20-29	2	11,8	11,8	11,8
30-39	8	47,1	47,1	58,8
40-49	7	41,2	41,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Realizada uma breve caracterização dos inquiridos, seguidamente serão apresentados os aspectos gerais da caracterização das organizações sociais em estudo, através dos dados facultados pelos peritos inquiridos.

PARTE III

3. As misericórdias do distrito de Beja em análise

3.1. Aspectos gerais da caracterização das misericórdias como organizações sociais

Durante o período de recolha de informação para a análise, foi possível realizar uma observação direta, através da visitas realizadas, a cada uma das quinze misericórdias, e constatar a forma empenhada como os órgãos sociais e trabalhadores têm zelado para modernizar as instalações que servem as respostas sociais. Estas entidades, de modo generalizado, evidenciam preocupação em servir os clientes com qualidade, através das instalações e equipamentos, com condições que permitem cumprir esta responsabilidade de servir bem. Os equipamentos mais recentes foram construídos com o recurso a candidaturas ao financiamento, através dos programas da comunidade europeia.

Alguns dos equipamentos são relativamente novos e possuem uma estrutura física de elevada qualidade, com mobiliário recente e inovador, tendo em vista corresponder às exigências das diferentes problemáticas que integram os objetivos destas entidades. Os equipamentos que servem os setores das respostas sociais revelam bom estado de conservação e estão adequados às exigências dos serviços prestados.

Em todas as respostas sociais e equipamentos foi possível constatar a existência de viaturas adequadas às diferentes funções e transportes, algumas adaptadas aos transportes especiais.

3.1.1. Análise descritiva dos resultados relativos à caracterização das misericórdias

Em todas as organizações foi possível confirmar, através da inquirição aos responsáveis técnicos, que a estrutura de governo se mantém inalterada, sendo constituída pelos órgãos sociais, de entre os irmãos candidatos (Assembleia geral, Conselho fiscal e Mesa Administrativa), que cumprem mandatos de três anos, conforme consta nos compromissos (forma estatutária que comprehende normas de funcionamento de cada entidade).

Quadro nº.18 - Estrutura de Governação

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Assembleia Geral/Conselho	17	100,0	100,0	100,0
Fiscal/Mesa Administrativa				

Fonte: questionário (SPSS).

Em relação ao parecer dos dezassete responsáveis técnicos inquiridos, sobre as vantagens extraídas deste modelo de governação, manifestam que os órgãos de governo são voluntários e residentes no local da instalação da entidade, fazem parte da comunidade local e partilham os valores da ação organizada, daí, existirem aspetos positivos, como consta no quadro seguinte:

Quadro nº.19 - Vantagens da estrutura de governo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Sim	15	88,2	88,2	88,2
Não	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: questionário (SPSS).

As vantagens referidas pelos técnicos inquiridos e pelos Provedores, são essencialmente de ordem económica, pelo facto de se tratar de órgãos sociais sem remuneração e pelo facto de serem pessoas integradas na comunidade e serem condecoradoras da realidade de cada local, como manifesta um dos Provedores, em entrevista (entrevista nº.2) « *o trabalho voluntário praticado é uma mais-valia (...) que complementa o trabalho dos colaboradores. Queremos fazer mais e melhor pela comunidade e gerir bem os recursos que temos*».

Relativamente às áreas de intervenção que constituíram, no passado, as valências das misericórdias do distrito de Beja, é possível constatar que a ação solidária esteve sempre presente, nomeadamente através das ações caritativas, na proteção dos mais carenciados, doentes e idosos, como consta no quadro seguinte:

Quadro nº.20 – Ação social praticada no passado

Ação social praticada no passado			
MEDIDAS DE AÇÃO SOCIAL PRATICADA	Frequências absolutas		Nº.instit. inquiridas
Apoio alimentar aos pobres	sim	12	15
	não	3	
Asilo para acolhimento de pobres e idosos.	sim	7	15
	não	8	
Apoio aos doentes com medicamentos e alimentos.	sim	9	15
	não	6	
Ação hospitalar.	sim	11	15
	não	4	
Apoio aos viajantes e peregrinos.	sim	14	15
	não	1	
Educação de crianças e jovens órfãs.	Sim	2	15
	não	13	
Atribuição de roupas.	sim	12	15
	não	3	
Enterro dos mortos.	sim	13	15
	não	2	
Serviço moral e religioso.	sim	11	15
	não	4	

Fonte: elaboração própria.

Constata-se que as misericórdias do distrito de Beja fizeram prevalecer o desenvolvimento das obras de misericórdia, tanto materiais como espirituais, com destaque para o apoio alimentar e atribuição de medicamentos aos pobres, asilo de idosos e doentes, ação hospitalar, apoio aos viajantes e peregrinos, atribuição de roupas, enterro dos mortos sem família e serviço moral e religioso. Teoricamente, estas práticas sempre foram a missão das misericórdias, pelo que, atualmente, ainda constam nos compromissos destas organizações, a referência às catorze obras de misericórdia.

Na atualidade, várias ações praticadas pelas misericórdias tomaram outras designações, por força das mutações verificadas nas comunidades locais e na sociedade portuguesa de modo geral, e outras iniciativas surgiram, não descurando as funções para as quais estas entidades foram criadas. Realizar práticas de solidariedade com os grupos mais vulneráveis e desprotegidos constitui a missão das Santas Casas da Misericórdia, tal como consta nos compromissos e como se constata nas respostas dadas pelos responsáveis técnicos inquiridos, sobre as respostas sociais desenvolvidas por estas entidades, como consta no quadro seguinte:

Quadro n.º21 – Respostas sociais da atualidade

Respostas sociais na atualidade			
Designação das respostas sociais	Frequências absolutas		Nº.instit. inquiridas
Lar de idosos ou equiparado.	sim	13	15
	não	2	
Centro de dia.	sim	11	15
	não	4	
Serviço de apoio domiciliário.	sim	13	15
	não	2	
Cantina Social ou refeitório social.	sim	10	15
	não	5	
Unidade de cuidados continuados.	sim	4	15
	não	11	
Creche/pré-escolar.	sim	8	15
	não	7	
Acolhimento temporário para mulheres.	sim	1	15
	não	14	
Distribuição alimentar.	sim	13	15
	não	2	
Farmácia ou outras valências lucrativas.	sim	3	15
	não	12	

Fonte: elaboração própria.

Destacam-se as respostas sociais de apoio à terceira idade, com a instalação de treze lares para idosos, onze respostas de centro de dia, treze respostas de apoio domiciliário, todas estas respostas sociais são o resultado dos incentivos preconizados pelas políticas governamentais. Evidenciam-se outras medidas de proteção social, como as cantinas/refeitórios sociais com a instalação de dez equipamentos e oito respostas para a infância, com a instalação da creche/pré-escolar.

O apoio alimentar continua a ser uma das respostas sociais das misericórdias, sendo que treze destas organizações realizam a distribuição de alimentos às famílias, consideradas carenciadas. Esta medida de proteção social é financiada e tutelada pelo estado, através do Centro Distrital da Segurança Social.

Das quinze misericórdias, apenas três entidades possuem valências lucrativas sob a sua própria administração, como farmácias ou outras atividades que sustentam a intervenção social praticada, através dos lucros recebidos.

Outras iniciativas religiosas e práticas culturais continuam a ser desenvolvidas pela maioria das misericórdias, atendendo que, parte dos técnicos inquiridos, referiram ser de importância significativa o desenvolvimento dessas ações.

Relativamente às fontes de financiamento destas entidades, destaca-se o apoio financeiro proveniente do estado, através dos acordos de cooperação, e os montantes suportados pelos clientes das respostas sociais.

Com menos significado, são apontados outros recursos, nomeadamente as rendas de imóveis, as receitas de valências lucrativas ou venda de artigos de produção própria (cortiça). Algumas destas entidades evidenciaram a programação de candidaturas, para melhorar a qualidade do serviço prestado e a capacidade de resposta às solicitações provenientes da comunidade. Destacam-se as candidaturas aos fundos comunitários de financiamento, que constituem opção para grande parte das organizações. O quadro seguinte contempla as principais fontes de financiamento destas entidades:

Quadro nº.22 – Fontes de financiamento

Fontes de financiamento organizacional			
Formas de financiamento	Frequências absolutas		Nºinstit. inquiridas
Rendas provenientes de imóveis.	sim	10	15
	não	5	
Subsídios e comparticipações do estado.	sim	14	15
	não	1	
Donativos de benfeiteiros.	sim	12	15
	não	3	
Receitas provenientes de valências lucrativas.	sim	4	15
	não	11	
Receitas de projetos e candidaturas.	sim	12	15
	não	3	
Comparticipações dos clientes.	sim	15	15
	não	0	
Venda de património.	sim	7	15
	não	8	
Apoios de outras organizações parceiras.	sim	10	15
	não	5	
Créditos bancários.	sim	7	15
	não	8	
Venda de outros artigos (cortiça)	sim	7	15
	não	8	

Fonte: elaboração própria.

Quanto ao financiamento da atividade destas organizações, é possível constatar, através das respostas dadas, que catorze entidades beneficiam da comparticipação do estado para o desenvolvimento das respostas sociais. Todas as misericórdias recebem comparticipações dos

clientes pelos serviços que executam, mediante a aplicação de normas legais que definem os valores a cobrar.

Das quinze instituições, doze delas realizaram candidaturas para financiamento, nomeadamente para realização de obras de melhoramento, ou construção de novos edifícios que sustentam as valências. Para a concretização destes projetos, dez misericórdias beneficiaram dos apoios de entidades parceiras, nomeadamente das câmaras municipais, como referiu um dos Provedores (entrevista 3) « (...) é muito importante virar a instituição para fora e trabalhar em rede, para realizar certos objetivos a que nos propomos. Alguns projetos foram apoiados pela parceria, nomeadamente pela Câmara Municipal».

Os recebimentos de valores menos significativos são provenientes de donativos de benfeiteiros, vendas de património ou de outros artigos de produção própria. As vendas provenientes de valências lucrativas, cujo significado é reduzido, constituem fonte de receita de quatro misericórdias.

Apesar dos órgãos diretivos destas organizações serem voluntários, cabe-lhes realizar a gestão, orçamentos, planos de atividades e relatórios de contas, entre outros compromissos de grande responsabilidade. Relativamente ao parecer dos técnicos responsáveis nestas organizações, sobre o trabalho realizado pelos voluntários, incluindo os atores que compõem os órgãos sociais, estes manifestam e estão convictos que o trabalho voluntário favorece a gestão organizacional.

Quadro nº.23 - O Trabalho voluntário favorece a gestão organizacional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	1	5,9	5,9	5,9
Discordo	1	5,9	5,9	11,8
Concordo	9	52,9	52,9	64,7
Concordo totalmente	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: questionário (SPSS).

Relativamente à implicação, à disponibilidade e motivação dos voluntários na qualidade do desempenho organizacional, os inquiridos manifestaram-se favoravelmente sobre este assunto. O quadro seguinte revela as opiniões que foram facultadas, no qual constam 16 respostas de concordância:

Quadro nº.24 - Disponibilidade e motivação dos voluntários acresce na qualidade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo	1	5,9	5,9	5,9
Concordo	8	47,1	47,1	52,9
Concordo totalmente	8	47,1	47,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: questionário (SPSS).

Verifica-se que dezasseis dos técnicos inquiridos concordam que a disponibilidade e a motivação são fatores com uma implicação forte na qualidade dos desempenhos. Quando os atores sociais se empenham nas ações que desenvolvem e se entregam com disponibilidade e motivação, os resultados desse envolvimento é projetado na qualidade dos serviços que são desenvolvidos.

Constata-se que os técnicos responsáveis nas organizações concordam com o envolvimento de voluntários, desde que possuam uma atitude de disponibilidade e motivação para as funções que integram e desenvolvem.

Em relação ao empenhamento dos voluntários, relativamente ao tempo que dedicam às organizações e ao envolvimento que depositam nestas entidades, os inquiridos apresentam as seguintes opiniões, conforme se demonstra o quadro seguinte:

Quadro nº.25 - Os voluntários dedicam-se com muito empenho às funções

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo	2	11,8	11,8	11,8
Concordo	11	64,7	64,7	76,5
Concordo totalmente	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: questionário (SPSS).

O quadro em cima demonstra que, embora se verifique uma concordância significativa, em relação ao empenho dos voluntários, com onze opiniões favoráveis, apenas quatro respostas se situaram na posição concordo totalmente, o que deixa perceber que a convicção dos técnicos sobre este assunto não é tão confiante. Dois dos inquiridos consideram que os voluntários não se dedicam com o empenho esperado às funções que desempenham.

Verificase que a opinião dos técnicos inquiridos não coincide com o pressuposto do trabalho voluntário implicar ter formação específica e adequada às funções que são desenvolvidas. A dimensão destas organizações obriga a que os dirigentes possuam conhecimentos compatíveis com esse grau de exigência e que possam determinar as melhores opções para a progressão destas entidades.

O quadro seguinte, reflete essa opinião dos técnicos, cujas frequências de resposta se situam entre discordo totalmente e concordo totalmente:

Quadro nº.26 - O trabalho voluntário implica ter formação específica

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	1	5,9	5,9	5,9
Discordo	4	23,5	23,5	29,4
Concordo	6	35,3	35,3	64,7
Concordo totalmente	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: questionário (SPSS).

Apesar de cinco diretores técnicos considerarem que o trabalho voluntário não implica possuir formação específica, todos os inquiridos revelam que o trabalho dos voluntários deverá ser apoiado pelos técnicos, o que leva a perceber que se trata de uma grande responsabilidade dirigir organizações com a dimensão das misericórdias. Por outro lado, fica patente, através das respostas dadas, que os técnicos sentem que deve existir uma forte ligação entre órgãos dirigentes e os diretores técnicos, para que as decisões possam ser consistentes e tecnicamente corretas. O quadro seguinte revela essa opinião:

Quadro nº.27 - O trabalho dos voluntários deverá ser apoiado pelos técnicos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Concordo	3	17,6	17,6	17,6
Concordo totalmente	14	82,4	82,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: questionário (SPSS).

O conceito de qualidade exigido para a prestação de serviços aos clientes e as normas regulamentares impostas pelo governo, através de políticas para a modernização das

organizações sociais, têm contribuído para que as misericórdias se modernizem e equipem os seus serviços, através de equipamentos que possam tornar o processo de trabalho mais simples e eficiente. Para perceber qual tem sido a recetividade dos órgãos de gestão e técnicos em relação a esta matéria, os peritos foram inquiridos em relação à existência e utilização dos meios tecnológicos nas atividades organizacionais. O quadro seguinte reflete a forma como os responsáveis das instituições têm aderido à necessidade de aquisição de equipamentos, para melhor servir os clientes, através das várias respostas sociais. Neste quadro, verifica-se que as quinze misericórdias do distrito de Beja estão equipadas com material informático, com equipamentos que são utilizados na preparação e confeção de alimentos e com maquinaria utilizada nos serviços de lavagem e tratamento de roupas.

Quadro nº.28 – Meios tecnológicos utilizados

Meios tecnológicos utilizados		
Designação dos meios.	Frequências absolutas	Nº instit. inquiridas
Equipamentos informáticos.	sim	15
	não	0
Meios áudio-visuais de apoio.	sim	14
	não	1
Meios tecnológicos de vigilância e controlo de atividades.	sim	8
	não	7
Equipamentos de segurança contra incêndios.	sim	14
	não	1
Equipamentos de proteção pessoal e saúde.	sim	14
	não	1
Viaturas adaptadas para serviços específicos.	sim	11
	não	4
Equipamentos de conservação e confeção de alimentos.	sim	15
	não	0
Equipamentos de lavagem e tratamento de roupas.	sim	15
	não	0
Meios tecnológicos de diagnóstico e terapêutica.	sim	6
	não	9

Fonte: elaboração própria.

Também, é possível constatar que a utilização de meios de imagem e de som é bastante significativa nas organizações, com uma frequência de catorze respostas favoráveis, tal como

a instalação de equipamentos de segurança contra incêndios e acessórios utilizados na proteção pessoal e saúde.

Em relação aos transportes realizados em viaturas próprias e adaptadas às necessidades especiais, verifica-se que as misericórdias estão razoavelmente bem equipadas, visto onze destas entidades possuírem veículos de transporte ajustados para os serviços que prestam.

Em relação aos meios utilizados no diagnóstico e terapêutica, apenas seis organizações possuem equipamentos desta natureza, nomeadamente aquelas que possuem unidades de cuidados continuados.

Quanto aos meios de vigilância e controlo de atividades, apenas metade das instituições possuem equipamentos desta natureza, com oito respostas favoráveis.

Os responsáveis técnicos das organizações referem, que os órgãos diretivos são receptivos à aquisição e renovação de equipamentos tecnológicos, para apoiar e melhorar as atividades e os serviços desenvolvidos. Quanto ao parecer técnico destes profissionais, sobre a utilização destes equipamentos, numa escala de opinião entre discordo totalmente e concordo totalmente, vários aspectos foram avaliados, nomeadamente a eficácia na execução, a melhoria da qualidade dos serviços prestados, a redução dos custos, a redução dos custos com os recursos humanos, a rapidez da execução, os custos de manutenção, a diminuição das interações sociais e o investimento realizado.

Quadro nº.29 - Eficácia na execução

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Concordo	1	5,9	5,9	5,9
Concordo totalmente	16	94,1	94,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: questionário (SPSS).

Verifica-se que o grau de concordância é total em relação à eficácia que é conseguida na execução das ações, correspondentes a cada serviço, com a utilização de meios tecnológicos na intervenção social. Existe consenso generalizado, entre técnicos e órgãos diretivos, sobre as vantagens da utilização da tecnologia nos serviços que dão resposta à intervenção social realizada.

Quanto à melhoria da qualidade desses serviços, também a opinião dos técnicos é favorável, quando consideram que os meios tecnológicos facilitam a execução com qualidade, conforme quadro seguinte:

Quadro nº.30 - Qualidade dos serviços

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Concordo	1	5,9	5,9	5,9
Concordo totalmente	16	94,1	94,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

A redução dos custos na execução constitui uma das preocupações principais, quer por parte dos órgãos diretivos, quer por partes dos técnicos com funções de direção. As misericórdias do distrito debatem-se com a necessidade de rentabilizar os recursos existentes e minimizar os custos das matérias-primas, dos materiais de desgaste rápido, consumíveis, entre outros materiais necessários ao normal funcionamento. Em relação à redução dos custos, os técnicos consideram que a introdução das tecnologias pode trazer mais-valias e contribuir para minimizar os consumos.

Do mesmo modo, os inquiridos reconhecem que a utilização das tecnologias, no contexto do trabalho, provoca uma redução nos custos com os recursos humanos. Embora dois dos técnicos discordem com a possibilidade proposta, a maioria considera que o serviço pode ser executado com menos pessoas, através da introdução dos meios tecnológicos. O quadro seguinte reflete o conjunto das opiniões dos responsáveis técnicos:

Quadro nº.31 - Reduz os custos com recursos humanos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo	2	11,8	11,8	11,8
Concordo	5	29,4	29,4	41,2
Concordo totalmente	10	58,8	58,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: questionário (SPSS).

A rapidez conseguida na execução é proporcional à existência de meios tecnológicos compatíveis com as funções desenvolvidas pelos setores de ação. Todos os inquiridos reconhecem que as tecnologias permitem às pessoas executar com uma celeridade superior, conforme consta no quadro seguinte:

Quadro nº.32 - Permite executar mais rapidamente

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Concordo	2	11,8	11,8	11,8
Concordo totalmente	15	88,2	88,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: questionário (SPSS).

O aumento dos custos de manutenção é proporcional ao volume de equipamentos que estão ao serviço das respostas sociais. A instalação de meios tecnológicos compatíveis com as necessidades dos serviços implica custos de manutenção relevantes.

A instalação destes equipamentos implica um custo inicial significativo, nem sempre ao alcance das organizações. Os técnicos inquiridos reconhecem, através das opiniões reveladas, que o investimento inicial é dispendioso e nem sempre é possível realizar tal investimento.

No que respeita à definição do funcionamento global destas organizações, foram considerados os aspetos mais relevantes e solicitado parecer aos técnicos inquiridos, que situaram as suas respostas entre o discordo totalmente e concordo totalmente.

Para se compreender a importância atribuída aos valores e crenças tradicionais na definição da estratégia das organizações, os técnicos foram questionados sobre o impacto dessas crenças e valores tradicionais.

Quadro nº.33 - A ação estratégica para a intervenção social utiliza uma metodologia centrada nos valores históricos e culturais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo	1	5,9	5,9	5,9
Concordo	11	64,7	64,7	70,6
Concordo totalmente	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: questionário (SPSS).

Verifica-se que catorze inquiridos consideram que a ação estratégica para a intervenção social utiliza uma metodologia centrada nos valores históricos e culturais. Esta opinião manifestada, através da concordância dos responsáveis técnicos, coincide com a forma inalterada do governo destas instituições e dos próprios compromissos da atualidade, que conservam as catorze obras de misericórdias como obrigações da assistência praticada.

Nesta sequência de ideias, um dos Provedores inquiridos, através de entrevista nº.3, fez referência «*(...) que os órgãos sociais têm sempre em conta os aspetos culturais e tradicionais na intervenção social desenvolvida pelas misericórdias*».

A intervenção social praticada pelas misericórdias incide sobre os grupos mais necessitados e desfavorecidos, conforme se verifica no quadro seguinte:

Quadro nº.34 - A razão da existência da organização é a intervenção para os mais necessitados e desprotegidos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Concordo	6	35,3	35,3	35,3
Concordo totalmente	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

É evidente que a opinião dos responsáveis técnicos é unânime, com a concordância que a razão da existência destas organizações é a intervenção para as pessoas que se encontram em situação de vulnerabilidade, como é o caso dos mais necessitados e desprotegidos. Parece que a vocação destas entidades se mantém inalterada, desde sempre, e os princípios da assistência são conservados fielmente, fazendo parte da estratégia destas entidades. Este aspeto é confirmado através dos relatos dos Provedores, como se pode constatar na entrevista nº2, quando refere «*(...) devemos manter as valências que já temos, de apoio aos mais necessitados, mas falta-nos o regresso à intervenção na área da saúde. Eu considero que as misericórdias seriam mais eficazes a satisfazer as necessidades dos doentes, do que o serviço nacional de saúde*».

A organização do trabalho que é desenvolvido está, à partida, centrado nestes princípios tradicionais e valores culturais. Contudo, o quadro seguinte revela que a organização do

trabalho é definida conforme os princípios tradicionais das obras de misericórdia, de acordo com alguns dos inquiridos, embora surjam algumas discordâncias:

Quadro nº.35 - A organização do trabalho é definida conforme os princípios tradicionais das obras de misericórdia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	1	5,9	5,9	5,9
Discordo	4	23,5	23,5	29,4
Concordo	7	41,2	41,2	70,6
Concordo totalmente	5	29,4	29,4	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

No que respeita aos serviços que são assegurados pelas respostas sociais aos clientes, maioritariamente idosos, a satisfação das necessidades básicas diárias constitui uma das principais preocupações dos responsáveis destas entidades. Os inquiridos confirmam esta tendência, quando, treze destes técnicos, referem que a satisfação das necessidades básicas constitui o principal objetivo da intervenção social.

Quadro nº.36 - A satisfação das necessidades básicas diárias constitui o principal objetivo da intervenção social

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo	4	23,5	23,5	23,5
Concordo	4	23,5	23,5	47,1
Concordo totalmente	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

A intervenção social desenvolvida é marcadamente influenciada pelos valores tradicionais da fé e moral cristã. Embora as respostas se dispersem entre o discordo totalmente e o concordo totalmente, facto é, que a maior concentração de opiniões reforçam a concordância, na relação que é estabelecida entre a intervenção social e a influência dos princípios da igreja católica.

Quadro nº.37 - A fé e a moral cristãs estão patentes nos preceitos da intervenção social.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	2	11,8	11,8	11,8
Discordo	3	17,6	17,6	29,4
Concordo	9	52,9	52,9	82,4
Concordo totalmente	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Para reforçar os dados anteriores, foi colocada a questão sobre a possibilidade das iniciativas religiosas constarem nas planificações de serviço de intervenção social. Os inquiridos, maioritariamente, reforçam esta possibilidade, visto onze destes técnicos concordarem com a afirmação. Efetivamente, a tutela centenária prestada pela igreja católica tem motivado os dirigentes para assumirem iniciativas ligadas à religião e aos valores preconizados pela doutrina católica. Contudo, é possível verificar que, seis dos responsáveis técnicos consideram que a intervenção social está desligada das iniciativas de cariz religioso, conforme consta no quadro seguinte:

Quadro nº.38 - As iniciativas religiosas estão presentes nas atividades de intervenção social.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	1	5,9	5,9	5,9
Discordo	5	29,4	29,4	35,3
Concordo	7	41,2	41,2	76,5
Concordo totalmente	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Segundo os técnicos inquiridos, o vínculo destas organizações aos valores e crenças tradicionais, pode dificultar a evolução desejada, para modelos de intervenção social mais inovadores e evoluídos. Dez inquiridos consideram, através da sua concordância, que o vínculo a estes valores e crenças tradicionais dificulta a evolução para outros modelos de

intervenção mais evoluidos, embora sete técnicos julguem que não, que o facto de existir este apego, aos valores e crenças tradicionais, não constitui um constrangimento para a progressão e evolução para outros modelos de intervenção.

Quadro nº.39 - A vinculação aos valores e crenças tradicionais dificulta a evolução para modelos de intervenção social mais evoluídos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	3	17,6	17,6	17,6
Discordo	4	23,5	23,5	41,2
Concordo	9	52,9	52,9	94,1
Concordo totalmente	1	5,9	5,9	100,0

Fonte: Questionário (SPSS).

Tendo como referência esta primeira análise descritiva dos dados, realizada a partir do questionário e com recurso ao tratamento estatístico realizado, com o programa informático SPSS, estão reunidas as condições para apresentar uma perspetiva analítica, tendo por base algumas referências bibliográficas apresentadas no enquadramento teórico. Para efeitos da melhor caracterização das misericórdias do distrito de Beja, de modo global e sem particularizar, seguidamente, algumas considerações mais pertinentes serão apresentadas, na tentativa de uma articulação consistente entre teoria e dados empíricos.

3.1.2. Síntese analítica dos aspetos da caraterização das organizações sociais

A síntese analítica visa destacar os principais aspetos da caraterização, aqueles que representam maior significado e são mais evidentes, numa tentativa de articular essas evidências enunciadas pelos inquiridos, com as considerações apresentadas e defendidas pelos teóricos da sociologia das organizações.

Relativamente aos traços gerais da estrutura das misericórdias, continuam a vigorar as regras de funcionamento e de gestão que se encontram dispostas nos compromissos. Este documento normativo, que foi criado com a constituição da primeira misericórdia em 1498, mantém-se com um formato muito similar e, contempla, no âmbito dos principais objetivos,

as catorze obras de misericórdia, sete espirituais e sete materiais, tal como nos primórdios da sua constituição.

Os órgãos de gestão, compostos por voluntários sem remuneração, numa lógica situada nos preceitos definidos por Marcel Mauss através da teoria da dádiva, são escolhidos de entre os elementos que compõem a irmandade, através de votação, para mandatos de três anos. Prevalecem os princípios centrados no bem fazer, doando condições de vida dignas aos que mais precisam de apoio, através de formas organizadas de ação coletiva.

Numa fase inicial, o governo destas entidades era constituído pelo definitório e mesa, sendo que, este último órgão, assumia as funções diretivas e era chefiado por um Provedor. Atualmente, a estrutura de governação mantém-se equiparada, sendo constituída por uma assembleia geral, conselho fiscal e mesa administrativa, esta última chefiada por um Provedor.

Os inquiridos consideram que este modelo de governação vigente atribui algumas vantagens às organizações, nomeadamente pelo facto dos dirigentes serem voluntários sem remuneração e por estarem integrados na comunidade local, razão que permite possuir um maior conhecimento da realidade organizacional.

Durante séculos, estas organizações sociais subsistiram com receitas próprias e donativos dos benfeiteiros, atualmente, as principais fontes de financiamento são as receitas provenientes das comparticipações do estado e dos pagamentos efetuados pelos clientes.

Ainda, vigoram algumas rendas de imóveis e donativos de benfeiteiros, embora esse apoio financeiro seja pouco significativo. Salvo raras exceções, as misericórdias não possuem valências lucrativas, que financiem a intervenção social que é praticada.

Os técnicos inquiridos também mencionaram a importância dos apoios prestados pelas entidades parceiras, nomeadamente as câmaras municipais, em situações concretas de construção de edifícios ou obras realizadas.

Os princípios da assistência sempre estiveram vinculados à fé cristã. As misericórdias mantiveram, até à actualidade, a assistência caritativa, religiosa e apoio aos peregrinos e sempre cumpriram os rituais de enterro dos mortos.

Em 1924, passou a constituir obrigação destas organizações, por determinação do estado, assumir a assistência praticada em cada concelho do país, situação ainda hoje real, repartida com a segurança social.

No ano de 1940, o código administrativo atribuiu a estas entidades a natureza jurídica de «associações canonicamente eretas (...), situação que gerou uma disputa da tutela, entre o estado e a igreja católica.

Em 1974, o estado nacionalizou os hospitais e retirou da responsabilidade das misericórdias a valência hospitalar. Em face do exposto, surge o desenvolvimento de novas respostas sociais, de apoio à terceira idade e à infância, que ficam sob a responsabilidade das misericórdias, com a tutela e participação do estado, através dos acordos de cooperação e das normas legislativas impostas.

Nesta dinâmica, os voluntários continuam a ter lugar de destaque, visto assumirem os lugares de direção e gestão. Refere Estevão de Moura (Barros,2000), que os órgãos de governo das misericórdias e a estrutura de funcionamento mantêm as mesmas características desde a sua fundação. A ação social praticada no passado coincide, em muitos aspectos, com as iniciativas solidárias da atualidade. Oferecem, praticamente, a prestação de serviços que satisfazem as necessidades mais básicas e centram a sua ação numa relação de proximidade. A proteção social é realizada aos mais desfavorecidos e vulneráveis, conforme determinações normativas facultadas pelo estado e numa lógica definida pelas políticas governamentais.

A dimensão que estas organizações obtiveram, leva à consideração, por parte dos diretores técnicos, que os órgãos de gestão deverão possuir formação específica, para as funções que desempenham, e deverão estar em perfeita articulação com os técnicos que estão integrados nos quadros de pessoal.

Os principais desafios que estas organizações enfrentam, são essencialmente a modernização, a otimização dos recursos, a promoção da qualidade dos serviços, a gestão da diversidade das respostas sociais, a capacidade de funcionamento em rede e aproveitamento dos fundos comunitários, para melhoramento das estruturas e modernização dos equipamentos.

Nos últimos anos, as misericórdias têm realizado algum investimento nos equipamentos e em meios tecnológicos compatíveis com as necessidades das respostas sociais, para melhorar a intervenção social preconizada. Os órgãos de gestão estão receptivos à introdução dos meios tecnológicos para alcançar a capacidade da melhor intervenção e os técnicos consideram que as tecnologias favorecem e auxiliam as práticas profissionais para a intervenção social (produz eficácia, qualidade, reduz os custos da execução e recursos humanos, permite executar mais rapidamente). O desenvolvimento das iniciativas e ações de intervenção são definidas em função das necessidades diagnosticadas localmente e congregam atores individuais e coletivos, através de elos de ligação fomentados pela cultura local. A ação organizada e a estratégia são fortemente marcadas pelos valores tradicionais, históricos e culturais. A ação estratégica é direcionada para os mais necessitados e desprotegidos, sustentada nos valores tradicionais, nas obras de misericórdia e na fé e moral cristãs.

Consideram os técnicos inquiridos que este vínculo aos valores tradicionais, para a definição da estratégia, dificulta a evolução para modelos de gestão e estruturação mais evoluídos. As componentes que formam a identidade organizacional perduram no tempo e definem a forma como se estrutura a intervenção e o contexto do trabalho. Atualmente, as misericórdias são marcadas pelo reduzido profissionalismo na gestão e fraco rigor nas estruturas e processos. Possuem uma reduzida autonomia financeira e alguma fragilidade na orientação para a aplicação dos resultados, situação potencialmente comprometedora, como confirma Barros (2000).

3.1.3. Considerações preliminares da estruturação da ação estratégica organizacional das misericórdias

No âmbito da formação da ação estratégica das organizações, destacam-se alguns procedimentos e princípios básicos que dão forma à organização do trabalho, à estruturação das redes de comunicação e aos procedimentos basilares, que estabelecem as diretrizes principais do funcionamento e da sustentabilidade organizacional.

Para se perceber e constar, no presente trabalho de investigação, os princípios orientadores da formação da ação estratégia organizacional, em termos globais e abrangentes às quinze misericórdias do distrito de Beja, foram realizadas algumas questões aos peritos sobre esta matéria, cujo resultado fortalece as opiniões já facultadas, noutros momentos de inquirição, e introduz alguns dados novos, francamente enriquecedores, para o conteúdo e para os resultados da pesquisa.

No que respeita à formação de redes de comunicação, que sejam eficazes, ficou bem patente, no enquadramento teórico, a importância que os atores organizacionais deverão atribuir a esta dimensão. Nas organizações sociais, estabelecer os princípios formais de comunicação, orientadores da forma como os atores deverão participar as ocorrências e como deverão interligar as informações necessárias, para que os setores de ação funcionem e para que se cumpram os objetivos, constitui uma obrigação dos responsáveis e dos participantes.

As redes de comunicação devem enquadrar uma lógica previamente estudada e definida pelos atores, que integram as organizações, compreendendo a forma e o conteúdo das mensagens e as diretrizes que gerem e normalizam a circulação dessas mesmas mensagens.

O processo de comunicação, no seio das organizações, deve enquadrar numa estrutura que atue e defina a sua forma, sobre o conteúdo das mensagens e sobre a forma como devem circular.

As comunicações visam desenvolver o quadro de referência comum, nas organizações, com o propósito de estabelecer a consolidação e promoção da identidade, ao mesmo tempo criar e divulgar uma imagem no ambiente envolvente.

Nesta sequência de ideias, nas organizações, deve prevalecer o estabelecimento de redes formais de comunicação, que comportam as noções de sentido e estrutura, numa lógica adequada aos valores culturais e à liderança.

Salienta-se a importância da existência de uma formalização dos circuitos e uma determinação dos procedimentos, para que seja possível concretizar uma coordenação das atividades, uma completa integração das ações e uma linha orientadora para a consolidação dos papéis desenvolvidos.

A comunicação permite criar e desenvolver o projeto organizacional, fomentar e divulgar a cultura das organizações. Este último conceito influencia a estratégia definida para o desenvolvimento das ações e contribui para o desenvolvimento dos recursos humanos e para o sucesso global das organizações.

É fundamental que as organizações planifiquem uma política adequada para as comunicações e transmissão de informações e mensagens.

Em termos de ação estratégica, estruturar uma rede de informações e comunicações bem sustentada e lógica pode marcar a diferença para o sucesso, garantir a eficácia na execução das ações e das práticas.

Perceber qual é a percepção dos peritos sobre esta matéria pode ser importante para se descodificar qual é a orientação assumida pelos atores responsáveis pelas misericórdias do distrito. O Quadro seguinte, revela que não existe consenso sobre esta matéria, ou seja, pela importância que deve ser atribuída à necessidade da formação de uma rede de comunicações formais, que seja consistente e sem distorções. Seria de esperar, que todas as entidades estivessem preparadas para possuírem redes de comunicações formais bem regulamentadas, contudo, como se pode verificar, isso não acontece com algumas das misericórdias, conforme se prova através das opiniões dos inquiridos:

Quadro nº.40 - A definição das comunicações formais encontra-se regulamentada

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	2	11,8	11,8	11,8
Discordo	2	11,8	11,8	23,5
Concordo	7	41,2	41,2	64,7
Concordo totalmente	6	35,3	35,3	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Embora, formalmente, devam estar definidas as regras para o cumprimento dos requisitos fundamentais para a otimização da comunicação, as informações e comunicações informais prevalecem no contexto do trabalho. Como fica evidente, os inquiridos revelam que nas misericórdias, informalmente, concretizam-se comunicações regulares, que orientam o processo de trabalho. O peso das comunicações informais é muito significativo, apesar de ser dada muita importância à rede de comunicações formais, fica evidente que, informalmente, estabelecem-se múltiplas interações que propiciam comunicações informais de muita relevância e que são reguladoras das ações desenvolvidas.

Quadro nº.41 - Informalmente concretizam-se comunicações regulares que orientam o processo de trabalho

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Concordo	10	58,8	58,8	58,8
Concordo totalmente	7	41,2	41,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

A intervenção social praticada pelas misericórdias, aos grupos de pessoas idosas, crianças, ou famílias em situação de maior vulnerabilidade, exige, no decorrer de uma dinâmica, centrada em práticas regulares de prestação de cuidados básicos, a concretização de interações múltiplas e regulares. Todo o processo de intervenção depende da capacidade dos intervenientes para interagirem e comunicarem.

O sucesso da intervenção realizada e da capacidade de intervir com qualidade, está dependente da forma como decorrem as interações entre os intervenientes. Tal como defendem Marc e Picard (1992), a interação não deve ser entendida apenas como um processo simples de comunicação, mas sim como um fenômeno social complexo, que inclui aspectos da cultura organizacional, ou da comunidade local, nomeadamente, determinados símbolos, códigos, rituais e outros traços culturais de muito significado.

Quadro nº.42 - A intervenção social exige a frequência de interações continuadas entre os atores organizacionais

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Concordo	6	35,3	35,3	35,3
Concordo totalmente	11	64,7	64,7	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Os dezassete técnicos inquiridos estão de acordo, como se constata nas suas respostas, pois consideram que a intervenção social exige a frequência de interações continuadas entre os atores intervenientes em todo o processo.

As interações sociais são determinantes para a concretização das ações desenvolvidas no seio das organizações e, estas entidades, são os locais privilegiados para o seu desenvolvimento.

Ainda, relativamente à forma como se processam as comunicações nas organizações em análise, de acordo com as respostas dos inquiridos, percebe-se que, grande parte das mensagens do contexto organizacional, são transmitidas verbalmente, sem que prevaleça a modalidade da transmissão de mensagens escritas.

Quadro nº.43 - Grande parte das mensagens do contexto laboral são transmitidas verbalmente, de forma informal.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	3	17,6	17,6	17,6
Discordo	3	17,6	17,6	35,3
Concordo	7	41,2	41,2	76,5
Concordo totalmente	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

As opiniões que preenchem o presente quadro, confirmam que, tendencialmente, prevalece a adoção de metodologias mais informais de transmissão de mensagens e de formas de comunicação. Não se privilegiam as formas mais burocráticas para comunicar, mas sim formas mais práticas e simples, embora outras opções também sejam relevantes.

A utilização de mensagens escritas é um processo de comunicação mais eficaz e evita erros de interpretação, por parte dos implicados na vida organizacional. Através da experiência e conhecimento que possuem, os peritos consideram, maioritariamente, que a forma escrita das mensagens é mais eficaz e evita erros de interpretação, conforme se verifica no quadro seguinte:

Quadro nº.44 - A utilização de mensagens escritas é um processo de comunicação mais eficaz e evita erros de interpretação.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo	1	5,9	5,9	5,9
Concordo	4	23,5	23,5	29,4
Concordo totalmente	12	70,6	70,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Não só a utilização da forma escrita das mensagens favorece a interpretação das mesmas, como toda a planificação do trabalho deverá constar em documento próprio, para mais fácil entendimento, por parte de todos os atores organizacionais.

A opinião dos inquiridos revela que as misericórdias estruturam a ação coletiva através da planificação do trabalho de intervenção social, nomeadamente com a constituição dos regulamentos internos das respostas sociais e planos que definem os diversos procedimentos a adotar, nas ações que são desenvolvidas. O quadro seguinte apresenta as opiniões dos técnicos responsáveis, sendo que, apenas um dos peritos manifesta a sua discordância, por considerar que este procedimento não é realizado na sua organização.

Quadro nº.45 - A organiz.desenha a ação coletiva através da planificação do trabalho de intervenção social.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo	1	5,9	5,9	5,9
Concordo	8	47,1	47,1	52,9
Concordo totalmente	8	47,1	47,1	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

A celebração de protocolos de cooperação, sobretudo com a segurança social, constitui uma condição de financiamento das misericórdias, que garante a sustentabilidade das respostas sociais de intervenção. Na sequência da assinatura destes documentos de cooperação, surgem normas reguladoras, por parte da entidade financiadora, que proporcionam um conjunto de condições de regulação e controle, em relação aos procedimentos e práticas das misericórdias. Uma das condições impostas pela Segurança social é a constituição de regulamentos internos para cada uma das respostas sociais, que compreendem as normas relativas ao funcionamento destas valências. Este requisitos são confirmados pelos técnicos inquiridos, quando as suas respostas se centram nas opções de concordância.

Quadro nº.46 - As respostas sociais possuem regulamentos internos e protocolos de cooperação que normalizam o seu funcionamento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Concordo	5	29,4	29,4	29,4
Concordo totalmente	12	70,6	70,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Apesar das instituições possuírem documentos reguladores das ações, alguns procedimentos e rotinas são regulados informalmente no contexto do trabalho. Todos os responsáveis técnicos confirmam esta atitude informal, adotada para controlar procedimentos.

Quadro nº.47- Alguns procedimentos e rotinas são regulados informalmente no contexto do trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Concordo	10	58,8	58,8	58,8
Concordo totalmente	7	41,2	41,2	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Relativamente à metodologia adotada pelas misericórdias, para a seleção de recursos humanos, esta contempla os princípios da especialização e competência para as funções e a definição do perfil profissional para o desenvolvimento do trabalho de intervenção.

A seleção de recursos humanos constitui uma tarefa exigente para as instituições, considerando que todo o trabalho desenvolvido na intervenção social tem inerente um conjunto de interações e obriga ao desenvolvimento de comunicações regulares entre os intervenientes, o que leva a considerar a inevitabilidade da escolha das pessoas certas, para as funções que são desenvolvidas.

Os responsáveis técnicos inquiridos confirmam existir esta preocupação, por parte das misericórdias, considerando que o modelo de seleção de recursos humanos integra os princípios exigidos de especialização e competência. Apenas um dos técnicos inquiridos referiu discordar desta possibilidade, conforme se prova através do quadro seguinte:

**Quadro nº.48 - O modelo de seleção de R.H. integra os princípios:
especialização/competência e definição do perfil para as funções**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo	1	5,9	5,9	5,9
Concordo	7	41,2	41,2	47,1
Concordo totalmente	9	52,9	52,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Apesar das organizações adotarem um modelo de seleção de recursos humanos que integra os princípios de especialização/competência e perfil para as funções, grande parte dos peritos considera que, na integração destes trabalhadores, não é realizada uma formação prévia de integração, para que conheçam em pormenor a organização, os objetivos propostos e as metodologias adotadas. Embora nove dos peritos tenham manifestado a sua concordância, apenas quatro inquiridos concordam totalmente com a afirmação da realização de formação prévia, para integração dos recursos humanos.

**Quadro nº.49 - Os R.H. são integrados na organização mediante a
realização de uma formação prévia.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Discordo totalmente	2	11,8	11,8	11,8
Discordo	6	35,3	35,3	47,1
Concordo	5	29,4	29,4	76,5
Concordo totalmente	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: Questionário (SPSS).

Atendendo à importância que é atribuída à formação, para que os atores se integrem de forma adequada e para que conheçam os objetivos organizacionais e as metodologias adotadas para a realização do trabalho de intervenção social, verifica-se a existência desta lacuna, em grande parte das misericórdias do distrito.

Esta situação coincide com a verificação de alguma informalidade nos procedimentos e o peso que é assumido pelas comunicações informais. Constata-se que também os procedimentos informais, em parte das organizações, para integração dos recursos humanos, também prevalecem, facto que pode provocar alguns constrangimentos ao normal funcionamento da atividade.

Realizada uma descrição das características das misericórdias do distrito de Beja, incluindo algumas características da ação organizada e estratégica, no capítulo seguinte surgirão outros detalhes, que serão apresentados numa lógica centrada na metodologia de Michel Godet.

3.2. O diagnóstico sociológico da matriz da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja

3.2.1. Delimitação dos sistemas

Para a presente investigação, foi adotada a metodologia preconizada por Michel Godet, através do método dos cenários, apresentado no manual de prospetiva estratégica (1993). O objetivo principal deste trabalho de pesquisa é a realização do diagnóstico sociológico da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja e definir, em termos da metodologia adotada, uma visão prospetiva dos efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social.

A metodologia que integra o método dos cenários visa, a montante, concretizar o diagnóstico das organizações, e a jusante, o apoio às escolhas estratégicas, através das seguintes etapas, conforme descreve Ribeiro (1997):

- a concretização da delimitação dos sistemas;
- a realização da análise estrutural;
- a definição das estratégias dos atores;
- a construção dos cenários.

Nesta primeira fase, importa realizar a delimitação dos sistemas, de acordo com as diretrizes referenciadas nas opções metodológicas. Inclui a delimitação dos sistemas, através da sua descrição e do enquadramento no ambiente geral, permitindo realizar um inventário das variáveis, por forma a obter uma visão global do sistema.

3.2.1.1. O Sistema interno

Neste processo, a caracterização e delimitação do sistema interno é entendida como a descrição dos aspetos principais que o distinguem e as principais variáveis a considerar para entender o seu funcionamento. O quadro seguinte reflete, embora de forma esquemática e simples, os aspetos mais relevantes que compõem o sistema interno.

Quadro nº.50 – Aspetos que compõem o sistema interno

Designação da entidade	Ações desenvolvidas	Natureza Jurídica	Responsáveis sociais	Atores implicados	Principais recursos financeiros
Misericórdia de Aljustrel	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .apoio na saúde .ação escolar .acompanhº .animação	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Cantina social .Creche/pré-Escolar .dist.alimentar .valência lucrativa	.Órgãos sociais .Especialistas Técnicos .Diretor Técnico .Encarregados .Prof.qualific. .Prof.indif. .Prof.serviços Gerais .clientes/utentes	.Subsíd./compart.do estado .Compart.dos clientes/utentes .donativos .receitas de valência lucrativa. .Projetos e candidaturas. .venda de património .apoio das organiz. parceiras. .créditos bancários
Misericórdia de Almodôvar	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .apoio na saúde .ação escolar .acompanhº .animação	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Creche/pré-Escolar .Distrib.alimentar	.Órgãos sociais .Especialistas Técnicos .Diretor técnico .Encarregados .Prof.qualific. .Prof.indifer. .Prof.serviços Gerais .clientes/utente	.Subsíd/compart.do Estado .Compart.dos clientes/utentes.
Misericórdia de Alvito	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .apoio na saúde .ação escolar .acompanhaº .animação .vendas	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Cantina social .Distribuição alimentar	.Órgãos sociais .Especialistas Técnicos .Diretor técnico .Encarregados .Prof.qualific. .Prof.serviços gerais. .Clientes/utente	.Subsíd/compart.do Estado .Compart.dos clientes/utentes. .Rendas de imóveis .Donativos .Receita de valência Lucrativa. .Venda de património .Serviços prestados .Apoio de organiz. parceiras .Créditos bancários
Misericórdia de Beja	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .animação .ação escolar .ação social .vendas	IPSS	.Cantina social .Creche/ Pré-escolar .Loja social .Distribuição alimentar	.Órgãos sociais .Especialistas Técnicos .Diretor técnico .Encarregados .Prof.qualific. .Prof.indifer. .Prof.serviços gerais .Motoristas .Clientes/utente	.Subsíd/compart.do Estado .Compart.dos Clientes/utentes. .Rendas de imóveis .Donativos .Projetos e Candidaturas .Venda de património .Apoio de organiz. parceiras .Venda de cortiça .Créditos bancários
Misericórdia de Cuba	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .apoio da saúde .animação .ação escolar .distribuição alimentar .vendas	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Cantina social .Creche/ Pré-escolar .Distribuição Alimentar .Valência lucrativa	.Órgãos sociais .Especialistas técnicos .Diretor técnico .Encarregado .Prof.qualif. .Prof.indifer. .Prof.serviços Gerais .Clientes/utente	.Sub/compart.do Estado .Compart.dos Clientes/utentes .Rendas de imóveis .Donativos .Receitas valência lucrativa
Misericórdia Ferreira do Alentejo	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .apoio na saúde .reabilitação física	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Cantina social .Unidade Cuidados	.Órgãos sociais .Especialistas técnicos .Diretor técnico .Encarregado .Prof.qualif. .Prof.indifer.	.Subsíd/compart. Do estado .Compart.dos clientes/utentes .Rendas de imóveis .Donativos .Projetos e candidaturas

O diagnóstico sociológico da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja

	.animação .ação escolar .distribuição alimentar .Vendas		Continuados .Creche/ Pré-escolar .Distribuição alimentar	.Prof.serviços gerais .Motoristas .Clientes/utente	.Vendas de património .Apoio de organiz. Parceiras.
Misericórdia de Mértola	.alimentação .Trat/roupas .Higiene/confort .acompanhº .apoio na saúde .reabilitação física .animação .ação escolar .distribuição alimentar	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Cantina social .Unidade de Cuidados Continuados .Creche/pré-escolar .Distribuição alimentar	.Órgãos sociais .Especialistas Técnicos .Diretor técnico .Encarregado .Prof.qualif. .Prof.indifer. .Prof.serviços gerais .Motoristas .Clientes/utente	.Subsíd/compart.do Estado .Compart.dos clientes/utentes .Rendas de imóveis .Projetos e candidaturas .Apoio de organiz. parceiras
Misericórdia de Messejana	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .apoio na saúde .animação .ação escolar .vendas	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Cantina social .A.T.L.	.Órgãos sociais .Especialistas técnicos .Diretor técnico .Encarregado .Prof.qualif. .Prof.indifer. .Prof.serviços gerais .motoristas .Clientes/utente	.Subsíd/compart.do Estado .Compart.dos clientes/utentes .Projetos e candidaturas .Realização de espetáculos
Misericórdia de Moura	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .apoio na saúde .animação .distribuição alimentar .-	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Distribuição alimentar .Ação social comunitária	.órgãos sociais .Especialistas técnicos .Diretor técnico .Encarregados .Prof.qualif. .Prof.indifer. .Prof.serviços Gerais .Clientes/utente	.Subsíd/compart.do estado .Compart.dos clientes/utentes .Donativos .Projetos e candidaturas .venda de património .Apoio de organiz. parceiras.
Misericórdia de Odemira	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .apoio na saúde .animação .reabilitação .distribuição alimentar	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Cantina social .Unidade de cuidados continuados .Distribuição alimentar	.Órgãos sociais .Especialistas técnicos .Diretor técnico .encarregado .Prof.qualif. .Prof.indifer. .Prof.serviços gerais .Clientes/utente	.Subsíd/compart.do estado .Compart.dos clientes/utentes .Rendas de imóveis .Apoio de organiz. parceiras .Créditos bancários
Misericórdia de Ourique	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .apoio na saúde Animação .distribuição Alimentar .vendas	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Cantina social .Creche/pré-escolar .distribuição alimentar	.Órgãos sociais .Especialistas técnicos .Diretor técnico .encarregado. .Prof.qualif. .Prof.indifer. .Prof.serviços Gerais .Motoristas .Clientes/utente	.Subsíd/compart.do estado .Compart.dos Clientes/utentes .Rendas de imóveis .Projetos e candidaturas .Créditos bancários .Venda de cortiça
Misericórdia de Serpa	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .apoio na saúde .animação .reabilitação .distribuição alimentar .vendas .ação social	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Cantina social .Unidade cuidados Continuados .Ação social Comunitária .Valência lucrativa	.Órgãos sociais .Especialistas técnicos .Diretor técnico .Encarregado .Prof.qualif. .Prof.indifer. .Prof.serviços gerais .Clientes/utente	.Subsíd/compart.do Estado .Compart.dos clientes/utentes .Rendas de imóveis .Projetos e candidaturas .Vendas de valência lucrativa .Venda de património .Apoio de organiz. parceiras
Misericórdia de Vidigueira	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .apoio na saúde	IPSS	.S.A.D. .Cantina social .Creche/pré-escolar	.Órgãos sociais .Especialistas técnicos .Diretor técnico .Prof.qualific.	.Subsíd/compart.do estado .Compart.dos clientes/utentes .Rendas de imóveis

	.distribuição alimentar .inserção social .apoio psicológico		.Acolhimento temporário para mulheres	.Prof.indifer. .Prof.serviços gerais .Motorista .Clientes/utente	.Donativos .Projetos e candidaturas .Venda de património .Apoyo de organiz. Parceiras .Créditos bancários
Misericórdia de Vila de Frades	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .apoio na saúde	IPSS	.Lar idosos	.Órgãos sociais .Especialistas técnicos .Diretor Técnico .Encarregado .Prof.qualif. .Prof.serviços gerais .Motoristas .Clientes/utente	.Donativos .Projetos e candidaturas .Compart.dos clientes/utentes .Créditos bancários
Misericórdia de Vila Alva	.alimentação .trat/roupas .higiene/confort .acompanhº .apoio na saúde .Apoyo alimentar	IPSS	.Lar idosos .Centro dia .S.A.D. .Distribuição alimentar	.Órgãos sociais .Especialistas técnicos .Diretor técnico .Encarregado .Prof.qualif. .Prof.indifer. .Prof.serviços Gerais .Clientes/utente	.Subsíd/compart.do estado .Comparticip.dos clientes/utentes .Donativos .Projetos e candidaturas .Apoyo das organiz.parceiras

Fonte: elaboração própria (dados do questionário).

Elaborada uma caraterização dos sistemas internos, onde são destacados os atores internos, nomeadamente: Órgãos sociais, técnicos, profissionais qualificados, indiferenciados e de serviços gerais, motoristas e clientes/utentes. Para além da identificação dos atores internos, são apresentadas as respostas sociais dinamizadas por cada misericórdia, tal como os recursos financeiros que são utilizados para sustentar cada entidade.

No que respeita às principais variáveis internas, definidas com base na inquirição dos peritos, estas caraterizam os sistemas e o fenómeno estudado, tal como refere Michel Godet (1993). O quadro seguinte apresenta as variáveis internas, de forma detalhada, devidamente codificadas para a aplicação informática, que permite realizar a análise estrutural:

Quadro nº.51 – Variáveis do sistema interno

nº. Var	código	Sistema interno
Variáveis da governação		
1	G_Gov_Org	Modelo da governação organizacional.
2	G_Lider	Forma como se estrutura a liderança.
3	G_Autoridd	Metodologia utilizada para definir a autoridade.
4	G_Poder	Forma como o poder é utilizado na dinâmica organizacional.
5	G_Reg_int	Conteúdo dos regulamentos internos.
6	G_Proc_lab	Regras que regulam os procedimentos laborais.
7	G_Sit_Inc	Conteúdo do sistema de incentivos que permite a cooperação.
8	G_Recomp	Sistema de recompensas/penalizações.
9	G_Norm_lab	Normativos legais que regulam as relações/condições laborais.
10	G_Org_sect	Forma como estão organizados os sectores de ação.
11	G_Dist_resp	Distribuição das responsabilidades.
Variáveis dos valores partilhados na organização		
12	VP_Qual_serv	Qualidade dos serviços prestados.
13	VP_Displ	Atitude face à disponibilidade para prestar apoio ao cliente.
14	VP_Trab_eq	Comportamentos dos profissionais e trabalho em equipa.
15	VP_Resp	Comportamentos centrados no respeito, em relação ao cliente.
16	VP_Trad	Vínculos tradicionais na realização de iniciativas.
17	VP_Int_part_cli	Integração participativa dos clientes/beneficiários.
18	VP_Part_trab	Participação dos trabalhadores no processo de decisão.
19	VP_Ausc_trab	Auscultação dos trabalhadores na organização do trabalho.
Variáveis das áreas de interiorização		
20	AI_At_prosp	Atitude prospectiva face à programação das ações.
21	AI_Ader_prog	Aderência a programas e candidaturas para financiamento.
22	AI_Inov_proj	Interesse por ações inovadoras e projetos.
23	AI_Redep_local	Inclusão em rede local de intervenção.
24	AI_Mot_parceria	Motivação para a realização de trabalho em parceria.

nº. Var	código	Sistema interno
Variáveis da organização do trabalho e recursos humanos		
25	OT_Regras_sec	Definição das regras formais de funcionamento dos sectores.
26	OT_Planos_serv	Realização de planos de serviço com descrição das ações.
27	OT_Superv	Supervisão dos comportamentos e procedimentos dos trabalhadores
28	OT_Optm_rec	Definição das regras para otimizar os recursos.
29	OT_Org_Eq_trab	Organização das equipas de trabalho.
30	OT_Turnos	Organização dos turnos e escalas de serviço.
31	OT_Met_envolv	Metod. de envolvimento dos trabalhadores na org.do trabalho.
32	OT_Inform	Definição do modelo de transmissão das mensagens/informações
33	OT_Select_RH	Método utilizado para a seleção dos recursos humanos.
34	OT_Prat_RH	Práticas de desenvolvimento dos recursos humanos.
35	OT_Hab_prof	Habilidades profissionais exigidas para as funções.
36	OT_Comp	Definição do perfil de competências.
37	OT_Serv_espec	Integração de serviços técnicos especializados.
38	OT_concursos	Realização de concursos para admissão de recursos humanos.
39	OT_Int_colab	Modelo de integração de novos colaboradores.
Variáveis dos recursos financeiros		
40	RF_apoios_est	Recurso aos apoios financeiros do estado.
41	RF_parcerias	Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias.
42	RF_donativos	Donativos atribuídos pelos benfeiteiros.
43	RF_comp_acordos	Comparticipações resultantes dos acordos de cooperação.

44	RF_comp_clientes	Comparticipações dos clientes e famílias.
45	RF_project	Recursos provenientes de projetos e candidaturas.
46	RF_imoveis	Recebimentos de rendas de imóveis.
47	RF_val_lucrat	Lucros provenientes das valências lucrativas.
48	RF_vend_patrim	Vendas de património.
49	RF_Dep_banc	Receitas de depósitos bancários
		Variáveis tecnológicas e equipamentos
50	TE_uso_equip	Utilização de equipamentos adequados aos serviços.
51	TE_informatiza	Informatização do sistema interno organizacional.
52	TE_trab_rede_inf	Realização de trabalho em rede informática.
53	TE_meios_inf_tecn	Utilização dos meios de informação tecnológica.
54	TE_viaturas	Utilização de viaturas adequadas para as diferentes funções.
55	TE_aquis_equip_serv	Aquisição de equipamentos adequados aos diferentes serviços.

Fonte: elaboração própria.

A definição das variáveis vai constituir a base para a explicação do fenómeno em estudo, visto constituir a estrutura de um sistema. Como refere Michel Godet (1993:102), «um sistema apresenta-se sob a forma de um conjunto de elementos em relação». O tecido relacional entre estes elementos (variáveis) é determinante para se perceber a sua evolução, uma vez que, segundo Michel Godet, conserva uma certa permanência.

3.2.1.2. O sistema externo

Na delimitação do sistema externo permitirá realizar a descrição do seu contexto geral, nomeadamente, nas vertentes política, económica, sócio-demográfica e cultural, e da rede organizacional local. Pretende-se com esta descrição, um inventário das variáveis externas mais significativas, por forma a que se obtenha uma visão completa das influências do sistema.

Na vertente política, destaca-se a componente normativa que define todas as regras e procedimentos a aplicar para a otimização do funcionamento das organizações sociais, com destaque para a legislação que regulamenta os acordos de cooperação e define os procedimentos, para o funcionamento global destas organizações, incluindo formalidades relativas aos direitos e deveres contratualizados com os clientes/utentes.

As políticas governamentais regulamentam as regras para o funcionamento dos lares de idosos, através do despacho normativo nº.12/98; o despacho normativo nº.31/2000, o despacho normativo nº.75/92, a circular de orientação normativa 3/97 e protocolo de cooperação 2012/2013 (entre a União das Misericórdias Portuguesas e o Ministério do trabalho e da solidariedade social).

A resposta social Centro de dia é regulada pelas normas definidas pelas políticas governamentais, através do guião técnico da direção geral de ação social e pela circular de orientação normativa 3/97.

Do mesmo modo, o Serviço de Apoio Domiciliário é estruturado com base nas determinações do estado, através do Centro Regional da Segurança Social, tendo como referência o despacho normativo nº.62/99 e a circular de orientação normativa nº.3/97.

As creches e o pré-escolar seguem as mesmas determinações, no primeiro caso por imposições advindas do Centro Distrital da Segurança Social, no segundo caso através da parceria fomentada pelo Ministério da Educação, através do despacho normativo 99/89, circular de orientação normativa 3/97, lei quadro nº.5/97 de 10 de fevereiro e decreto-lei nº.163/2006 de 8 de Agosto.

A constituição das unidades de cuidados continuados resulta de protocolos estabelecidos entre o Ministério da Saúde, o Centro Distrital da Segurança Social e as Misericórdias. Estes acordos de parceria estabelecem os princípios orientadores e normativos, e as partes desenvolvem uma dinâmica própria, em que todos participam com os custos inerentes à atividade. Através da descrição dos elementos normativos que regulamentam as respostas sociais das misericórdias, evidencia-se a influência que é exercida pelo estado, em relação à estruturação da intervenção e à determinação dos procedimentos que põem em prática essas respostas sociais.

O sistema externo contempla, outras variáveis, aquelas que estão relacionadas com os aspetos sociais e demográficos, que deverão ser consideradas para se compreender o funcionamento dos sistemas em análise. É importante que se compreendam quais são as possíveis problemáticas sociais e demográficas do contexto e as implicações dessas problemáticas na dinâmica das organizações sociais locais. A rede de parcerias deverá ser considerada e o funcionamento real da rede social. Neste último caso, o estado determina os princípios orientadores, através de legislação específica, que regulamenta todos os procedimentos a considerar e a forma de atuar em cada zona de intervenção.

Outras variáveis culturais, certamente influentes na dinâmica das organizações locais, deverão ser consideradas, nomeadamente os valores locais inerentes às práticas da ação coletiva, os rituais religiosos, os hábitos próprios do quotidiano das pessoas, os gostos gastronómicos, as festividades, entre outros aspetos que devem ser tidos em consideração. Também, os aspetos relacionados com a economia local e a influência que exercem na dinâmica dos organizações, terão que ser tidos em consideração, para se compreender a ação estratégica das organizações sociais. Tendo como referência os aspetos apresentados e,

considerando as opiniões dos peritos, foi elaborado o quadro seguinte, cujo conteúdo contempla as variáveis do sistema externo:

Quadro nº.52 – Variáveis do sistema externo

nº. Var	código	Sistema Externo
Variáveis das políticas governamentais e sectoriais		
56	PG_protocolos	Estabelecimento de protocolos e acordos de cooperação.
57	PG_legisla	Cumprim.da Legislação aplicável que regula os procedimentos.
58	PG_normas	Observância pelas normas de apoio ao investimento.
59	PG_reg_trab	Cumprimento das leis laborais e regulamentação do trabalho.
60	PG_prot_UMP_MS	Protocolos estabelecidos entre a U.M.P. e o Minist.da Solidaried.
61	PG_normas_cand	Normativos para candidaturas a financiamentos.
62	PG_Reg_resp_soc	Legislação que regulamenta a criação de respostas sociais.
63	PG_valenc_lucrat	Procedimentos para a criação de valências lucrativas.
64	PG_regras_iefp	Regras do I.E.F.P e apoios à contratação.
Variáveis sócio-demográficas e culturais		
65	SD_popula	População com necessidades especiais.
66	SD_Idade	Idade dos utentes/clientes/beneficiários
67	SD_género	Género dos utentes/clientes/beneficiários
68	SD_col_famil	Colaboração das famílias dos clientes/beneficiários.
69	SD_exig_clientes	Exigências dos clientes/beneficiários dos serviços.
70	SD_hábitos	Hábitos locais e tradições.
Variáveis da rede organizacional local		
71	RO_organ_simil	Existência de organizações com funções similares.
72	RO_func_rede	Funcionamento e dinâmica da rede local de intervenção.
73	RO_func_parc	Estrutura e funcionamento das parcerias locais.
74	RO_compl_org	Forma como as organiz. se complementam e reúnem sinergias.

Fonte: elaboração própria.

No contexto que envolve os sistemas em análise, destacam-se alguns atores relevantes, considerados como fundamentais, pela influência que exercem e pelas diretrizes que impõem, em termos legislativos ou protocolares. O principal ator é o estado, através das suas políticas e normas legislativas, o Centro Distrital da Segurança Social, que faz cumprir as determinações através da tutela e dos acordos de cooperação, as instituições autárquicas, nomeadamente a Câmara Municipal e as Juntas de Freguesia, que tendem a estabelecer uma relação de entreajuda e colaboração, e as instituições locais, estas últimas, supostamente menos influentes, mas que integram a rede local de intervenção, também denominada rede social. Identificadas as variáveis internas e externas, relacionadas com a constituição dos sistemas e com a influência desenvolvida pelo contexto envolvente, tal como os atores envolvidos na

dinâmica inerente ao funcionamento e às relações que se estabelecem, estão reunidas as condições necessárias para realizar a análise estrutural dos sistemas.

3.2.2. Análise estrutural dos sistemas

A análise estrutural tem como objetivo «proceder a uma análise que permita a classificação das variáveis em relação a um certo número de parâmetros fundamentais para caracterizar o seu papel no sistema, pondo em evidência uma hierarquia de variáveis e facilitando a identificação das variáveis-chave» (Ribeiro, 1997:68).

Este processo consiste na concretização de um quadro de variáveis, que reflete a estrutura das relações que se estabelecem entre essas variáveis, que caracterizam o sistema estudado. Concretamente e, como refere Michel Godet (1993:102), «(...) a análise estrutural oferece a possibilidade de descrever um sistema com o auxílio de uma matriz, que relaciona todos os elementos constitutivos do sistema». O método permite analisar essas relações que se estabelecem e salienta as variáveis que são essenciais.

Através da análise estrutural é possível perseguir dois objetivos complementares, numa primeira abordagem, dotar a investigação de uma representação exaustiva dos sistemas, para, numa segunda abordagem, reduzir a complexidade, através da determinação das variáveis que são essenciais.

Na prática, a análise estrutural poderá ter duas aplicações fundamentais:

- a utilização decisional, que permite a pesquisa, identificação das variáveis e dos atores sobre os quais há que atuar para alcançar determinados objetivos;
- a utilização previsional, que permite a pesquisa das variáveis-chave, sobre as quais deverá incidir a reflexão prospectiva.

Esta última possibilidade é aquela que constitui opção para a presente investigação, sendo a utilização previsional da análise estrutural que será objeto das reflexões a seguir apresentadas, em função das seguintes etapas:

- o recenseamento das variáveis;
- a identificação das relações existentes na matriz da análise estrutural;
- a pesquisa das variáveis-chave pelo método MICMAC.

3.2.2.1. A complexidade sistémica da ação estratégica das organizações

Através de todo o processo de pesquisa, decorrente até à presente etapa, foi construída e codificada uma lista de variáveis internas e uma lista de variáveis externas, que integram a ação estratégica dos sistemas em análise.

A codificação das variáveis permite a introdução das mesmas no software MICMAC. Através da avaliação do grau de importância, que cada perito atribuiu às variáveis respetivas, numa escala de 0 a 3 (0=nenhuma importância; 1=importância reduzida; 2=tem importância; 3= muita importância), foi possível introduzir todos esses dados no programa informático e obter a análise e os resultados, que nos dão a conhecer a importância, ou valorização de cada variável (sistema interno), conforme quadro seguinte:

Quadro nº.53 - Variáveis do sistema interno e a sua importância (%) nas dimensões do sistema

nº. Var	código	Sistema interno	médias	% import
Variáveis da governação				
1	G_Gov_Org	Modelo da governação organizacional.	2,65	88,24
2	G_Lider	Forma como se estrutura a liderança.	2,82	94,12
3	G_Autoridd	Metodologia utilizada para definir a autoridade.	2,41	80,39
4	G_Poder	Forma como o poder é utilizado na dinâmica organizacional.	2,29	76,47
5	G_Reg_int	Conteúdo dos regulamentos internos.	2,88	96,08
6	G_Proc_lab	Regras que regulam os procedimentos laborais.	2,76	92,16
7	G_Sit_Inc	Conteúdo do sistema de incentivos que permite a cooperação.	2,41	80,39
8	G_Recomp	Sistema de recompensas/penalizações.	2,06	68,63
9	G_Norm_lab	Normativos legais que regulam as relações/condições laborais.	2,88	96,08
10	G_Org_sect	Forma como estão organizados os sectores de ação.	2,65	88,24
11	G_Dist_resp	Distribuição das responsabilidades.	2,76	92,16
Variáveis dos valores partilhados na organização				
12	VP_Qual_serv	Qualidade dos serviços prestados.	2,94	98,04
13	VP_Displ	Atitude face à disponibilidade para prestar apoio ao cliente.	2,76	92,16
14	VP_Trab_eq	Comportamentos dos profissionais e trabalho em equipa.	2,88	96,08
15	VP_Resp	Comportamentos centrados no respeito, em relação ao cliente.	2,94	98,04
16	VP_Trad	Vínculos tradicionais na realização de iniciativas.	2,18	72,55
17	VP_Int_part_cli	Integração participativa dos clientes/beneficiários.	2,71	90,20
18	VP_Part_trab	Participação dos trabalhadores no processo de decisão.	2,24	74,51
19	VP_Ausc_trab	Auscultação dos trabalhadores na organização do trabalho.	2,53	84,31
Variáveis das áreas de interiorização				
20	AI_At_prosp	Atitude prospectiva face à programação das ações.	2,71	90,20
21	AI_Ader_prog	Aderência a programas e candidaturas para financiamento.	2,65	88,24
22	AI_Inov_proj	Interesse por ações inovadoras e projetos.	2,65	88,24
23	AI_Redel_local	Inclusão em rede local de intervenção.	2,71	90,20
24	AI_Mot_parceria	Motivação para a realização de trabalho em parceria.	2,82	94,12

Quadro nº.53 - Variáveis do sistema interno (cont.)

nº. Var	código	Sistema interno	médias	% import
		Variáveis da organização do trabalho e recursos humanos		
25	OT_Regras_sec	Definição das regras formais de funcionamento dos sectores.	2,88	96,08
26	OT_Planos_serv	Realização de planos de serviço com descrição das ações.	2,76	92,16
27	OT_Superv	Supervisão dos comportamentos e procedimentos dos trabalhadores	2,76	92,16
28	OT_Optm_rec	Definição das regras para otimizar os recursos.	2,88	96,08
29	OT_Org_Eq_trab	Organização das equipas de trabalho.	2,71	90,20
30	OT_Turnos	Organização dos turnos e escalas de serviço.	2,88	96,08
31	OT_Met_envolv	Metod. de envolvimento dos trabalhadores na org.do trabalho.	2,65	88,24
32	OT_Inform	Definição do modelo de transmissão das mensagens/informações	2,47	82,35
33	OT_Selec_RH	Método utilizado para a seleção dos recursos humanos.	2,47	82,35
34	OT_Prat_RH	Práticas de desenvolvimento dos recursos humanos.	2,71	90,20
35	OT_Hab_prof	Habilidades profissionais exigidas para as funções.	2,53	84,31
36	OT_Comp	Definição do perfil de competências.	2,65	88,24
37	OT_Serv_espec	Integração de serviços técnicos especializados.	2,76	92,16
38	OT_concursos	Realização de concursos para admissão de recursos humanos.	2,12	70,59
39	OT_Int_colab	Modelo de integração de novos colaboradores.	2,47	82,35
		Variáveis dos recursos financeiros		
40	RF_apoios_est	Recurso aos apoios financeiros do estado.	2,88	96,08
41	RF_parcerias	Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias.	2,71	90,20
42	RF_donativos	Donativos atribuídos pelos benfeiteiros.	2,59	86,27
43	RF_comp_acordos	Comparticipações resultantes dos acordos de cooperação.	3,00	100,00
44	RF_comp_clientes	Comparticipações dos clientes e famílias.	2,88	96,08
45	RF_project	Recursos provenientes de projetos e candidaturas.	2,65	88,24
46	RF_imoveis	Recebimentos de rendas de imóveis.	2,29	76,47
47	RF_val_lucrat	Lucros provenientes das valências lucrativas.	1,53	50,98
48	RF_vend_patrim	Vendas de património.	1,53	50,98
49	RF_Dep_banc	Receitas de depósitos bancários	1,76	58,82
		Variáveis tecnológicas e equipamentos		
50	TE_uso_equip	Utilização de equipamentos adequados aos serviços.	2,82	94,12
51	TE_informatiza	Informatização do sistema interno organizacional.	2,65	88,24
52	TE_trab_rede_inf	Realização de trabalho em rede informática.	2,35	78,43
53	TE_meios_inf_tecn	Utilização dos meios de informação tecnológica.	2,76	92,16
54	TE_viaturas	Utilização de viaturas adequadas para as diferentes funções.	2,71	90,20
55	TE_aquis_equip_serv	Aquisição de equipamentos adequados aos diferentes serviços.	2,88	96,08

Fonte: elaboração própria a partir do painel de peritos.

Decorrente da análise realizada, nesta fase é possível retirar as primeiras apreciações, sobre a importância atribuída, pelos peritos, às variáveis do sistema interno.

Em relação às variáveis da governação do sistema, são destacadas, pelos peritos, a forma como se estrutura a liderança (v nº.2 – cód: G Lider), com o valor de 94,12%; o conteúdo dos regulamentos internos (v nº.5 – cód: G Reg int), com o valor de 96,08%; e os normativos legais que regulam as relações e condições laborais (v nº.9 – G Norm lab), com o valor de 96,08%. Constatata-se que é evidenciada a capacidade de liderança nos grupos organizacionais, sendo este aspecto de importância significativa para caracterizar os sistemas internos e para o entendimento do funcionamento organizacional.

Do mesmo modo, os peritos atribuem elevada importância aos conteúdos dos regulamentos internos, como documentos fundamentais para as tomadas de decisão e para a normalização do funcionamento das organizações.

Tratando-se de entidades que possuem alguma capacidade para a empregabilidade, localmente identificadas e reconhecidas como potenciais empregadoras, considerando o número de efetivos que nelas trabalham, é reconhecida a devida importância aos normativos legais que regulam as relações e condições laborais.

Relativamente ao grupo das variáveis dos valores partilhados na organização, são consideradas de muita importância, a variável relativa à qualidade dos serviços prestados (v nº.12 – VP Qual serv), com uma valorização de 98,04 %; a variável dos comportamentos dos profissionais e trabalho em equipa (v nº.14 – VP Trab eq), com o valor de 96,08%; e a variável comportamentos centrados no respeito, em relação ao cliente (v nº.15 – VP Resp), com o valor atribuído de 98,04%.

Fica bem evidente que a preocupação com a qualidade das ações praticadas e o respeito pelos clientes está bem patente nas opções tomadas pelos peritos. Os comportamentos dos profissionais terão que estar ajustados a esta realidade evidente. A importância que representa o cliente/utente para estas organizações sociais e a necessidade de se considerar a qualidade dos serviços prestados, para a adequação das funções organizacionais às exigências fomentadas na atualidade.

As variáveis das áreas de interiorização mais valorizadas pelos peritos estão relacionadas com o trabalho em rede e parceria e a formação de uma atitude prospetiva face à programação das ações.

A variável atitude prospetiva face à programação das ações (v nº.20-Ai AT prosp) é destacada com uma valorização de 90.20%, o que reflete a sensibilidade dos inquiridos para a necessidade evidente das organizações efetuarem planeamento e, sobretudo, planificação numa lógica centrada na prospetiva.

O trabalho organizacional integrado numa rede local de intervenção (v nº.23-Ai Rede local) é destacado pelos peritos, o que torna esta variável como uma das mais importantes, cuja valorização é de 90.20%.

No âmbito deste grupo de variáveis, a motivação para a realização de trabalho em parceria (v nº.24-Ai Mot parceria) é destacada com uma valorização de 94.12%. Esta apreciação reflete a importância que é atribuída aos trabalhos desenvolvidos pela rede de atores locais e pelo desenvolvimento dos trabalhos em parceria.

No grupo das variáveis da organização do trabalho e recursos humanos são destacadas as que se relacionam com as regras formais que definem alguns procedimentos fundamentais para o funcionamento das organizações. Neste grupo de variáveis, a definição das regras formais de funcionamento dos setores (v nº.25-OT Regras sec) obtêm uma valorização de 96,08%, tendo sido atribuída esta valorização à definição das regras para otimizar os recursos (v nº.28-OT Optm rec) e organização de turnos e escalas de serviços dos profissionais (v nº.30-OT Turnos), atendendo que grande parte dos profissionais trabalham através do sistema de escalas rotativas, para dar resposta ao funcionamento contínuo de algumas respostas sociais.

Quanto às variáveis mais importantes, que se relacionam com os recursos financeiros e que constituem a principal fonte de financiamento das organizações, os peritos valorizam os recursos provenientes do estado e as comparticipações dos clientes/utentes.

A importância atribuída à celebração dos acordos de cooperação, determina uma valorização máxima às comparticipações resultantes dos acordos de cooperação (v nº.43-RF Comp acordos), com a valorização de 100%. As variáveis recurso aos apoios financeiros do estado (v nº.40 RF apoios est) e comparticipações dos clientes e famílias (v nº.44-RF comp clientes) obtêm uma valorização de 96.08%, facto que lhes proporciona um destaque importante.

Quanto às variáveis tecnológicas e equipamentos, os peritos dão destaque à utilização de equipamentos adequados aos serviços (v nº.50-TE uso equip) com uma valorização de 94.12%; utilização de meios de informação tecnológica (v nº.53-TE meios inf tecn), com uma valorização de 92.16%; e à aquisição de equipamentos adequados aos diferentes serviços (v nº.55-Aquis equip serv), com 96.06% de valorização.

Neste processo da análise estrutural, relativamente à importância das variáveis internas, os peritos atribuem um valor determinante à forma como se estrutura a liderança, à formalidade das regras de funcionamento das organizações, através dos regulamentos internos e ao cumprimento dos normativos legais, que regulam as relações e as condições laborais.

No que respeita aos serviços que são prestados, são destacados os valores relacionados com a qualidade dos serviços, os comportamentos dos profissionais e o trabalho desenvolvido em equipa, tal como os comportamentos centrados no respeito para com o cliente.

A atitude prospetiva para a programação das ações de intervenção, ou outras que surjam como iniciativas relevantes, é entendida como sendo de muita importância.

O enquadramento destas ações das misericórdias, numa rede local de intervenção, é reconhecido como uma atitude fundamental para a otimização dos recursos e para o desenvolvimento de uma rede local de intervenção abrangente e sustentada.

Na mesma lógica de intervenção, os peritos destacam a importância da motivação dos responsáveis das organizações para a realização de um trabalho em parceria, neste caso, para alcançar objetivos e rentabilizar os recursos.

No que respeita ao funcionamento interno das respostas sociais, consideram os peritos que o processo de trabalho decorre em função de escalas de serviços e organização de turnos, e a partir de regras formais de funcionamento e de otimização de recursos.

Os recursos financeiros mais importantes são provenientes dos acordos celebrados com o estado e das comparticipações dos clientes/utentes. Alguns apoios financeiros do estado são provenientes de candidaturas a financiamentos, para implementação de novos projetos ou melhoria de outras ações em atividade.

Na atividade organizacional, são utilizados equipamentos adequados aos diferentes serviços e são utilizados meios tecnológicos de informação.

Como os sistemas não sobrevivem isolados, mas, pelo contrário, estão integrados e relacionam-se com uma envolvente externa muito determinante, as variáveis externas, que assumem uma condição de maior influência e explicação, deverão ser consideradas e incluídas na análise estrutural. Para o efeito, o quadro seguinte reflete a opinião dos peritos sobre a valorização das variáveis externas:

Quadro nº.54 - Variáveis do sistema externo e a sua importância (%) nas dimensões do sistema

nº. Var	código	Sistema Externo	médias	% import
Variáveis das políticas governamentais e sectoriais				
56	PG_protocolos	Estabelecimento de protocolos e acordos de cooperação.	3,00	100,00
57	PG_legisla	Cumprimento da Legislação aplicável que regula os procedimentos.	2,88	96,08
58	PG_normas	Observância pelas normas de apoio ao investimento.	2,53	84,31
59	PG_reg_trab	Cumprimento das leis laborais e regulamentação do trabalho.	3,00	100,00
60	PG_prot_UMP_MS	Protocolos estabelecidos entre a U.M.P. e o Minist. da Solidariedade	2,88	96,08
61	PG_normas_cand	Normativos para candidaturas a financiamentos.	2,59	86,27
62	PG_Reg_resp_soc	Legislação que regulamenta a criação de respostas sociais.	2,71	90,20
63	PG_valenc_lucrat	Procedimentos para a criação de valências lucrativas.	1,59	52,94
64	PG_regras_iefp	Regras do I.E.F.P e apoios à contratação.	2,82	94,12
Variáveis sócio-demográficas e culturais				
65	SD_popula	População com necessidades especiais.	2,94	98,04
66	SD_Idade	Idade dos utentes/clientes/beneficiários	2,65	88,24
67	SD_género	Género dos utentes/clientes/beneficiários	1,76	58,82
68	SD_col_famil	Colaboração das famílias dos clientes/beneficiários.	2,41	80,39
69	SD_exig_clientes	Exigências dos clientes/beneficiários dos serviços.	2,71	90,20
70	SD_hábitos	Hábitos locais e tradições.	2,35	78,43
Variáveis da rede organizacional local				
71	RO_organ_simil	Existência de organizações com funções similares.	2,35	78,43
72	RO_func_rede	Funcionamento e dinâmica da rede local de intervenção.	2,53	84,31
73	RO_func_parc	Estrutura e funcionamento das parcerias locais.	2,53	84,31
74	RO_compl_org	Forma como as organiz. se complementam e reúnem sinergias.	2,53	84,31

Fonte: elaboração própria a partir do painel de peritos.

Relativamente ao sistema externo, as variáveis relacionadas com as políticas governamentais e setoriais, com maior importância, de acordo com a opinião dos peritos, são o estabelecimento de protocolos e acordos de cooperação entre as misericórdias e o estado, o cumprimento das leis laborais e regulamentação das condições do trabalho e o cumprimento da legislação aplicável, que regula os procedimentos para o funcionamento das respostas sociais.

Os peritos valorizam o estabelecimento de protocolos e acordos de cooperação (v nº.56-PG protocolos) com uma pontuação de 100%. Esta valorização reflete a importância atribuída aos apoios do estado, para a manutenção das respostas sociais das misericórdias.

Em contrapartida, em função dos acordos estabelecidos com o estado, as instituições beneficiárias dos apoios financeiros ficam sujeitas às condições normativas impostas. Outras condições são impostas, por força da legislação que regulamenta os procedimentos da instalação das respostas sociais. A percepção, por parte dos peritos, da obrigatoriedade do

cumprimento destas condições, leva os inquiridos a valorizar esta variável (v nº.57-PG legisla) com uma pontuação de 96.08%.

No mesmo enquadramento, o cumprimento das leis laborais e regulamentação do trabalho (v nº.59-PG reg trab) obtêm uma valorização de 100%, facto que é perceptível pelas exigências impostas pelo estado, para o cumprimento das condições do trabalho.

No que respeita à opinião dos peritos, sobre a celebração de protocolos entre o estado e a União das Misericórdias Portuguesas, estes valorizam esta variável, com uma pontuação de 96.08%, sendo que estes acordos são considerados muito relevantes, porque refletem o conjunto das condições financeiras suportadas pelo estado e os regimes de participação dos utentes e famílias.

No conjunto das variáveis sócio-demográficas e culturais, são destacadas as que estão relacionadas com a idade dos clientes/utentes, com as exigências impostas por esses clientes, em termos de qualidade dos serviços, e as variáveis relacionadas com os grupos populacionais com necessidades especiais.

Os peritos valorizam a variável população com necessidades especiais (v nº.65-SD popula) com 98.04%. Em relação à idade dos clientes/utentes (v nº.66-SD idade), a valorização atribuída pelos inquiridos corresponde a 88.24%; enquanto a variável exigências dos clientes/utentes (v nº.69-SD exig clientes), no que respeita à qualidade dos serviços prestados, os peritos valorizam com 90.20%.

No âmbito do grupo das variáveis relacionadas com o funcionamento da rede organizacional, do local da instalação e intervenção das misericórdias, os peritos destacam, com uma valorização de importância, o funcionamento e dinâmica da rede local de intervenção (v nº.72-RO func rede), com 84.31%; a estrutura e o funcionamento das parcerias locais (v nº.73-RO func parc), com 84.31%; e a forma como as organizações se complementam e reúnem sinergias (v nº.74-RO compl org), com 84,31%.

A análise realizada permite perceber que existe uma preocupação, por parte dos responsáveis das organizações, em estabelecer uma rede de parcerias sustentável, para que sejam alcançados os objetivos e, em simultâneo, para que a rede local de intervenção atenda às problemáticas locais, sem sobreposições de serviços. Outra das preocupações evidentes é a reunião de sinergias, que pode ser alcançada com o estabelecimento de uma rede de parceiros que seja eficaz.

Em resumo, no sistema externo, sendo este muito influente na dinâmica interna das organizações, são destacadas as variáveis relacionadas com as políticas governamentais de orientação e controle de procedimentos, relativas às condições de instalação das respostas

sociais e às condições laborais impostas aos atores profissionais; e ainda as variáveis relacionadas com o estabelecimento de protocolos com o estado, sobretudo aqueles que estabelecem as condições de financiamento das organizações. Constatava-se, pela importância atribuída às variáveis em referência, que a importância das relações que as misericórdias possuem com os organismos estatais é muito significativa, pela componente das participações financeiras, consideradas essenciais à manutenção das respostas sociais dinamizadas pelas instituições.

No contexto da intervenção das misericórdias, as variáveis de maior valorização são aquelas que se relacionam com as populações com necessidades especiais e a idade dos clientes/utentes, facto que está justificado através do quadro que contempla as respostas sociais das misericórdias. As respostas sociais com maior significado, no âmbito da intervenção social praticada pelas misericórdias, são direcionadas à terceira idade e primeira infância, para além de outras direcionadas aos grupos mais vulneráveis e com necessidades especiais.

Verifica-se que a intervenção desenvolvida pelas misericórdias tem patente a qualidade da ação praticada, nomeadamente, porque são tidas em consideração as exigências dos clientes/utentes, relacionadas com as boas práticas na execução dos serviços.

Para que seja conseguida uma intervenção local, que seja abrangente e eficaz, os peritos valorizam as variáveis relacionadas com a dinâmica da rede local de intervenção. Do mesmo modo, sustenta-se uma política de parceria, com o objetivo de alcançar objetivos de uma forma sustentada. A forma como as organizações se complementam e reúnem sinergias, é entendida como um aspeto fundamental para a progressão das organizações e para que os objetivos da intervenção sejam alcançados.

Realizada uma primeira análise, em que foram destacadas as variáveis mais significativas, para o entendimento dos sistemas, seguidamente, com outros detalhes, serão analisadas as relações que se estabelecem entre variáveis.

3.2.2.2. Resultados da análise estrutural

3.2.2.2.1. Análise das influências diretas

A análise estrutural concretiza-se através do estabelecimento de relações entre as variáveis, que foram destacadas na etapa anterior. Pretende-se, nesta fase da análise, estabelecer as relações entre as variáveis. Trata-se de pôr em evidência as variáveis mais motrizes e mais dependentes. Como refere Michel Godet, «entende-se que as variáveis motrizes são aquelas cuja evolução condiciona mais o sistema, enquanto que as variáveis dependentes são as mais sensíveis à evolução desse sistema» (1993:118).

Para além da identificação das variáveis com maior número de ligações diretas com o sistema, torna-se pertinente revelar as «variáveis ocultas», cujas ligações indiretas também parecem importantes, conforme refere Godet (1993).

As variáveis classificam-se segundo o número e a intensidade das relações em que estão implicadas, quer em motricidade, quer em dependência. Nesta classificação, segundo a explicação facultada por Michel Godet (1993), no manual de prospetiva estratégica, as variáveis são analisadas segundo as relações diretas, indiretas e potenciais. A classificação direta é a que resulta do jogo de relações que se estabelecem a curto e médio prazo; sendo o horizonte de menos de uma década; a classificação indireta integra efeitos em cadeia, normalmente de tempo mais distante, cujo horizonte de médio/longo prazo poderá corresponder a dez-quinze anos; e a classificação potencial, que integra relações entre variáveis, que só mais tarde ficam evidentes. Convém salientar que, muitos dos resultados obtidos com estas classificações, só confirmam primeiras intuições, contudo, outros surpreendem pela sua autenticidade e convidam a outras análises.

Utilizando a matriz de influências diretas, onde estão presentes as relações de influências diretas entre as variáveis que definem o sistema, através do programa informático MICMAC, é possível concretizar um plano de influências/dependências diretas e as relações de influências diretas entre as variáveis que definem o sistema. O resultado extraído da aplicação informática consta num plano, onde as variáveis se distribuem em torno de um eixo cartesiano, em que as ordenadas são o grau de dependência e as abcissas o grau de influência (motricidade).

No plano referenciado, as variáveis poderão surgir distribuídas por cinco setores, como faz referência Ribeiro (1997), de acordo com a perspetiva apresentada por Michel Godet (1993):

Setor 1- neste setor estão situadas as variáveis muito influentes e pouco dependentes, também designadas por variáveis motrizes, que são essencialmente explicativas e condicionam o resto do sistema, mas dependem pouco das restantes variáveis.

Setor 2- designam-se por variáveis relais, ou de ligação, e são simultaneamente muito influentes e muito dependentes. São intrinsecamente instáveis e normalmente incorporam as variáveis-chave, segundo a opinião de Michel Godet.

Setor 3- este setor integra as variáveis resultado, cuja evolução está dependente do comportamento das variáveis dos setores 1 e 2.

Setor 4- trata-se de variáveis pouco influentes e pouco dependentes, que constituem as «tendências pesadas», ou fatores com um desenvolvimento relativamente autónomo, por essa razão, não são determinantes do futuro (variáveis excluídas).

Setor 5- integra as variáveis pelotão, que se caracterizam por serem mediamente motrizes e/ou influentes, para as quais não é fácil a priori determinar a sua influência no sistema. Normalmente não são excluídas, por não existir prova da sua irrelevância para a análise.

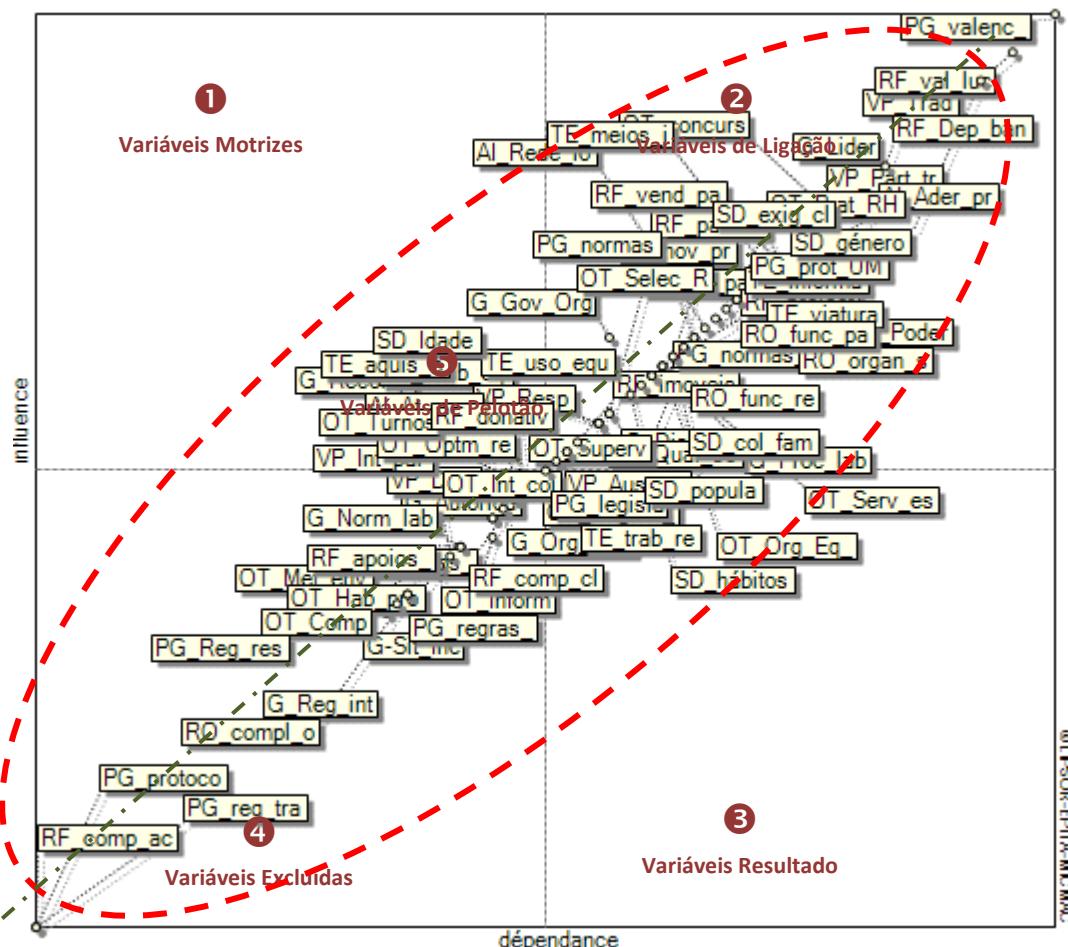
A figura seguinte reflete a análise realizada e a posição ocupada pelo conjunto das variáveis, nos cinco setores que constituem o plano das influências/dependências diretas, cuja posição dessas variáveis no plano, permite determinar a importância de cada uma delas para a dinâmica dos sistemas.

Segundo Michel Godet (1993), as variáveis que são mais determinantes para a dinâmica dos sistemas são as denominadas «variáveis-chave» ou variáveis de ligação (setor 2). Estas variáveis ocupam uma posição de charneira no sistema, sendo que, por serem de forte influência, propagam esses efeitos a todo o sistema. É possível que seja este grupo de variáveis a desempenhar um papel fulcral, nas determinantes da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja.

Estas variáveis, designadas variáveis de ligação, consideradas muito motrizes e muito dependentes, são por natureza muito instáveis. Como refere Michel Godet, no manual de prospetiva estratégica (1993:120), «qualquer ação sobre estas variáveis terá repercussões

sobre as outras e um efeito de retorno sobre si próprias que virá ampliar ou atenuar a impulsão inicial»

Figura nº.3 - Plano das Influências / Dependências Diretas das variáveis dos Sistemas



Fonte: software MICMAC

A análise da figura 3, plano das influências/dependências diretas das variáveis dos sistemas, permite obter uma visão das variáveis-chave dos sistemas, ou seja, aquelas que são, em simultâneo, muito motrizes e muito dependentes, nomeadamente os procedimentos para a criação de valências lucrativas (PG valenc lucrat) e o género dos utentes/clientes/beneficiários (SD genero), como variáveis externas de muita relevância.

No âmbito das variáveis-chave do sistema interno, no plano, destaca-se a variável lucros provenientes das valências lucrativas (RF val lucrat), no âmbito dos recursos financeiros das

organizações. Ainda, no que respeita aos recursos financeiros, encontra-se no setor 2 do plano, como variável muito influente e dependente, as receitas de depósitos bancários (RF dep banc) e o aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias (RF parcerias).

No mesmo setor das variáveis de ligação, enquadra-se uma variável dos valores partilhados nas organizações, nomeadamente vínculos tradicionais na realização de iniciativas (VP trad), como variável muito influente e muito dependente nos sistemas. Ainda, neste quadrante, a participação dos trabalhadores no processo de decisão (VP part trab) assume um papel muito importante e de grande influência e dependência nos sistemas.

Considerando que os papéis profissionais são de grande relevância para a dinâmica organizacional, a admissão e gestão de recursos humanos é um processo que carece de muita reflexão e destreza, para que esta vertente não comprometa negativamente a ação estratégica. A variável realização de concursos para admissão de recursos humanos (OT concursos), surge no plano numa posição de charneira, como sendo uma variável de forte influência e dependência nos sistemas.

Ainda, no âmbito das variáveis internas de forte influência e dependência, surgem as variáveis relacionadas com a capacidade de liderança (G líder) e forma como o poder é utilizado na dinâmica das organizações (G poder).

Pelo posicionamento que as variáveis ocupam no plano das influências/dependências diretas, os sistemas podem ser considerados instáveis, verificando-se que as variáveis formam uma nuvem de pontos à volta da diagonal principal. Como refere Michel Godet (1993), nos sistemas instáveis, cada variável é motriz, pela influência que provoca nas outras variáveis e nos sistemas, e, em simultâneo, são dependentes, o que leva a entender que, qualquer ação que decorra sobre cada uma destas variáveis, repercute-se no conjunto das outras e, no retorno, sobre si próprias.

No âmbito da análise realizada, o quadro seguinte reflete, de forma estruturada e por ordem decrescente, o grau de influência e dependência das variáveis que compõem os sistemas.

Atendendo ao facto das variáveis se situarem em redor da diagonal principal, nos sistemas estudados não são percetíveis variáveis motrizes. As variáveis que se posicionam no setor 2, são variáveis de ligação, por natureza são instáveis, mas são aquelas que mais influenciam a dinâmica dos sistemas e são aquelas que são mais dependentes.

As variáveis deste setor com mais influência e dependência são as que se posicionam nos primeiros lugares, conforme consta no painel seguinte:

Quadro nº.55 - Variáveis do plano de influências/dependências diretas dos sistemas

Nº da variável	Código	Nome da variável	Y In	X De	% Imp
1.- Variáveis Motrizes					
2.- Variáveis de Ligação					
63	PG_valenc_lucrat	Procedimentos para a criação de valências lucrativas.	169	169	53
47	RF_val_lucrat	Lucros provenientes das valências lucrativas.	165	165	51
16	VP_Trad	Vínculos tradicionais na realização de iniciativas.	162	162	73
67	SD_género	Género dos utentes/clientes/beneficiários	162	162	59
2	G_Lider	Forma como se estrutura a liderança.	153	151	94
49	RF_Dep_banc	Receitas de depósitos bancários	153	153	59
38	OT_concursos	Realização de concursos para admissão de recursos humanos.	148	148	71
18	VP_Part_trab	Participação dos trabalhadores no processo de decisão.	146	146	75
4	G_Poder	Forma como o poder é utilizado na dinâmica organizacional.	145	145	76
41	RF_parcerias	Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias.	143	143	90
48	RF_vend_patrim	Vendas de património.	143	143	51
53	TE_meios_inf_tecn	Utilização dos meios de informação tecnológica.	142	142	92
22	AI_Inov_proj	Interesse por ações inovadoras e projetos.	141	141	88
21	AI_Ader_prog	Aderência a programas e candidaturas para financiamento.	139	139	88
33	OT_Selec_RH	Método utilizado para a seleção dos recursos humanos.	139	139	82
34	OT_Prat_RH	Práticas de desenvolvimento dos recursos humanos.	139	139	90
60	PG_prot_UMP_MS	Protocolos estabelecidos entre a U.M.P. e o Minist.da Solidaried.	139	139	96
51	TE_informatiza	Informatização do sistema interno organizacional.	138	138	88
73	RO_func_parc	Estrutura e funcionamento das parcerias locais.	137	137	84
23	AI_Red_local	Inclusão em rede local de intervenção.	136	136	90
27	OT_Superv	Supervisão dos comportamentos e procedimentos dos trabalhad	135	135	92
58	PG_normas	Observância pelas normas de apoio ao investimento.	135	135	84
3.- Variáveis Resultado					
4.- Varáveis Excluídas					
32	OT_Inform	Definição do modelo de transmissão das mensagens/informações	111	111	82
35	OT_Hab_prof	Habilidades profissionais exigidas para as funções.	111	111	84
64	PG_regras_iefp	Regras do I.E.F.P e apoios à contratação.	108	108	94
74	RO_compl_org	Forma como as organizações se complementam e reúnem sinergias.	108	108	84
36	OT_Comp	Definição do perfil de competências.	107	107	88
31	OT_Met_envolv	Metod. de envolvimento dos trabalhadores na org.do trabalho.	106	106	88
5	G_Reg_int	Conteúdo dos regulamentos internos.	93	93	96
43	RF_comp_acordos	Comparticipações resultantes dos acordos de cooperação.	73	73	100
56	PG_protocolos	Estabelecimento de protocolos e acordos de cooperação.	73	73	100
59	PG_reg_trab	Cumprimento das leis laborais e regulamentação do trabalho.	73	73	100

Fonte: elaboração própria a partir do painel de peritos.

Tal como ficou explicado, em relação ao setor 1 (variáveis motrizes), o mesmo ocorre em relação ao setor 3 (variáveis resultado), ou seja, não são identificadas variáveis situadas claramente neste setor.

Quanto às variáveis excluídas, são aquelas que se posicionam próximo da origem, no plano influências/dependências, e apresentam-se como tendências pesadas ou fatores relativamente

desligados dos sistemas, com os quais possuem ligações muito reduzidas, pelo que não constituem determinantes do futuro.

Quadro nº.56 – Variáveis do plano de influências/dependências diretas dos sistemas

Nº da variável	Código	Nome da variável	Y Inf	X Dep	% Imp
5.- Variáveis de Pelotão					
71	RO_organ_simil	Existência de organizações com funções similares.	134	134	78
6	G_Proc_lab	Regras que regulam os procedimentos laborais.	133	131	92
68	SD_col_famil	Colaboração das famílias dos clientes/beneficiários.	133	133	80
69	SD_exig_clientes	Exigências dos clientes/beneficiários dos serviços.	133	133	90
29	OT_Org_Eq_trab	Organização das equipas de trabalho.	132	132	90
37	OT_Serv_espec	Integração de serviços técnicos especializados.	132	132	92
45	RF_project	Recursos provenientes de projetos e candidaturas.	132	132	88
54	TE_viaturas	Utilização de viaturas adequadas para as diferentes funções.	131	131	90
61	PG_normas_cand	Normativos para candidaturas a financiamentos.	131	131	86
72	RO_func_rede	Funcionamento e dinâmica da rede local de intervenção.	131	131	84
50	TE_uso_equip	Utilização de equipamentos adequados aos serviços.	130	130	94
70	SD_hábitos	Hábitos locais e tradições.	129	129	78
1	G_Gov_Org	Modelo da governação organizacional.	127	135	88
11	G_Dist_resp	Distribuição das responsabilidades.	127	127	92
24	AI_Mot_parceria	Motivação para a realização de trabalho em parceria.	127	127	94
12	VP_Qual_serv	Qualidade dos serviços prestados.	126	126	98
15	VP_Resp	Comportamentos centrados no respeito, em relação ao cliente.	126	126	98
55	TE_aquis_equip_serv	Aquisição de equipamentos adequados aos diferentes serviços.	126	126	96
65	SD_popula	População com necessidades especiais.	126	126	98
8	G_Recomp	Sistema de recompensas/penalizações.	124	124	69
46	RF_imoveis	Recebimentos de rendas de imóveis.	124	124	76
19	VP_Ausc_trab	Ausculação dos trabalhadores na organização do trabalho.	123	123	84
39	OT_Int_colab	Modelo de integração de novos colaboradores.	123	123	82
42	RF_donativos	Donativos atribuídos pelos benfeiteiros.	123	123	86
52	TE_trab_rede_inf	Realização de trabalho em rede informática.	122	122	78
3	G_Autoridd	Metodologia utilizada para definir a autoridade.	121	119	80
57	PG_legisla	Cumprimento da Legislação aplicável que regula os procedimentos.	121	121	96
14	VP_Trab_eq	Comportamentos dos profissionais e trabalho em equipa.	119	119	96
20	AI_At_prosp	Atitude prospectiva face à programação das ações.	119	119	90
25	OT_Regras_sec	Definição das regras formais de funcionamento dos sectores.	119	119	96
28	OT_Optm_rec	Definição das regras para otimizar os recursos.	119	119	96
30	OT_Turnos	Organização dos turnos e escalas de serviço.	119	119	96
26	OT_Planos_serv	Realização de planos de serviço com descrição das ações.	118	118	92
10	G_Org_sect	Forma como estão organizados os sectores de ação.	117	117	88
7	G_Sit_Inc	Conteúdo do sistema de incentivos que permite a cooperação.	116	114	80
13	VP_Dispo	Atitude face à disponibilidade para prestar apoio ao cliente.	116	116	92
66	SD_Idade	Idade dos utentes/clientes/beneficiários	116	116	88
9	G_Norm_lab	Normativos legais que regulam as relações/condições laborais.	113	113	96
40	RF_apoios_est	Recurso aos apoios financeiros do estado.	113	113	96
44	RF_comp_clientes	Comparticipações dos clientes e famílias.	113	113	96
17	VP_Int_part_cli	Integração participativa dos clientes/beneficiários.	112	112	90
62	PG_Reg_resp_soc	Legislação que regulamenta a criação de respostas sociais.	112	112	90

Fonte: elaboração própria a partir do painel de peritos.

Quanto à leitura do presente quadro, estas variáveis pelotão, pela posição que ocupam no plano das influências/dependências, são mediamente motrizes e dependentes, contudo, só não são excluídas por não existir prova da sua irrelevância para a análise. Sobre o conjunto destas variáveis, refere Michel Godet (1993), que não se pode adiantar qualquer observação ou comentário *a priori*. O significado concreto de algumas destas variáveis pelotão e a importância para os sistemas, poderá, num outro patamar, vir a ser identificado e compreendido.

Ainda, na análise realizada, em relação à influência/dependência das variáveis nos sistemas, é possível constatar e discriminar, através da aplicação informática MICMAC, as cinco variáveis com maior influência direta nos sistemas que constituem o objeto de análise, cuja posição, por ordem decrescente, é a seguinte:

Posição 1- variável PG valenc lucrat; posição 2- variável RF val lucrat; posição 3 – VP trad; posição 4 – SD género; posição 5 – G Lider. O destaque destas variáveis de ligação leva a crer que são aquelas que mais influenciam a dinâmica dos sistemas, pela posição que ocupam no plano, e propagam essa influência sobre todas as outras variáveis.

Em relação às cinco variáveis, com uma maior dependência direta, estas identificadas como sendo as mais sensíveis à evolução dos sistemas, são basicamente as variáveis de maior influência direta, apenas surgem com uma pequena alteração entre as variáveis que ocupam as posições 5 e 6. Por ordem decrescente, as cinco primeiras posições do quadro são ocupadas do seguinte modo:

Posição 1 – variável PG valenc lucrat; posição 2 – RF val lucrat; posição 3 – VP Trad; posição 4 – SD género; posição 5 – RF Dep banc.

O quadro seguinte demonstra a descrição realizada, no enquadramento do conjunto das variáveis.

Quadro nº.57 - Posição das Variáveis por Influência Direta e por Dependência Direta nos Sistemas

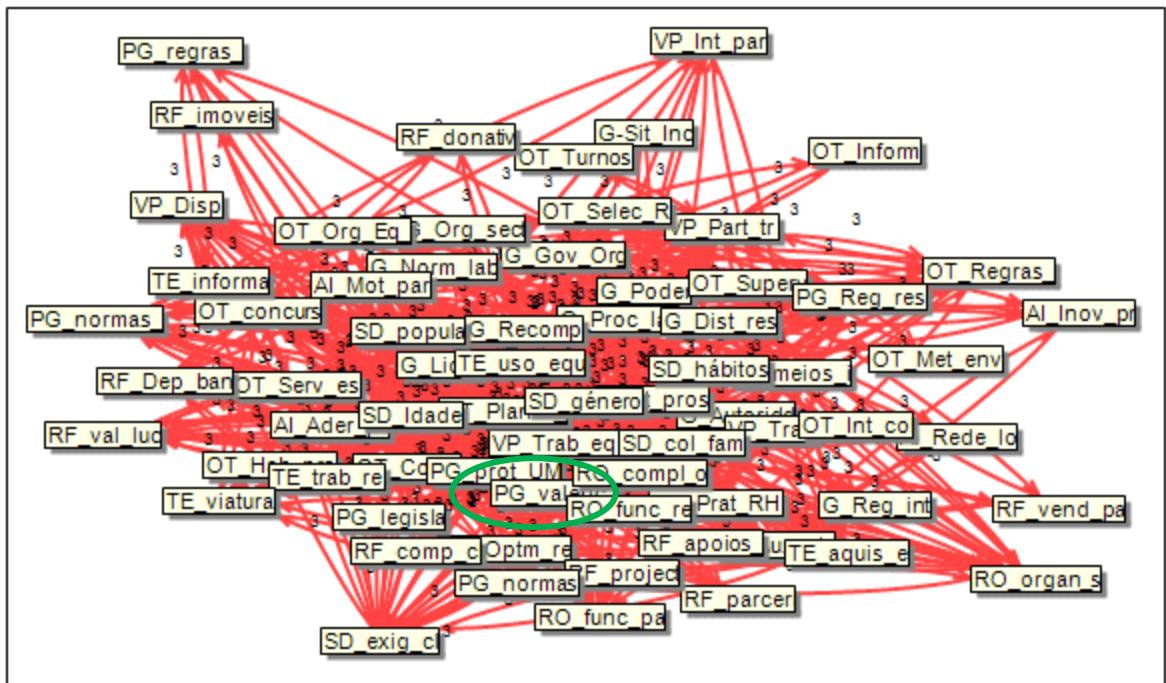
Influência Direta		Dependência Direta	
Posição	Variável (Código)	Posição	Variável (Código)
1	PG_valenc_lucrat	1	PG_valenc_lucrat
2	RF_val_lucrat	2	RF_val_lucrat
3	VP_Trad	3	VP_Trad
4	SD_género	4	SD_género
5	G_Lider	5	RF_Dep_banc
6	RF_Dep_banc	6	G_Lider
7	OT_concursos	7	OT_concursos
8	VP_Part_trab	8	VP_Part_trab
9	G_Poder	9	G_Poder
10	RF_parcerias	10	RF_parcerias
11	RF_vend_patrim	11	RF_vend_patrim
12	TE_meios_inf_tecn	12	TE_meios_inf_tecn
13	AI_Inov_proj	13	AI_Inov_proj
14	AI_Ader_prog	14	AI_Ader_prog
15	OT_Selec_RH	15	OT_Selec_RH
16	OT_Prat_RH	16	OT_Prat_RH
17	PG_prot_UMP_MS	17	PG_prot_UMP_MS
18	TE_informatiza	18	TE_informatiza
19	RO_func_parc	19	RO_func_parc
20	AI_Redec_local	20	AI_Redec_local
21	OT_Superv	21	OT_Superv
22	PG_normas	22	PG_normas
23	RO_organ_simil	23	G_Gov_Org
24	G_Proc_lab	24	RO_organ_simil
25	SD_col_famil	25	SD_col_famil
26	SD_exig_clientes	26	SD_exig_clientes
27	OT_Org_Eq_trab	27	OT_Org_Eq_trab
28	OT_Serv_espec	28	OT_Serv_espec
29	RF_project	29	RF_project
30	TE_viaturas	30	G_Proc_lab
31	PG_normas_cand	31	TE_viaturas
32	RO_func_rede	32	PG_normas_cand
33	TE_uso_equip	33	RO_func_rede
34	SD_habitos	34	TE_uso_equip
35	G_Gov_Org	35	SD_habitos
36	G_Dist_resp	36	G_Dist_resp
37	AI_Mot_parceria	37	AI_Mot_parceria
38	VP_Qual_serv	38	VP_Qual_serv
39	VP_Resp	39	VP_Resp
40	TE_aquis_equip_serv	40	TE_aquis_equip_serv
41	SD_popula	41	SD_popula
42	G_Recomp	42	G_Recomp
43	RF_imoveis	43	RF_imoveis
44	VP_Ausc_trab	44	VP_Ausc_trab
45	OT_Int_colab	45	OT_Int_colab

Fonte: elaboração própria a partir do output MicMac

Para completar a descrição das influências diretas dos sistemas, e, tendo como suporte metodológico da análise realizada o grafo das influências diretas dos sistemas, é claramente perceptível que todas as relações estabelecidas entre variáveis são muito fortes, com destaque

para a variável da posição 1 – variável externa PG valenc lucrat, conforme é demonstrado na figura nº.4:

Figura 4: Grafo das Influências Diretas do Sistema



Fonte: elaboração própria a partir do output MICMAC

© IFSOR-EPIA-MICMAC

Legenda :

- Influência muito fraca;
- Influência fraca;
- Influência média;
- Influência relativamente importante; e,
- Influência muito importante.

Após a descrição e análise das influências/dependências diretas das variáveis nos sistemas, seguidamente a reflexão recai sobre as influências/dependências indiretas das variáveis nesses mesmos sistemas. A consideração das relações diretas não é suficiente, porque a dinâmica dos sistemas acolhe um outro tipo de relações entre variáveis, que, embora de forma indireta, podem alterar a posição dessas variáveis no plano motricidade/dependência.

3.2.2.2. Análise das influências indiretas

Neste ponto, interessa destacar a importância das variáveis com influências indiretas, cuja classificação realizada, a partir das relações que são estabelecidas indiretamente, integra efeitos em cadeia de médio e longo prazo.

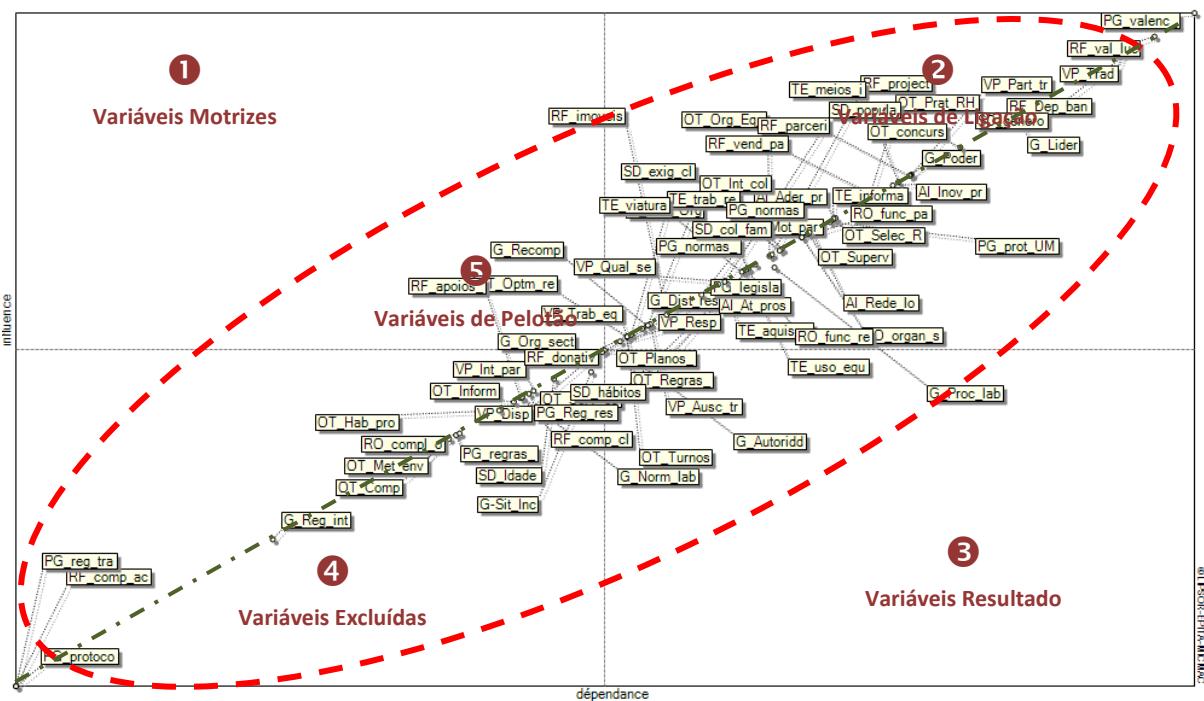
O programa MICMAC permite posicionar as variáveis no plano motricidade/dependência dito indireto e potencial, como faz referência Michel Godet (1993). Este tratamento é importante, na medida em que é possível apreciar o impacto das relações indiretas e potenciais, num espaço temporal de médio e longo prazo, na sequência de transformações técnicas ou políticas ocorridas nos sistemas.

A comparação das classificações diretas e indiretas permite aferir a importância de determinadas variáveis e leva à descoberta de variáveis que se julgavam pouco importantes, mas que, de forma indireta, desempenham um papel preponderante e seria errado negligenciá-las ao longo da análise explicativa.

As relações indiretas entre variáveis concretizam-se através de cadeias de influência e de elos de retroação (*feedback*). Michel Godet (1993) refere que uma matriz vulgar com dezenas de variáveis pode possibilitar inúmeras interações que se concretizam sob a forma de cadeias e de elos. Através do programa MICMAC, que concretiza a multiplicação matricial aplicado à matriz estrutural, permite estudar a difusão dos impactos pelos caminhos e pelos elos de retroação e hierarquizar as variáveis por ordem de motricidade e de dependência.

A figura nº.5, demonstra o posicionamento das relações indiretas que se estabelecem, através do plano de influências/dependências indiretas dos sistemas:

Figura nº.5: Plano de Influências / Dependências Indiretas dos Sistemas



Fonte: elaboração própria a partir do output MICMAC

As variáveis com maior significado, pela influência que exercem na dinâmica dos sistemas, e, em simultâneo, pela dependência em que se encontram, embora de forma indireta, são as variáveis de ligação que se posicionam no setor 2 do plano de influências/dependências indiretas dos sistemas. Como se pode verificar, os lugares de maior influência e dependência são ocupados pelas seguintes variáveis: procedimentos para a criação de valências lucrativas (PG valenc lucrat); lucros provenientes de valências lucrativas (RF val lucrat); género dos utentes/clientes/beneficiários (SD género); vínculos tradicionais na realização de iniciativas (VP trad); e forma como se estrutura a liderança (G líder). Constata-se que as variáveis do plano com maior influência/dependência indireta nos sistemas, são exatamente as mesmas variáveis que exercem maior influência/dependência direta. Os quadros seguintes clarificam, de forma detalhada, os dados relativos às influências/dependências indiretas.

Relativamente às variáveis de pelotão, o procedimento em relação à análise mantém-se, atendendo que se posicionam num setor intermédio do plano e não se podem eliminar, por não ser uma atitude prudente nesta altura.

Também se verifica que ocorrem algumas alterações, em relação à ordem ocupada pelas variáveis, relativamente às influências/dependências indiretas das variáveis de pelotão, tendo como referência a ordem que é ocupada pelas variáveis de ligação.

Quadro nº.58 - Variáveis do Plano de Influências / Dependências Indiretas do Sistema

Nº da variável	Código	Nome da variável	Y Inf	X Dep	% Imp
1.- Variáveis Motrizes					
2.- Variáveis de Ligação					
63	PG_valenc_lucrat	Procedimentos para a criação de valências lucrativas.	2771151	2771427	53
47	RF_val_lucrat	Lucros provenientes das valências lucrativas.	2717677	2716703	51
67	SD_género	Género dos utentes/clientes/beneficiários	2693415	2694477	59
16	VP_Trad	Vínculos tradicionais na realização de iniciativas.	2677115	2676901	73
2	G_Lider	Forma como se estrutura a liderança.	2543494	2510092	94
49	RF_Dep_banc	Receitas de depósitos bancários	2508669	2509675	59
38	OT_concursos	Realização de concursos para admissão de recursos humanos.	2458676	2457888	71
4	G_Poder	Forma como o poder é utilizado na dinâmica organizacional.	2393434	2394196	76
18	VP_Part_trab	Participação dos trabalhadores no processo de decisão.	2392459	2392203	75
41	RF_parcerias	Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias.	2391001	2391251	90
53	TE_meios_inf_tecn	Utilização dos meios de informação tecnológica.	2375980	2376712	92
22	AI_Inov_proj	Interesse por ações inovadoras e projetos.	2368570	2369040	88
48	RF_vend_patrim	Vendas de património.	2344544	2344776	51
34	OT_Prat_RH	Práticas de desenvolvimento dos recursos humanos.	2336202	2335154	90
33	OT_Selec_RH	Método utilizado para a seleção dos recursos humanos.	2292202	2292494	82
21	AI_Ader_prog	Aderência a programas e candidaturas para financiamento.	2289809	2289083	88
51	TE_informatiza	Informatização do sistema interno organizacional.	2289684	2291430	88
60	PG_prot_UMP_MS	Protocolos estabelecidos entre a U.M.P. e o Minist.da Solidaried.	2284570	2283082	96
23	AI_Rede_local	Inclusão em rede local de intervenção.	2260653	2260675	90
58	PG_normas	Observância pelas normas de apoio ao investimento.	2257402	2259132	84
27	OT_Superv	Supervisão dos comportamentos e procedimentos dos trabalhad	2255530	2256446	92
3.- Variáveis Resultado					
4.- Varáveis Excluídas					
74	RO_compl_org	Forma como as organiz. se complementam e reúnem sinergias.	1790799	1789699	84
64	PG_regras_iefp	Regras do I.E.F.P e apoios à contratação.	1786026	1785562	94
36	OT_Comp	Definição do perfil de competências.	1776615	1776639	88
31	OT_Met_envolv	Metod. de envolvimento dos trabalhadores na org.do trabalho.	1759681	1759157	88
5	G_Reg_int	Conteúdo dos regulamentos internos.	1541603	1541865	96
43	RF_comp_acordos	Comparticipações resultantes dos acordos de cooperação.	1198993	1198993	100
56	PG_protocolos	Estabelecimento de protocolos e acordos de cooperação.	1198993	1198993	100
59	PG_reg_trab	Cumprimento das leis laborais e regulamentação do trabalho.	1198993	1198993	100

Fonte: elaboração própria a partir do output MicMac

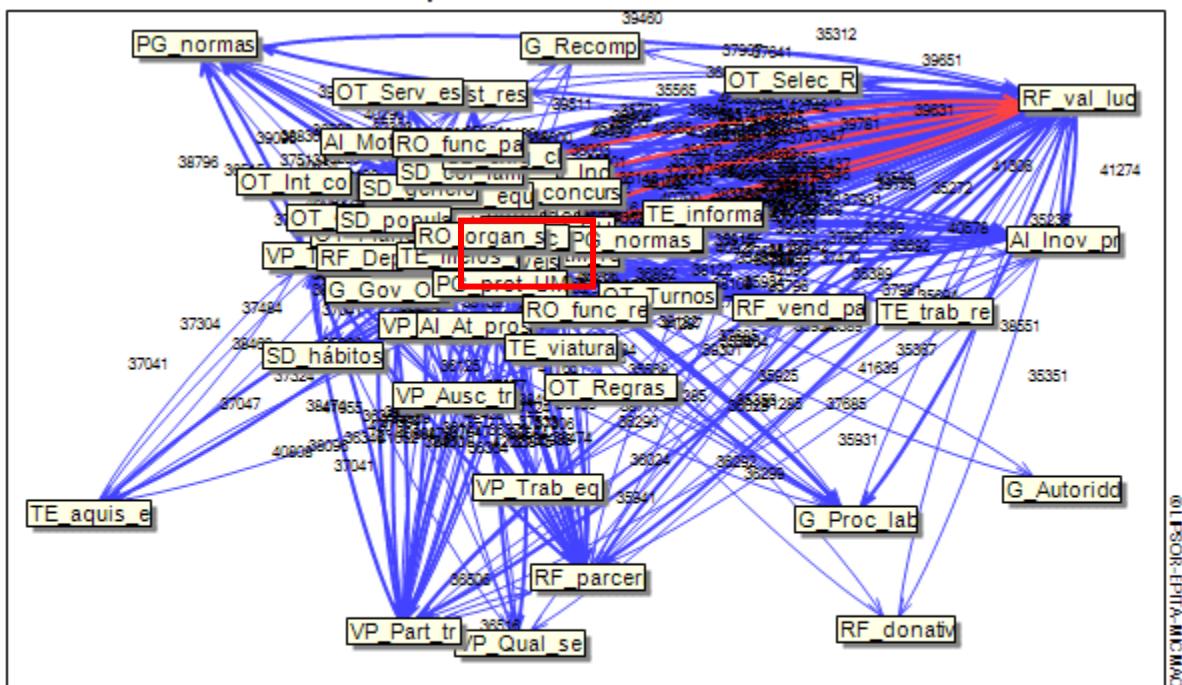
**Quadro nº.58 - Variáveis do Plano de Influências / Dependências Indiretas do Sistema
(continuação)**

Nº da variável	Código	Nome da variável	Y Inf	X Dep	% Imp
5.- Variáveis de Pelotão					
71	RO_organ_simil	Existência de organizações com funções similares.	2247493	2246815	78
73	RO_func_parc	Estrutura e funcionamento das parcerias locais.	2247253	2247729	84
68	SD_col_famil	Colaboração das famílias dos clientes/beneficiários.	2220766	2220286	80
69	SD_exig_clientes	Exigências dos clientes/beneficiários dos serviços.	2217622	2216552	90
6	G_Proc_lab	Regras que regulam os procedimentos laborais.	2210755	2177207	92
45	RF_project	Recursos provenientes de projetos e candidaturas.	2207464	2207272	88
29	OT_Org_Eq_trab	Organização das equipas de trabalho.	2204233	2203651	90
37	OT_Serv_espec	Integração de serviços técnicos especializados.	2185118	2184096	92
70	SD_hábitos	Hábitos locais e tradições.	2175674	2174122	78
61	PG_normas_cand	Normativos para candidaturas a financiamentos.	2175245	2175241	86
72	RO_func_rede	Funcionamento e dinâmica da rede local de intervenção.	2172785	2172737	84
50	TE_uso_equip	Utilização de equipamentos adequados aos serviços.	2169140	2169030	94
54	TE_viaturas	Utilização de viaturas adequadas para as diferentes funções.	2167134	2166886	90
11	G_Dist_resp	Distribuição das responsabilidades.	2144396	2145926	92
12	VP_Qual_serv	Qualidade dos serviços prestados.	2144335	2143885	98
15	VP_Resp	Comportamentos centrados no respeito, em relação ao cliente.	2144335	2143885	98
55	TE_aquis_equip_serv	Aquisição de equipamentos adequados aos diferentes serviços.	2144335	2143885	96
65	SD_popula	População com necessidades especiais.	2144335	2143885	98
1	G_Gov_Org	Modelo da governação organizacional.	2124776	2257456	88
24	AI_Mot_parceria	Motivação para a realização de trabalho em parceria.	2113413	2113135	94
46	RF_imoveis	Recebimentos de rendas de imóveis.	2066811	2066811	76
19	VP_Ausc_trab	Auscultação dos trabalhadores na organização do trabalho.	2045265	2044741	84
39	OT_Int_colab	Modelo de integração de novos colaboradores.	2041863	2042113	82
8	G_Recomp	Sistema de recompensas/penalizações.	2040879	2041601	69
42	RF_donativos	Donativos atribuídos pelos benfeiteiros.	2034183	2034267	86
52	TE_trab_rede_inf	Realização de trabalho em rede informática.	2019565	2020269	78
14	VP_Trab_eq	Comportamentos dos profissionais e trabalho em equipa.	2014246	2015722	96
25	OT_Regras_sec	Definição das regras formais de funcionamento dos sectores.	2014246	2015722	96
28	OT_Optm_rec	Definição das regras para otimizar os recursos.	2014246	2015722	96
30	OT_Turnos	Organização dos turnos e escalas de serviço.	2014246	2015722	96
3	G_Autoridd	Metodologia utilizada para definir a autoridade.	2011337	1977983	80
20	AI_At_prosp	Atitude prospectiva face à programação das ações.	2004669	2004689	90
26	OT_Planos_serv	Realização de planos de serviço com descrição das ações.	1983867	1983889	92
57	PG_legisla	Cumprimento da Legislação aplicável que regula os procedimentos.	1980869	1979901	96
7	G_Sit_Inc	Conteúdo do sistema de incentivos que permite a cooperação.	1966217	1933015	80
13	VP_Displ	Atitude face à disponibilidade para prestar apoio ao cliente.	1964370	1963836	92
10	G_Org_sect	Forma como estão organizados os sectores de ação.	1961901	1961927	88
66	SD_Idade	Idade dos utentes/clientes/beneficiários	1916636	1916908	88
17	VP_Int_part_cli	Integração participativa dos clientes/beneficiários.	1889471	1888977	90
62	PG_Reg_resp_soc	Legislação que regulamenta a criação de respostas sociais.	1883072	1882276	90
9	G_Norm_lab	Normativos legais que regulam as relações/condições laborais.	1874094	1874112	96
44	RF_comp_clientes	Comparticipações dos clientes e famílias.	1874094	1874112	96
40	RF_apoios_est	Recurso aos apoios financeiros do estado.	1871911	1872131	96
32	OT_Inform	Definição do modelo de transmissão das mensagens/informações	1863068	1863030	82
35	OT_Hab_prof	Habilidades profissionais exigidas para as funções.	1843459	1843237	84

Fonte: elaboração própria a partir do output MicMac

No seguimento da análise realizada, em relação às variáveis mais influentes e dependentes nos sistemas, embora de forma indireta, importa salientar, através do grafo de sistematização das influências/dependências indiretas do sistema, a importância dessas redes de influência.

Figura n°.6 - Grafo de Sistematização das Influências/Dependências Indiretas do Sistema



Fonte: elaboração própria a partir do output MICMAC

Legenda :

- Influéncia muito fraca;
 - Influéncia fraca;
 - Influéncia média;
 - Influéncia relativamente importante; e,
 - Influéncia muito importante.

Verifica-se que a rede de influência/dependência entre variáveis é muito intensa, embora a influência seja relativamente importante. Destaca-se no grafo de sistematização das influências /dependências indiretas a ligação muito importante entre a variável recursos financeiros provenientes de valências lucrativas (RF val lucrat) e outras variáveis de ligação (setor 2 do plano) que compõem os sistemas. As variáveis de maior influência/dependência indireta na dinâmica dos sistemas, em função da posição ocupada, são as seguintes: posição 1 – PG valenc lucrat; posição 2 – RF val lucrat; posição 3 – SD género; posição 4 – VP trad;

posição 5 – G líder. O quadro seguinte reflete a posição das variáveis conforme a posição ocupada, por ordem decrescente:

Quadro nº.59 - Posição das Variáveis por Influência e Dependência Indireta do Sistema

Influência Indireta		Dependência Indireta	
Posição	Variável (Código)	Posição	Variável (Código)
1	PG_valenc_lucrat	1	PG_valenc_lucrat
2	RF_val_lucrat	2	RF_val_lucrat
3	SD_género	3	SD_género
4	VP_Trad	4	VP_Trad
5	G_Lider	5	G_Lider
6	RF_Dep_banc	6	RF_Dep_banc
7	OT_concursos	7	OT_concursos
8	G_Poder	8	G_Poder
9	VP_Part_trab	9	VP_Part_trab
10	RF_parcerias	10	RF_parcerias
11	TE_meios_inf_tecn	11	TE_meios_inf_tecn
12	AI_Inov_proj	12	AI_Inov_proj
13	RF_vend_patrim	13	RF_vend_patrim
14	OT_Prat_RH	14	OT_Prat_RH
15	OT_Selec_RH	15	OT_Selec_RH
16	AI_Ader_prog	16	TE_informatiza
17	TE_informatiza	17	AI_Ader_prog
18	PG_prot_UMP_MS	18	PG_prot_UMP_MS
19	AI_Redec_local	19	AI_Redec_local
20	PG_normas	20	PG_normas
21	OT_Superv	21	G_Gov_Org
22	RO_organ_simil	22	OT_Superv
23	RO_func_parc	23	RO_func_parc
24	SD_col_famil	24	RO_organ_simil
25	SD_exig_clientes	25	SD_col_famil
26	G_Proc_lab	26	SD_exig_clientes
27	RF_project	27	RF_project
28	OT_Org_Eq_trab	28	OT_Org_Eq_trab
29	OT_Serv_espec	29	OT_Serv_espec
30	SD_hábitos	30	G_Proc_lab
31	PG_normas_cand	31	PG_normas_cand
32	RO_func_rede	32	SD_hábitos
33	TE_uso_equip	33	RO_func_rede
34	TE_viaturas	34	TE_uso_equip
35	G_Dist_resp	35	TE_viaturas
36	VP_Qual_serv	36	G_Dist_resp
37	VP_Resp	37	VP_Qual_serv
38	TE_aquis_equip_serv	38	VP_Resp
39	SD_popula	39	TE_aquis_equip_serv
40	G_Gov_Org	40	SD_popula
41	AI_Mot_parceria	41	AI_Mot_parceria
42	RF_imoveis	42	RF_imoveis
43	VP_Ausc_trab	43	VP_Ausc_trab
44	OT_Int_colab	44	OT_Int_colab
45	G_Recomp	45	G_Recomp

Fonte: elaboração própria a partir do output MicMac

Com base nas figuras e quadros apresentados anteriormente, nesta fase da análise já é possível apresentar, de forma consistente, as principais características das variáveis mais

importantes dos sistemas, aquelas que se revelam como determinantes para a evolução das organizações que constituem o objeto de análise.

Em resumo, no plano motricidade/dependência, as variáveis ficaram centradas em redor da diagonal principal do plano, por esse facto as variáveis que mais caracterizam os sistemas são as variáveis de ligação (setor 2). Não se vislumbram variáveis motrizes que sejam explicativas e que condicionem os sistemas.

As principais variáveis que influenciam os sistemas são essencialmente instáveis, são motrizes, através da influência que exercem, mas são muito dependentes por serem sensíveis à evolução dos sistemas, daí a instabilidade que as caracteriza e que torna os sistemas também eles instáveis.

Quer através da influência direta ou indireta, destaca-se a variável do sistema externo políticas governamentais e sectoriais (PG valenc lucrat)-procedimentos para a criação de valências lucrativas, como a variável que mais influência exerce sobre os sistemas, mas que também está dependente da evolução desses sistemas. Do mesmo modo, e relacionada com a primeira, a variável interna dos recursos financeiros (RF val lucrat)- lucros provenientes de valências lucrativas encontra-se numa posição charneira, em relação à capacidade de influência que exerce sobre os sistemas, mas, em simultâneo, devido à dependência que a torna instável. O destaque dado a estas duas variáveis, leva a crer que é muito importante para a intervenção social praticada pelas organizações, o desenvolvimento de iniciativas sustentadas na criação de valências lucrativas.

No sistema externo, no âmbito da componente sócio-demográfica e cultural, a variável SD género – género dos utentes/clientes/beneficiários também assume uma posição relevante, pela influência/dependência que exerce.

A variável relacionada com os valores partilhados, VP trad- vínculos tradicionais na realização de iniciativas assume posição relevante, visto estas organizações centenárias estarem muito centradas nestes valores tradicionais, contudo, podem estes valores estar condicionados à evolução dos sistemas.

Internamente, a forma como se estrutura a liderança (G líder), assume posição de destaque, pela influência determinante que provoca, mas pela dependência e vulnerabilidade consentida pela evolução dos sistemas.

Outras variáveis são posicionadas nas primeiras posições , ao nível das influências diretas e indiretas, nomeadamente os recursos financeiros provenientes de depósitos bancários (RF dep banc); a organização do trabalho e recursos humanos, com a realização de concursos para admissão de recursos humanos (OT concursos); forma como o poder é utilizado na dinâmica

organizacional (G poder); a participação dos trabalhadores no processo de decisão (VP part trab); e o aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias (RF parcerias).

3.2.2.2.3. Abordagem à comparação entre variáveis de influência direta e indireta.

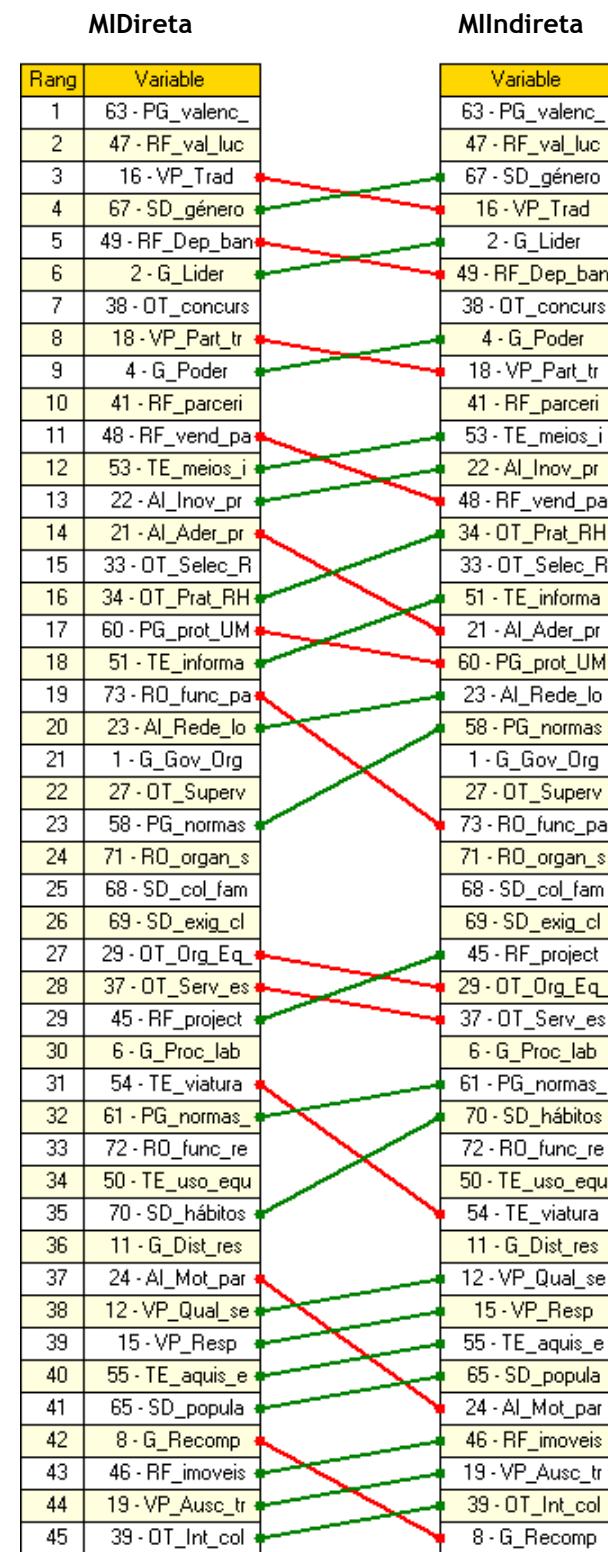
Através dos grafos das figuras 4 (Grafo das influências diretas dos sistemas) e da figura 6 (Grafo de sistematização das influências/dependências indiretas dos sistemas), observa-se que a rede de influências entre as variáveis, no primeiro caso, é mais forte e a influência entre variáveis é muito importante, enquanto no segundo caso, embora a rede de influência seja intensa, mas é relativamente importante, pelo facto de se tratar de uma situação de médio/longo prazo. Pelo facto de não se vislumbrarem variáveis muito motrizes, as principais variáveis que caracterizam os sistemas são variáveis de ligação, daí verificar-se que, quer diretamente, quer indiretamente, são basicamente as mesmas variáveis que provocam influência nos sistemas e são dependentes da evolução desses mesmos sistemas. A dinâmica destas organizações sociais é marcadamente influenciada por um rol diminuto de variáveis de ligação, pelas suas características muito instáveis, tornam os sistemas também instáveis e sensíveis às influências provocadas pelas transformações internas e externas.

Relativamente às posições ocupadas por estas variáveis, no que respeita à influência direta e indireta, verifica-se, através da figura nº.7, que as variáveis ocupam posições estáveis.

Considerando a perspetiva apresentada por Michel Godet (1993), e tendo em conta esta estabilidade verificada, no que respeita ao posicionamento das variáveis, depreende-se que tendencialmente, a influência destas variáveis seja duradoura, visto que a classificação direta resulta do jogo de relações a curto e médio prazo e a remete para horizontes mais distantes. Percebe-se que, tendencialmente, estas variáveis de ligação continuarão a influenciar a dinâmica dos sistemas observados, a curto, médio e longo prazo.

As variáveis que mantêm as posições, quer na influência direta, quer na influência indireta, são as variáveis nº.63 procedimentos para a criação de valências lucrativas (PG valenc lucrat); nº.47 lucros provenientes de valências lucrativas; nº.38 realização de concursos para admissão de recursos humanos (OT concursos); nº.41 aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias (RF parcerias).

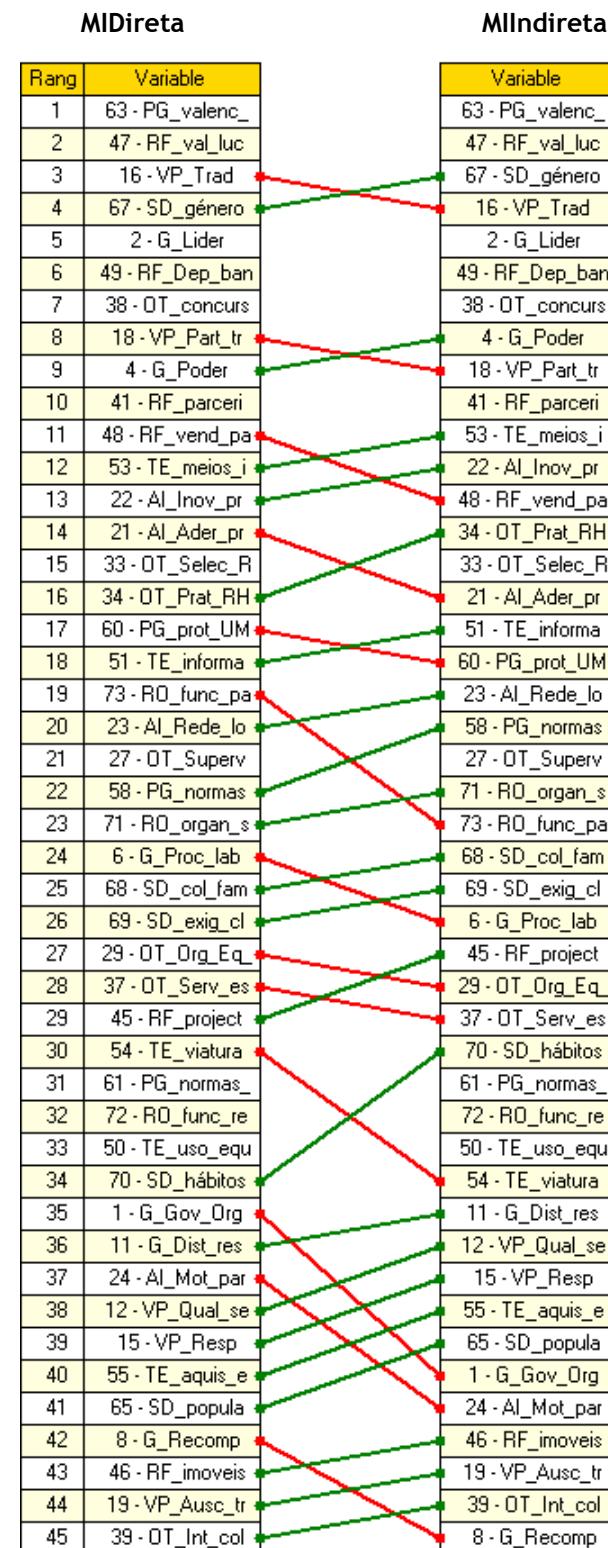
Figura nº.7: Posicionamento das Variáveis segundo a sua Influência



Fonte: elaboração própria a partir do output MIMAC

3.2.2.2.4. Abordagem à comparação entre variáveis de dependência direta e indireta.

Figura nº.8: Posicionamento das Variáveis segundo a sua Dependência



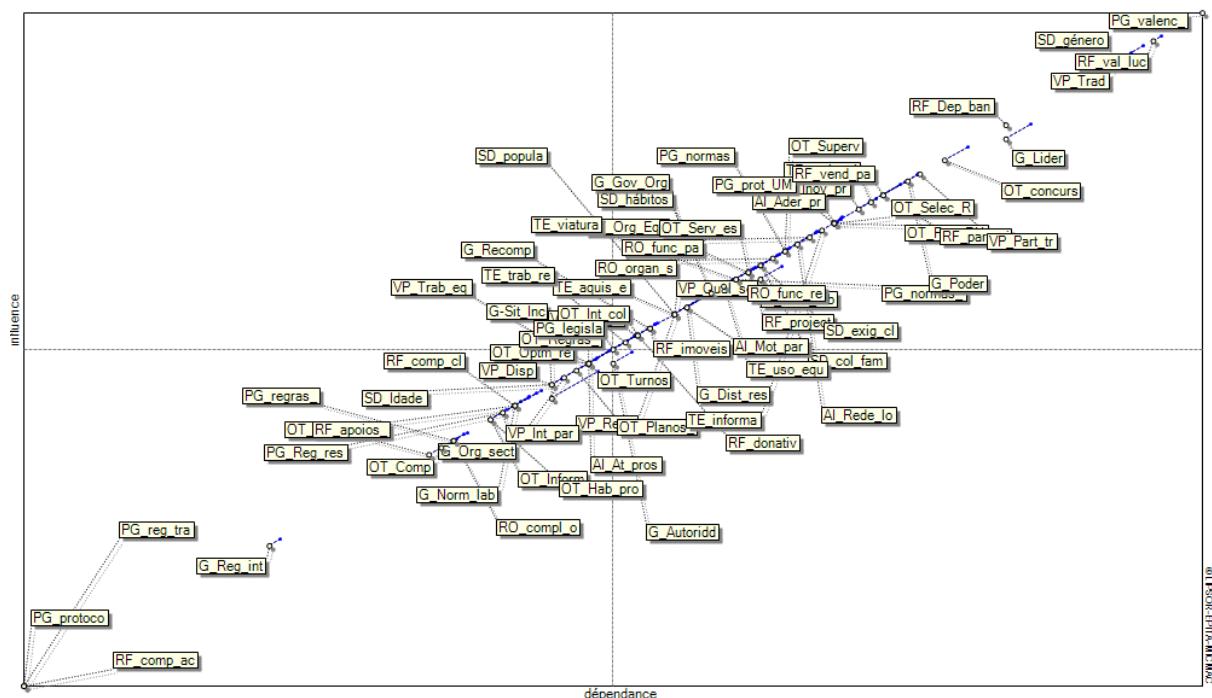
Fonte: elaboração própria a partir do output MIMAC

Importa compreender a dinâmica que as variáveis assumem no enquadramento das dependências diretas e indiretas. Verifica-se que permanece uma certa estabilidade nas

posições ocupadas pelas variáveis, no que respeita às dependências diretas e indiretas, relativamente à evolução dos sistemas. Este facto comprova a importância assumida pelas variáveis já identificadas para a caracterização das organizações e para o entendimento da dinâmica que desenvolvem.

Através do plano de deslocamentos das variáveis dos sistemas, verifica-se a permanência desta estabilidade, embora com ligeiras alterações. As variáveis situam-se fixamente no plano, em redor da diagonal principal, mantendo as posições iniciais, conforme se pode observar na figura seguinte:

Figura nº.9: Plano de Deslocamentos das Variáveis dos Sistemas - Classificação Direta/Indireta



Fonte: elaboração própria a partir do output MIC MAC

Obtém-se a confirmação da importância das variáveis já identificadas, como as principais responsáveis pela caracterização dos sistemas que constituem o objeto de estudo, atendendo à influência que provocam nesses sistemas e à dependência em que essas variáveis se encontram, considerando a evolução própria dos sistemas.

As variáveis associadas às políticas governamentais e sectoriais para a criação de valências lucrativas, que sustentem a intervenção social praticada pelas organizações, assumem lugar de importância incontestável. Do mesmo modo, os recursos financeiros provenientes dessas valências lucrativas são de muita relevância para a continuidade da ação desenvolvida pelas

organizações. Estas duas variáveis são apontadas como fundamentais para determinar a continuidade e sustentabilidade das respostas sociais desenvolvidas pelas misericórdias. Comprovadamente, a afirmação destas entidades, em termos financeiros, passa pela própria sustentabilidade, através da criação ou desenvolvimento de medidas próprias de sustentação. Para a continuidade e evolução das organizações, não podem estar definitivamente e exclusivamente ancoradas às medidas de financiamento do estado, através dos acordos de cooperação.

A variável do sistema externo, o género dos utentes/clientes e beneficiários, é considerada de relevância significativa e entendida como variável de influência/dependência muito relevante.

No âmbito dos valores partilhados, depreende-se que os vínculos tradicionais estão bem presentes e são evidenciados em ações concretas na realização de iniciativas. Considerando que esta variável produz uma influência direta e indireta nos sistemas, vislumbra-se um caráter de continuidade, no tempo, para a realização de ações marcadas pelos vínculos tradicionais e iniciativas que são balizadas pelos requisitos históricos da assistência social e dos princípios das obras de misericórdia.

A governação sustentada em bons princípios é entendida como fator primordial do sucesso e do progresso das organizações sociais. Para a governação, a variável- forma como se estrutura a liderança- assume uma posição relevante e de destaque para a dinâmica dos sistemas. A manutenção e desenvolvimento das iniciativas, a sustentabilidade das organizações, a qualidade do serviço prestado, a otimização dos recursos, a resolução das problemáticas, entre outros aspetos, muito dependem da forma como a liderança está estruturada e a forma como o poder é utilizado na dinâmica organizacional.

Os recursos financeiros provenientes de depósitos bancários faz subentender a estabilidade financeira que é necessária para a progressão das organizações. Os fundos de financiamento próprios, os regimes de comparticipação e os recursos provenientes das parcerias poderão constituir a base da sustentação das respostas sociais das misericórdias.

Em todo este processo revela-se como sendo muito importante a participação dos trabalhadores na organização e na decisão, permitindo uma dinâmica sustentada nas diversas opiniões e comprovadamente mais ajustada ao sucesso desejado.

Em função das etapas de análise concretizadas, o quadro seguinte contempla as variáveis-chave dos sistemas, a partir da definição das variáveis mais influentes e mais dependentes. As variáveis-chave são aquelas que Ribeiro (1997) refere serem as componentes dos sistemas

que deverão ser estudadas com prioridade, pela importância que revelam na dinâmica dos sistemas:

Quadro nº.60 - Sistematização das Variáveis-chave dos Sistemas e as influências e dependências mais significativas

Tipo de Variável	Áreas Variável-chave	Variáveis mais influentes	Variáveis mais dependentes
Desafios do Sistema Interno	governação	<ul style="list-style-type: none"> • G Lider • G Poder 	<ul style="list-style-type: none"> • G Lider • G Poder
	valores partilhados na organização	<ul style="list-style-type: none"> • VP Trad • VP Part trab 	<ul style="list-style-type: none"> • VP Trad • VP Part trab
	áreas de interiorização	<ul style="list-style-type: none"> • AI Inov Proj • AI Ader prog • AI Rede local 	<ul style="list-style-type: none"> • AI Inov Proj • AI Ader prog • AI Rede local
	organização do trabalho e recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • OT Concursos • OT Prat RH • OT Selec RH 	<ul style="list-style-type: none"> • OT Concursos • OT Prat RH • OT Selec RH
	recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • RF Val lucrat • RF Dep banc • RF Parcerias 	<ul style="list-style-type: none"> • RF Val lucrat • RF Dep banc • RF Parcerias
	tecnológicas e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> • TE meios inf tecn • TE Informatiza 	<ul style="list-style-type: none"> • TE meios inf tecn • TE informatiza
Desafios do Sistema Externo	políticas governamentais e sectoriais	<ul style="list-style-type: none"> • PG Valenc lucrat • PG Prot UMP MS • PG Normas 	<ul style="list-style-type: none"> • PG Valenc lucrat • PG Prot UMP MS • PG Normas
	sócio-demográficas e culturais	<ul style="list-style-type: none"> • SD género 	<ul style="list-style-type: none"> • SD género
	rede organizacional local	<ul style="list-style-type: none"> • Sem influência significativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem dependência significativa
Influências e dependências do sistema	(variáveis de ligação)	<ul style="list-style-type: none"> • PG_valenc_lucrat • RF_val_lucrat • SD_género • VP_Trad • G_Lider 	<ul style="list-style-type: none"> • PG_valenc_lucrat • RF_val_lucrat • SD_género • VP_Trad • G_Lider

Fonte: elaboração própria a partir do output MICMAC

As variáveis-chave identificadas são, em simultâneo, as mais influentes e as mais dependentes nos sistemas. São variáveis de ligação, muito instáveis, que influenciam fortemente as restantes variáveis dos sistemas, mas, em simultâneo, são dependentes da evolução desses mesmos sistemas. A posição assumida por algumas destas variáveis de ligação, é reforçada pela variável pelotão (RO func parc – estrutura e funcionamento das parcerias locais) que complementa a importância atribuída ao desenvolvimento de uma política de integração e envolvimento nos trabalhos de intervenção em rede de parceria.

Concluída a identificação das variáveis-chave dos sistemas, através da análise estrutural, seguidamente, são apresentadas algumas considerações finais que destacam os aspetos mais pertinentes.

3.2.2.2.5. Considerações finais.

O processo metodológico inerente à análise estrutural, permite reduzir a complexidade das variáveis identificadas pelos peritos, para um rol de variáveis consideradas mais importantes e com maior significado para os sistemas, pela influência que exercem e pela relação de dependência a que estão sujeitas, são consideradas determinantes na dinâmica que caracteriza o funcionamento das organizações. Foi conseguida através da análise estrutural, a determinação das variáveis-chave, tal como foram descritas anteriormente, conforme faz referência Michel Godet no método dos cenários (1993). Salienta Ribeiro (1997:68), que o objetivo da análise estrutural é «proceder a uma análise que permita a classificação das variáveis em relação a um certo número de parâmetros fundamentais para caracterizar o seu papel no sistema, pondo em evidência uma hierarquia de variáveis e facilitando a identificação das variáveis-chave». As variáveis-chave identificadas são maioritariamente variáveis do sistema interno e situam-se no setor 2 do plano das influências/dependências diretas dos sistemas, denominadas variáveis de ligação. Estas variáveis identificadas, são aquelas que mais influenciam diretamente e indiretamente os sistemas e são aquelas que mais dependência revelam, pelo processo de evolução da dinâmica dos sistemas.

Quadro nº.61 - Síntese das Variáveis mais influentes e das mais dependentes do Sistema

Mais influentes			Mais Dependentes		
1	PG_valenc_lucrat	Procedimentos para a criação de valências lucrativas.	1	PG_valenc_lucrat	Procedimentos para a criação de valências lucrativas.
2	RF_val_lucrat	Lucros provenientes das valências lucrativas.	2	RF_val_lucrat	Lucros provenientes das valências lucrativas.
3	SD_género	Género dos utentes/clientes/beneficiários	3	SD_género	Género dos utentes/clientes/beneficiários
4	VP_Trad	Vínculos tradicionais na realização de iniciativas.	4	VP_Trad	Vínculos tradicionais na realização de iniciativas.
5	G_Lider	Forma como se estrutura a liderança.	5	G_Lider	Forma como se estrutura a liderança.
6	RF_Dep_banc	Receitas de depósitos bancários	6	RF_Dep_banc	Receitas de depósitos bancários
7	OT_concursos	Realização de concursos para admissão de recursos humanos.	7	OT_concursos	Realização de concursos para admissão de recursos humanos.
8	G_Poder	Forma como o poder é utilizado na dinâmica organizacional.	8	G_Poder	Forma como o poder é utilizado na dinâmica organizacional.
9	VP_Part_trab	Participação dos trabalhadores no processo de decisão.	9	VP_Part_trab	Participação dos trabalhadores no processo de decisão.
10	RF_parcerias	Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias.	10	RF_parcerias	Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias.

Fonte: elaboração própria a partir do output MICMAC

As variáveis de ligação caraterizam-se pelo facto de serem muito motrizes, pela influência que provocam e muito dependentes pela vulnerabilidade à evolução dos próprios sistemas, daí a instabilidade que representam.

As variáveis com maior destaque são: variável externa-procedimentos para a criação de valências lucrativas(PG Valenc lucrat); variável interna-lucros provenientes das valências lucrativas (RF Val lucrat); variável externa-género dos utentes/clientes/beneficiários; variável interna-vínculos tradicionais na realização de iniciativas (VP Trad); variável interna-forma como se estrutura a liderança (G Lider). Depreende-se a importância das políticas organizacionais para a sustentabilidade e criação de valências lucrativas, que produzem recursos que revertam a favor da intervenção social. Este resultado coincide com a opinião de Acácio Catarino (Nunes, 2001), que refere, que as entidades da economia social, como é o caso das misericórdias, deverão desenvolver uma ação social sustentada numa atividade económica, e, esta última, deverá ser utilizada para a concretização de soluções para colmatar problemáticas sociais.

A estruturação da estratégia destas entidades deverá assentar nos princípios da diversificação dos produtos e serviços; no desenvolvimento de potencialidades para a manutenção da oferta dos serviços; para a manutenção da qualidade; fomentar medidas que sustentem a cooperação e participação dos atores; perspetivar soluções inovadoras, com a adoção de estratégias integradoras, com base na negociação e envolvimento de atores (Nunes, 2001).

O género dos utentes/clientes/beneficiários constitui uma das variáveis de grande influência na dinâmica dos sistemas, a curto, médio e longo prazo, pela influência direta e indireta, sendo esta uma característica que assiste todas as variáveis descritas.

A análise estrutural determinou a relevância dos vínculos tradicionais na realização das iniciativas fomentadas pelas misericórdias. As organizações mantêm vivos os vínculos tradicionais, e as iniciativas são marcadas por estes preceitos, que se vislumbram duradouros no tempo, pela influência direta e indireta que assiste a esta variável. Este resultado coincide com a opinião de Estevão de Moura (Barros,2000), que refere que as políticas e as práticas desenvolvidas pelas misericórdias, para as pessoas, possuem um caráter marcadamente tradicional.

Em toda a dinâmica fomentada pelas organizações, a forma como se estrutura a liderança descreve o sucesso das iniciativas e a capacidade do desempenho e evolução. Esta variável preenche o grupo das variáveis mais importantes dos sistemas, o que é justificado, através das teorias da sociologia das organizações.

Através da relevância atribuída pelos peritos às variáveis identificadas e pela importância que estas representam para as organizações, que constituem o objeto da análise, nesta fase da pesquisa, é possível e cientificamente correto, confirmar duas hipóteses apresentadas no modelo de análise:

H1- A ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja encontra-se fortemente determinada pelos vínculos tradicionais, que regulam as iniciativas destas entidades.

H2-Os sistemas organizacionais estão sustentados nos apoios estatais, provenientes dos acordos de cooperação, contudo, os responsáveis destas entidades reconhecem a necessidade da criação de valências lucrativas que financiem a intervenção social.

Identificadas as variáveis-chave e reconhecidas as relações diretas e indiretas, importa conhecer e compreender os jogos de atores e as suas estratégias nos sistemas de ação, no caso concreto das misericórdias do distrito de Beja.

A análise seguinte permite-nos estruturar o exercício prospetivo, objetivando a definição das estratégias e clarificando os meios de execução e os respetivos constrangimentos.

Para esclarecer as estratégias de atores, o quadro seguinte, elaborado a partir do painel de peritos, agrupa os atores implicados nos processos que estão vinculados a cada variável de ligação:

Quadro nº.62: Relação das Variáveis de Ligação com os Atores dos Sistemas

Variáveis de Ligação	Atores
• PG_valenc_lucrat: Procedimentos para a criação de valências lucrativas	• Governo • ISS Centro Distrital
• RF_val_lucrat : Lucros provenientes das valências lucrativas	• Órgaos sociais
• SD_género: Género dos utentes/clientes/beneficiários	• Governo • ISS Centro Distrital
• VP_Trad : Vínculos tradicionais na realização de iniciativas	• Órgãos sociais • Responsáveis técnicos • Encarregados • Outros profissionais • Beneficiários/clientes
• G_Lider: Forma como se estrutura a liderança	• Órgãos sociais • Responsáveis técnicos • Encarregados
• RF_Dep_banc : Receitas de depósitos bancários	• Órgãos sociais
• OT_concursos: Realização de concursos para admissão de recursos humanos	• Órgãos sociais • Responsáveis técnicos
• G_Poder : Forma como o poder é utilizado na dinâmica organizacional	• Órgãos sociais • Responsáveis técnicos • Encarregados
• VP_Part_trab : Participação dos trabalhadores no processo de decisão	• Órgãos sociais • Responsáveis técnicos • Encarregados • Outros profissionais
• RF_parcerias : Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias	• Governo • ISS Centro Distrital • Órgãos sociais • Responsáveis técnicos • Instituições autárquicas • Outras organizações

Fonte: elaboração própria a partir do painel de peritos

Conhecidas as variáveis-chave e identificadas as suas relações com os atores, importa determinar e compreender os jogos desses atores e as suas estratégias nos sistemas de ação, que, neste caso concreto, são as misericórdias do distrito de Beja.

A análise seguinte permite organizar o exercício prospetivo, objetivando a definição das estratégias e clarificando os meios de execução e os respetivos constrangimentos, tal como possibilita a compreensão das interações entre atores e sistemas, as relações de poder que se desenvolvem e as relações de influência que se estabelecem.

3.2.3. A análise das estratégias de atores

Tal como refere Michel Godet, «o futuro nunca é determinado. Qualquer que seja o peso das tendências vindas do passado, as organizações estão abertas a vários futuros possíveis. Os atores do sistema estudo dispõem de múltiplos graus de liberdade, que vão poder exercer através de ações estratégicas, para atingir os fins que fixaram, a fim de realizarem o seu projeto» (1993:140).

Com base na citação apresentada, é possível realizar a afirmação da importância dos jogos de atores, da confrontação dos seus projetos, do exame das suas relações de força, para evidenciar os desafios estratégicos e as questões-chave para o futuro. Trata-se de elaborar um estudo detalhado dos atores, que comandam as variáveis-chave, extraídas da análise estrutural. O objetivo principal desta análise, como refere Ribeiro (1997), é conhecer o «jogo dos atores», ou seja, realizar a confrontação dos seus projetos, elaborar o exame das relações de força, para pôr em evidência qual a evolução dos desafios estratégicos e colocar as questões-chave para o futuro.

A análise do jogo de atores, utilizando a aplicação informática preconizada por Michel Godet (1993), denominado método MACTOR, permite desenvolver esta análise em seis etapas distintas e complementares, cujo teor permite:

- identificar os projetos e as motivações dos atores, os condicionalismos inerentes e os meios de ação utilizados;
- compreender os desafios estratégicos e os objetivos que estão associados;
- posicionar os atores em relação aos objetivos identificados e entender as convergências e as divergências;
- hierarquizar os objetivos e recensear as táticas possíveis;
- avaliar as relações de força e formular para os atores recomendações estratégicas, em consonância com os objetivos e com os meios disponíveis;
- colocar as questões estratégicas do futuro, através da formulação de hipóteses sobre as tendências. Este trabalho permite-nos alcançar a elaboração dos cenários, atendendo que a metodologia da estratégia de atores (MACTOR-Método Atores, Objetivos, Relações de Força) permite analisar os jogos de atores, aferir o equilíbrio de poder entre eles e estudar as suas convergências e divergências, quando confrontados com um determinado número de riscos associados e objetivos.

A estratégia de atores é inspirada na «teoria dos jogos», e na análise sociológica das organizações sociais, constituindo um instrumento de análise que permite simplificar, organizar e sistematizar a informação (Abrantes,2012). Trata-se de um processo de apoio à identificação dos desafios estratégicos e objetivos associados. O estudo das alianças e conflitos entre atores, para além da definição das suas escolhas, permite a elaboração das recomendações estratégicas.

O critério que qualifica os atores é a homogeneidade. A designação de ator é utilizada para definir um grupo de indivíduos organizados, ou organizações, com um certo número de projetos comuns e dispondo de capacidades estruturadas, para reações também comuns.

Como refere Isabel Guerra (2006), os interesses dos atores são determinados pelos objetivos ou atividades de um determinado projeto, o que permite possuírem informações, recursos, experiência, para a formulação de estratégias, que conduzem à concretização desses objetivos.

Seguidamente, propõe-se a identificação dos atores que comandam as variáveis-chave dos sistemas, estas últimas, selecionadas a partir da análise estrutural.

Quadro nº.63 - Principais Atores dos Sistemas

ATORES	CÓDIGO*
Governo – Políticas Sociais	Gov_pol_soc
ISS - Centro Distrital	ISS_Cdist
Instituições Autárquicas	Autarq
Outras organizações	Ot_Org
Orgãos sociais	Org_soc
Responsáveis técnicos	Resp_tecn
Encarregados de sector	Enc_sect
Outros profissionais	Ot_prof
Beneficiários / Clientes	Benef

Nota: * Código no Software MACTOR.

Fonte: elaboração própria a partir do painel de peritos

Os atores identificados, através da inquirição aos peritos, são apresentados no quadro anterior, integram os sistemas internos (organizações sociais) e as entidades que integram o contexto envolvente. Estão identificados nove atores, entre os quais o estado, através das políticas sociais e regulamentares; o centro distrital da segurança social; as instituições autárquicas e outras organizações do contexto envolvente; e os atores internos, desde os órgãos sociais, técnicos, outros profissionais e beneficiários/clientes.

Neste âmbito, Refere Michel Godet (1993) que a definição do número de atores deverá considerar um número compreendido entre 10 e 20, aproximadamente, o que, segundo o autor, constitui um compromisso realista e operacional.

Após a identificação dos atores, a construção do quadro «estratégia de atores», sob a forma de uma matriz (MAA), constitui o passo seguinte no presente trabalho de investigação.

Como descreve Ribeiro (1997), na matriz (MAA) cada elemento da diagonal descreve um ator (finalidades e objetivos presumíveis) e cada um dos elementos representa os meios de ação de que dispõe cada ator, relativamente aos outros, tendo em vista a realização do seu projeto. Na tentativa de realização da matriz referenciada, apresentam-se os desafios estratégicos e objetivos dos atores identificados.

3.2.3.1. Desafios estratégicos e objetivos dos atores

No seguimento dos passos metodológicos preconizados por Michel Godet, com fundamento nos resultados da análise estrutural, foi proposto aos peritos que agrupassem e distribuissem os objetivos que decorrem da ação estratégica de cada organização, em função daquilo que consideram ser os desafios estratégicos mais relevantes.

Neste processo foram apuradas três linhas de ação fundamentais que compreendem os objetivos estratégicos, conforme consta no quadro seguinte:

Quadro nº.64 - Desafios estratégicos e objetivos associados à dinâmica dos “jogos de atores”

Desafios estratégicos	Objetivos associados	
A – Promoção da Qualidade dos Serviços	Autonomia Financeira	Aut_finan
	Criação de Valências lucrativas	Cria_val_lucr
	Qualidade da intervenção	Qualid_int
	Formação contínua de RH	Form_RH
B – Melhoria do Contexto de Intervenção	Práticas para modernização das respostas sociais	Prt_moder_RS
	Programação de novos projetos	Prog_nov_proj
	Estabelecimento de parcerias	Parcerias
	Respostas para novas problemáticas	Resp_nov_prob
C - Valorização da participação e “tecnologias” na intervenção	Participação/tecnologias para a melhoria da intervenção	PT_melh_intv

Fonte: elaboração própria a partir do painel de peritos.

O desafio Promoção da qualidade dos serviços (A) engloba os objetivos: autonomia financeira; criação de valências lucrativas; qualidade da intervenção e formação contínua de recursos humanos.

O desafio Melhoria do Contexto de intervenção (B) incorpora os objetivos: práticas para a modernização das respostas sociais; programação de novos projetos; estabelecimento de parcerias; e respostas para novas problemáticas.

O desafio Valorização da participação e introdução de tecnologias na intervenção (C) engloba os objetivos: participação e introdução de tecnologias para a melhoria da intervenção.

Uma leitura do quadro desafios estratégicos e objetivos associados evidencia, quais são os principais desafios estratégicos e os objetivos que lhes estão inerentes, ou seja, quais são os «campos de batalha» nos quais os atores vão enfrentar-se, permitindo descodificar as convergências e divergências para a concretização dos objetivos.

Sobre este assunto, Ribeiro (1997) salienta que na identificação das questões estratégicas, ou seja, aquelas que constituem o campo de batalha entre os atores, e, para cada uma destas questões os respetivos objetivos que lhes estão associados, incorporam as variáveis-chave (variáveis de ligação), extraídas da análise estrutural realizada, embora, algumas destas variáveis, possam apenas revestir um caráter que constitui um de meio de ação.

Quadro nº.65 – Variáveis de ligação/objetivos estratégicos

Variáveis de Ligação	Objetivos estratégicos
• PG_valenc_lucrat: Procedimentos para a criação de valências lucrativas	• Autonomia Financeira
• RF_val_lucrat : Lucros provenientes das valências lucrativas	• Criação de Valências lucrativas
• SD_género: Género dos utentes/clientes/beneficiários	• Respostas para novas problemáticas
• VP_Trad : Vínculos tradicionais na realização de iniciativas	• Programação de novos projetos
• G_Lider: Forma como se estrutura a liderança	• Práticas para modernização das respostas sociais
• RF_Dep_banc : Receitas de depósitos bancários	• Autonomia Financeira
• OT_concursos: Realização de concursos e formação para admissão de recursos humanos	• Formação contínua de RH
• G_Poder : Forma como o poder/estratégia é utilizado na dinâmica organizacional	• Qualidade da intervenção
• VP_Part_trab : Participação dos trabalhadores no processo de decisão	• Participação/tecnologias para a melhoria da intervenção
• RF_parcerias : Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias	• Estabelecimento de parcerias

Fonte: elaboração própria a partir do painel de peritos.

No âmbito da análise das estratégias de atores, importa avaliar qual é o posicionamento de cada ator face aos objetivos e a identificação das convergências e divergências de opinião. Para a realização desta análise, é necessária a construção de uma matriz Atores/Objetivos (1

MAO-posição simples), em que a posição tomada pelos atores, face aos objetivos, é anotada com +1 (posição favorável a esse objetivo); -1 (posição desfavorável ao objetivo); e 0 (posição neutra em relação ao objetivo), conforme apresenta Michel Godet (1993) . A observação da matriz permite identificar quais são os objetivos mais mobilizadores e os mais conflituais, através da definição das posições tomadas pelos atores, em relação os objetivos. A matriz a seguir apresentada reflete as posições tomadas pelos atores, em relação aos objetivos:

Quadro nº.66 - Matriz Objetivos x Atores (posições simples) (1MAO)

	Aut_fi nan	Cria_val _lucr	Qualid _int	Form_RH	Prt_mode r_RS	Prog_nov _proj	Parce rias	Resp_nov _prob	PT_melh _intv	Somme absolue
Gov_pol_soc	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0
ISS_Cdist	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0
Autarq	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0
Ot_Org	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0
Org_soc	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0
Resp_tecn	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0
Enc_sect	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0
Ot_prof	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0
Benef	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	9,0
Nombre d'accords	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	
Nombre de désaccords	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Nombre de positions	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	

Fonte: output MACTOR

Como se constata, todos as posições tomadas pelos atores, peritos dos sistemas, são convergentes em relação aos objetivos. Esta posição favorece as escolhas estratégicas, atendendo que todos os atores se posicionam favoravelmente, em relação aos objetivos entendidos como mobilizadores, e não se constata a existência de conflitos de atores em relação a esses mesmos objetivos.

Para avançar com a identificação das convergências e divergências entre atores procede-se à multiplicação da matriz 1MAO pela sua transposta 1MOA e obtém-se duas novas matrizes, quando tal justifique: a matriz das convergências de objetivos, que é obtida pelo produto matricial que só considera os produtos dos escalares positivos; e a matriz das divergências de objetivos, que é obtida pelo produto matricial que só considera os produtos dos escalares negativos (Ribeiro, 1997).

Em relação à hierarquização, para cada ator, das suas prioridades quanto aos objetivos, se a consideração dos números simples de convergências e divergências não fornece uma visão clara, para a percepção da importância que cada ator atribui a cada objetivo, então, tal análise, é

conseguida através da construção de uma nova matriz 2MAO em que, a partir da matriz 1MAO se avalia a intensidade do posicionamento de cada ator, usando a escala seguinte:

- valor 4 – quando o objetivo é indispensável à existência do ator;
- valor 3 – quando o objetivo é indispensável ao cumprimento das missões do ator;
- valor 2 – quando o objetivo é indispensável à realização dos projetos do ator;
- valor 1 – quando o objetivo põe em causa os processos operacionais do ator;
- valor 0 – quando o objetivo tem fracas consequências para o ator.

O quadro seguinte representa a matriz ObjetivosxAtores, nomeadamente as posições favoráveis e de oposição, em relação aos objetivos:

Quadro nº.67 - Matriz Objetivos x Atores (posições favoráveis e de oposição) (2MAO)

	Aut_fi nan	Cria_val _lucr	Qualid _int	Form_ RH	Prt_mode r_RS	Prog_nov _proj	Parce rias	Resp_nov _prob	PT_melh _intv	Somme absolue
Gov_pol_soc	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	20,0
ISS_Cdist	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	2,0	20,0
Autarq	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	12,0
Ot_Org	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	1,0	12,0
Org_soc	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	27,0
Resp_tecn	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	26,0
Enc_sect	2,0	1,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	1,0	16,0
Ot_prof	2,0	1,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0	1,0	15,0
Benef	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	22,0
Nombre d'accords	20,0	17,0	21,0	18,0	18,0	21,0	18,0	21,0	16,0	
Nombre de désaccords	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Nombre de positions	20,0	17,0	21,0	18,0	18,0	21,0	18,0	21,0	16,0	

Fonte: output MACTOR

A posição de que não existem desacordos entre os atores, em relação aos objetivos, fica reforçada com os valores demonstrados na matriz 2MAO (posições favoráveis e de oposição).

No que respeita à valorização dos objetivos, fica evidente que todos eles se aproximam, em termos de importância, contudo, aqueles que são mais valorizados pelos atores são: a autonomia financeira das organizações (20,0); a qualidade da intervenção, ao nível das respostas sociais (21,0); a programação de novos projetos (21,0); e a criação de respostas para novas problemáticas (21,0).

Verifica-se que os atores que mais valorizam estes objetivos são os atores internos, nomeadamente, os órgãos sociais (27,0); os responsáveis técnicos (26,0); e os beneficiários (22,0), contudo, a posição assumida pelo estado, em relação aos objetivos, também é

relevante, sobretudo o governo, através das políticas sociais (20,0); e o Centro distrital da Segurança social, como entidade tutelar (20,0).

Ainda, no âmbito da análise das convergências e divergências entre atores, no que respeita à valorização dos objetivos, importa realizar o estudo da relação de forças que são fomentadas nestes contextos de ação.

Como refere Ribeiro (1997), esta etapa da análise inicia-se com o recurso à matriz 2MAO, para determinar a implicação de um ator, por um lado, sendo esta implicação calculada através da soma de todas as posições valorizadas desse ator, sobre o conjunto dos objetivos; e a mobilização de um ator, por outro lado, que corresponde à sua implicação ponderada pelo seu coeficiente de relação de forças, dando origem à matriz 3MAO.

O quadro seguinte reflete o resultado desta análise, através do qual é possível perceber quais são os atores mais influentes, neste jogo de atores, no que respeita à capacidade de mobilização para a concretização dos objetivos, conforme consta quadro nº.68:

Quadro nº.68- Matriz Objetivos x Atores (posições ponderadas) (3MAO)

	Aut_fi nan	Cria_val _lucr	Qualid _int	Form_‑ RH	Prt_mode r_RS	Prog_nov _proj	Parcer ias	Resp_nov _prob	PT_melh _intv	Mobilisa tion
Gov_pol_soc	4,1	2,7	2,7	2,7	2,7	4,1	2,7	2,7	2,7	27,2
ISS_Cdist	4,5	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,5	3,0	29,9
Autarq	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	1,9	1,9	1,9	0,9	11,3
Ot_Org	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	1,6	1,6	1,6	0,8	9,4
Org_soc	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	28,5
Resp_tecn	1,8	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	23,6
Enc_sect	1,6	0,8	2,4	1,6	1,6	1,6	0,8	1,6	0,8	12,9
Ot_prof	1,6	0,8	2,4	1,6	1,6	0,8	0,8	1,6	0,8	12,0
Benef	2,5	2,5	2,5	1,7	1,7	2,5	1,7	1,7	1,7	18,7
Nombre d'accords	21,0	17,5	20,7	18,2	18,2	21,4	18,4	21,5	16,6	
Nombre de désaccords	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Degré de mobilisation	21,0	17,5	20,7	18,2	18,2	21,4	18,4	21,5	16,6	

Fonte: output MACTOR

Verifica-se que, nesta dinâmica de ação organizacional, os atores com mais influência, no denominado «jogo de atores» é o Instituto da Segurança Social, através da ação que exerce, através das medidas tutelares e acordos de cooperação que estabelece (29,9); seguidamente, os atores com mais influência são os órgãos sociais das organizações (28,5); e o estado, através das políticas reguladoras e estruturais que implementa (27,2). Os responsáveis

técnicos assumem uma reduzida influência no jogo de atores (23,6), o que parece coincidir com o reduzido poder de decisão dos técnicos nas organizações.

Os objetivos associados com maior destaque, no jogo de atores liderado pelos órgãos estatais e pelos órgãos sociais das misericórdias, são as respostas para novas problemáticas (21,5%), a programação de novos projetos (21,4%) e a autonomia financeira (21,0%).

3.2.3.2. Relação de forças existente entre os Atores

3.2.3.2.1. Influências diretas e indiretas entre os Atores

O cálculo das relações de força existentes entre os atores pode ser obtido a partir da matriz das influências diretas (MID) e da matriz das influências indiretas (MIDI). Através da análise da estrutura das influências diretas e indiretas entre os atores e do cálculo das suas relações de força, comprehende-se que não basta estar em conflito com outro ator, a propósito dos objetivos, para que haja oposição entre eles.

A relação de forças de um ator será tanto mais elevada, quanto mais alta for a sua influência, em relação aos restantes atores dos sistemas, baixa dependência e fraca retroação, conforme faz referência José Saragoça (2010).

Esta análise é conseguida, como descreve Ribeiro, com a constituição de uma «(...) matriz das influências diretas 1MID, tendo por base o quadro - Estratégia de atores, valorizando a influência potencial de um ator sobre outro de 0 a 4 , de acordo com uma lógica semelhante à que se utilizou para a construção da matriz 2MAO; seguidamente leva-se mais longe a análise, para ter em consideração as influências indiretas, construindo a matriz das influências diretas e indiretas (MIDI) (...), a consideração desta matriz e a sua utilização para posicionar cada ator num plano Influência/dependência, permite separar os atores em quatro grupos – Atores dominantes; Atores relais; Atores autónomos; e Atores dominados, numa lógica semelhante à que se utilizou para a classificação das variáveis na análise estrutural; por último, deverá calcular-se para cada ator o seu coeficiente de relação de força RI (...) (1997:73).

O quadro seguinte reflete a análise das influências diretas entre atores, com base na matriz respetiva (MID), elaborada a partir do quadro das estratégias de atores. Os dados que se podem observar resultam das respostas obtidas através da inquirição realizada aos peritos. Foi solicitado aos peritos que assinalassem numa matriz atores x atores, as relações de influência/dependência, de acordo com uma escala pré-definida, tendo por base a seguinte questão: Considerando que a organização deverá definir uma ação estratégica compatível com

uma intervenção social que tenha inerente a qualidade e seja ajustada às problemáticas locais, defina a influência/dependência entre atores, entidades individuais ou coletivas, que interferem neste processo.

Do resultado da matriz, após tratamento informático, é possível extrair a percepção de quais são os atores mais, ou menos, influentes e dependentes. Contudo, tratando-se de uma análise das influências diretas, pode a informação conseguida não ser totalmente esclarecedora e não revelar dados fundamentais para a melhor compreensão dos jogos e estratégias de atores.

Quadro nº.69 - Matriz das Influências Diretas (MID)

	Gov_pol_soc	ISS_Cdist	Autarq	Ot_Org	Org_soc	Resp_tecn	Enc_sect	Ot_prof	Benef
Gov_pol_soc	0,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0
ISS_Cdist	2,0	0,0	2,0	2,0	3,0	2,0	1,0	2,0	2,0
Autarq	2,0	1,0	0,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Ot_Org	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Org_soc	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	3,0	3,0	3,0	2,0
Resp_tecn	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	0,0	3,0	3,0	3,0
Enc_sect	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	0,0	2,0	2,0
Ot_prof	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	0,0	2,0
Benef	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0

Fonte: elaboração própria, a partir de resultados do software MACTOR

Esta matriz revela apenas a influência e a dependência potencial de uns atores sobre outros, e, tal como esclarece Michel Godet (1993), a capacidade de influência e dependência pode ser classificada numa escala que vai de 0 a 3 (0=nula; 1=fraca; 2=média; 3=forte). Este quadro já é revelador das relações de força, mostrando as relações de influência em linha e as relações de dependência em coluna, entre os atores internos e externos que integram os sistemas.

Mas como refere Michel Godet, «(...) as relações de força não se limitam à simples apreciação de meios de ação diretos: um ator pode agir sobre outro por intermédio de um terceiro (...)» (1993:155). Convém, para melhor esclarecimento das influências/dependências entre atores dos sistemas, examinar as influências/dependências diretas e indiretas.

Através do somatório em linha, dos valores apresentados na matriz, é-nos proporcionada a leitura produto que é proporcional ao grau de influência direta e indireta de cada ator (li) e, no somatório em coluna, obtem-se o grau de dependência direta e indireta de cada ator (Di). Para além das influências/dependências diretas entre atores, calculadas através da matriz MID, a matriz MIDI exprime as influências/dependências que são estabelecidas indiretamente, através de um ator de ligação.

O quadro seguinte revela os resultados obtidos através do painel de peritos, com recurso à metodologia anteriormente explicada, preconizada por Michel Godet:

Quadro nº.70 - Matriz das Influências Diretas e Indiretas (MIDI)

	Gov_pol_soc	ISS_Cdist	Autarq	Ot_Org	Org_soc	Resp_tecn	Enc_sect	Ot_prof	Benef	li
Gov_pol_soc	10,0	10,0	12,0	11,0	14,0	12,0	11,0	12,0	12,0	94,0
ISS_Cdist	10,0	9,0	11,0	11,0	14,0	14,0	13,0	13,0	13,0	99,0
Autarq	9,0	9,0	10,0	10,0	10,0	10,0	9,0	9,0	10,0	76,0
Ot_Org	9,0	8,0	9,0	9,0	9,0	8,0	8,0	8,0	8,0	67,0
Org_soc	8,0	8,0	8,0	8,0	10,0	13,0	14,0	14,0	13,0	86,0
Resp_tecn	8,0	8,0	8,0	8,0	10,0	12,0	13,0	13,0	13,0	81,0
Enc_sect	8,0	8,0	8,0	8,0	10,0	11,0	11,0	11,0	11,0	75,0
Ot_prof	8,0	8,0	8,0	8,0	10,0	11,0	11,0	11,0	11,0	75,0
Benef	8,0	8,0	8,0	8,0	10,0	12,0	12,0	12,0	12,0	78,0
Di	68,0	67,0	72,0	72,0	87,0	91,0	91,0	92,0	91,0	731,0

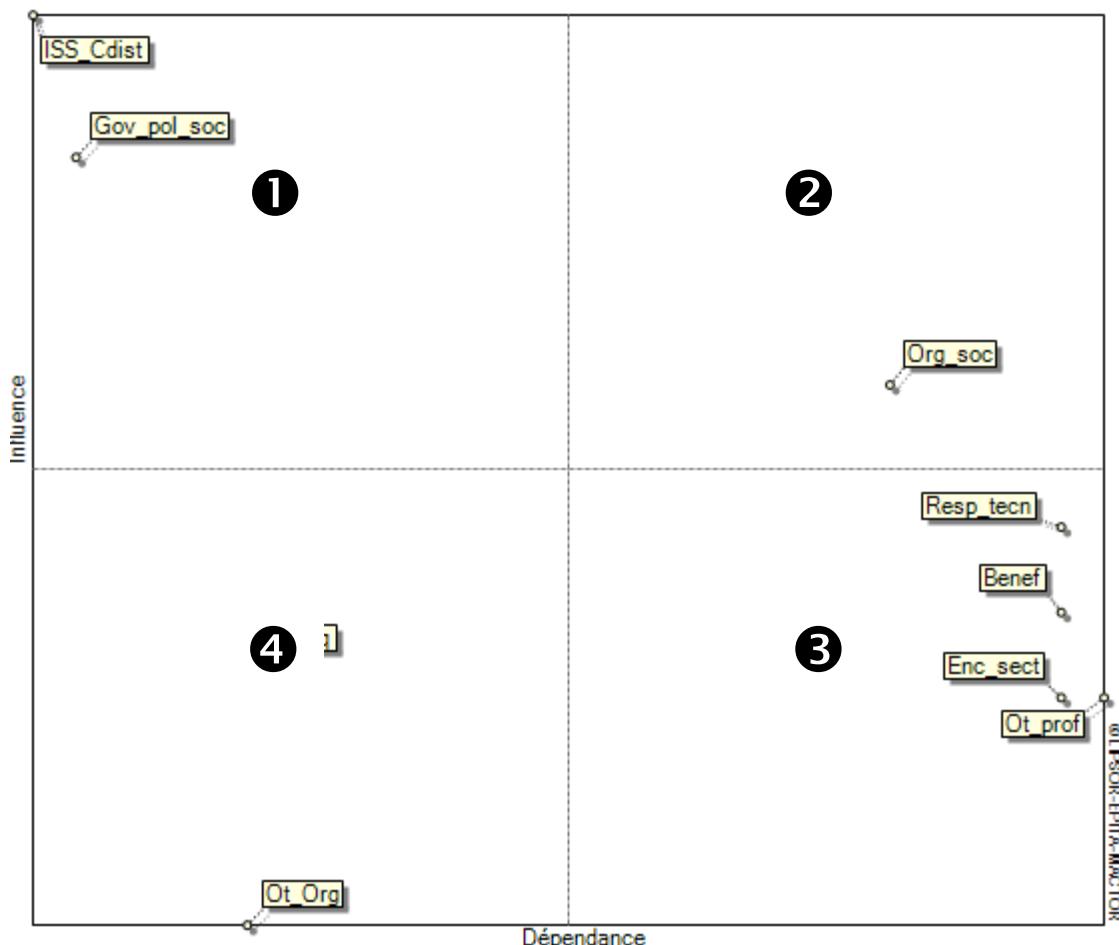
Fonte: elaboração própria a partir do output MACTOR

A leitura da matriz das influências diretas e indiretas (MIDI) permite perceber que, nos sistemas analisados, os atores com mais capacidade de influência (li) sobre os restantes atores, são o Centro distrital da Segurança social (99,0), através dos acordos de cooperação que estabelece para financiamento, em simultâneo exigindo condições relativas às condições físicas dos edifícios e qualidade dos serviços prestados na intervenção social, assegurando estas condições através da tutela; o governo (94,0), através das políticas sociais que formula e as faz cumprir, através dos vários meios de ação que dispõe; e os órgãos sociais das organizações (84,0), como atores internos detentores do poder e da capacidade de decisão.

Na dinâmica da ação organizada dos sistemas, os atores mais dependentes (Di) encontram-se destacados na matriz com os valores de dependência mais elevados, e, de forma surpreendente, os responsáveis técnicos, com funções de direção, surgem enquadrados no conjunto destes atores, com um valor de dependência similar aos restantes funcionários (91,0). Os encarregados de serviços e outros profissionais assumem um papel de dependência bastante significativo (91,0) e (92,0) respetivamente, tal como os beneficiários dos serviços das respostas sociais (91,0).

Para melhor percepção e contextualização da informação, relativa ao jogo de atores, através do plano de influências e dependências entre os atores que integram os sistemas organizacionais, é possível separar estes atores em quatro grupos distintos: Atores dominantes (setor 1); Atores relais (setor 2); Atores dominados (setor 3); e Atores autónomos (setor 4).

Figura nº.10 - Plano de Influências e Dependências entre os atores



Fonte: elaboração própria a partir do output MACTOR

O plano de influências e dependências entre atores permite concluir que os atores dominantes são, o Centro distrital da Segurança social, com maior capacidade de influência, e o estado, através das políticas sociais, que estabelecem as condições de funcionamento das organizações e de financiamento das mesmas. Estes atores encontram-se numa condição de dependência quase nula, em relação aos restantes atores organizacionais, como se pode constatar pela posição que ocupam no setor 1.

Os órgãos sociais das organizações são os atores internos com mais influência, contudo, a posição que ocupam no plano (setor 2), permite-nos perceber que, como atores relais, manifestam alguma dependência, sobretudo em relação às políticas do estado e às diretrizes do instituto da segurança social.

Os atores dominados, que ocupam uma posição no setor 3 do plano, são aqueles que se encontram numa condição de maior dependência, por parte dos atores dominantes e relais, e a influência que exercem é pouco significativa.

As organizações autárquicas e outras, ocupam posição no setor 4, por essa razão são atores considerados autónomos, cuja ligação com os restantes atores tem pouco significado.

Depreende-se que no jogo de atores das misericórdias do distrito de Beja, aqueles que são os atores-chave dos sistemas são: O estado e as políticas sociais, o centro distrital da Segurança social e os órgãos sociais. O poder de decisão está concentrado nestes órgãos, sendo que, internamente, os restantes atores, incluindo os responsáveis técnicos, assumem reduzido poder de decisão e a sua participação é bastante reduzida.

Esta situação verificada contraria as metodologias da necessidade de envolvimento e participação dos atores, para a otimização do funcionamento das organizações sociais, preconizada pelos teóricos das ciências sociais.

Neste enquadramento, verifica-se que existe uma plena coincidência, entre os dados obtidos no presente trabalho de pesquisa e a opinião exposta nos trabalhos/artigos de Estevão de Moura (in Barros 2000), quando o autor refere que a governação que vigora nestas entidades revela uma franca orientação para o «modelo agenciário», em detrimento de um modelo de governação mais participativo, no qual predomina a integração e a coesão dos diversos atores organizacionais. Refere ainda, que a questão governativa destas entidades, a capacidade da tomada de decisão e a gestão dos recursos humanos, é considerada «neutra», quando se pensa no domínio assumido pelo estado, em relação às matérias apresentadas.

Trata-se, segundo o autor, de uma «assunção coletiva», centrada nas matérias legais, que deixam pouca margem de atuação aos atores internos das organizações, para definirem as suas estratégias e modelos de governação.

Tal como propõe Lucas et al (2005), as misericórdias deverão adotar um modelo de referência para a atuação estratégica, de natureza estrutural e de funcionamento, cujo tipo ideal será aquele que gera e desenvolve uma organização por iniciativa coletiva, com a finalidade de promover o apoio comunitário, com uma orientação estratégica de longo prazo, através de uma gestão democrática e participada, de envolvimento dos atores, não descurando a autonomia que todos estes atores necessitam para a progressão e desenvolvimento. Os mesmos autores, fundamentam que a definição participada das orientações, relativas ao funcionamento interno e às interações que são estabelecidas com o exterior, permite assegurar que no processo de tomada de decisão sejam consideradas as opiniões e expectativas de todas as partes implicadas e interessadas, em conformidade com as melhores práticas para o sucesso das iniciativas.

Estas perspetivas apresentadas e os dados facultados pelos peritos, levam-nos ao entendimento de que, embora a variável de ligação- participação dos trabalhadores no

processo de decisão- seja considerada muito importante (incluída nas 10 variáveis mais relevantes), na prática, na dinâmica do jogo de atores, esse facto não é confirmado, pelo contrário, vislumbra-se que os trabalhadores são atores pouco influentes e muito dependentes. Com os dados obtidos é possível confirmar a seguinte hipótese:

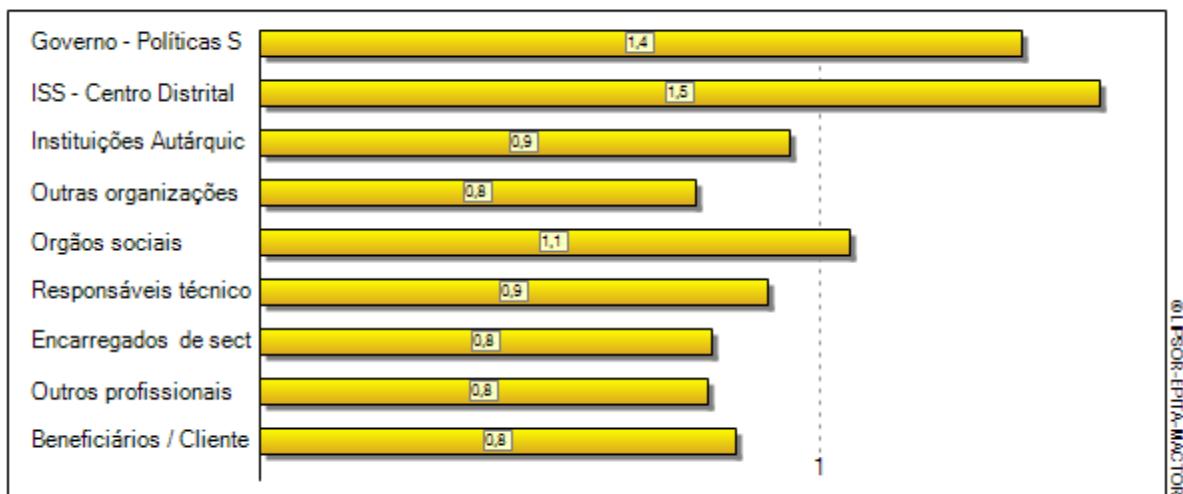
H4 – A intervenção social tradicional, vinculada a uma tutela que participa a ação social desenvolvida, está muito dependente das diretrizes do estado e pouco enquadrada numa lógica de participação dos atores internos no processo de decisão.

Na tentativa de um entendimento mais aprofundado sobre as relações de forças entre os atores, seguidamente, o destaque dado a esta matéria, reforçará alguns aspectos considerados de muita importância e alcançados a partir da aplicação informática MACTOR.

3.2.3.2.2. Relação de forças e posição dos atores.

Na sequência dos momentos de análise já realizados, relacionados com os jogos de atores e relações de influência, tendo em perspetiva apresentar o cálculo, para cada ator, do seu coeficiente de relação de forças R_i , através de uma fórmula que permite ponderar as influências diretas e indiretas de um ator, pelo seu grau de dependência, o gráfico seguinte, que representa as relações de força MIDI (R_i), permite observar a força das relações existentes entre os atores.

Figura nº11.: Gráfico das Relações de Força MIDI (Ri)



Observa-se através da figura nº.11, que os atores mais influentes dos sistemas observados, são:

Instituto da Segurança Social-Centro distrital; Governo-políticas sociais; e os órgãos sociais das misericórdias.

Estes atores, por apresentarem valores nos fatores de força superiores a 1 (val.Ri), podem ser considerados atores motrizes nos sistemas em análise, daí serem considerados determinantes para o funcionamento dos sistemas, para as opções que forem tomadas e para a definição das determinantes da evolução desses sistemas. Neste caso concreto, o governo, através das políticas sociais, o Centro distrital da Segurança Social e os órgãos sociais das misericórdias, são os atores considerados motrizes, mas, pelo contrário, os restantes atores dos sistemas organizacionais revelam estar numa situação de dependência muito significativa. Pode-se inferir que os atores com um fator de força maior do que 1 tendem a ser motrizes nos sistemas e, pelo contrário, os atores que apresentem fator de força menor do que 1 tendem a ser dependentes no sistema. Este indicador, que tem em conta a influência, a dependência e a retroação de cada ator, é normalizado pela respetiva média e, esta normalização, faz com que um ator tenha mais poder do que a média, se o Ri for superior a 1.

A partir de um maior aprofundamento, ao nível da análise destes dados, obtém-se o balanço líquido das influências dos atores, conforme quadro seguinte:

Quadro nº.71: Distâncias líquidas entre atores dos sistemas

Gov_pol_soc	ISS_Cdist	Autarq	Ot_Org	Org_soc	Resp_tecn	Enc_sect	Ot_prof	Benef	Somme
Gov_pol_soc	0,0	3,0	2,0	6,0	4,0	3,0	4,0	4,0	26,0
ISS_Cdist	0,0		2,0	3,0	6,0	6,0	5,0	5,0	32,0
Autarq	-3,0	-2,0		1,0	2,0	2,0	1,0	1,0	4,0
Ot_Org	-2,0	-3,0	-1,0		1,0	0,0	0,0	0,0	-5,0
Org_soc	-6,0	-6,0	-2,0	-1,0		3,0	4,0	4,0	-1,0
Resp_tecn	-4,0	-6,0	-2,0	0,0	-3,0		2,0	2,0	-10,0
Enc_sect	-3,0	-5,0	-1,0	0,0	-4,0	-2,0		0,0	-16,0
Ot_prof	-4,0	-5,0	-1,0	0,0	-4,0	-2,0	0,0		-17,0
Benef	-4,0	-5,0	-2,0	0,0	-3,0	-1,0	1,0	1,0	-13,0

Nota: Sinal (+) ator que exerce mais influência do que recebe

Sinal (-) ator que exerce menos influência do que recebe

Fonte: output MACTOR

Através da utilização do método MACTOR, é possível avaliar a influência que cada ator exerce sobre os restantes. Esta análise pode ser efetuada através do saldo líquido dos efeitos diretos e indiretos. É possível realizar a medição, para cada par de atores, a diferença entre as influências diretas e indiretas. Como resultado, obtém-se um balanço líquido das influências, que indicará, para cada par de atores, o remanescente de influência exercida ou recebida.

Tal como é perceptível no quadro, de acordo com a descrição de Michel Godet (1993), quando se verifica um balanço positivo (+), o ator i (linha da matriz) exerce mais influências diretas e indiretas no ator j (coluna da matriz), do que influências que recebe desse ator. Quando se trata de um saldo negativo, assinalado com sinal (-), constata-se exatamente o inverso do descrito na frase anterior.

É possível calcular, para cada ator, o resultado final das suas interações, influências diretas e indiretas, através da soma de todos os saldos líquidos das influências que cada ator exerce sobre todos os outros.

Através do quadro, observa-se que o Instituto da Segurança Social e o governo, através das políticas sociais, exercem elevada influência sobre todos os outros atores. Os órgãos sociais das misericórdias também, através da matriz, revelam uma condição de dependência, em relação aos organismos do estado.

Os atores que se encontram numa situação em que sofrem maior influência e são mais dependentes da ação dos atores motrizes são os profissionais das organizações, incluindo os responsáveis técnicos, e os beneficiários dos serviços da intervenção social.

O quadro seguinte reflete, de forma sucinta e organizada, quais são os atores mais influentes nos sistemas e menos influenciados. Como tem vindo a ser descrito, o Instituto da Segurança social-Centro distrital; o governo através das políticas sociais; e as instituições autárquicas, são os atores que são mais influentes do que influenciados. As instituições do

estão assumem um papel de promotores das regras de funcionamento das misericórdias, definindo as principais diretrizes da sua ação e das respostas sociais de intervenção. São aqueles atores que menos influência sofrem, motivada pela ação dos atores internos das organizações estudadas e de outras instituições sediadas no contexto envolvente.

Os atores que são mais influenciados e que são menos influentes, são os atores internos dos sistemas, incluindo órgãos sociais, responsáveis técnicos, outros profissionais e beneficiários/clientes, para além de outras entidades do contexto envolvente.

O quadro seguinte demonstra a condição dos atores, em relação à sua capacidade de influência e à condição de serem influenciados:

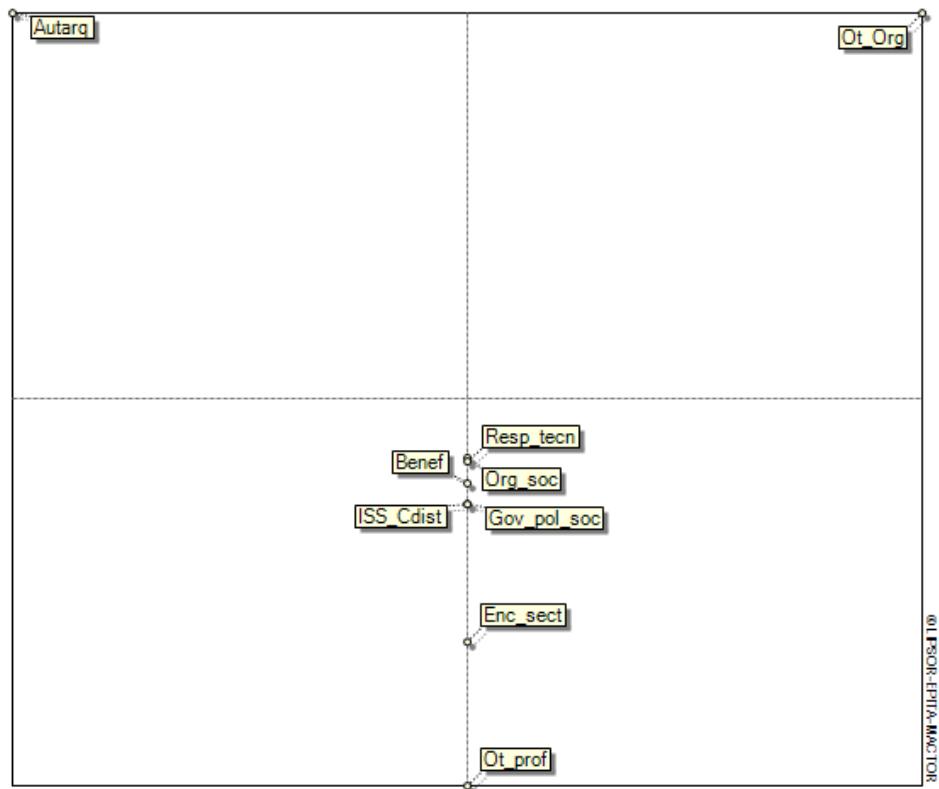
Quadro nº.72 - Sistematização das distâncias líquidas entre atores do Sistema

Actores que são mais influentes do que influenciados	Actores que são mais influenciados que influentes
ISS_Cdist-Instituto da Segurança Social-Centro distrital	Org_soc-Órgãos sociais
Gov_pol_soc-Governo e as políticas sociais	Ot_Org- Outras organizações
Autarq- Instituições autárquicas	Resp_tecn-Responsáveis técnicos
	Benef-Beneficiários/clientes
	Enc_sect-Encarregados de setor
	Ot_prof-Outros profissionais

Fonte: elaboração própria a partir do output MACTOR

Relativamente às distâncias entre os atores implicados nos sistemas, verifica-se através do plano das distâncias entre atores, que os atores mais próximos e que estabelecem uma relação de maior interação, são aqueles que se concentram numa região quase central do plano. Neste grupo de atores, estão incluídos: O Instituto de Segurança social-Centro distrital; O governo, através das políticas sociais; os órgãos sociais das misericórdias; os responsáveis técnicos e os beneficiários/clientes. Constatou-se a existência de algum afastamento dos encarregados de setor e dos restantes profissionais, tal como a autarquia e outras organizações do contexto.

Figura nº.12: Plano das distâncias entre atores



Fonte: output MACTOR

Esta situação verificada contraria a proximidade que é exigida para a determinação de uma efetiva participação de todos os profissionais, quer no processo de decisão, quer na organização do trabalho e no fomento das várias contribuições para a constituição de relações de partilha e cooperação. Considerando as teorias sociológicas que definem a importância da instalação de modelos de participação dos atores, na dinâmica organizacional, como atrás foram apresentadas noutros momentos do trabalho de investigação, a proximidade de todos os atores no plano seria muito importante, para se perceber a existência de coesão e união entre todos os intervenientes.

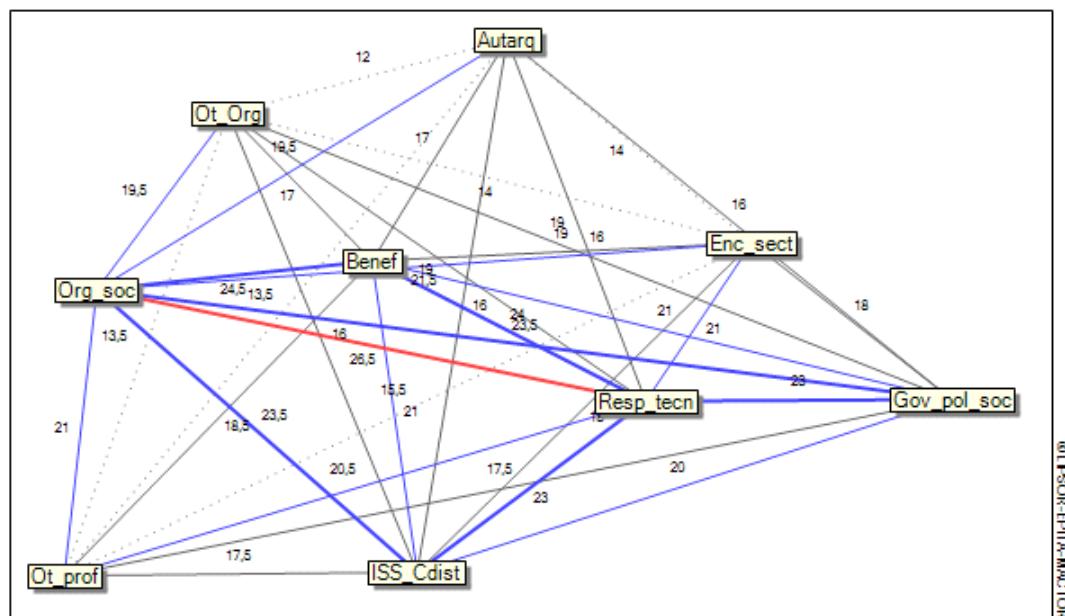
Relativamente às relações estabelecidas, através das parcerias locais, sendo esta metodologia de trabalho entendida como fundamental, para o sucesso do trabalho desenvolvido pelas organizações, estas parcerias poderão estar comprometidas pelo afastamento que se verifica, entre os atores internos das misericórdias e as entidades autárquicas e as outras organizações, conforme se percebe pela análise do plano das distâncias entre atores.

O grafo das distâncias entre atores complementa a informação anteriormente apresentada, onde se pode verificar o afastamento existente entre os atores, sendo a distância mais

importante assinalada a vermelho, que representa a relação estabelecida entre os órgãos sociais das misericórdias e os responsáveis técnicos dessas entidades.

Salienta-se ainda alguma proximidade entre os órgãos sociais, os responsáveis técnicos, os beneficiários/clientes, o governo, através das políticas sociais e o Instituto da Segurança Social-Centro distrital. Confirma-se o afastamento dos profissionais do sistema interno, quer encarregados, quer outros atores do contexto do trabalho, outras organizações locais e as entidades autárquicas, facto que pode prejudicar o sucesso das ações desenvolvidas pelas misericórdias, pela falta de cooperação entre os atores envolvidos no processo.

Figura nº.13 - Grafo das distâncias entre atores



©FSOR-EPIPA-MACTOR

Nota : a vermelho – distância mais importante

Fonte: output MACTOR

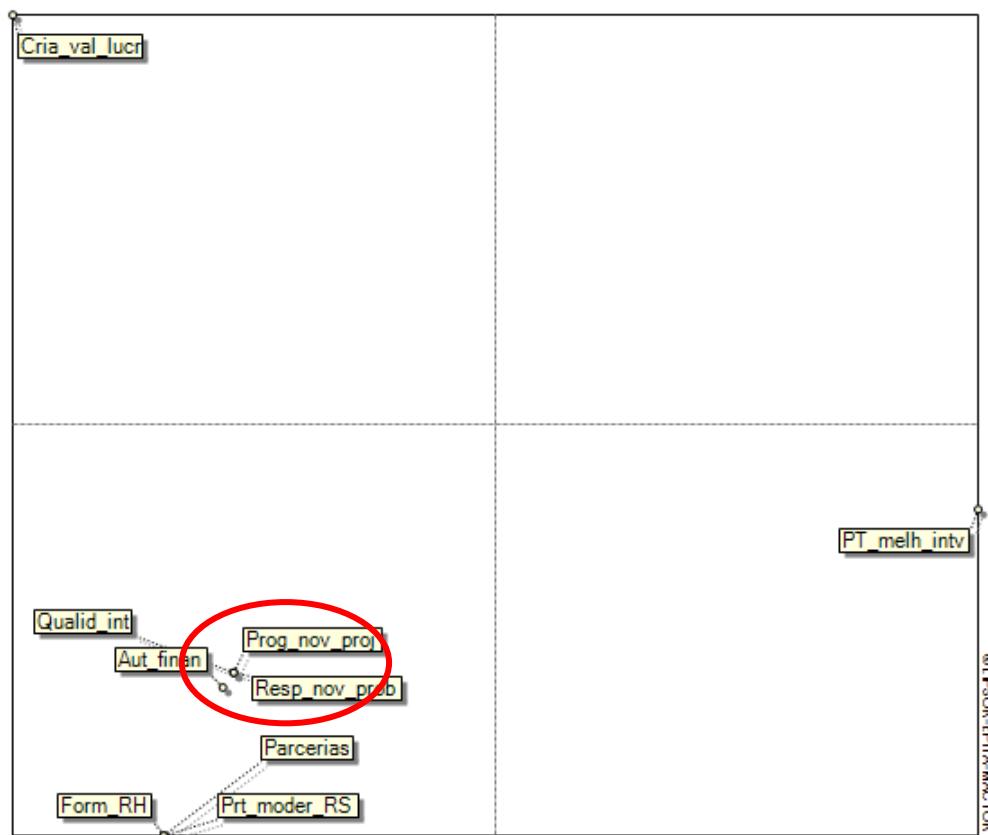
Realizada a análise das distâncias existentes entre os atores internos e externos dos sistemas, seguidamente a reflexão recai sobre a implicação dos atores no jogo para a concretização dos objetivos gerais.

3.2.3.2.3. Implicação dos atores no jogo, para a concretização dos objetivos gerais

Através da recolha de informação, junto dos responsáveis técnicos das organizações, foram obtidos dados relativos às posições valorizadas destes atores, em relação a cada um dos objetivos. Com base nos dados recolhidos foi conseguida uma Matriz das posições valorizadas (Matriz 2 MAO), que contempla as posições dos atores em relação a cada um dos objetivos. Esta matriz permite conhecer a valorização, ou importância, que cada ator atribui ao cumprimento dos objetivos organizacionais propostos.

Depois de conhecidas as posições simples dos atores (Matriz 1MAO), as posições ponderadas (Matriz 3MAO), e as posições favoráveis e de oposição (Matriz 2MAO), estão criadas as condições para hierarquizar os objetivos, em função das concordâncias definidas pelos diferentes atores dos sistemas.

Figura nº.14: Plano das Distâncias entre Objetivos



Fonte: elaboração própria a partir do output MACTOR

Através do plano das distâncias entre os objetivos, destaca-se a existência de um afastamento muito significativo entre o objetivo criação de valências lucrativas, curiosamente uma das variáveis-chave dos sistemas, e os restantes objetivos. O objetivo práticas para uma

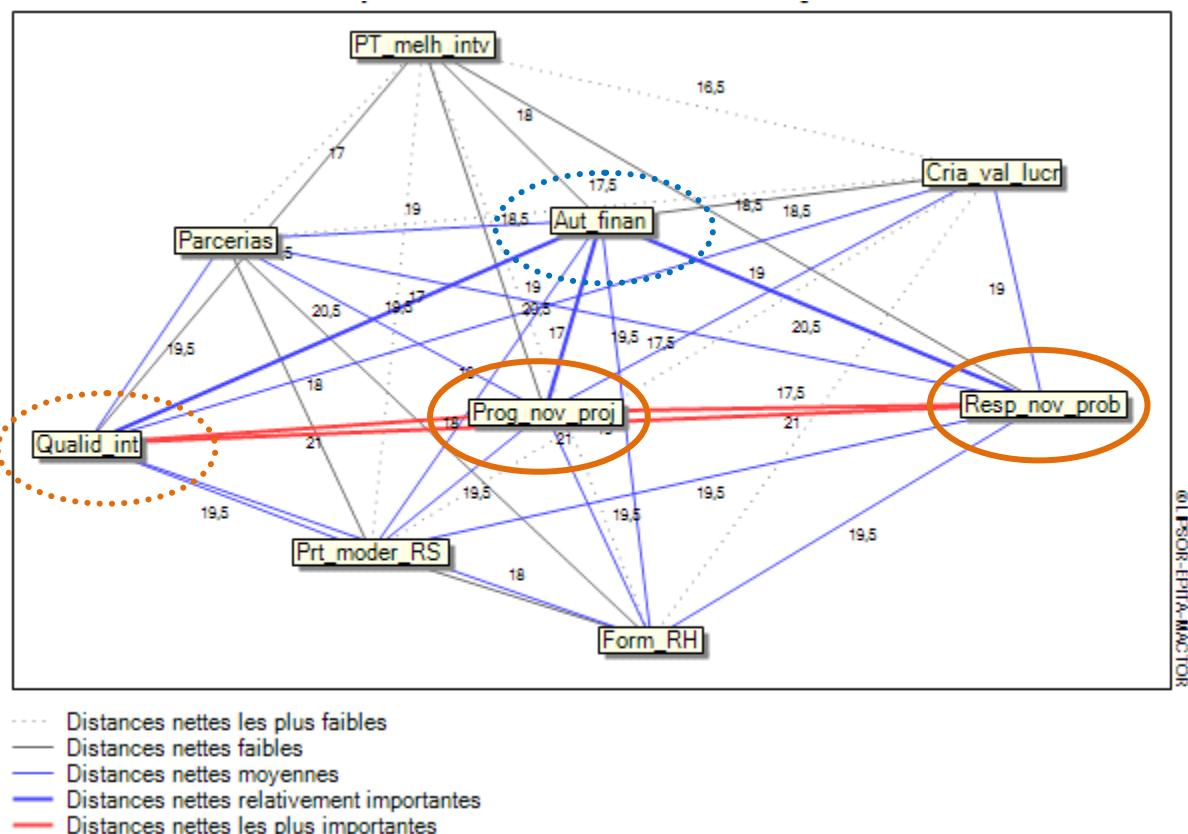
melhor intervenção, também se localiza no plano com uma distância significativa dos restantes objetivos, o que nos leva a entender que as ligações entre estes objetivos e os restantes são muito pouco consistentes e frágeis.

No quadrante inferior esquerdo do plano situam-se todos os outros objetivos, sendo que a programação de novos projetos e respostas para novas problemáticas, são objetivos com uma elevada convergência e com uma ligação muito forte, embora também se possam considerar as distâncias medianamente fortes entre estes objetivos e a autonomia financeira e qualidade da intervenção.

No grafo das distâncias entre objetivos gerais, percebe-se, de forma clara, as ligações mais importantes entre estes objetivos.

No caso concreto da presente investigação, a programação de novos projetos, para responder a novas problemáticas emergentes, numa perspetiva de qualidade dos serviços prestados, encontram-se interligados no grafo, através de ligações muito importantes. O objetivo autonomia financeira assume uma ligação também relevante, como se pode constatar, atendendo ao facto deste objetivo poder proporcionar as condições favoráveis para a concretização dos restantes.

Figura nº.15 - Grafo das Distâncias entre Objetivos Gerais



Fonte: elaboração própria a partir do output MACTOR

A análise das distâncias entre os objetivos, segundo a perspetiva de Michel Godet (1993), remete-nos para um olhar sobre a convergência dos atores em relação a esses objetivos. Esta abordagem permite a identificação e interpretação do posicionamento dos atores, em relação a cada um desses objetivos, conforme será apresentado seguidamente.

3.2.3.2.4. Convergência dos atores face aos objetivos gerais

Para levar a efeito esta análise, os técnicos responsáveis foram inquiridos acerca da importância que cada objetivo pode representar para a organização, de forma que fique claro, quais são os fundamentos da ação estratégica das organizações que constituem o objeto de estudo.

Os resultados obtidos, através da Matriz de convergências valorizadas ponderadas dos atores sobre os objetivos, através do número de convergências, permitem determinar e alcançar o grau de mobilização dos atores sociais envolvidos, para a concretização desses objetivos, conforme quadro seguinte:

Quadro nº.73: Matriz de Convergências Valorizadas Ponderadas dos Atores sobre os Objetivos (3CAA)

	Gov_pol_soc	ISS_Cdist	Autarq	Ot_Org	Org_soc	Resp_tecn	Enc_sect	Ot_prof	Benef
Gov_pol_soc	0,0	28,6	19,3	18,3	27,8	25,4	20,0	19,6	22,9
ISS_Cdist	28,6	0,0	20,6	19,7	29,2	26,8	21,4	21,0	24,3
Autarq	19,3	20,6	0,0	10,4	19,9	17,5	12,1	11,7	15,0
Ot_Org	18,3	19,7	10,4	0,0	18,9	16,5	11,1	10,7	14,0
Org_soc	27,8	29,2	19,9	18,9	0,0	26,0	20,7	20,2	23,6
Resp_tecn	25,4	26,8	17,5	16,5	26,0	0,0	18,2	17,8	21,1
Enc_sect	20,0	21,4	12,1	11,1	20,7	18,2	0,0	12,5	15,8
Ot_prof	19,6	21,0	11,7	10,7	20,2	17,8	12,5	0,0	15,4
Benef	22,9	24,3	15,0	14,0	23,6	21,1	15,8	15,4	0,0
Nombre de convergences	181,9	191,5	126,4	119,5	186,3	169,2	131,9	128,8	152,2
Degré de convergence (%)	0,0								

Fonte: elaboração própria a partir do output MACTOR

A identificação dos atores, o conhecimento do seu posicionamento na rede, em termos da dimensão da cooperação desses membros e da sua convergência e mobilização em torno dos objetivos, permite atingir o conhecimento da identificação desses atores e do seu empenho na concretização desses objetivos.

Refere José Saragoça (2010), que os pares de atores com alto valor de convergência têm tendência para assumir posicionamentos parecidos em relação aos objetivos estratégicos,

definidos com base na opinião dos peritos, o que pode determinar a dinâmica dos sistemas. O reforço da cooperação entre os atores organizacionais pode proporcionar novas parcerias ou alianças no jogo estratégico.

Verifica-se, através do quadro Matriz de convergências valorizadas ponderadas dos atores sobre os objetivos, uma forte convergência para a concretização dos objetivos por parte do Instituto da Segurança social-Centro distrital (191,5); os Órgãos Sociais das organizações (186,3); e o Governo, através das políticas sociais (181,9). Esta análise é reforçada com o quadro seguinte: Hierarquia dos atores por número de convergências face aos objetivos, no qual são destacadas as posições, por hierarquia, ocupadas pelos atores:

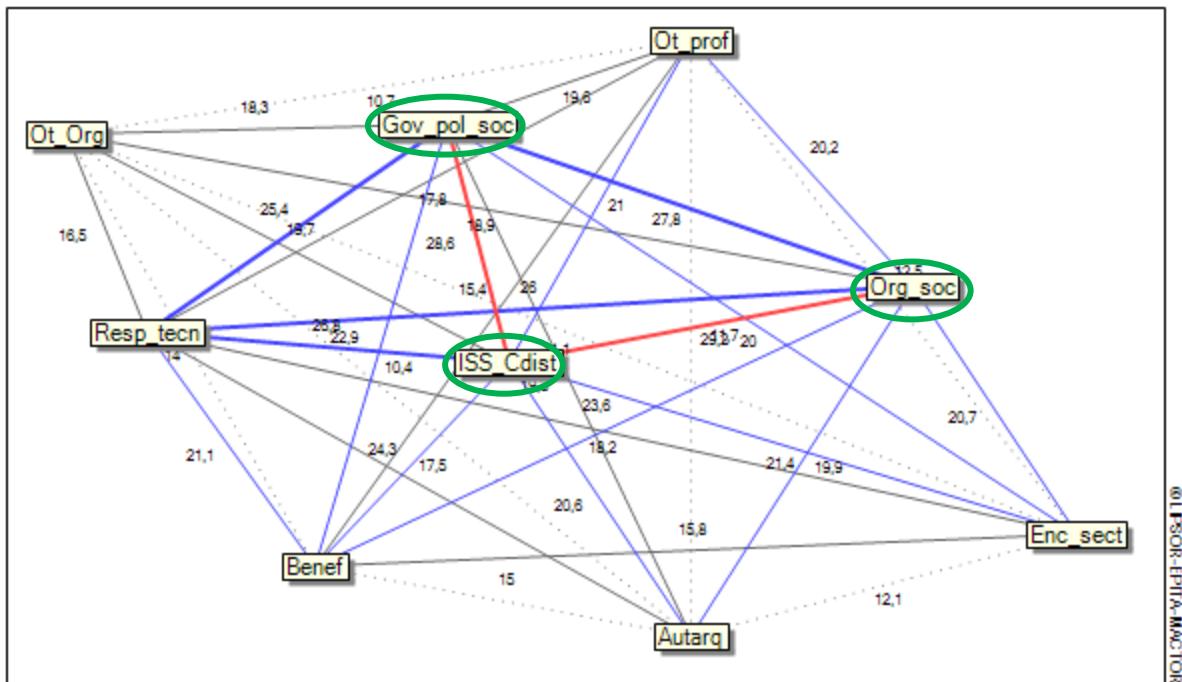
Quadro nº.74 - Hierarquia dos Atores por número de convergências face aos objetivos

Posição	Atores	Nº de Convergências
1º	ISS_Cdist	191,5
2º	Org_soc	186,3
3º	Gov_pol_soc	181,9
4º	Resp_tecn	169,2
5º	Benef	152,2
6º	Enc_sect	131,9
7º	Ot_prof	128,8
9º	Autarq	126,4
9º	Ot_Org	119,5

Fonte: elaboração própria a partir do output MACTOR

Verifica-se, pela hierarquia apresentada no quadro, que existe uma coincidência precisa entre aqueles que são os atores-chave dos sistemas e aqueles que assumem maior volume de convergências face aos objetivos. Comprovadamente, os atores com mais influência e poder de decisão nas organizações sociais estudadas são, o Instituto da Segurança Social-Centro distrital, os Órgãos Sociais das Misericórdias e o Governo, através da criação e implementação das políticas sociais.

Figura nº.16 - Convergência entre atores (3CAA)



Fonte: elaboração própria a partir do output MACTOR

No sentido de reforçar a informação apresentada, relativa à análise da convergência de atores face aos objetivos, a figura nº. 16 revela a relação de convergência entre os principais atores responsáveis pela concretização dos objetivos, no âmbito da ação organizacional.

No centro desta ação de convergência situa-se o Instituto da Segurança Social-Centro distrital, em relação de convergência e proximidade com os Órgãos sociais das misericórdias e o Governo, através das políticas sociais. Embora exista uma proximidade e convergência para os objetivos dos responsáveis técnicos das entidades, o seu envolvimento revela-se pouco significativo, considerando as responsabilidades que possuem, atendendo que estes técnicos assumem funções de direção técnica.

Os restantes atores encontram-se numa condição de afastamento para a convergência dos objetivos definidos, sendo a sua ação muito diminuta em relação à matéria em análise, o que revela uma fraca participação dos trabalhadores, quer no processo de decisão, quer na definição da estratégia e dos objetivos.

3.2.3.2.5. Considerações finais

Como resultado das análises realizadas, em forma de considerações finais, destacam-se os atores-chave dos sistemas que constituem o objeto de análise e a mobilização desses atores, face aos objetivos gerais compreendidos na ação estratégica.

Os atores dos sistemas mais influentes e determinantes para a concretização dos objetivos são o Instituto da Segurança social-Centro distrital, com o nível de mobilização mais elevado (29,9); os Órgãos sociais das misericórdias, com um nível de mobilização também elevado (28,5); e o Governo, através das políticas sociais, com um nível de mobilização de 27,2. No que respeita aos principais objetivos, destacam-se: as respostas para novas problemáticas (21,5), com um número de concordâncias muito equiparado aos objetivos mais valorizados; programação de novos projetos (21,4); autonomia financeira (21,0); e com um grau de importância também significativo, a qualidade da intervenção (20,7). Convém salientar o nível pouco significativo da mobilização dos profissionais das organizações e dos atores organizacionais do contexto, o que leva a crer que o nível de participação dos atores internos, profissionais dos quadros das misericórdias, é pouco significativo e pode comprometer a cooperação e motivação para o desenvolvimento de iniciativas.

No que respeita às parcerias, através dos valores compreendidos no quadro, constata-se a existência de alguma fragilidade a este nível e depreende-se que as misericórdias são entidades que se fecham no desenvolvimento do trabalho interno e encontram-se pouco vinculadas aos trabalhos de parceria, conforme dados apresentados no quadro:

Quadro nº.75 - Acordos e mobilização dos Atores face aos objetivos gerais

Atores	Nível de Mobilização	Objetivos	Número de concordâncias
ISS_Cdist	29,9	Resp_nov_prob	21,5
Org_soc	28,5	Prog_nov_proj	21,4
Gov_pol_soc	27,2	Aut_finan	21,0
Resp_tecn	23,6	Qualid_int	20,7
Benef	18,7	Parcerias	18,4
Enc_sect	12,9	Form_RH	18,2
Ot_prof	12,0	Prt_moder_RS	18,2
Autarq	11,3	Cria_val_lucr	17,5
Ot_Org	9,4	PT_melh_intv	16,6

Fonte: elaboração própria a partir do output MACTOR.

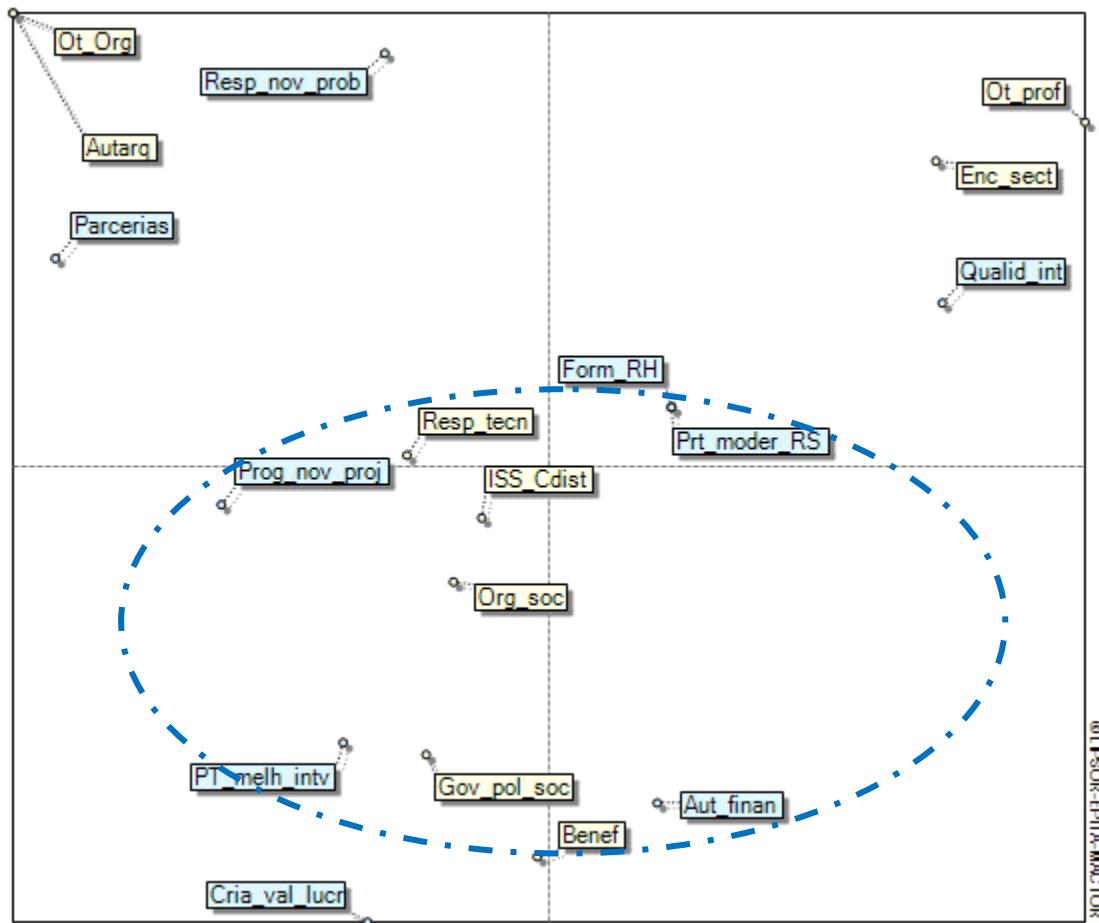
O plano de correspondência atores/objetivos revela e reforça os aspetos já referidos, em relação à posição ocupada pelos atores-chave e a correspondência destes atores com os objetivos gerais identificados. Verifica-se que a posição dos atores, em relação aos objetivos concretos, coincide com a convergência na mobilização desses atores-chave, em relação a esses objetivos. Verifica-se, no plano, a correspondência que cada ator identificado possui em relação a cada um dos objetivos, daí a necessidade do envolvimento desses atores para a sua concretização. Dos objetivos mais valorizados, com o maior valor de concordâncias, o objetivo: respostas para novas problemáticas possui uma correspondência muito significativa com os atores: outras organizações e entidades autárquicas, o que revela a necessidade do envolvimento destes atores, para a concretização deste objetivo geral.

Os objetivos: programação de novos projetos e autonomia financeira, possuem uma correspondência significativa com os atores internos: órgãos sociais, responsáveis técnicos e beneficiários/clientes, daí a implicação e envolvimento que deverá existir para a concretização dos objetivos referidos.

No que respeita ao objetivo: estabelecimento de parcerias, o qual apresenta um número de concordância importante, a correspondência com os atores: entidades autárquicas e outras organizações do contexto, é bastante significativa, daí o envolvimento necessário para a concretização destes objetivos.

A figura nº.17, revela de forma esclarecedora os dados apresentados anteriormente e as correspondências apresentadas.

Figura nº.17 - Plano de correspondência atores / objetivos



Fonte: elaboração própria a partir do output MACTOR

A análise realizada permite confirmar as seguintes hipóteses:

HIPÓTESE 3 – As misericórdias do distrito de Beja possuem uma dinâmica muito centrada no funcionamento interno, desvinculada de uma parceria consistente e de uma participação efetiva de todos os atores.

H5. Os atores-chave dos sistemas são o Centro distrital da Segurança Social, os órgãos sociais e o Governo, através das políticas sociais, que reforçam a posição charneira que ocupam, através da mobilização para a concretização dos objetivos gerais (relacionados com a criação de respostas para novas problemáticas, programação de novos projetos, autonomia financeira e qualidade da intervenção).

3.2.4. Análise morfológica do campo dos possíveis para a implementação de uma ação estratégica para a intervenção social

Terminado o primeiro bloco de análise, designado «construção da base analítica e histórica», foi possível identificar as variáveis-chave dos sistemas, a sua importância para o desenvolvimento desses sistemas, as relações diretas e indiretas entre variáveis, identificar os atores-chave e o jogo de atores que dinamizam os sistemas organizacionais.

O segundo bloco de análises do método dos cenários de Michel Godet (1993), designado pelo autor «exploração do campo das possíveis evoluções», comporta os elementos que irão constituir a base da elaboração dos cenários, a partir das evidências e constatações resultantes das análises realizadas no primeiro bloco, e fazendo jogar os mecanismos de evolução dos sistemas.

Com base na descrição de Ribeiro (1997), enquanto no primeiro bloco de análises foram definidas as variáveis-chave dos sistemas e as questões principais relacionadas com os jogos de atores, em torno das questões estratégicas e objetivos associados, que se incluem no conjunto das variáveis, no segundo bloco de análises serão introduzidas duas noções fundamentais, as incertezas e as probabilidades.

Determinadas dimensões que influenciam o futuro dos sistemas são relativamente incertas, tendo em consideração que também é incerto o resultado do jogo de atores que se trava em torno destas dimensões. Ribeiro (1997) refere, com fundamento nas teorias de Michel Godet, que pode definir-se como «dimensão de incerteza» uma incerteza que seja decisiva para o futuro dos sistemas e cujas realizações possíveis serão utilizadas como hipóteses de base para a construção dos cenários. Esta dimensão de incerteza pode ser uma variável-chave, um facto portador de futuro, o desenlace de um conflito estratégico entre atores, ou uma incerteza sobre a estratégia futura de um dos atores-chave do sistema.

Na lógica patente no método dos cenários de Michel Godet (1993), para se alcançar a construção de cenários é necessário, para essas dimensões de incerteza, formular hipóteses para o futuro e, em simultâneo, também se questiona o comportamento de tendências que haviam sido identificadas na fase anterior da análise. A cada conjunto de hipóteses, para a totalidade das dimensões de incerteza retidas, corresponde um determinado cenário, cuja realização pode ser mais ou menos provável.

Realiza-se a demarcação de «futuros possíveis» (cenários exploratórios), através da enunciação de uma lista de hipóteses que podem traduzir a continuidade de tendências anteriores. Estas hipóteses foram determinadas com base na opinião dos peritos, a partir da realização de entrevistas para o efeito.

Com o recurso à análise morfológica é possível decompor o sistema estudado em dimensões essenciais e estudar as recombinações possíveis destas diferentes dimensões, consideradas recombinações que constituem imagens do futuro (Godet, 1993).

A análise morfológica integra o objetivo de explorar o campo das evoluções possíveis, como refere Michel Godet, citado por Ribeiro (1997), através do agrupamento, em componentes, das variáveis-chave identificadas na análise estrutural, com as questões-chave do jogo de atores, definindo as «configurações possíveis» que podem revestir no futuro (no horizonte temporal escolhido) e explorando a «combinatória» dessas configurações. Esta análise é conseguida com o recurso informático – método MORPHOL.

Metodologicamente, foram definidas algumas dimensões fundamentais, relacionadas com a ação estratégica das organizações, cujo conteúdo compreende um conjunto de hipóteses, que foram devidamente avaliadas pelos peritos, relativamente à probabilidade de ocorrência num espaço temporal de 5 a 10 anos. Os resultados permitem realizar uma análise, relativamente às tendências de futuro, conjugadas com cada uma das hipóteses que foram definidas.

O processo decorre com base na aplicação de um questionário aos peritos e através da obtenção dos dados, que apresentam a probabilidade de ocorrência das hipóteses, são definidos os cenários possíveis para um horizonte de 5 anos e 10 anos, no que respeita aos efeitos da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja, nas opções da intervenção social.

Para operacionalizar a análise foi utilizado o software MORPHOL, proposto pelo *laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation-Lipsor*.

As componentes usadas na análise são as seguintes:

Condições económicas
Qualidade da intervenção
Exigências de intervenção
Atitudes e comportamentos dos atores
Modificações culturais/ tendências tecnológicas/participação de atores

Com base nas informações recolhidas noutros momentos de análise e dos dados recolhidos através da aplicação de entrevistas aos peritos, foram definidas as hipóteses correspondentes a cada dimensão apresentada. Para a definição do grupo das hipóteses relativas às condições económicas do sistema, os peritos referiram: «*Para o desenvolvimento de uma intervenção social sustentável, considero que se deverão ter em consideração a criação de valências lucrativas, mas que possam garantir a sua autonomia financeira. Quando determinada resposta social, começa sistematicamente a depender de outras respostas sociais da instituição, começa a pôr em causa a sustentabilidade financeira de toda a instituição. Quando não se tem autonomia financeira e começamos a depender de terceiros, dificilmente se tem viabilidade de funcionamento*»(entrevista 1).

«*Na sociedade atual uma intervenção social não pode e não deve ser tendencialmente gratuita, sob pena de, em pouco tempo, se colocar em causa a sua sustentabilidade na ausência de apoios financeiros externos ... quase nunca garantidos a título definitivo. Essa mesma intervenção deve assentar numa estrutura inerente ao conceito utilizador/pagador com uma margem de lucro que permita depois prestar esse mesmo apoio a situações onde a carência económica seja claramente notória. Em complemento não podem ser descuradas fontes de financiamento alternativas com o intuito de convictamente, o número de excluídos dessas intervenções sociais ser no menor número possível. Em suma, falamos do Estado Social do sec. XXI em que as fontes de receita são claramente inferiores às necessidades e as valências sociais ... nunca poderão descurar esse ratio!*» (entrevista 2)

Através das entrevistas realizadas, os peritos apresentaram, através das respostas dadas, os fundamentos que deram lugar à definição das hipóteses relacionadas com a dimensão qualidade da intervenção, conforme a seguir se apresenta:

«*Para que prevaleça a qualidade na intervenção social praticada, penso que acima de tudo se deve ter condições físicas, a nível de instalações e materiais adequados, mas com recursos humanos devidamente qualificados. No que se refere aos recursos humanos para além da qualificação profissional deverá haver qualidade, empenho e dedicação ao serviço que se presta, principalmente quando se está a trabalhar com pessoas, pessoas essas, já debilitadas física e emocionalmente. Deve existir por parte dos funcionários respeito pelas pessoas, que já de uma faixa etária elevada e por vezes afastados das famílias, é na instituição que poderão encontrar alguma compensação a nível emocional*»(entrevista 1)

«As organizações e por consequência os seus colaboradores deverão assimilar o conceito inerente a uma intervenção social no sec. XXI, isto é, não considerar a atividade como um ato de caridade, como um favor, mas sim como a prestação de um serviço em que do outro lado está um cliente que tem que sair satisfeito com o “produto final”. Assente nessa premissa as organizações devem encarar os custos com a formação dos seus colaboradores, com caráter de regularidade e de atualização de metodologias, como um investimento e não com uma mera despesa, e, em simultâneo, equacionar com racionalidade e pragmatismo o custo/benefício de contar com mão-de obra qualificada e especializada versus uma gestão assente em salários baixos em resultado de uma qualificação menor dos seus colaboradores»(entrevista 2).

No que respeita às exigências relativas à forma como a intervenção é estruturada, os peritos consultados, técnicos e com funções de direção nas misericórdias, evidenciaram alguns princípios que foram considerados e deram lugar às hipóteses de cenarização respetivas:

«Para uma mais eficaz ação estratégica da organização, com vista ao desenvolvimento e intervenção social, devemos ter em atenção as solicitações do contexto envolvente. Conhecer a comunidade em que nos inserimos, conhecer as suas potencialidades, mas também os seus constrangimentos, podendo estes potenciar as estratégias a desenvolver e ajudar na elaboração/implementação de um plano de ação eficaz.

A criação de projetos de intervenção social, devem ter como fundamento principal ou estar associados à vocação para a assistência social ou voluntariado em prol dos cidadãos, ou à comunidade mais desfavorecida, quer em termos económicos ou outro» (entrevista 1).

«Conhecimento e análise da realidade atual para poderem ser definidas ações e metodologias estruturadas num bom planeamento onde fiquem claros quais os objetivos a atingir por parte da organização, deixando bem claro qual a quota-parte de responsabilidade de cada um dos colaboradores da instituição. Esse planeamento deverá ser monitorizado com regularidade visando poder corrigir em tempo útil os desvios aos objetivos inicialmente traçados, e efetuar a sua remodelação se concluirmos pelas vantagens dessas alterações para os resultados finais a alcançar.

Antes e primeiro que tudo a própria necessidade de harmonia da vida em sociedade, assente em conceitos como a segurança, a igualdade de oportunidades, a negação da exclusão social como uma inevitabilidade. Tendo uma outra perspetiva desta temática deparar-nos-emos com

uma sociedade fraturada, com uma clivagem de tal modo acentuada entre os privilegiados e os desfavorecidos, em que os primeiros em pouco tempo irão constatar que afinal não o são. Aqui chegados deveremos depois encontrar as respetivas respostas sociais, numas formas porque a sociedade as impõem, noutras porque em diversos seres humanos a necessidade de dar resposta a estas problemáticas está intrínseca ao seu “modus vivendi”»(entrevista 2)

Em relação à dimensão relacionada com os comportamentos e atitudes dos atores, as respostas dadas pelos peritos inquiridos revelam os principais aspectos relacionados com as hipóteses que foram elaboradas e constam no quadro respetivo:

«São fatores determinantes para a constituição de respostas sociais de intervenção e para o sucesso dessas ações, um acompanhamento eficaz, com orientação técnica das entidades tutelares. Considero também de grande importância a criação de parcerias e protocolos, que possam colaborar na implementação de algumas ações/projetos, cedência de recursos materiais ou humanos, ou mesmo utilização das instalações»(entrevista 1)

«Existência de fatores de oportunidade, capacidade e astúcia para os saber “agarrar”. Vocação e aptidão para empreender por parte das organizações e dos seus colaboradores. Constatação da necessidade de criar essa resposta social junto das populações, mediante diagnósticos sociais que evidenciem nesse sentido. Capacidade de interagir, quer interpares, quer entre parceiros em cujos objetos sociais existem projetos em comum, sempre no intuito da cooperação, visando uma troca de experiências e de conhecimentos por forma a alcançar o sucesso nas ações preconizadas»(entrevista 2).

As modificações culturais, a modernização das respostas sociais com a introdução das novas tecnologias e a participação dos atores, constituem dimensões que comportam várias hipóteses de cenarização consideradas. Com base na opinião dos peritos foi possível determinar o conjunto destas hipóteses, conforme consta nas citações dos peritos, a seguir apresentadas:

«No atual contexto social, deverão ser implementadas respostas de intervenção que, tendo em conta as problemáticas existentes, nomeadamente o desemprego, possam minimizar o mesmo. Criando incentivos ao empreendedorismo, como por exemplo a diminuição de impostos ou a criação de incentivos fiscais» (entrevista 1).

«As vantagens que se reconhecem num modelo organizacional, que induza à participação dos vários atores, profissionais e beneficiários/clientes, têm essencialmente a ver com a qualidade dos serviços prestados, maior sustentabilidade e compatibilidade ajustada à realidade envolvente»(entrevista 1).

«Com a participação de todos, com um trabalho colaborativo, mas cada um desempenhando as suas funções, pode ser conseguida uma melhor qualidade na prestação dos serviços e uma maior sustentabilidade das instituições»(entrevista 1).

«Para uma intervenção mais adequada e eficaz, os órgãos de administração e gestão, , devem contar com a participação de todos os intervenientes, numa lógica de parceria, com qualidade na execução e eficácia na resolução de situações problemáticas»(entrevista 1).

«A nível interno da organização, a motivação de novas experiências para os colaboradores, o reconhecimento dessas mesmas organizações para com os técnicos que estiveram ligados a essas introduções com as prováveis consequências em sede da carreira, a “fuga” à rotina, a consciência de que o “saber” nunca está concluído; a melhoria das condições de trabalho com a satisfação que daí deve advir»(entrevista 2).

«A nível externo e na perspetiva do cliente a probabilidade de poder disfrutar de um serviço com maior eficiência, com maior probabilidade de eficácia, indubitavelmente associados a uma maior qualidade dos serviços recebidos e consequentemente de um grau de satisfação mais acentuado»(entrevista 2).

«Reposição de valores no ser humano, característica que as sociedades contemporâneas têm retirado às pessoas e que acabam por ter como consequência a distância cada vez maior entre os mais idosos e os mais jovens perdendo-se ou ignorando-se laços familiares que devem estar entre os pilares da vida em sociedade. Essa visão egoísta e egocêntrica acaba por contribuir também para outros flagelos da sociedade, como o desemprego, a violência doméstica, a fome ... várias vezes encoberta, os maus tratos a menores, a indiferença para com os problemas dos outros. Identificadas algumas das problemáticas que preocupam ou devem preocupar a sociedade nos dias de hoje importa pois encontrar as respostas adequadas, muitas vezes fazendo uso de metodologias já existentes e conhecidas das organizações, outras vezes tendo a capacidade de “criar” novas respostas que deem satisfações a necessidades hoje constatadas e que há alguns anos... ou não existiam, ou não tinham dimensão para estar nas prioridades das nossas preocupações»(entrevista 2).

«Cabe ao Estado e à sociedade civil encontrar essas respostas. A diversidade na resolução de uma problemática tem indubitavelmente mais aspectos positivos do que negativos, permita a troca de experiências, a partilha de conhecimentos, uma capacidade de resposta mais rápida e mais eficaz. A complementaridade desses atores pode e deve ser um fator de reforço na qualidade dos resultados que se pretendem alcançar»(entrevista 2).

«Um modelo de governação que privilegie o conhecimento dos diversos interlocutores, a capacidade de trabalhar em equipa, a capacidade de reconhecer no outro maior capacidade para a realização de determinadas tarefas e utilizar isso como um meio para uma melhor resposta da organização e não como um foco de conflitos, reforçar e exortar a capacidade de empreender por parte dos colaboradores, saber valorizar e motivar todos e cada um dos colaboradores individualmente. Um modelo que incuta o reconhecimento do indivíduo mas onde esteja presente a ideia que em primeiro lugar ... deve estar a organização»(entrevista 2).

A partir da definição das hipóteses de cenarização, os peritos foram consultados, no sentido de definirem a probabilidade de ocorrência dessas hipóteses, num espaço temporal de 5 anos e 10 anos.

O quadro que a seguir se apresenta, contempla o conjunto das hipóteses de cenarização e, percentualmente, a probabilidade de ocorrência destas hipóteses, num horizonte de 5 a 10 anos:

Quadro nº.76: Probabilidade de ocorrência de possibilidades de evolução no horizonte de 5 a 10 anos

Dimensões	Hipóteses	prob H 5 anos	prob H 10 anos	variação %
Condições económicas do sistema	D1.1- A autonomia financeira da organização entende-se como uma meta para a sustentação das respostas de intervenção social.	23,62	25,98	9,96
Condições económicas do sistema	D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.	49,54	42,58	-6,96
Condições económicas do sistema	D1.3- A ação estratégica para a intervenção social estrutura-se tendo por base a criação de valências lucrativas que sustentam a intervenção social.	26,83	31,45	17,18
Qualidade da intervenção	D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação continua dos R.H., adequada às funções.	51,94	52,04	0,19
Qualidade da intervenção	D1.5- A emergência de valores centrados nos métodos científicos e práticas profissionais, dirigidas por especialistas e técnicos, assumem predominio na definição das regras de intervenção social.	48,06	47,96	-0,21
Exigências de intervenção	D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.	55,43	56,14	1,28
Exigências de intervenção	D1.7- A estruturação de projetos de intervenção social está associada à vocação tradicional para a assistência social.	44,57	43,86	-1,60
Atitudes e comportamentos dos atores	D1.8- O acompanhamento e orientação técnica assumida pelas organizações tutelares é determinante para a constituição das respostas de intervenção social.	34,13	33,09	-3,05
Atitudes e comportamentos dos atores	D1.9- O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica.	34,84	34,91	0,20
Atitudes e comportamentos dos atores	D1.10- O contexto envolvente induz à criação de novas respostas de intervenção e mais determinação para a implementação das medidas de qualidade na ação.	31,03	32,00	3,13
Modificações culturais/tendências tecnológicas/Participação de atores	D1.11- O investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização.	18,37	19,11	4,05
Modificações culturais/tendências tecnológicas/Participação de atores	D1.12- A emergência de níveis de desemprego elevados e carências que daí resultam, exigem a implementação de respostas de intervenção que minimizem o problema.	13,30	13,77	3,52
Modificações culturais/tendências tecnológicas/Participação de atores	D1.13- A participação dos vários atores organizacionais na definição da estratégia torna-a sustentável, ajustada à realidade, e melhora a qualidade da intervenção social.	17,46	17,05	-2,33
Modificações culturais/tendências tecnológicas/Participação de atores	D1.14- Um processo de decisão que inclui a participação das chefias e o testemunho dos operacionais, torna-se mais consistente e mais próximo da realidade e das necessidades dos beneficiários.	16,33	16,09	-1,46
Modificações culturais/tendências tecnológicas/Participação de atores	D1.15- A opinião dos beneficiários/clientes dos serviços de intervenção social é imprescindível para adaptar os procedimentos dos operacionais às suas exigências, gerando uma relação de maior compatibilidade.	18,37	17,70	-3,65
Modificações culturais/tendências tecnológicas/Participação de atores	D1.16- Adequar o modelo de governação participativo, numa lógica de parceria e trabalho em rede, a uma realidade exigente, em termos de qualidade e com problemáticas múltiplas, torna-se obrigatório para tornar a intervenção eficaz.	16,18	16,28	0,65

Fonte: elaboração própria- Questionário

Os resultados apresentados permitem efetuar uma análise, relativamente às tendências de futuro, conjugadas com cada uma das hipóteses formuladas. Através da leitura em linha, de cada uma das possibilidades de evolução, constata-se a seguinte informação:

Relativamente às condições económicas dos sistemas, os peritos reconhecem que a hipótese D1.2. - a dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação das organizações no exercício das suas funções, possui uma probabilidade de ocorrência elevada, com 49,54% a 5 anos e 42,58% a 10 anos.

Apesar da autonomia financeira ser considerada uma alternativa de muita relevância para o desenvolvimento das organizações, a probabilidade de ocorrência desta hipótese D1.1. – a autonomia financeira da organização entende-se como uma meta para a sustentação das respostas de intervenção social, fica aquém do desejável, atendendo que a opinião dos peritos atribui uma probabilidade de ocorrência de 23,62% a 5 anos e 25,98% a 10 anos. Estes valores percentuais fazem crer que os peritos reconhecem que a dependência destas entidades, no que respeita ao financiamento prestado pelo estado, tem um caráter duradouro e inevitavelmente sem alterações previstas para um espaço temporal de 10 anos.

A criação de valências lucrativas que sustentam a intervenção, foi destacada como uma das variáveis-chave dos sistemas, pela importância que os peritos reconhecem, para o desenvolvimento das iniciativas de intervenção e para a sustentabilidade global do funcionamento organizacional, contudo, os técnicos inquiridos consideram que a hipótese D1.3. – A ação estratégica para a intervenção social estrutura-se tendo por base a criação de valências lucrativas que sustentam a intervenção social, apenas possui uma probabilidade de concretização de 26,83% a 5 anos e 31,45% a 10 anos. Estes valores, relativamente baixos, gerados pelas opiniões dos peritos, revelam a incapacidade pressentida pelos responsáveis das organizações, para ultrapassar o constrangimento da dependência financeira do estado.

No que respeita à qualidade da intervenção realizada nas respostas sociais, como sendo uma dimensão fundamental exigida, por parte dos órgãos de gestão, da tutela e dos beneficiários e famílias, os peritos consideram que a hipótese D1.4. – as exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação dos R.H. adequada às funções, possui uma percentagem de ocorrência de 51,94% a 5 anos e uma ligeiro aumento a 10 anos, com 52,04%.

Estes valores representam os esforços dos atores organizacionais responsáveis, para alcançar os objetivos da qualidade dos serviços prestados e da formação dos recursos humanos.

Relativamente à hipótese D1.5. – a emergência de valores centrados nos métodos científicos e práticas profissionais, dirigidas por técnicos e especialistas, assumem predomínio na definição das regras de intervenção social, os peritos reconhecem a importância destes aspetos para o desenvolvimento e progressão das organizações, e a probabilidade de ocorrência desta hipótese situa-se em 48,06% a 5 anos e 47,96% a 10 anos.

Quanto às exigências de intervenção, os peritos consideram que a hipótese D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes, possui uma probabilidade de concretização de 55,43% a 5 anos e 56,14% a 10 anos, sendo que estes valores são muito significativos e representam a confiança para o ajustamento da ação organizacional às necessidades das populações locais.

A hipótese D1.7 – a estruturação de projetos de intervenção social está associada à vocação tradicional para a assistência social, obtém uma cotação, pela opinião dos peritos, de uma percentagem de concretização de 44,57% a 5 anos e 43,86% a 10 anos.

Os peritos inquiridos consideram que a hipótese D1.8 – o acompanhamento e orientação técnica assumida pelas organizações tutelares é determinante para a constituição das respostas de intervenção social, tem uma probabilidade de concretização de 34,13% a 5 anos e 34,91% a 10 anos.

Quanto à hipótese D1.9 – o estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica, os peritos consideram existir uma probabilidade de concretização na ordem de 34,84% a 5 anos e 34,91% a 10 anos.

Relativamente à ação estimulada pelo contexto envolvente, a hipótese D1.10 – o contexto envolvente induz à criação de novas respostas de intervenção e mais determinação para a implementação das medidas de qualidade na ação, é valorizada pelos peritos com uma probabilidade de concretização de 18,37%, num espaço temporal de 5 anos, e 19,11% a 10 anos.

A opinião dos peritos sobre a instalação das novas tecnologias, tendo como referência a hipótese D1.11 – o investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a

capacidade de resposta da organização, é pautada por valores percentuais de concretização de 18,37% a 5 anos e 19,11% a 10 anos.

Realizada a análise descritiva dos valores percentuais relacionados com a probabilidade de concretização de cada uma das hipóteses de cenarização, seguidamente, com recurso ao programa informático MORPHOL, será apresentada a configuração dos cenários mais prováveis para o futuro, numa dimensão temporal de 5 e 10 anos.

3.2.5. Configuração dos cenários mais prováveis, para uma visão prospetiva dos efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social das misericórdias

Na sequência dos resultados apresentados, através do software MORPHOL, foi possível identificar e hierarquizar os futuros possíveis, resultando da redução das incertezas.

Os cenários são representativos desses futuros possíveis, que descrevem a evolução dos sistemas estudados, tendo em consideração os desenvolvimentos mais prováveis, as variáveis-chave e os jogos de hipóteses sobre o comportamento dos atores. O programa informático MORPHOL permite proceder à redução do subespaço morfológico, através da seleção e hierarquização dos cenários mais prováveis, para o horizonte temporal proposto, de entre os cenários possíveis.

Este processo decorre tendo por base duas tarefas distintas, integrando uma metodologia dedutiva, nomeadamente o aperfeiçoamento das imagens finais dos cenários que foram selecionados, no horizonte temporal definido no estudo, e a construção de uma narrativa sequenciada, com a descrição do percurso que permite determinar as imagens finais.

Para o presente trabalho, através do programa informático MORPHOL, foram identificados 1008 cenários possíveis, como se pode comprovar através do quadro seguinte, contudo, será apresentado o cenário mais provável e com maior probabilidade de concretização .

Quadro nº.77 - Número de cenários possíveis

DESCRIPTION	NOMBRE
Nombre total de scénarios	1008
Nombre de scénarios après exclusion	1008
Nombre de scénarios préférés	0
Nombre de scénarios pré retenus	0

Fonte: software Morphol.

O cenário mais provável para um espaço temporal de 5 anos, integra um conjunto das hipóteses que o compõem, que, articuladas, formam no global componentes a considerar na formação da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja, para o espaço temporal considerado na presente investigação.

O cenário mais provável de 5 anos comporta as hipóteses D1.2; D1.4; D1.6; D1.9; D1.11, conforme se destaca no quadro seguinte:

Quadro nº.78 - Cenário mais provável de 5 anos

Domaines	Variables	Hypothèses	
		H1	H2
Fut_Mis	CEcoSist	D1.1- A autonomia financeira da organização entende-se como uma meta para a sustentação das respostas de intervenção social.	D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.
	QIntv	D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação continua dos R.H., adequada às funções.	D1.5- A emergência de valores centrados nos métodos científicos e práticas profissionais, dirigidas por especialistas e técnicos, assumem predominio na definição das regras de intervenção social.
	ExIntv	D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.	D1.7- A estruturação de projetos de intervenção social está associada à vocação tradicional para a assistência social.
	AtComp	D1.8- O acompanhamento e orientação técnica assumida pelas organizações tutelares é determinante para a constituição das respostas de intervenção social.	D1.9- O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica.
	Mod_Cult	D1.11- O investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização.	D1.12- A emergência de níveis de desemprego elevados e carencias que daí resultam, exigem a implementação de respostas de intervenção que minimizem o problema.

Fonte: elaboração a partir do software MORPHOL

Perspetiva-se que a dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções. Leva-nos a entender que as misericórdias terão que desenvolver e assumir alternativas próprias de financiamento e não deverão estar tão dependentes dos apoios de outras entidades. No mesmo enquadramento e integrando o cenário mais provável, as organizações terão que interiorizar a ideia do desenvolvimento de ações que promovam a qualidade dos serviços oferecidos às comunidades, através da modernização gradual das respostas de intervenção social e através da formação dos recursos humanos que

executam esses serviços, para que seja alcançado maior profissionalismo e qualidade no desempenho.

A ação estratégica destas organizações deverá considerar não apenas as ações tradicionais e vinculadas aos preceitos das obras de misericórdia, mas sobretudo, o entendimento mais provável deverá consistir na adaptação regular à emergência de problemáticas. A ação estratégica organizacional deverá ser determinada tendo por base a razão das solicitações para a intervenção, na perspetiva de criar soluções que visem colmatar situações problemáticas e de risco.

Em todo este processo, o estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para mais garantia da sustentabilidade da ação estratégica. Perspetiva-se a necessidade de, cada vez mais, se tornar imperioso rentabilizar os recursos e mais-valias provenientes da ação conjunta. O envolvimento dos atores no desenvolvimento de iniciativas contribui para otimizar a ação e tornar sustentáveis as iniciativas.

Ainda, no âmbito do cenário mais provável para um espaço temporal de 5 anos, o investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta das organizações.

Realizada a abordagem ao cenário mais provável para 5 anos, seguidamente, são apresentados os dois cenários mais prováveis a 10 anos.

Verifica-se uma persistência e repetição das variáveis que compõem os dois cenários, contudo surge uma nova hipótese no cenário 2 (21125), a D1.15-a opinião dos beneficiários/clientes dos serviços de intervenção social é imprescindível para adaptar os procedimentos dos operacionais às suas exigências, gerando uma relação de maior compatibilidade. No cenário 1 mantém-se a hipótese D1.11, no cenário 2 é substituída, como mais provável, pela hipótese D1.15.

Quadro nº.79 - Cenários 1 e 2 mais prováveis a 10 anos

Variáveis	Cenário 1	Cenário 2
	Hipóteses (1 : 2 1 1 2 1)	Hipóteses (2 : 2 1 1 2 5)
CEcoSist	D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.	D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.
Qintv	D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação contínua dos R.H., adequada às funções.	D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação contínua dos R.H., adequada às funções.
cenExIntv	D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.	D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.
AtComp	D1.9- O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica.	D1.9- O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica.
Mod_Cult	D1.11- O investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização.	D1.15- A opinião dos beneficiários/clientes dos serviços de intervenção social é imprescindível para adaptar os procedimentos dos operacionais às suas exigências , gerando uma relação de maior compatibilidade.

Fonte: elaborado a partir do software MORPHOL.

Destaca-se no cenário 2 mais provável a necessidade das organizações promoverem a participação dos atores, neste caso concreto dos beneficiários/clientes, no sentido de se fomentar uma maior aproximação das opiniões dos cuidadores e dos que recebem os serviços prestados, sendo esta situação um contributo para a qualidade e para a compatibilidade entre o que se presta e o que se recebe. No fundo, trata-se da necessidade da promoção do envolvimento dos beneficiários/clientes, para que seja possível formar as melhores decisões e estratégias.

No sentido de melhor fundamentar a probabilidade de concretização das hipóteses que compõem os cenários, o quadro seguinte apresenta, relativamente ao cenário 1, os valores percentuais de probabilidade a 10 anos, de cada uma das hipóteses que dá forma a este cenário.

Quadro nº.80 - Cenário 1 mais Provável: Probabilidades das Hipóteses

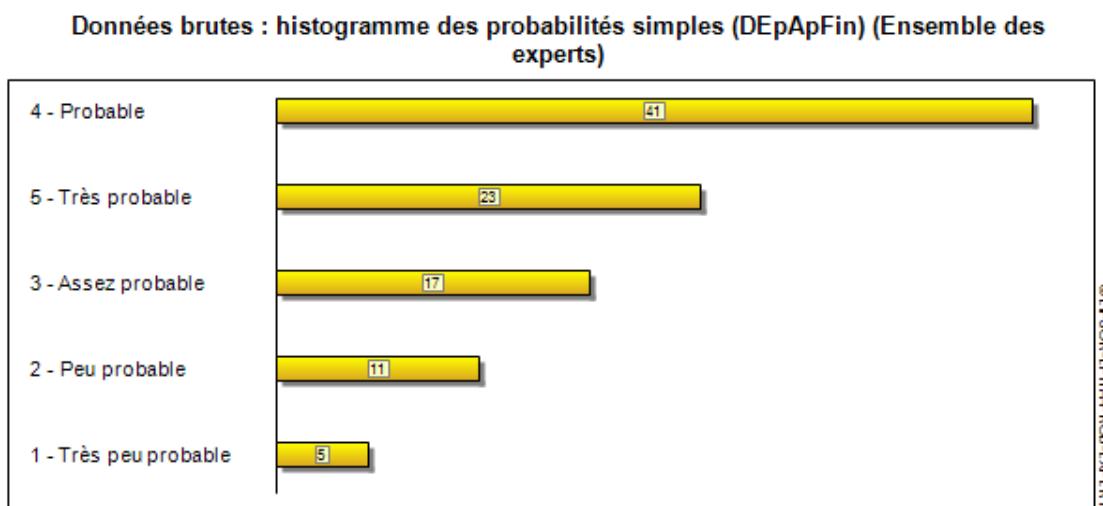
	Hipóteses (1 : 2 1 1 2 1)	Probabilidades a 10 anos
1 - DEpApFin	D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.	42,58 %
2 - QualddServ	D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação continua dos R.H., adequada às funções.	52,04 %
3 - AEstOrg	D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.	56,14 %
4 - EstParc	D1.9- O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica.	34,91 %
5 - InvNT	D1.11- O investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização.	19,11 %

Fonte: elaborado a partir do software MORPHOL

A 10 anos, as hipóteses com maior percentagem de concretização, ultrapassando o valor de 50%, são a D1.4, E D1.6, conforme consta no quadro. Salienta-se ainda, o valor também muito significativo e próximo de 50% da hipótese D1.2, o que revela um valor de concretização importante.

Para melhor concretizar a demonstração da probabilidade de concretização da hipótese D1.2, a figura 24 revela o valor provável de concretização, com recurso ao programa informático *Smic-Prob-Expert*.

Figura nº.18: Cenário mais Provável: Probabilidades da Hipótese “D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, (...)"



Fonte: output Smic-Prob-Expert

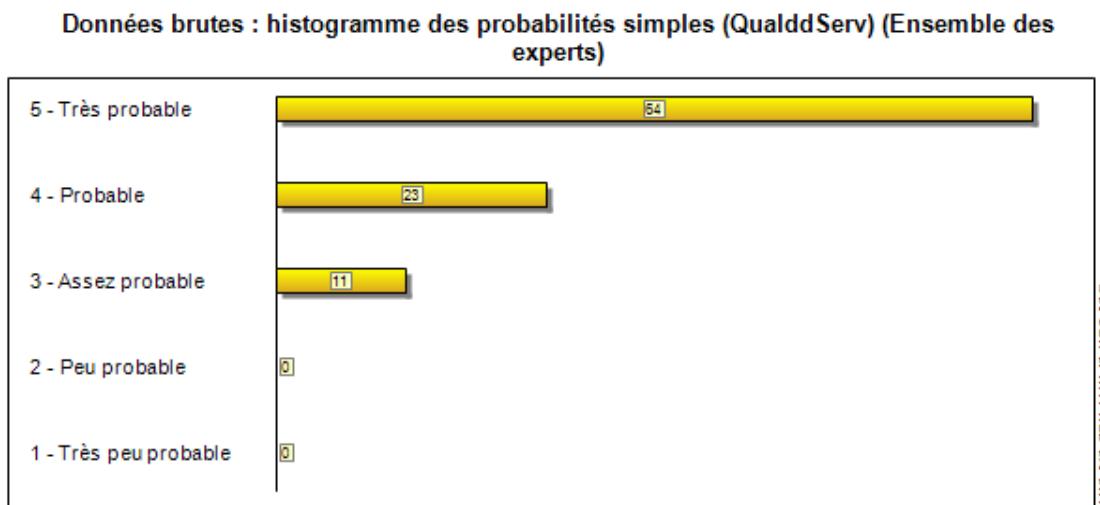
O método *SMIC-Prob-Expert*, permite a realização de análises simples, com base nos dados facultados pelos peritos, obtidos de forma muito racional e objetiva. O método obriga a um trabalho de informação e reflexão muito importante e consiste, como refere Michel Godet (1993), em corrigir as opiniões brutas expressas pelos peritos de modo a obter os resultados líquidos coerentes.

No caso concreto da figura 18, de acordo com a informação expressa na imagem, é provável, com elevada consistência, que a hipótese se concretize, num cenário formado para um período de 10 anos.

Relativamente à hipótese D1.4 – as exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação contínua dos recursos humanos adequada às funções, com a aplicação do programa informático, verifica-se que é muito provável a concretização desta hipótese, não se considerando a possibilidade da realização ser pouco provável, conforme é ilustrado com a figura 19.

Neste caso concreto, atendendo ao valor elevado de concretização, é muito provável que no cenário proposto para 10 anos, a qualidade dos serviços e a formação dos recursos humanos, para maior profissionalismo e eficácia na execução, constituam exigências dos contextos, em relação ao desempenho das misericórdias como entidades de intervenção social.

Figura nº.19: Cenário mais Provável: Probabilidades da Hipótese “D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários...”

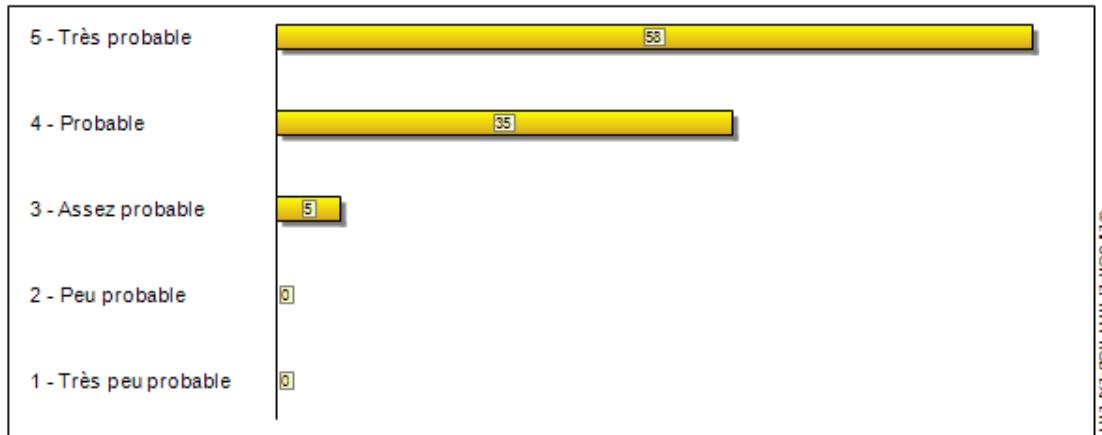


Fonte: output Smic-Prob-Expert

Do mesmo modo, a influência exercida pelo contexto é determinante para o lançamento de iniciativas que visam colmatar problemáticas emergentes. A hipótese D1.6 – a ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes, é entendida como sendo de grande probabilidade de concretização, conforme figura 20, não se colocando possibilidades de pouco provável. No cenário proposto para 10 anos, a ação estratégica das organizações deverá ser ajustada conforme a emergência das solicitações do contexto, de modo a que a capacidade de resposta seja compatível com as necessidades diagnosticadas.

Figura nº.20: Cenário mais Provável: Probabilidades da Hipótese “D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção...”

Données brutes : histogramme des probabilités simples (AEstOrg) (Ensemble des experts)



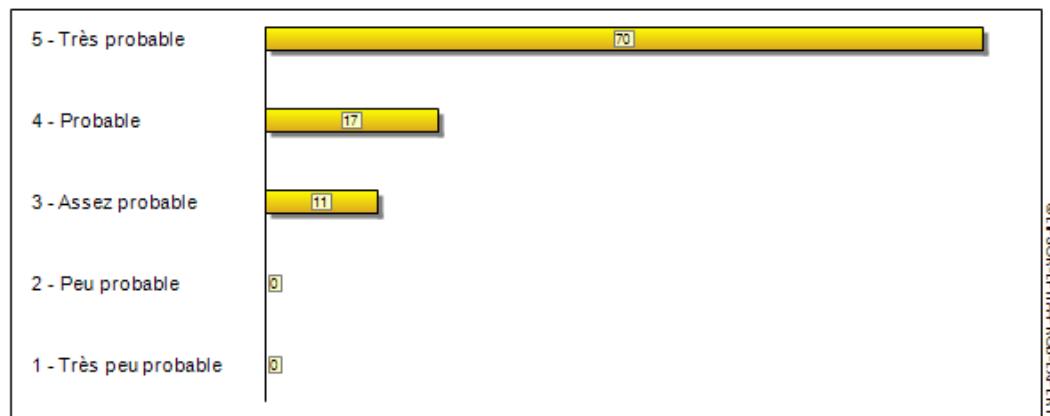
Fonte: output Smic-Prob-Expert

No cenário mais provável para 10 anos, o estabelecimento de parcerias é entendido como fator determinante para a rentabilização dos recursos e constituição de sinergias para a concretização dos objetivos organizacionais. Na formação de uma ação estratégica consistente e sustentada, com a participação dos atores essenciais, constitui uma forma coesa de atender ao compromisso para colmatar as problemáticas e corresponder com qualidade às necessidades daqueles que procuram os serviços prestados pelas respostas sociais.

A hipótese D1.9 – o estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica, integra o cenário mais provável para o período de tempo de 10 anos, sendo a possibilidade de concretização desta hipótese muito elevada, como se pode confirmar através da figura 21, resultante da análise realizada com recurso ao programa informático SMIC.

Figura nº.21: Cenário mais Provável: Probabilidades da Hipótese “D1.9- O estabelecimento de parcerias para a intervenção social...”

Données brutes : histogramme des probabilités simples (EstParc) (Ensemble des experts)

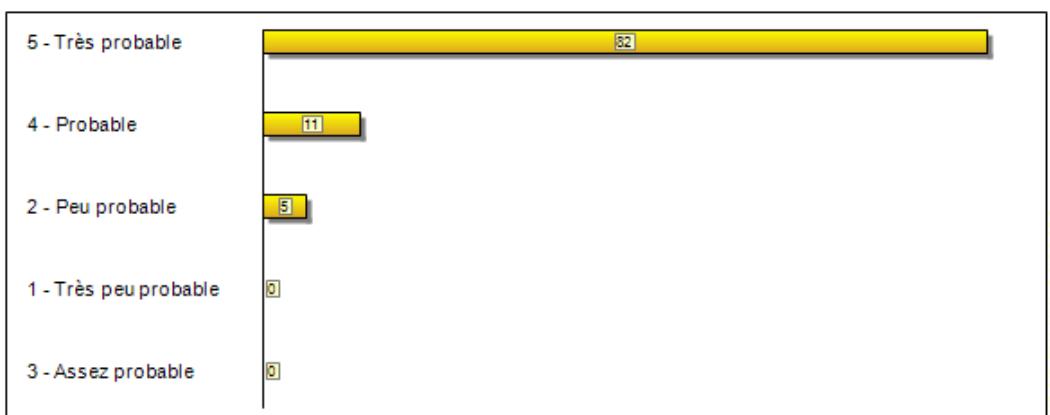


Fonte: output Smic-Prob-Expert

O cenário mais provável para 10 anos contempla a hipótese D1.11 – o investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização, cuja possibilidade de concretização é muito elevada, conforme consta na figura 22.

Figura nº.22: Cenário mais Provável: Probabilidades da Hipótese “D1.11- O investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social...”

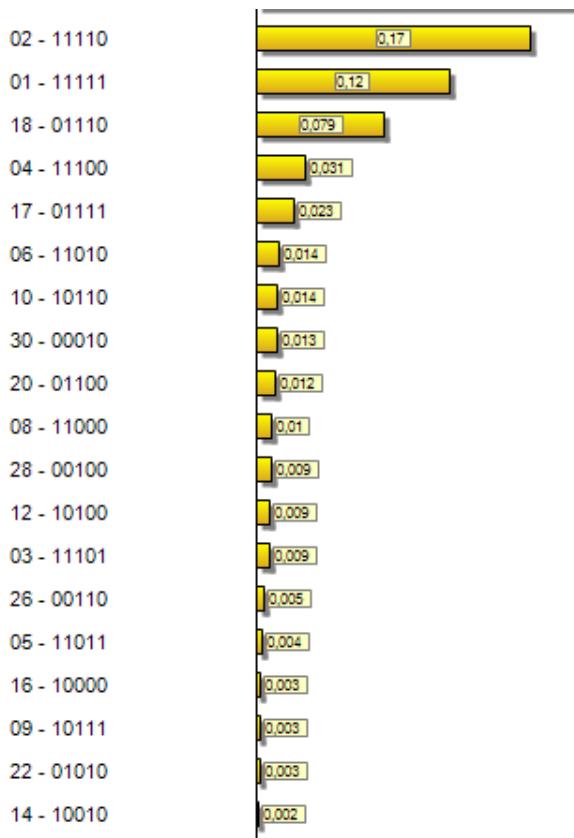
Données brutes : histogramme des probabilités simples (InvNT) (Ensemble des experts)



Fonte: output Smic-Prob-Expert

O investimento das misericórdias na instalação das novas tecnologias e um ajustamento regular a esta realidade, constitui um requisito fundamental para tornar a intervenção eficaz, com qualidade, e aumenta a capacidade de resposta para atender às solicitações do contexto. A figura nº.23 revela as probabilidades de todas as hipóteses do cenário 1 mais provável, conforme se verifica, as cinco hipóteses mais relevantes possuem elevada possibilidade de concretização.

Figura nº.23: Cenário 1 mais Provável: Probabilidades de todas as Hipóteses



Nota: 32 combinações possíveis das 5 hipóteses. Fonte: output Smic-Prob-Expert

Na sequência das análises realizadas, importa compreender e descrever a análise de sensibilidade, realizada através do programa informático *Smic-Prob-Expert*, que permite construir, conforme perspetiva de Michel Godet (1993), uma matriz de elasticidade que permite deduzir acontecimentos motores/dominantes e acontecimentos dominados.

Quadro nº.81 - Análise de sensibilidade - Smic-Prob-Expert

Matriz de Impactos brutos das hipóteses do Cenário 1

	DEpApFin	QualddServ	AEstOrg	EstParc	InvNT
1 - DEpApFin	0,331	0,059	0,053	0,055	0,155
2 - QualddServ	0,119	0,288	0,105	0,11	0,326
3 - AEstOrg	0,118	0,112	0,277	0,11	0,328
4 - EstParc	0,09	0,088	0,082	0,302	0,209
5 - InvNT	0,016	0,011	0,009	0,012	0,448

Fonte: output Smic-Prob-Expert

Quadro nº.82 - Matriz de Elasticidade das hipóteses do Cenário 1

	DEpApFin	QualddServ	AEstOrg	EstParc	InvNT	Somme absolue
1 - DEpApFin	1	0,178	0,16	0,165	0,469	0,971
2 - QualddServ	0,413	1	0,364	0,382	1,132	2,29
3 - AEstOrg	0,428	0,403	1	0,399	1,187	2,417
4 - EstParc	0,297	0,291	0,272	1	0,691	1,55
5 - InvNT	0,037	0,024	0,021	0,027	1	0,108
6 - Somme absolue	1,174	0,897	0,816	0,972	3,478	0

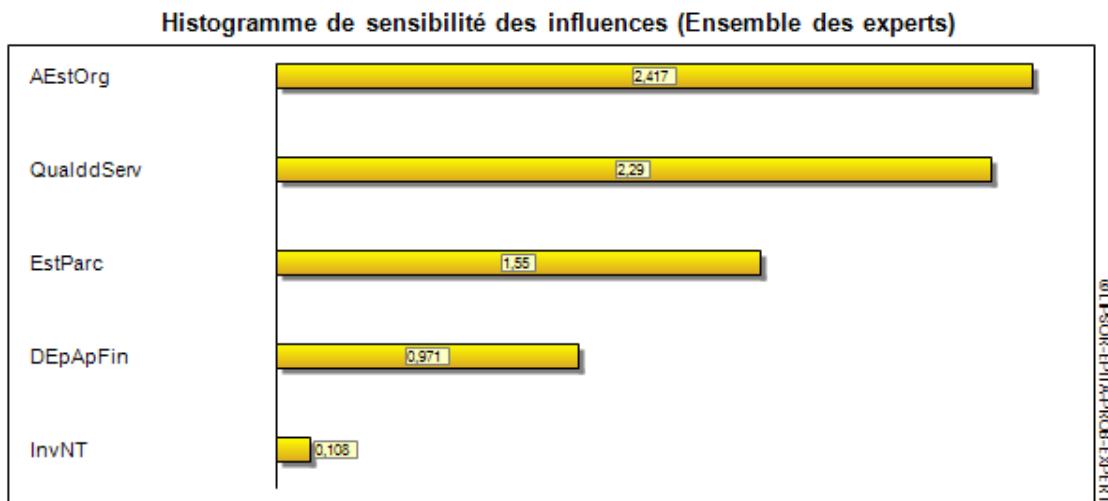
Fonte: output Smic-Prob-Expert

Através da leitura dos totais marginais, na matriz de elasticidade das hipóteses do cenário 1 mais provável, verifica-se que o impacto de umas hipóteses no cenário é mais significativo do que o impacto provocado por outras hipóteses.

No caso do cenário 1 mais provável, verifica-se que as hipóteses que provocam mais impacto no cenário são: D1.4 – as exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação contínua dos recursos humanos adequada às funções; D1.6 – a ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes; D1.9 – o estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação

estratégica. A hipótese que provoca mais impacto no cenário 1 mais provável é a D1.6, conforme se pode verificar no quadro, onde consta o valor de elasticidade 2,417.

Figura nº.24: Sensibilidade das Influências das hipóteses do Cenário 1



Fonte: output Smic-Prob-Expert

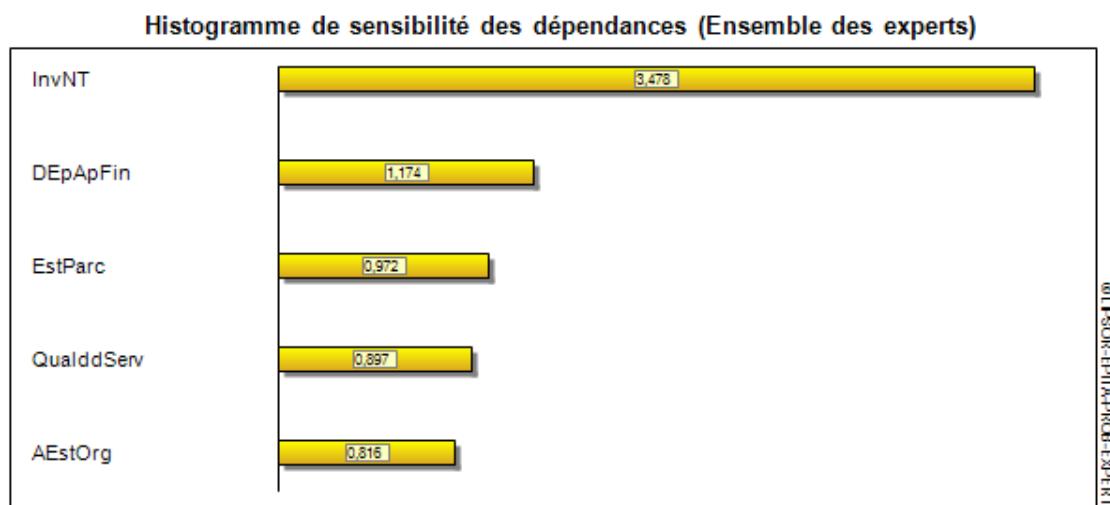
Através da figura 24: sensibilidade das influências das hipóteses do cenário 1, é possível verificar que as hipóteses mais influentes no cenário 1 são a D1.6, D1.4 e D1.9. A hipótese mais influente, D1.6 - a ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes, leva-nos a perceber o impacto que o contexto envolvente produz na dinâmica dos sistemas organizacionais. Do mesmo modo, o cenário mais provável é, em parte, determinado pelas solicitações que são produzidas pelo contexto, no sentido da obtenção de respostas concretas para as problemáticas emergentes.

Relativamente à influência que é exercida pela hipótese D1.4 – as exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação contínua dos recursos humanos adequada às funções, convém salientar que as expectativas dos clientes dos serviços de intervenção social, em relação à qualidade na execução das ações, são progressivamente maiores e mais exigentes. A modernização das respostas sociais, através de práticas inovadoras e utilização de equipamentos adequados, constitui uma exigência regular dos beneficiários dos serviços. Os recursos humanos terão que corresponder a estas exigências, situação que só será possível através do estabelecimento de planos de formação ajustados.

O estabelecimento de parcerias, com outras entidades do contexto, constitui uma condição para rentabilizar recursos e unir esforços para uma intervenção abrangente e sustentada. A influência exercida pela hipótese D1.9 – o estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica, é significativa no cenário 1 mais provável. Destacam-se alguns conceitos da ação estratégica para a intervenção social, na formação do cenário 1 mais provável, nomeadamente, a qualidade, modernização das respostas de intervenção social, formação de recursos humanos, definição de uma ação estratégica compatível com as solicitações do contexto para a resolução de problemáticas, estabelecimento de parcerias para tornar a ação eficaz e sustentada.

No que respeita à sensibilidade das dependências das hipóteses do cenário 1 mais provável, salienta-se que todas estas hipóteses revelam alguma dependência, contudo, a hipótese D1.11 - o investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização, é aquela que apresenta maior dependência, nomeadamente por implicar condições favoráveis de outros fatores.

Figura nº.25: Sensibilidade das dependências das hipóteses do Cenário 1



Fonte: output Smic-Prob-Expert

Com base na configuração do cenário mais provável, para uma visão prospetiva dos efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social, conclui-se que na constituição da ação estratégica, as misericórdias do distrito de Beja deverão considerar aspectos técnicos

fundamentais, que dão sentido à missão e contribuem para a evolução organizacional, numa lógica centrada nas práticas de qualidade para responder às problemáticas do contexto.

É esta a lógica onde deverá assentar os sistemas de ação concretos, de cada uma das organizações estudadas, contudo, o conjunto das normas, regras, modelos de funcionamento, de gestão e organização do trabalho, os mecanismos que sustentam o progresso, funcionam no meio de incertezas. São os jogos de atores e as relações de poder que dinamizam os sistemas e estabelecem as relações necessárias para a concretização das ações de intervenção.

As organizações sociais, nomeadamente as misericórdias do distrito de Beja, são construções humanas estruturadas, compostas por membros que aí desenvolvem estratégias particulares, que são fomentadas e desenvolvidas por intermédio de um conjunto de relações regulares submetidas aos constrangimentos móveis do meio. Também o contexto envolvente proporciona regularmente a necessidade das organizações promoverem ajustamentos, em função das necessidades identificadas. Numa dinâmica sempre em movimento e de incertezas, constata-se a necessidade destas entidades renovarem os objetivos e promoverem alterações nas dinâmicas dos jogos de atores, para concretizarem os ajustamentos permanentes, rumo à concretização das ações determinadas para responder às problemáticas.

Como referem Crozier e Friedberg , citados por Bernaux (1989), o sistema de ação concreto de cada uma destas entidades deverá ser um modelo particular, que permite aos atores resolver os problemas das organizações, segundo relações compatíveis com os objetivos propostos. Este sistema deverá ainda considerar, tendo em vista alcançar as melhores soluções e oportunidades, o sistema de regularização das relações e o sistema das alianças, nunca descurando o conhecimento dos constrangimentos que daí podem emergir, para que sejam tomadas a precauções convenientes, em função dos estudos prospectivos que podem ser desenhados.

O sistema das alianças para concretizar os objetivos organizacionais assume aqui um papel determinante e é necessário, porque as organizações defrontam-se com um número significativo de incertezas, porque as soluções nem sempre são evidentes e porque os atores se digladiam com frequência.

Como refere José Saragoça (2010), seguindo a mesma linha de pensamento de Crozier e Friedberg, os atores que integram os sistemas de ação concretos elaboram constantemente hipóteses sobre os parceiros, respeitante às identidades, aos interesses, aos desejos e projetos, e interpretam as indicações regulares que lhes são fornecidas, quer no interior dos sistemas, ou fora deles. Através destes comportamentos, poderão estes atores responder e obter

respostas, visto estar-se perante seres ativos, que não se apropriam passivamente dos contextos, mas pelo contrário, são estes atores que estruturam os contextos.

É neste movimento regular de ações e reações, determinação de objetivos e definição de estratégias, partilhas e relações próprias de jogos de atores, que se situam as misericórdias, como organizações que desenvolvem medidas concretas de intervenção social. À parte do diagnóstico sociológico realizado, marcado por um conjunto de particularidades que caracterizam estas entidades, numa perspetiva de futuro, a ação estratégica desenvolvida deverá contemplar algumas considerações que resultam da formação do cenário mais provável para um espaço temporal de 10 anos.

Através da constituição deste cenário, os sistemas de ação concretos destas entidades deverão considerar que a dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento dos objetivos, assume-se como um constrangimento. Esta hipótese, com alta probabilidade de concretização, como todas as restantes que formam o cenário, remete para a ideia da formação de uma ação estratégica que perspetive medidas concretas, para criação de condições de autofinanciamento da intervenção social, sob a possibilidade desta situação comprometer a ação destas organizações no exercício de suas funções.

A modernização das respostas sociais, através de medidas concretas, evidencia-se como uma responsabilidade e um objetivo a concretizar, nomeadamente pelo compromisso de dar garantias de qualidade no desempenho. A qualidade dos serviços prestados constitui uma exigência dos beneficiários, sendo este fenómeno alcançado através da implementação de práticas de bem-fazer, objetivo que só será atingido através da formação contínua dos recursos humanos.

Também o investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade e para aumentar a capacidade de resposta na resolução de problemáticas.

Neste ideal definido como cenário provável, a ação estratégica deverá também considerar o conhecimento do ambiente envolvente e as solicitações para a intervenção, que daí advêm, tendo em perspetiva definir uma ação que solucione as problemáticas sociais que constituem preocupação no contexto.

Para potenciar uma ação de intervenção sustentada, eficaz e de envolvimento dos atores, o estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para a concretização dos objetivos, através da reunião de esforços e rentabilização dos recursos.

Esta ação organizada e atitude de conjunto para a determinação de soluções concretas, que visa adaptação e mudança às vicissitudes próprias dos contextos de ação, remete-nos para uma perspetiva situada numa lógica da sociologia de intervenção.

Na perspetiva de Didier Vrancken e Olgierd Kuty (2001), é um processo de construção social, que parte da confrontação das perspetivas dos atores, através da construção e partilha de argumentos, explicações e confrontos de experiências, que contribuem para a formação de diagnósticos sociológicos sobre determinadas realidades. Esta partilha visa, não só a construção de conhecimento, mas a definição de ações de intervenção concretas para a resolução de problemáticas.

Na intervenção sociológica perspetiva-se a criação de teorias sobre os fenómenos sociais, contudo, para conhecer a realidade social, o sociólogo confronta-se com essa realidade, tentando transformá-la. Na formação do diagnóstico é necessário um contacto com a realidade, através de deslocações de terreno para inquérito, observação e até negociação, para, numa outra fase, numa lógica de envolvimento dos atores, ser definida a intervenção, tendo por base o diagnóstico.

Como refere Isabel Guerra (2006), A sociologia de intervenção sempre colocou os seus desafios na procura de soluções para a mudança social, através de ensaios de métodos centrados na redução das incertezas. Trata-se de um percurso longo de pesquisa, que estabelece a constituição de teorias e metodologias, mas que seguiu dois percursos diferentes: por um lado a procura de leis gerais e de fatores fundamentais de mudança; e, por outro lado; a procura de proposições que possam dar conta da pluralidade irredutível dos processos de mudança e do seu caráter contingente, localizado e complexo, provisório, de limites fluídos e de tensão. Cabe à sociologia de intervenção criar condições para elucidar sobre os limites, as fronteiras e os mecanismos de regulação e, numa atitude mais prática, criar os mecanismos de alienação, de emancipação e mudança nos processos sociais.

Na intervenção sociológica, segundo Didier Vrancken e Olgierd Kuty (2001), é necessário que se transforme a intervenção num processo de construção social e que se estimule o envolvimento dos atores, para que expliquem e argumentem os factos que formam o diagnóstico e que contribuam para a formação de soluções de intervenção concretas. Trata-se de capacitar os atores para contribuírem para a formação do conhecimento e para determinar os mecanismos principais da ação.

Para reforçar esta lógica de produção sociológica, Rémi Hess (1984), refere que a sociologia de intervenção é produzida pelos atores sociais num contexto de terreno, numa primeira fase com a constituição do diagnóstico, através do contacto e observação, e, numa

segunda fase, com a definição das medidas de intervenção concretas, também numa lógica de envolvimento dos atores. Numa tentativa da aplicação desta componente sociológica de intervenção, estes conceitos e ideias que preenchem uma visão mais intervintiva da sociologia, serão abordados como recomendações e desafios para futuras investigações.

Para acentuar os aspetos mais importantes, que se evidenciam através do processo de análise para a formação do diagnóstico e formação do cenário mais provável para 5 e 10 anos, no que respeita à ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja, seguidamente serão apresentados estes aspetos mais evidentes, embora em forma de síntese, desde o diagnóstico sociológico à formação do cenário mais provável para o futuro.

3.2.6. Considerações finais: do diagnóstico sociológico à formação do cenário mais provável

As misericórdias do distrito de Beja são instituições de solidariedade social centenárias, desenvolvem a sua ação, de modo independente, em cada um dos concelhos onde estão sediadas. Cada uma destas entidades assume iniciativas próprias e grande parte destas ações são comparticipadas pelo estado, através do Centro distrital da Segurança Social.

Em todas estas organizações, a estrutura do governo é similar, sendo composta por uma assembleia de irmãos, um conselho fiscal e uma mesa administrativa com funções executivas. Vocacionadas para a prática da ação social, com o desenvolvimento de iniciativas direcionadas para os mais pobres e desprotegidos da sorte, no passado praticavam as catorze obras de misericórdia (materiais e espirituais), ações que na atualidade constam nos compromissos e são fielmente praticadas.

Nos tempos atuais, desenvolvem iniciativas de apoio social, com a prestação de serviços às pessoas idosas e crianças, concretização de apoio alimentar a pessoas carenciadas e cuidados continuados, entre outros serviços de menor relevância.

As principais fontes de financiamento das ações de intervenção são as comparticipações provenientes dos acordos de cooperação com a Segurança Social e as comparticipações dos beneficiários/clientes.

Os órgãos de gestão (órgãos sociais) são voluntários, que partilham a dinâmica do trabalho desenvolvido com os quadros técnicos e restantes profissionais, e estes trabalhadores integram várias categorias profissionais. Os peritos inquiridos na presente investigação,

consideram que o modelo de governação favorece as organizações, contudo defendem que o trabalho voluntário deverá ser apoiado pela componente técnica, numa lógica de envolvimento de todos os atores organizacionais, tendo como objetivo alcançar os melhores resultados. Os valores tradicionais perduram no tempo e mantêm-se vivos nas atividades de intervenção social.

Todas as organizações possuem equipamentos e viaturas adequadas aos serviços, com o propósito de obterem mais eficácia na execução e melhoria na qualidade dos serviços prestados.

As organizações desenham a ação coletiva através da planificação do trabalho, tal como, de modo geral, as comunicações formais também estão definidas e reguladas, embora se concretizem informalmente no contexto das interações regulares.

O modelo de seleção de recursos humanos integra os princípios da especialização, da competência e definição do perfil profissional para as funções que são desenvolvidas.

Para a definição/caracterização do sistema interno, foram considerados os seguintes grupos de variáveis:

- Variáveis da governação;
- Variáveis dos valores partilhados na organização;
- Variáveis das áreas de interiorização;
- Variáveis da organização do trabalho e recursos humanos;
- Variáveis dos recursos financeiros;
- Variáveis tecnológicas e equipamentos;

Relativamente ao sistema externo, foram consideradas as seguintes variáveis:

- Variáveis das políticas governamentais e sectoriais;
- Variáveis sócio-demográficas e culturais;
- Variáveis da rede organizacional local.

Através da metodologia preconizada na análise estrutural dos sistemas, tendo por base a inquirição realizada aos peritos, procedeu-se à classificação das variáveis, em relação a determinados parâmetros fundamentais, para caracterizar o papel dessas variáveis nos sistemas, pondo em evidência uma hierarquia de variáveis e identificar as variáveis-chave.

Decorrente da análise realizada, com recurso ao software MICMAC, foi determinada a posição ocupada pelo conjunto das variáveis, nos cinco setores que constituem o plano das influências/dependências diretas, cuja posição no plano permite determinar a importância de cada uma delas para a dinâmica dos sistemas.

De acordo com a análise realizada verifica-se que não existem variáveis motrizes, mas sim variáveis de ligação (setor 2), consideradas motrizes mas também muito dependentes, por natureza muito instáveis, atendendo que, qualquer ação desencadeada sobre elas, terá repercussões sobre todas as outras variáveis e um efeito de retorno sobre si próprias.

As variáveis de ligação mais importantes, identificadas no plano das influências/dependências diretas, são: os procedimentos para a criação de valências lucrativas, o género dos beneficiários/clientes (variáveis externas), lucros provenientes das valências lucrativas, as receitas de depósitos bancários, o aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias, vínculos tradicionais na realização de iniciativas, participação dos trabalhadores no processo de decisão, realização de concursos para a admissão dos recursos humanos, capacidade de liderança e forma como o poder é utilizado na dinâmica dos sistemas. O facto das variáveis internas serem em maior número, comparativamente às variáveis externas, considerando a importância destas variáveis para a dinâmica dos sistemas, leva-nos a perceber que estas organizações são marcadas pelo trabalho interno que desenvolvem, com poucas ligações na rede local de intervenção.

Pelo posicionamento que as variáveis ocupam no plano, as misericórdias podem-se considerar como sistemas instáveis, pelo que, qualquer alteração provocada nas variáveis de ligação identificadas, poderá provocar modificações em todo o sistema.

Em relação às variáveis com maior dependência direta, consideradas as mais sensíveis à evolução do sistema, basicamente são as variáveis de maior influência direta.

No grafo das influências diretas dos sistemas, verifica-se que a relação entre variáveis é de uma influência muito importante entre elas. Em relação às variáveis com influências indiretas nos sistemas, que estabelecem efeitos em cadeia de médio e longo prazo, é possível verificar o impacto das relações indiretas e potenciais, na sequência de transformações técnicas ou políticas ocorridas nos sistemas.

Constata-se que as variáveis de maior influência/dependência indiretas são as variáveis de ligação (setor 2), exatamente as mesmas que exercem maior influência/dependência diretas nos sistemas.

Deste modo, estas variáveis identificadas são as mais importantes e que caracterizam o sistema (variáveis de ligação – setor 2). Não se vislumbram variáveis motrizes do setor 1 do plano, que sejam explicativas e que condicionem os sistemas. O grupo de variáveis de ligação é muito dependente da evolução desses mesmos sistemas. E a dinâmica destas organizações sociais é marcadamente influenciada por essas mesmas variáveis.

Tendencialmente, estas variáveis de ligação continuarão a influenciar a dinâmica dos sistemas observados, a curto, médio e longo prazo.

As variáveis-chave dos sistemas, são aquelas que, segundo Michel Godet (1993), são as componentes dos sistemas que deverão ser estudadas com prioridade, pela importância que revelam na dinâmica dos sistemas.

Identificadas as variáveis-chave dos sistemas, passou a ser possível realizar a análise estratégica de atores, com base na identificação dos jogos de atores, no estudo da confrontação dos seus projetos, no exame das suas relações de força, para se evidenciar os desafios estratégicos e as questões-chave para o futuro. Trata-se de elaborar um estudo detalhado dos atores que comandam as variáveis-chave identificadas na análise estrutural. São estes atores, membros das organizações, que definem as suas escolhas e orientam as suas políticas e as suas práticas. Como referem Crozier e Friedberg, nos jogos desenvolvidos pelos atores, no sentido de desenvolver práticas e serviços, as estratégias que são formadas para esses efeitos são sempre racionais, contudo esta racionalidade é sempre limitada (Bernaux, 1989). Nesta dinâmica é necessário considerar as estratégias dos outros e os constrangimentos do meio. Os atores não definem soluções em absoluto, por muito racionais que sejam, estas soluções determinadas para atingir os fins, são marcadas por uma racionalidade limitada e contingente. O sistema de ação concreto comporta definições, regras, procedimentos e define a ação conjunta nas organizações, contudo, funciona no meio de incertezas e de jogos de poder, tendo por base interesses e hierarquias. A todo este processo, composto por ações, reações, comportamentos, interesses e políticas, Carlos Legna (2005), equipara a uma espécie de «batalha» que se traduz na maneira como os atores organizam o seu sistema de relações, para resolver os problemas concretos colocados pelo funcionamento das organizações.

Os principais atores dos sistemas que constituem o objeto de estudo são, com base na opinião dos peritos: o Governo-através das políticas sociais; o Instituto da Segurança Social-Centro distrital; as Instituições autárquicas, outras organizações locais; os Órgãos sociais das Misericórdias; os Responsáveis técnicos; os Encarregados de setor; outros profissionais; e Beneficiários/clientes.

Com base nos resultados da análise estrutural, foi proposto aos peritos que agrupassem e distribuíssem os objetivos, decorrentes da ação estratégica de cada organização, tendo em consideração os desafios estratégicos e obtiveram-se três linhas de ação fundamentais, que compreendem os objetivos estratégicos:

- A promoção da qualidade integra os seguintes objetivos: autonomia financeira, criação de valências lucrativas, qualidade da intervenção, formação de recursos humanos.

- A melhoria do contexto de intervenção integra as práticas para a modernização das respostas sociais, programação de novos projetos, estabelecimento de parcerias, respostas para novas problemáticas.
- A valorização da participação e tecnologias na intervenção, integra a participação e introdução de novas tecnologias para a melhoria da intervenção.

Através da matriz 1MAO – posição simples, é possível determinar qual a posição tomada pelos atores, em relação aos objetivos. A análise da matriz permite perceber quais são os objetivos mais mobilizadores e conflituais, através das posições tomadas pelos atores. Constatata-se que as posições tomadas pelos atores são convergentes, em relação aos objetivos. Esta posição favorece as escolhas estratégicas, atendendo que todos os atores se posicionam favoravelmente em relação aos objetivos mobilizadores. Não se verificam conflitos em relação à posição que é tomada pelos atores.

Os objetivos valorizados pelos atores (Matriz 2 MAO), são: a autonomia financeira das organizações, a qualidade da intervenção social desenvolvida, a programação de novos projetos e a criação de respostas para novas problemáticas.

Verifica-se que os atores internos são aqueles que mais valorizam os objetivos mobilizadores, nomeadamente os órgãos sociais das misericórdias, os responsáveis técnicos e os beneficiários, contudo, a posição tomada pelo estado também é relevante.

Para avaliar a relação de forças entre os atores que integram o contexto da ação, com recurso à Matriz 2 MAO, constituiu-se uma nova Matriz 3 MAO, que nos dá a perceber quais são os atores mais influentes nos sistemas. Fica bem claro que os atores mais influentes no jogo de atores é o Instituto de Segurança Social – Centro Distrital; os Órgãos Sociais das Organizações e o Governo, através das políticas sociais reguladoras e estruturais.

Os atores mais dependentes são: os técnicos especialistas, responsáveis nas organizações; os funcionários e encarregados de setor; e os beneficiários/clientes dos serviços das respostas sociais.

No plano de influências e dependências entre os atores, verifica-se que no setor 1 do plano estão situados os órgãos governamentais (ISS-Centro distrital e Governo-políticas sociais), daí a elevada motricidade que possuem e fraca dependência.

No setor 2 do plano estão situados os órgãos sociais das misericórdias, cuja influência é significativa, mas também se encontram numa condição de dependência.

No setor 3 do plano situam-se os profissionais, técnicos e beneficiários dos serviços, facto que revela a elevada dependência em que se encontram, mas com capacidade de influência

quase nula. As organizações do contexto situam-se no setor 4, são atores autónomos, sem capacidade de influência e não se encontram em situação de dependência.

O grafo das distâncias entre atores (análise elaborada com software MACTOR) revela que existem distâncias muito importantes entre os órgãos sociais das misericórdias e os responsáveis técnicos e, entre estes e o ISS-Centro distrital da Segurança Social e o Governo, através das políticas sociais.

O grafo das distâncias entre objetivos gerais revela-nos que existem distâncias muito importantes entre a programação de novos projetos, respostas para novas problemáticas, qualidade da intervenção, com uma ligação significativa ao objetivo autonomia financeira.

Os resultados obtidos, através da Matriz de convergências valorizadas ponderadas dos atores, em relação aos objetivos, através do número de convergências, permite determinar o grau de mobilização dos atores sociais envolvidos, para a concretização desses objetivos. Verifica-se que o ISS-Centro distrital, os Órgãos sociais e o Governo, através das políticas sociais, são aqueles que apresentam uma forte convergência para a concretização dos objetivos. Os responsáveis técnicos situam-se no plano numa posição de relativa convergência para a concretização dos objetivos, visto estabelecerem uma ligação significativa com os atores-chave dos sistemas.

Os restantes atores encontram-se numa condição de afastamento para a convergência dos objetivos definidos, sendo a sua ação muito diminuta, quer na decisão, quer na participação para a realização destes objetivos.

Terminada a construção da base analítica e histórica, é possível identificar: as variáveis-chave dos sistemas, a sua importância para o desenvolvimento das organizações, as relações diretas e indiretas entre variáveis, a identificação dos atores-chave e os jogos de atores que dinamizam os sistemas organizacionais.

O segundo bloco de análises do método dos cenários de Michel Godet (1993), comporta os elementos que constituem a base da elaboração dos cenários.

Para que seja possível construir os cenários possíveis e prováveis para o futuro, em relação aos efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social, é necessário que as dimensões de incerteza estejam centradas em hipóteses, formuladas de acordo com as opiniões dos peritos. Para as dimensões de incerteza retidas, corresponde um determinado cenário, cuja realização pode ser mais ou menos provável.

Com o recurso à análise morfológica, é possível decompor os sistemas em dimensões essenciais e estudar as recombinações possíveis dessas dimensões e, daí, extrair imagens do futuro. As componentes utilizadas na análise são: as condições económicas, a qualidade da

intervenção, as exigências da intervenção, atitudes e comportamentos dos atores, modificações culturais/tendências tecnológicas e participação dos atores, cujo conteúdo destas componentes passou a ser transformado em hipóteses de cenarização.

Os resultados da análise permitem determinar tendências de futuro, conjugadas com cada uma das hipóteses formuladas.

Na sequência dos resultados apresentados, através da aplicação do software MORPHOL, é possível identificar e hierarquizar futuros possíveis, como resultado da redução das incertezas. Para o presente trabalho de investigação estão identificados 1008 cenários possíveis, contudo, o cenário mais provável, para um espaço temporal de 5 anos e 10 anos, integra um conjunto de hipóteses, que, no global, deverão ser consideradas na formação da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja, para o espaço temporal considerado.

O cenário mais provável, para 5 anos e 10 anos, compreende as hipóteses: D1.2, D1.4, D1.6, D1.9, D1.11.

D1.2 – A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.

D1.4 – As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação contínua dos recursos humanos adequada às funções.

D1.6 – A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.

D1.9 – O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica.

D1.11 – O investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização.

É de salientar que neste cenário mais provável, para 5 e 10 anos, a hipótese D1.9, corresponde à variável pelotão (estrutura e funcionamento das parcerias locais-RO func parc), que na ocasião da realização da análise estrutural não foi considerada relevante, mas surge nesta fase, com uma importância muito significativa, em jeito de hipótese, para a constituição do cenário mais provável.

Constata-se ainda que as probabilidades de concretização das hipóteses, que constituem este cenário mais provável, são prováveis ou muito prováveis, facto que comprova que o grau de certeza é muito significativo.

Perante os dados apresentados, é possível confirmar a seguinte hipótese :

H6 - Existe um elevado grau de convergência de interesses estratégicos dos atores envolvidos para a concretização dum cenário mais provável, para o desenvolvimento de sistemas integrados numa rede de intervenção, que responda às necessidades locais, com recurso a equipamentos tecnológicos e que fomentem a qualidade dos serviços, numa lógica de maior autonomia financeira.

Conclusões

O processo de investigação que agora termina, com a constituição de um diagnóstico sociológico da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja, abre novos caminhos de investigação e apresenta uma visão prospectiva dos efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social, com a formação de um cenário mais provável, para um espaço temporal de 5 e 10 anos.

Pretende-se com esta abordagem, apresentar a problemática da ação coletiva e estratégica fomentada pelas misericórdias e comunidades locais, em prol da causa social de intervenção com os grupos mais necessitados, e, de forma inovadora, aplicar os métodos prospectivos a esta área de intervenção.

Trata-se de entidades específicas, com ações localizadas e determinadas, que envolvem as comunidades locais, para criarem respostas que possam colmatar problemáticas dos grupos sociais carenciados, ou em situação de risco, pelo envelhecimento, pela pobreza, ou outras vulnerabilidades que justifiquem a assistência prestada.

Esta ação conjunta implica um movimento coordenado, que contribui para a formação de iniciativas que só são realizáveis através do estabelecimento das interações regulares e interligações que se estabelecem entre os elementos que as integram.

É neste sentido que Edgar Morin (1998), considera as organizações sociais unidades globais constituídas por elementos inter-relacionados, dotadas de propriedades e qualidades próprias em função dos objetivos propostos e não existiriam de outro modo sem a constituição deste conceito de unidade entre os elementos constituintes.

Estas organizações possuem uma dinâmica muito própria, através da coordenação racional das atividades desenvolvidas, de uma estrutura que comprehende mecanismos de trabalho e distribuição de funções e responsabilidades, numa lógica própria comandada pela hierarquia da autoridade. Nesta sequência de ideias, estas entidades são entendidas como sistemas sociais, coincidindo esta definição com os argumentos de Erhard Friedberg (1993), quando descreve que estas entidades são sistemas que resultam dos processos formados pelas ordens locais e são o produto da ação coletiva.

As interações que se estabelecem, no desenvolvimento das iniciativas, vão para além do funcionamento interno, considerando que as relações com o ambiente envolvente são uma condicionante que exige adaptabilidade permanente e capacidade de resposta, para as solicitações que emergem em função das problemáticas.

As relações coletivas que se estabelecem entre os intervenientes, designados atores sociais, contemplam as vertentes estruturais internas e as designadas relações de consumo, estas últimas externas às organizações.

Tendo como referência a opinião de Friedberg (1993), no decurso do presente trabalho de investigação, foi possível constatar que a ação coletiva destas organizações, encontra-se ancorada às rationalidades dos atores que nelas atuam. São estes atores que definem as estratégias e o funcionamento global, segundo uma lógica determinada pelas rationalidades.

A posição que é ocupada pelos atores nas misericórdias é regulada pelos acordos de cooperação, pelos regulamentos e compromissos, e são estes documentos formais que definem as regras de conduta e procedimentos a cumprir. Contudo, salienta-se que estes atores são seres ativos em todo o processo de funcionamento e na definição da estrutura das respostas de intervenção social.

Embora a ação estratégica definida pelos atores seja sempre racional, como faz referência Carlos Silva (2004), trata-se de uma rationalidade que apresenta limitações, nomeadamente pelos constrangimentos próprios das capacidades e decisões humanas no contexto organizacional e pela influência que é desenvolvida pelo ambiente envolvente.

A rationalidade dos atores e a sua capacidade de escolha são pré-estruturadas, próprias do contexto interno, quer pelas vicissitudes do ambiente externo, quer pelas rotinas e modos de agir que são características da cultura local. Constata-se no percurso deste trabalho de investigação, que a liberdade dos atores é relativa, sendo condicionada pela estratégia, pelos condicionantes do meio e pelo sistema de ação concreto de cada organização.

Refere Carlos Legna (2005), que os sistemas de ação concretos destas entidades são uma espécie de «campos de batalha», no sentido em que se observam múltiplas ações desenvolvidas pelos atores, interações e reações diversas, ocorrências em que se verifica a formação de alianças e a possibilidade da criação de demandas e conflitos. É neste enquadramento, após a realização de uma observação detalhada, que se entende a complexidade dos jogos de atores, comandados pela estratégia, definida para a concretização dos objetivos. Carlos Legna (2005) refere que não é possível concretizar uma determinada ação estratégica, sem que as relações de poder entre os atores, que confluem no campo da ação, se encontrem devidamente definidas e controladas. As decisões estratégicas adotadas pelas organizações, a qualquer escala, são de importância crucial para o destino destas mesmas entidades e os erros são pagos a alto preço, daí a necessidade dos atores tomarem boas opções e construírem a dinâmica das organizações de modo muito racional e calculado.

As misericórdias reposam sobre um conjunto de representações, de símbolos e regras de conduta, que são o resultado dos vínculos tradicionais construídos ao longo dos séculos e que sempre estiveram presentes na intervenção social desenvolvida. Sempre assumiram uma ação de intervenção centrada nas determinações governamentais e sempre foram reguladas e controladas por uma tutela partilhada entre o estado e a igreja católica.

Os aspectos culturais são vinculativos e geram pressupostos básicos, que vão sendo transmitidos aos novos membros que integram estas organizações. Esta cultura é determinante na definição dos comportamentos dos atores, como refere Sansaulieu, na estrutura do trabalho e nas ações que são desenvolvidas não é possível fazer uma abstração da cultura do contexto (Gomes, 2000).

Nas organizações estudadas, verifica-se que existe a necessidade de centarem a ação numa lógica de inovação e criatividade, através de boas práticas na intervenção e desenvolvimento de iniciativas de formação profissional para os trabalhadores, com aquisição de equipamentos que viabilizem o bom funcionamento das respostas sociais, todos estes aspectos para gerar uma cultura de atração para as pessoas, sempre com o pretexto da qualidade. É nesta sequência de ideias, que Domingos Braga (2000) refere, que as organizações sociais da atualidade deverão sustentar práticas ancoradas a um sistema produtivo, que seja compatível com as transformações sociais, económicas e tecnológicas, visando corresponder às necessidades locais e às exigências próprias da inovação e do progresso. É importante que assumam formas mais participativas e flexíveis da organização do trabalho, com a adoção da complementaridade, entre as potencialidades oriundas das novas tecnologias e a rentabilização das capacidades humanas.

As considerações apresentadas deverão estar compreendidas nos sistemas de ação concretos, modelos estruturantes que permitem aos atores desenvolverem as ações e as iniciativas, através do conjunto dos relacionamentos que se concretizam, de forma controlada e definida pelas regras do funcionamento.

As relações de poder patentes nas interações entre os atores estabelecem a forma como todo este mecanismo funciona, com mais ou menos envolvimento e cooperação dos atores das organizações. É através dos sistemas de ação concretos que são estruturadas as relações de cooperação, a negociação, e são definidas as alianças e ocorrem as demandas.

Apesar das organizações centrarem o seu funcionamento nos procedimentos formais, Bernaux (1989) e Silva (2004) referem que as zonas de incerteza são constrangimentos não esperados, mas que os atores organizacionais devem considerar na estratégia, visto provocarem mutações significativas no funcionamento destas entidades, daí a necessidade de

uma preparação prévia. Estas incertezas poderão influenciar as organizações de forma direta ou indireta e reforçam ou diminuem a autonomia dos atores. Também poderão provocar alterações significativas nas estruturas do poder, em função das capacidades dos atores e da destreza que possuem para determinar soluções para as problemáticas emergentes.

O uso devido e correto do poder pode provocar o estabelecimento de coligações, a criação de redes de atuação e o controlo das premissas das decisões, no sentido de favorecer o rumo mais equilibrado e correto para o desenvolvimento das organizações. No caso concreto das misericórdias, verifica-se que as estruturas e modelos de funcionamento possuem na sua essência os mecanismos e os factos apresentados.

Na atualidade, os principais desafios das misericórdias são, a otimização e rentabilização dos recursos, a promoção da qualidade dos serviços, a gestão da diversidade dos serviços que integram as respostas sociais, o funcionamento integrado em rede local de intervenção e a melhoria do funcionamento, através de uma metodologia que permita a participação dos atores no processo de trabalho, nas decisões e no desenvolvimento das organizações.

A pretensão de criar conhecimento na área da ação estratégica, que sustenta o funcionamento destas organizações sociais do distrito de Beja, implicou a realização de uma revisão bibliográfica para fundamentar a investigação, e levou à adoção, neste caso concreto, da opção pelas teorias da sociologia de ação, nomeadamente pela adoção dos fundamentos teóricos dos atores da escola Francesa, que preconizam a necessidade de explicar os factos sociais através de métodos científicos, mas numa lógica que considera as ações humanas como produções dos atores, que geram respostas concretas para as situações e problemáticas.

Argumenta José Saragoça (2010), que a sociologia de ação tenta produzir uma explicação lógica para as decisões dos atores, tendo em conta que estes atores centram as soluções que produzem numa lógica de interesses, num quadro de um sistema que lhe limita as possibilidades oferecidas. Estes atores são entendidos como seres criadores que respondem a situações concretas e definem os meios necessários para a concretização dos objetivos, dentro das possibilidades mais prováveis. É nesta lógica que se enquadra o presente trabalho de investigação, numa tentativa de compreender os fundamentos da ação estratégica das misericórdias do distrito.

Através da metodologia própria da sociologia de ação, pretende-se apresentar a formação de um diagnóstico sociológico da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja e, através das metodologias prospetivas, uma visão dos efeitos dessa ação estratégica nas opções futuras da intervenção social.

Sendo estas as opções metodológicas, consideradas as mais apropriadas, para a concretização dos objetivos propostos, o percurso da pesquisa seguiu a trajetória definida por estas metodologias para a construção teórica, para a constituição do modelo de análise e instrumentos de observação, para, numa fase posterior, seguir os caminhos do método dos cenários de Michel Godet.

Os conceitos que servem de base à construção do modelo de análise e que fundamentam a ação estratégica são, essencialmente, ator estratégico, sistema de ação concreto, dinâmicas do poder e as zonas de incerteza.

- A partir dos conceitos fundamentais, através da construção do modelo de análise, passou a ser possível definir e determinar os instrumentos de observação mais adequados, por um lado para a construção do diagnóstico sociológico da ação estratégica das misericórdias do distrito, incluindo aspectos da caracterização e funcionamento e análise da estratégia de atores; e por outro lado, através da metodologia prospectiva, compreender os efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social e construir o cenário mais provável, para um espaço temporal de 5 e 10 anos.

Os métodos utilizados na análise prospectiva, para alcançar os resultados propostos, centram-se na metodologia preconizada pelos autores da escola francesa, nomeadamente, porque são valorizadas as metodologias qualitativas e o processo do método dos cenários de Michel Godet.

O autor apresenta algumas ideias-chave, que constituem a base do enfoque de «la prospective» e do método dos cenários, concretamente clarificar as ações do presente à luz do futuro; explorar futuros múltiplos e incertos; adotar um enfoque global e sistemático; considerar fatores qualitativos e as estratégias de atores; optar pela pluralidade e formas complementares para diferentes enfoques; não considerar ideias pré-concebidas.

As opções tomadas no processo de pesquisa, no que respeita ao processo metodológico do método dos cenários de Michel Godet, estruturaram-se em três partes fundamentais:

- a construção da base analítica, que consiste na caracterização do estado dos sistemas;
- a exploração do campo das possíveis evoluções, que proporciona a redução das incertezas;
- elaboração dos cenários, através da descrição dos estados finais.

A metodologia operacionalizada passou a ser composta por duas opções:

- numa primeira abordagem atingiu-se o propósito da caracterização geral das organizações que constituem o objeto de análise, com recurso ao software SPSS (programa de análise estatística) ;
- numa segunda abordagem, o campo metodológico passou a ser preenchido por várias etapas que constituem o método dos cenários de Michel Godet, caracterizado por ser um processo moroso e complexo, foi apoiado pelos programas informáticos MICMAC, MACTOR, MORPHOL e SMIC.

O diagnóstico realizado inclui a delimitação dos sistemas e uma explicitação das principais componentes que integram o funcionamento global destas entidades, o registo das variáveis-chave destes sistemas, a identificação dos factos portadores de futuro e uma primeira reflexão sobre as relações de causalidade entre os atores identificados e as variáveis-chave.

Através da concretização da análise estrutural foram encontradas as variáveis-chave dos sistemas e, desta forma, foi possível reduzir a complexidade destes sistemas. Todo este processo foi conseguido através do recurso ao programa informático MICMAC, que permitiu reclassificar variáveis, considerando as relações diretas e indiretas. A análise estrutural culminou com a determinação dos condicionantes do futuro, que permitiram antecipar alguns componentes do futuro e dos cenários possíveis.

A fase seguinte da análise, classificada como a análise do jogo de atores, com recurso ao método MACTOR, sendo este programa informático uma ferramenta fundamental, que permitiu destacar os atores-chave dos sistemas e dar a perceber as relações de forças e os objetivos das estratégias de atores.

Todos os processos de análise estiveram dependentes da recolha de informações, através da consulta documental, mas, sobretudo, através da consulta a peritos, que permitiu recolher informações por várias fases de inquirição, através da aplicação de questionários e realização de entrevistas.

No processo de constituição dos guiões de questionário e entrevista, foram tidos em consideração os aspetos técnicos da vigilância, no decurso de cada fase, de modo a serem evitados os erros técnicos e desvios, suscetíveis de provocar distorções nos resultados da pesquisa.

Durante os períodos em que decorreram as recolhas de informação, para os momentos de análise, foi possível constatar, através da observação direta, que as organizações possuem instalações adequadas ao desenvolvimento do processo de trabalho de intervenção social e possuem equipamentos de apoio para a realização das tarefas, tal como também estão equipadas com viaturas que asseguram os transportes.

Em relação à estrutura da governação, todas as entidades possuem as mesmas características (assembleia geral, conselho fiscal e mesa administrativa) e esta composição dos órgãos sociais mantém-se inalterada desde há séculos. Os atuais compromissos das misericórdias mantêm algumas considerações, relacionadas sobretudo com a intervenção realizada, que vigoram desde a fundação das primeiras irmandades, na época dos descobrimentos.

Os peritos consideram que esta estrutura de governação proporciona algumas vantagens para as organizações, nomeadamente, porque os órgãos do governo são voluntários e porque são pessoas da comunidade local, de entre os irmãos da confraria e tentam realizar um trabalho com empenho e vontade.

As respostas sociais com maior expressão nas misericórdias são os lares de idosos, os serviços de apoio domiciliário, centros de dia, cantinas sociais, unidades de cuidados continuados, creches e jardins de infância, distribuição alimentar, entre outras de menor significado. Poucas são as misericórdias que optaram pela criação de valências lucrativas, embora algumas já possuam estabelecimentos de venda ao público, com fins lucrativos, que sustentam a intervenção social.

Outras iniciativas religiosas e culturais continuam a ser desenvolvidas pelas misericórdias, algumas destas iniciativas constam nos compromissos, como é o caso das catorze obras de misericórdias, sete espirituais e sete materiais.

As principais fontes de financiamento, que sustentam a intervenção social, são provenientes dos acordos de cooperação celebrados com o estado e das comparticipações suportadas pelos utentes/beneficiários dos serviços das respostas sociais.

Algumas destas entidades beneficiam de rendas de imóveis que são sua propriedade, de vendas de produtos de propriedades agrícolas, de receitas provenientes de candidaturas aos fundos europeus de financiamento, e, em situações de menor significado, de donativos de benfeiteiros.

No que respeita à gestão praticada pelos voluntários, atendendo à dimensão destas organizações, os peritos reconhecem a necessidade destes órgãos possuírem formação específica para o desempenho das funções. Ainda evidenciam a necessidade do trabalho voluntário ser auxiliado pelo parecer dos técnicos. Verifica-se a existência de uma atitude reivindicativa, por parte dos técnicos, para uma aproximação, em relação aos órgãos de gestão, no que respeita à capacidade de decisão, atendendo que, estes profissionais, possuem uma fraca participação e reduzida influência na definição da estratégia e no poder de decisão. Persistem os propósitos da qualidade, como conceito de excelência na intervenção social, nomeadamente, nas práticas relacionadas com a ação dos operacionais e da implementação de

novas tecnologias e equipamentos. Todos os peritos inquiridos revelam a importância desta componente e manifestam que as organizações possuem propósitos bem definidos, para atingirem um nível satisfatório de qualidade.

Todos os técnicos estão de acordo, em relação às vantagens da introdução das novas tecnologias, e, estas vantagens, estão relacionadas com a qualidade da prestação dos serviços e redução de custos.

Em relação à ação estratégica, como forma de determinar e controlar a ação dos atores, os peritos consideram que os vínculos tradicionais e culturais são muito evidentes e estão muito presentes. Deste a fundação destas entidades, a intervenção sempre foi direcionada para os mais pobres e desprotegidos e persistem rituais, que se vão transmitindo de geração em geração.

Em relação aos mecanismos reguladores do trabalho, os peritos fazem referência à importância da formalização dos procedimentos e rotinas, através dos planos de serviço e regulamentos, onde constam as regras principais de funcionamento, a divisão de responsabilidades e os procedimentos em relação às comunicações.

Relativamente à seleção dos recursos humanos, que integram os quadros das organizações, a seleção é realizada tendo por base os princípios da especialização e da competência para as funções, a partir do perfil definido para a categoria profissional.

Realizada a caracterização dos aspectos básicos, seguidamente, através da análise estrutural, foram classificadas as principais variáveis, para evidenciar a sua importância nos sistemas, pondo em evidência uma hierarquia de variáveis, que dará lugar à definição das variáveis-chave.

Com referência ao modelo de Michel Godet (1993), o método permite analisar as relações entre variáveis e salienta as que são essenciais e mais importantes para a evolução dos sistemas. Com recurso ao software MICMAC, foi possível hierarquizar, por percentagem de importância, as variáveis que integram a ação estratégica, permitindo definir as variáveis internas e externas com maior valorização para os sistemas, de acordo com a opinião dos peritos.

Através da análise realizada, com recurso ao programa informático MICMAC, utilizando a matriz das influências diretas entre variáveis, foi possível concretizar um plano de influências/dependências diretas e as relações de influências diretas entre as variáveis que caracterizam os sistemas. O resultado da análise permite entender qual é a posição ocupada pelas variáveis e determinar a importância que cada uma representa, para a dinâmica dos sistemas. Segundo Michel Godet (1993), as variáveis-chave são as mais determinantes para a

dinâmica e evolução dos sistemas, ocupando o setor 2 do plano (variáveis de ligação). Estas variáveis ocupam uma posição de charneira, sendo que, por serem de forte influência e dependência, propagam os seus efeitos, determinando o caminho e evolução dos sistemas.

A análise do plano das influências/dependências diretas dos sistemas permite destacar as seguintes variáveis-chave:

(Variáveis externas)

- Procedimentos para a criação de valências lucrativas;
- Género dos utentes/clientes/beneficiários;

(Variáveis internas)

- Lucros provenientes das valências lucrativas;
- Receitas de depósitos bancários;
- Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias;
- Vínculos tradicionais na realização de iniciativas;
- Participação dos trabalhadores nos processos de decisão;
- Realização de concursos para admissão de recursos humanos;
- Capacidade de liderança;
- Forma como o poder é utilizado na organização.

As relações entre variáveis são muito importantes (grafo das influências diretas das variáveis) e constata-se que, ao nível das relações de influências/dependências indiretas dos sistemas, existe uma repetição das variáveis que se destacam ao nível das influências/dependências diretas.

No plano motricidade/dependência as variáveis situam-se em redor da diagonal principal do plano, daí os sistemas encontrarem-se numa condição de instabilidade, ou seja, qualquer alteração que ocorra nas variáveis de ligação, provoca alterações em todo o sistema.

Nesta fase da pesquisa, em função das análises realizadas, foram confirmadas duas hipóteses que integram o quadro do modelo de análise:

H1 – A ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja encontra-se fortemente determinada pelos vínculos tradicionais, que regulam as iniciativas destas entidades.

H2 – Os sistemas organizacionais estão sustentados nos apoios estatais, provenientes dos acordos de cooperação, contudo, os responsáveis destas entidades reconhecem a necessidade de criação de valências lucrativas que financiem a intervenção social.

Após a definição das principais variáveis e aquelas que mais influenciam os sistemas e que são mais determinantes na evolução dos mesmos, importa apresentar os principais atores, aqueles que estão mais implicados com o funcionamento e progresso das organizações. São estes atores:

O Governo, através das políticas sociais; O ISS-Centro distrital; os Órgãos sociais das misericórdias; os Responsáveis técnicos; os Encarregados; Outros profissionais; outras Organizações locais; e os Beneficiários/ clientes.

No que respeita à relação existente entre as variáveis de ligação e os atores dos sistemas, salienta-se que, as duas variáveis externas, estão diretamente relacionadas com os atores estatais (Gov. e ISS-Centro distrital).

A variável interna, lucros provenientes de valências lucrativas, apenas se relaciona os órgãos sociais das misericórdias. A variável vínculos tradicionais na realização de iniciativas estabelece uma relação com todos os atores internos.

O aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias é uma variável que está relacionada com todos os atores dos sistemas, enquanto as restantes variáveis estão relacionadas apenas com os atores internos.

A descrição apresentada, da relação dos atores com as variáveis-chave, leva-nos à percepção que há uma separação evidente entre as variáveis externas e os atores externos, e o relacionamento entre variáveis internas e atores internos. Esta descrição leva-nos a crer que as misericórdias funcionam de modo individualizado e independente das restantes organizações.

A análise da estratégia de atores permitiu, com recurso ao software MACTOR, descrever a identificação dos desafios estratégicos e objetivos que lhes estão associados:

Desafio estratégico – Promoção da qualidade dos serviços

- . autonomia financeira;
- . criação de valências lucrativas;
- . qualidade da intervenção;
- . formação contínua de recursos humanos.

Desafio estratégico – Melhoria do contexto de intervenção

- . práticas para a modernização das respostas sociais;
- . programação de novos projetos;
- . estabelecimento de parcerias;
- . resposta para novas problemáticas.

Desafio estratégico – Valorização da participação e tecnologias da intervenção

- . participação e introdução de tecnologias para a melhoria da intervenção.

Estes desafios estratégicos constituem o «campo de batalha», entre atores e objetivos associados e integram também as variáveis de ligação identificadas na análise estrutural. São, principalmente, estas questões, que estão no centro do sistema de ação concreto destas entidades. A regulação dos comportamentos, a definição das responsabilidades e os jogos de poder, são determinantes para a concretização dos objetivos associados aos desafios estratégicos. As variáveis de ligação são o motor do funcionamento destas entidades e deverão estar intrínsecas na estratégia dos sistemas para a concretização dos objetivos, visto a evolução das organizações estar condicionada à influência exercida por estas variáveis.

Constata-se que a posição dos atores é favorável à concretização dos objetivos estratégicos. Não se verificam desacordos, o que reforça a validade destes objetivos estratégicos, como aqueles que, potencialmente, são mais determinantes na componente estratégica das organizações.

Verifica-se que, nesta dinâmica fomentada pelas organizações que constituem o objeto de estudo, os atores com mais influência no denominado «jogo de atores», para a concretização dos objetivos estratégicos, conforme refere Michel Godet (1993), são o Instituto da Segurança Social – Centro distrital; os Órgãos sociais das misericórdias; e o Governo, através das políticas sociais.

Os atores mais dependentes dos sistemas são os responsáveis técnicos, os trabalhadores e os beneficiários/clientes. As organizações locais são autónomas, o que reflete a fraca ligação das misericórdias com as outras entidades.

Quanto à participação dos atores internos, no que respeita à organização do trabalho e processos de decisão, verifica-se que essa possibilidade é muito remota e as decisões são tomadas pelos órgãos de gestão.

Quanto aos órgãos sociais das misericórdias, estes são atores que exercem muita influência nos sistemas, mas em simultâneo, encontram-se numa situação de grande dependência das determinações do estado, através da tutela do ISS-Centro distrital e das políticas sociais do

governo. Os órgãos sociais das misericórdias assumem um papel intervencivo centrado na teoria da dádiva de Mauss, com destaque para as práticas do bem fazer aos mais necessitados e desprotegidos. Trata-se de uma lógica do dar, sem esperar receber de modo proporcional, fundada numa postura sociotécnica para o desenvolvimento de iniciativas de solidariedade.

Os atores estatais assumem uma posição de muita influência, em relação aos outros atores e nos sistemas, mas não se encontram em situação de dependência.

A situação verificada, ao nível da ação estratégica fomentada pelas misericórdias, contraria as metodologias sociológicas, que preconizam formas concretas de envolvimento dos atores, através de modelos de participação efetiva, para a otimização do funcionamento geral.

Nesta fase da pesquisa foi possível confirmar a hipótese 4 – a intervenção social tradicional, vinculada a uma tutela que comparticipa a intervenção social desenvolvida, está muito dependente das diretrizes do estado e pouco enquadrada numa lógica de participação dos atores internos no processo de decisão.

A análise das relações de forças entre atores permite verificar que, os atores-chave referenciados, por apresentarem valores nos fatores de forças superiores a 1 (Val.Ri), podem ser considerados atores motrizes nos sistemas em análise.

Relativamente à análise da convergência dos atores face aos objetivos, constata-se que, no centro da ação de convergência e proximidade, em consonância com os órgãos sociais das misericórdias, encontra-se o ISS-Centro distrital e o governo, embora os técnicos possuam uma relação de proximidade, para a convergência face aos objetivos, mas com um envolvimento pouco significativo.

Os restantes atores encontram-se numa posição de afastamento, face à convergência para a concretização dos objetivos.

Os principais objetivos gerais, a considerar na ação estratégica das misericórdias são: capacidade de resposta para novas problemáticas; programação de novos projetos; autonomia financeira; e qualidade da intervenção realizada.

Nesta fase da pesquisa, com base nos resultados das análises realizadas, foi possível realizar a confirmação das hipóteses:

H3 – As misericórdias do distrito de Beja possuem uma dinâmica muito centrada no funcionamento interno, desvinculadas de uma parceria consistente e de uma participação efetiva dos atores.

H5 – Os atores-chave dos sistemas são o ISS-Centro distrital; os Órgãos sociais e o Governo, através das políticas sociais, que reforçam a posição charneira que ocupam, através da mobilização para a concretização dos objetivos gerais.

O segundo bloco de análises, com recurso à análise morfológica, permitiu concretizar a «exploração do campo das possíveis evoluções» que, segundo Michel Godet, constitui a base da elaboração dos cenários.

A partir da elaboração de um quadro de hipóteses de cenarios, formado a partir da contribuição dos peritos entrevistados, foi possível avaliar a probabilidade de ocorrência, em percentagem, num espaço temporal de 5 e 10 anos, de cada uma dessas hipóteses, com base nas opiniões do painel de peritos.

As hipóteses mais valorizadas pelos peritos deram lugar à base da constituição dos cenários possíveis:

D1.2 – A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções – 49.54% (5 anos) e 42.58% (10 anos);

D1.4 – As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação contínua dos recursos humanos, adequada às funções – 51,94% (5 anos) e 52,04% (10 anos);

D1.6 – A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes – 55,43% (5 anos) e 56,04% (10 anos).

Na sequência dos resultados apresentados foi possível, através da aplicação informática MORPHOL, identificar e hierarquizar os futuros possíveis. Os cenários são representativos desses futuros possíveis e descrevem a evolução dos sistemas, tendo em consideração os desenvolvimentos mais prováveis, as variáveis-chave e os jogos de hipóteses sobre o comportamento dos atores.

O cenário mais provável, entre 1008 cenários possíveis, contempla as seguintes hipóteses:
D1.2 ; D1.4; D1.6; D1.9 – O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica;
D1.11 – O investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização.

O cenário mais provável prevê que a dependência financeira de outras entidades constitui um constrangimento que implica uma outra atitude, por parte das misericórdias, na procura de alternativas que constituem fontes de financiamento.

A qualidade das iniciativas de intervenção social é imprescindível para a evolução destas organizações e para que possam corresponder às exigências dos beneficiários/clientes. É importante que as misericórdias coloquem enfase na qualidade inerente aos serviços prestados. Modernizar as respostas sociais através da instalação de equipamentos e novas tecnologias, poder constituir uma boa alternativa para estimular a qualidade. Do mesmo modo, é imprescindível que as organizações sociais (misericórdias) desenvolvam capacidades, no contexto de trabalho, através da formação de recursos humanos, para fomentar boas práticas, estimular a capacidade de ação e o profissionalismo.

Considerar as solicitações do contexto, pode consistir numa adequação dos procedimentos aos requisitos dos clientes/beneficiários dos serviços.

No quadro da ação estratégica e as formas de regulação organizacional das misericórdias, que compreende todas as iniciativas internas e modelos de organização dos sistemas, não deverão ser descuradas as parcerias para a intervenção social, como uma prática estratégica eficaz para alcançar os melhores resultados, a reunião de sinergias e a forma controlada e garantir a sustentabilidade.

Nesta dinâmica é preciso inovar, compreender o caráter da inovação e adaptar as novas tecnologias a cada realidade de intervenção social.

Para confirmar a probabilidade de concretização das hipóteses que integram o cenário mais provável, com recurso ao software SMIC, foram realizadas análises de sensibilidade, e a confirmação foi conseguida. Todas as hipóteses possuem significativa ou elevada probabilidade de concretização, daí a provável concretização do cenário para o espaço temporal definido. O grau de certeza é muito provável, para a realização do cenário de futuro para as misericórdias do distrito de Beja. Neste enquadramento, a hipótese 6 foi confirmada: H6 – Existe um elevado grau de convergência de interesses estratégicos dos atores envolvidos para a concretização dum cenário mais provável, para o desenvolvimento de sistemas integrados numa rede de intervenção que responda às necessidades locais, com recurso a equipamentos tecnológicos e que fomentem a qualidade dos serviços, numa lógica de autonomia financeira.

Recomendações e desafios para futuras investigações

As realizações coletivas supõem constrangimentos, como está argumentado na presente investigação. As organizações sociais favorecem a vida dos indivíduos, satisfazem os interesses que integram os objetivos individuais e coletivos, mas subsistem determinantes na estrutura do funcionamento, que obrigam à determinação de estratégias específicas, para a obtenção de resultados favoráveis, mesmo embatendo nestes constrangimentos.

Ficou bem evidente neste trabalho de investigação, que as organizações sociais assentam em regras próprias que regulam o funcionamento, estas são o resultado de um constructo dos atores, eles próprios atuam em função de uma racionalidade limitada, daí a emergência de constrangimentos e a necessidade de procederem a ajustamentos no conteúdo da ação estratégica, como referem Crozier e Friedberg (1977).

Nas organizações, o sistema de ação concreto é entendido como um modelo particular, que estabelece as diretrizes do funcionamento global e permite aos atores resolver as problemáticas emergentes, através da rede de interações. Como faz referência Bernaux (1989), estas relações que se estabelecem entre os atores, são geridas, mantidas, conservadas, em função dos interesses que sustentam a ação dos indivíduos, mas também, em função da influência exercida pelo meio envolvente e das soluções propostas pelos atores, de acordo com as perspetivas consideradas mais racionais.

A ação estratégica definida deverá considerar o conjunto das incertezas, como fenómenos emergentes, pelas limitações humanas e pelas transformações próprias do contexto envolvente. As organizações deverão considerar estas incertezas e manter uma condição de alerta e prevenção para a possibilidade de tais ocorrências.

O poder, nesta dinâmica complexa, é um mecanismo regulador das convergências e divergências entre os atores, das relações e das interações que se estabelecem, da adaptabilidade às incertezas e do funcionamento das organizações, todos estes aspectos integrados no sistema de ação concreto.

É nesta perspetiva, que a sociologia de ação dedica uma atenção particular ao entendimento e explicação dos factos sociais, no sentido de considerar estes factos como ações produzidas pelos indivíduos, que dão resposta às suas necessidades individuais e coletivas, mas, em simultâneo, na explicação e entendimento dessa ação dos atores que produzem soluções para colmatar problemáticas resultantes da sua ação organizada.

Nesta lógica, a sociologia de ação reconhece o sistema como uma produção derivada da ação e interação social, e os indivíduos são seres ativos com capacidade para produzir, mas também transformar os sistemas (Saragoça, 2010).

As regras do «jogo de atores» são um objeto determinante da ação dos indivíduos, que integram e são responsáveis pelo funcionamento das organizações.

Na presente investigação, ficou provada a reduzida participação dos atores organizacionais no processo da definição da estratégia e das decisões tomadas e um fraco envolvimento na estruturação de um modelo de governação que possibilite a coesão e cooperação, contrariamente aos modelos teóricos da atualidade, que defendem uma perspetiva de franca participação, atitude criativa e dinâmica, com o envolvimento de todos os intervenientes.

O grande desafio das misericórdias do distrito de Beja, para determinarem um rumo concreto, numa lógica de evolução e crescimento, com qualidade na execução e autonomia, é enquadrar o seu projeto evolutivo nos modelos estratégicos sustentáveis e que respondam às exigências e necessidades do contexto envolvente. Neste entendimento, propõe-se mais determinação na atitude dos órgãos diretivos destas entidades, para ajustarem os procedimentos organizacionais aos modelos estratégicos e de governação, centrados no envolvimento dos atores, sobretudo numa tentativa de anexar a componente da experiência prática aos conhecimentos técnicos, deste modo, para formar uma ação coletiva baseada na coesão, na participação dos atores, no envolvimento para a decisão e definição de estratégias, no sentido da formação de uma cultura de qualidade e satisfação das necessidades dos clientes/beneficiários. O desafio proposto passa pela modernização da ação de intervenção, pela integração de um trabalho numa rede de parceria que funcione de modo eficaz, pela criação de condições financeiras que sustentem a intervenção, pela preparação adequada dos colaboradores, com o propósito da evolução e desenvolvimento destas entidades.

Em termos de futuros trabalhos de pesquisa e ação sociológica, propõe-se a realização de estudos organizacionais que enquadrem numa atitude intervintiva, ao nível da ação estratégica organizacional, no sentido da criação de boas práticas governativas, numa lógica próxima da sociologia de intervenção. Esta modalidade de trabalho sociológico perspetiva a criação de conhecimento, através da realização de diagnósticos, mas sobretudo, através de uma atitude de envolvimento dos atores, criar capacidades para gerar resultados para a intervenção, através do envolvimento dos indivíduos num contexto de proximidade.

Nesta sequência de ideias, propõe-se, em futuros trabalhos sociológicos, uma atitude preconizada pela sociologia de intervenção, no sentido da definição de estratégias concretas,

tendo por base diagnósticos realizados e cenários mais prováveis para o futuro, como é o caso da presente investigação.

A sociologia de intervenção, como faz referência Rémi Hess (1984), é produzida com o envolvimento dos atores, através de uma dinâmica própria centrada no contexto de atuação, comportando numa primeira fase o diagnóstico da situação concreta, para, numa segunda fase, serem formadas estratégias de ação devidamente fundamentadas, numa concretização resultante desse envolvimento dos atores.

Didier Vrancken e Olgierd Kuty (2005) fazem referência, sobre esta matéria, à importância, ao sentido lógico e coerente, que assiste a uma sociologia de intervenção, para acautelar uma mudança estratégica com sentido e sustentada pelo conhecimento e pela razão. Esta intervenção passa a ser determinada pelo produto das definições dos atores destinatários dessa intervenção, sendo formada, tendo por base a experiência e o conhecimento do contexto onde decorre a ação. Trata-se de propor uma atitude dinâmica, criativa e determinada, para aplicação das componentes teóricas produzidas pelos atores, nas ações práticas diárias desenvolvidas nas organizações.

O conhecimento do meio pode ser determinante para o sucesso das ações definidas, daí a importância do envolvimento dos atores na determinação das estratégias para o processo de desenvolvimento ou mudança.

Esta forma interventiva de estudar os contextos e preparar a ação, supõe que o agente de mudança seja capaz de definir a problemática e fixar os próprios objetivos. Entende-se que os atores implicados possam atingir, eles próprios, um domínio cada vez maior das suas decisões, tendo em vista a concretização de ações, cada vez mais racionais, para que as mudanças não surjam em vão, mas sim consistentes, organizadas e bem fundamentadas.

O agente que produz o conhecimento e perspetiva a ação possui um papel determinante, sendo ativo, é dinâmico e facilita o processo de auto-regulação. Como refere Rémi Hess (1984), este processo permite instaurar dispositivos que permitem a evidenciação e a análise de códigos, que gerem as trocas nos grupos, proporcionando o sucesso das ações desenvolvidas.

Bibliografia

- Abrantes, A. (2012). *Determinantes organizacionais na qualidade em tecnologias da saúde: o caso particular dos serviços de radiologia do setor público da região de saúde do Algarve*. Tese de doutoramento em Sociologia. Univ. Évora.
- Almeida, João Ferreira de; Pinto, José Madureira (1995). *A investigação nas ciências sociais*. 5^a edição. Lisboa: Editorial presença.
- Almeida, Maria Antónia (1999). *Percursos de pobreza em meio rural: as mulheres do hospital da misericórdia de Avis*. IV Congresso Português de Sociologia.
- Almeida, Vasco (2011). *Estado, mercado e terceiro setor- a redefinição das regras do jogo*. Revista crítica das ciências sociais 95 (85-104).
- Alter, Norbert (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris: PUF.
- Amblard, Henri (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris: Seuil.
- Amu (1999). *Cultura do dar: da solidariedade à reciprocidade*. Lisboa: Amu.
- Anguera, Maria Teresa (1982). *Metodología de la observación en las ciencias humanas*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Azevedo, Fernando de (s/d). *Princípios de Sociologia*. S.Paulo: Edições melhoramento.
- Baião, J.M. (2003). *As relações de conflito em contexto de trabalho:o caso de uma organização de solidariedade social*. Dissertação de Mestrado: Universidade de Évora.
- Bardin, Laurence (2008). *Análise de conteúdo*. 4^aedição. Lisboa: Edições 70.
- Barros, Carlos (1997). *O financiamento da ação social em Portugal*-in Barros e J.Santos.Lisboa: Vulgata.
- Barros, Carlos Pestana; Santos, J.C.Gomes dos (2000). *As misericórdias portuguesas no início do milénio*. 1^a edição. Lisboa: edições vulgata.
- Bell, Judith (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. 1^a edição. Lisboa: Gradiva publicações.

- Berger, G. (2004). *A atitude prospetiva, in parcerias estratégicas*. Brasília: DF:CGEE, nº.19.
- Berger, P.; Luckmann, T. (1999). *A construção social da realidade*. Lisboa: Dinalivro.
- Bernaux, Phillippe (1989). *A sociologia das organizações*. Porto: Rés-editora.
- Bertrand, Yves; Guillemet, Patrick (1994). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Inst.Piaget.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2005). *Teoria organizacional-estruturas e pessoas*. Lisboa: UTLisboa.
- Bitti, Pio Ricci (1993). *A comunicação como processo social*. Lisboa: Editorial Estampa.
- Bogdan, Robert; Biklen,Sari (1994). *Investigação qualitativa em educação-uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto editora.
- Boudon, Raymond (1990). *Os métodos em sociologia*. Lisboa: Edições Rolim.
- Boudon, Raymond (1995). *Tratado de Sociologia*. Porto: Editora Asa.
- Braga, Domingos A. (2000). “A cultura e o desenvolvimento social da empresa-breves considerações a partir do quadro teórico de Renaud Sainsaulieu”. in *Livro de Homenagem ao Professor Augusto Silva*. Évora: Departamento de Sociologia U.Évora.
- Bryman, Alan; Cramer, Dukan (1992). *Análise de dados em ciências sociais*. Oeiras: Celta Editora.
- Burgess, Robert G. (1997). *A Pesquisa de terreno: uma introdução*. Oeiras: Celta editora.
- Caetano, António; Vala,Jorge, (2000). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Caldas, José Maria Castro; Perestrelo, Margarida (1998). *Instrumentos de análise para o método dos cenários I – análise estrutural*. Lisboa: Dinamia. (<https://repositório.iscte.pt/bitstream/10071/467/1/wp09-1998.pdf>)
- Canavarro, José M. (2000). *Teorias e paradigmas organizacionais*. Coimbra: Quarteto editora.
- Caraça, João; Amaral, J.Ferreira (2000). *Sociedade, tecnologia e inovação empresarial*. Lisboa: INCM.

- Cardoso, Luís (1995). *Gestão estratégica das organizações*. Lisboa: Ed.Verbo.
- Carmo, H.; Ferreira, M (1998). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: U.Aberta.
- Carneiro, Miguel (2006). *A economia social em Portugal, in la economía social en Iberoamérica- un acercamiento a su realidad* (233-255). Valênciâa: Fundacion Iberoamericana de la economía social.
- Chambel, Maria José; Curral,Luís (1998). *Psicossociologia das organizações*. 2^a edição. Lisboa: Texto editora.
- Chaves, Rafael; Monzon, José (2007). *A economia social na União Europeia-Síntese CIRIEC e Comité Económico e Social Europeu*.
- Chazel, François; Favereau, Oliver; Friedberg, Erhard (1994). *Symposium sur le pouvoir et la règle*. Sociologie du travail 1, pp85-111.
- Chiavenato, Idalberto (1991). *Recursos humanos*. 2^a edição. S.Paulo: Editora Atlas.
- Chizzotti, António (1991). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez Editora.
- CIRIEC-International Center of Research and Information on the Public and Cooperative Economy (2000). *As empresas e organizações do terceiro setor-um desafio estratégico para o emprego*. Lisboa:Instituto António Sergio.
- Clegg, Steward R. (1998). *As organizações modernas*. 1^a edição. Oeiras: Celta editora.
- Clegg, Stewart; Dunkerley, David (1980). *Organization, class and control*. London and New York: Routledge & Kegan Paul.
- Clegg, Stewart R.; Hardy, Cynthia (1997). “Introdução: Organização e Estudos Organizacionais”, Stewart R. Clegg et al. (org.), *Handbook de Estudos Organizacionais*, Vol. 1 – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais, São Paulo: Editora Atlas, 27-57.
- Cohen, Bruce J. (1980). *Sociologia geral*. São Paulo: Mc Graw-Hill.
- Costa, P. (2008). *O nível da qualidade na percepção dos utentes e/ou associados das IPSS*. Dissertação de Mestrado em Intervenção Sócio-Organizacional. Universidade de Évora.

- Courpasson, David (1997), «Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale». *Sociologie du Travail*. 1: 39-61
- Crozier, Michel (1995). *Le pouvoir confisqué: jeux des acteurs et dinamique du changement.* Sciences Humaines n°.9 (37-39).
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1977). *L'Acteur et le sisteme: les contraintes de laction collective.* Paris: Éditions du seuil.
- Cunha, M.P. (2004). *Manual de comportamento organizacional e gestão* . 3^aedição. Lisboa: Ed.R.H.
- Domingues, Ivo; Silva, Carlos; Araújo, Raquel (2013), «Sustentabilidade organizacional: as estruturas e as agencias», in Domingues, Ivo (coord.), *Organizações: controlo e sustentabilidade*. Ribeirão – V.N. Famalicão: Edições Húmus, pp. 176-203.
- Donnadieu, Gérard; Layole, Gérard (s/d). *Essai d'interprétation systémique de la regulation social dans una organisation.* Paris: Institut Entreprise e Personnel.
- Drucker, P. (1997). *As organizações sem fins lucrativos.* Lisboa: Difusão cultural.
- Dubar, Claude (1997). *A socialização.* Porto: Porto editora.
- Eco, Humberto (1998). *Como se faz uma tese em ciências humanas.* Lisboa: Editorial presença.
- Etzioni, Amitai (1989). *Organizações modernas.* 8^a edição. S.Paulo: Livraria pioneira editora.
- Fachada, Maria Odete (2000). *Psicologia das relações interpessoais.* Lisboa: Editora Rumo.
- Fazenda, I (2001). *Empowerment e participação-uma estratégia de mudança.* Lisboa: C.P.de investigação, história e trabalho social.
- Filleau, Marie-Georges; Ripoull, Clotilde Marques (2002). *Teorias da Organização e da Empresa.* Oeiras: Celta.
- Fisher, Gustave-Nicolas (1992). *A dinâmica social: violência, poder e mudança.* Lisboa: Planeta ISPA.

- Flick, U. (2005). *Métodos qualitativos na investigação científica*. Lisboa: Projetos e Edições, lda.
- Foddy, William (1996). *Como perguntar: Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*. Oeira: Celta editora.
- Fonseca, Maria Manuel (2003), “Sociologia, Organizações e Pessoas: Contributos para equacionar o desenvolvimento de recursos humanos”, *Economia e Sociologia*, 75: 43-58.
- Fortin, Marie-Fabienne (1999). *O processo de investigação:da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Foudriat, Michel (2005). *Sociologie des organizations*. Paris: Ed.Pearson Education.
- Frada, João José Cúcio (1993). *Guia prático para elaboração e apresentação de trabalhos científicos*. 3ª edição. Lisboa: Edições Cosmos.
- Fragata, Júlio (1980). *Noções de metodologia para a elaboração de um trabalho científico*. 3ª edição. Porto: Livraria Tavares Martins.
- Franco, Raquel (2005). *O setor não lucrativo português, numa perspetiva comparada*. Lisboa: Universidade Católica.
- Freitas, Maria Ester de (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Mc Graw-hill.
- Friedberg, E. (1992). *Les quatre dimensions de l'action organisée*. Revue Française de Sociologie. XXXIII, 531-557.
- Friedberg, Erhard (1993). *O poder e a regra: dinâmicas da ação organizada*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Friedberg, Erhard (1995), “Organização”, Raymond Boudon (org.). *Tratado de Sociologia*. Porto: Edições Asa, 343-378.
- Galbraith, John Kenneth (1983). *Anatomia do poder*. Lisboa: Difusão Editorial.
- Ghiglione, Rodolphe; Matalon, Benjamin (1997). *O inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gil, A. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. S.Paulo: Editora Atlas.

- Godet, Michel (1991). *Manual de prospectiva estratégica-da antecipação à acção.* 1^a edição. Lisboa: Publicaçõe D.Quixote.
- Godet, Michel (s/d). *A caixa de ferramentas da prospetiva estratégica.* Cadernos SEDES-centro de estudos e prospetiva estratégica. Lisboa.
- Godet, Michel; Durance, P. (2007). *A prospetiva estratégica: para as empresas e os territórios,* org.das nações unidas para a educação. ciência e cultura.
- Godet, Michel; Durance, P.; Gerber, A (2006). *La prospective:problems and methods.* Cadernos do linpsor, 20.
- Gomes, Duarte (2000). *Cultura organizacional.* Coimbra: edições quarteto.
- Guerra, Isabel Carvalho (2006). *Participação e ação coletiva-interesses, conflitos e consensos.* 1^aedição. Estoril: Pincipia.
- Guerra,Isabel Carvalho (2000). *Fundamentos e processos de uma sociologia de acção.* 1^a edição. Cascais: Principia.
- Habermas, Jurgen (2000). *Racionalidade e comunicação.* Lisboa: D.Quixote.
- Hagquette, Teresa Maria (1990). *Metodologias qualitativas na sociologia.* 2^a edição. Petrópolis: Editora Vozes.
- Hall, Richard H. (1984). *Organizações: Estrutura e processos.* 3^a ed.. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Hampton, David R. (1990). *Administração-comportamento organizacional.* S.Paulo: Mc Graw-hill.
- Hess, Rémi (1984). *Sociologia de intervenção.* Porto: Rés editora.
- Hofstede, Geert (1991). *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental.* 1^a edição. Lisboa: Edições Silabo.
- Kovács, Ilona (1994). *A participação no contexto da competitividade.* Revista org.e trabalho 12 (11-29).
- Kovács, Ilona (2006). *Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho.* Sociologia-problemas e práticas 52 (41-65).

- Lanna, Marcos (2000). *Marcel Mauss e o ensaio sobre a dádiva*. Revista de sociologia e política 14 (173-194). U.F.Panamá.
- Lapassade, Georges (1989). *Grupos organizacionais e instituições*. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves.
- Legna, Carlos (2005). *Gestión pública estratégica y prospetiva com aplicaciones al âmbito regional e local*. Badajoz: Abecedário.
- Lessard-Herbert, Michelle (1990). *Investigação qualitativa:fundamentos e práticas*. Lisboa: Inst.Piaget.
- Leyens, Jacques-Philippe; Yzerbyt, Vicent (1997). *Psicología social*. Lisboa: Edições 70.
- Lima, Maria Pires (1981). *O Inquérito sociológico-problemas de metodologia*. 2ª.edição. Lisboa: Editorial presença.
- Lokatos, Eva Maria (1986). *Sociologia Geral*. S.Paulo: Editora Atlas.
- Luz, Carlos da. *Limites da prospetiva*. <http://Carlostdaluz.blogspot.com/2008/02/limites-daprospetiva.html>.
- Marc,Edmond; Picard,Dominique (1992). *A interacção social*. Porto: Rés-editora.
- Marconi, Marina de Andrade; Lokatos, Eva Maria (1990). *Técnicas de Pesquisa:planeamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação dos dados*. 2ª.edição. S.Paulo: Editora Atlas.
- Martins, Heloisa Helena T.de Souza (2004). *Metodologia qualitativa de pesquisa*. São Paulo: USP.
- Martins, José António Coelho (1990). *O sistema cultural e opções comportamentais numa empresa familiar*. Lisboa: IEFP.
- Martins, P.H. (2005). *A sociologia de Marcel Mauss: dádiva, simbolismo e associação*. Revista crítica de ciências sociais 73 (45-66).
- Maurice, Marc (1994), «Acteurs, règles et contexts: A propos des formes de la régulation sociale et de leur mode de généralisation». *Revue Française de Sociologie*. 35: 645-658.
- Mauss, Marcel (2003). *Sociologia e antropologia*. São Paulo: Cosac & Naify.

- Mauss, Marcel; Hubert, Henri (2005). *Sobre o sacrifício*. São Paulo: Cosac & Naify.
- Mayntz, R.; Holm, K.; Hubner, P. (1980). *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Melícias, Vitor(1985). *As misericórdias ontem, hoje e amanhã*. Lisboa: UMP.
- Mintzberg, Henry (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: D.Quixote.
- Moniz, António; Paulos, M. (2008). *Cenários sobre a evolução do trabalho na Europa: métodos de construção de cenários*. U.Nova de Lisboa:VI congresso Português de Sociologia.
- Monteiro, Teresa Líbano (s/d). *Políticas sociais e sociedade*. Centro de estudos de serviço social e sociologia.Universidade Católica Portuguesa.
- Moreira, Carlos Diogo (1994). *Planeamento e estratégias da investigação social*. Lisboa: Inst.Sup.de ciências sociais e políticas.
- Morgan, Gareth (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas.
- Morin, Edgar (1998). *Sociologia: do microssocial ao macroplanetário*. Men Martins: Publicações Europa-américa.
- Neto, João Pereira (1989). *A cultura organizacional das empresas*. Lisboa: APG.
- Nunes, Francisco; Reto, Luís; Carneiro, Miguel (2001). *O terceiro setor em Portugal*. Lisboa: I.António Sergio.
- Olson, Mancur, (1998). *A lógica da ação colectiva*. Oeiras: Celta editora.
- Paiva, F. (2001). *Teses e dissertações académicas sobre o terceiro setor, in revista de estudos cooperativos nº.2 (105-178)*. Lisboa:Instituto António Sergio.
- Perestrelo, M.; Caldas, J. (1996). *Estratégia de atores: prospetiva e avaliação*. Sociologia: problemas e práticas 22 (21-94).
- Perestrelo, M.; Caldas, J. (2000). *Instrumentos de análise para o método dos cenários: estratégia de atores*. Lisboa: Dinâmia.
- Perestrelo,Margarida (1999). *Prospetiva: planeamento estratégico e avaliação*. Sociologia. IV Congresso Português de Sociologia.

- Pestana, M.H.; Gageiro, J.N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS.* 5^a edição. Lisboa: sítalo.
- Quintão, Carlota (2011). *O terceiro setor e a sua renovação em Portugal-uma abordagem preliminar.* Porto:Universidade do Porto.
- Quivy, Raymond; Campnhaudt, Luc Van (1992). *Manual de investigação em ciências sociais.* 1^a edição. Lisboa: Gradiva publicações.
- Reed, Michael I. (1992). *The sociology of organizations: Themes, perspectives and prospects.* Londres: Harvester, Wheatsheaf.
- Reynaud, Jean-Daniel (1988). *Les regulations dans les organizations: regulations de contrôle et regulations autonome.* Revue française de sociologie 29 (5-18).
- Reynaud, Jean-Daniel (1997). *Les régres du jeu: L`action collective et la régulation sociale.* Paris: Arnaud Colin.
- Ribeiro, José Manuel Felix (1997). *Prospectiva e cenários-uma breve introdução metodológica.* Lisboa. Dºde prospectiva e planeamento.
- Rocha, V.J. (s/d). *Os laços de solidariedade: dos clássicos da sociologia à economia solidária.* U.F.Paraíba-UFPB.
- Ruiz, Ramón Nemesio (2000). *Colaboracion y conflicto-una aproximacion a la sociologia de las organizaciones.* Valencia: Tirant lo blanch.
- Sá, Isabel dos Guimarães; Lopes, Maria Antónia. (2008) “História breve das misericórdias portuguesas: 1498-2000”. Coimbra : Imprensa da Universidade de Coimbra, 2008, p. 7-64. <http://hdl.handle.net/1822/12120>. data da pesquisa 2/08/2012
- Sainsalieu, R. (2001). *Sociologia da empresa: organização, cultura e desenvolvimento.* Lisboa, Instituto Piaget.
- Santos, M. (2010). *Textos de apoio sobre métodos dos cenários.* Sociologia. Évora:CISA.
- Saragoça, J.M. (2010). *Governo eletrónico local: diagnóstico sociológico, estratégia de atores e futuros possíveis para o distrito de Évora, Portugal.* Tese de Doutoramento em Sociologia. UÉvora.

- Saragoça, J.M. (2013). “Breves notas sobre análise prospectiva”. In Silva, C. e Saragoça, J. *Cooperação, território e rede de Atores. Olhares de Futuro.* Évora: Univ. Évora. pp. 343-354.
- Seymour, Martin Lipset (1992). *Consenso e conflito.* Lisboa: Gradiva.
- Silva, Augusto Santos; Pinto, José Madureira (1986). *Metodologia das ciências sociais.* 6^a edição. Porto: Edições afrontamento.
- Silva, Carlos Alberto da (2004). *Reencontro com o mundo organizacional.* Évora: UÉvora.
- Silva, Manuel Ferreira da (2011). *Misericórdias Portuguesas: padrões de fé, de história e de cidadania.* Lisboa: Tipografia Abreu, Sousa e Braga.
- Soeiro, Maria dos Anjos (2010). *Envelhecimento Português/desafios contemporâneos-políticas e programas sociais.* Lisboa:U.Nova de Lisboa.
- Srour, Robert Henry (1998). *Poder, cultura e ética nas organizações.* Rio de Janeiro: Campus Ida.
- Touraine, Alain (2005). *Um novo paradigma: Para compreender o mundo de hoje.* Lisboa: Instituto Piaget
- Trivinus, Augusto (1990). *Introdução à pesquisa qualitativa em ciências sociais.* São Paulo: Editora Atlas.
- Vala, Jorge; Monteiro,Maria Benedicta (1997). *Psicologia social.* 3^a edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vala, Jorge; Monteiro,Maria Benedicta; Lima, Luísa; Caetano,António (1994). *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas.* Oeiras: Editora Celta.
- Vranken, Didier; Kuty, Olgierd (2001). *La Sociologie et l'intervention – Enjeux et perspectives.* Bruxelas: de Boeck &Larcier.
- Warnier, Jean-Pierre (2000). *A mundialização da cultura.* Lisboa: Editorial notícias.

Apêndices

1-Guião de entrevista

Tema da investigação: O diagnóstico sociológico da matriz da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja.

Nota explicativa dos objetivos da entrevista:

A presente entrevista, elaborada no âmbito do projeto de doutoramento em Sociologia da Universidade de Évora, destinada aos Provedores das misericórdias do distrito de Beja, tem como objetivo recolher as informações necessárias para a realização do diagnóstico sociológico da matriz da ação estratégica destas organizações.

Pretende-se com os dados obtidos comprovar alguns factos relatados pelos peritos, através do questionário, e perceber a forma como os órgãos diretivos estruturam a ação organizada e estratégica.

Questão 1 – De forma concisa, descreva como é que a organização qualifica o trabalho em rede, através do estabelecimento de parcerias, para o desenvolvimento da intervenção social.

Questão 2 – Refira qual a metodologia que é utilizada, para estruturar a ação dos atores, no desenvolvimento das iniciativas de intervenção social?

Questão 3 – Quais são os principais objetivos definidos para a intervenção social?

Questão 4 - Quais são os atores responsáveis pela definição dos objetivos e da estratégia organizacional?

Questão 5 – Quais são os fatores principais que condicionam e influenciam os procedimentos e as práticas, no contexto organizacional?

Questão 6 – Quais são os projetos organizacionais, previsíveis para o futuro?

Obrigado pela colaboração

2-Questionário

O diagnóstico sociológico da matriz da ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja

nº.: |____|.

Instituição: **Data da fundação:**/...../.....

O presente questionário, elaborado no âmbito do projeto de doutoramento em Sociologia da Universidade de Évora, destinado aos técnicos superiores com funções de direção técnica nas misericórdias do distrito de Beja, tem como objetivo recolher as informações necessárias para a concretização do diagnóstico sociológico da matriz da ação estratégica e da análise prospetiva dos efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social.

O questionário será apenas utilizado para a concretização dos objetivos apresentados. Não serão apresentadas referências pessoais, apenas dados relativos ao tema apresentado.

Para que seja possível concretizar/concluir o processo de investigação, solicito a melhor colaboração e rigor nas respostas atribuídas.

Em caso de dúvida, f.f. de contactar-me.

Agradeço aos colegas, participantes neste estudo, a colaboração prestada e toda a disponibilidade revelada.

O doutorando

José Manuel Carvalho Baião

Data: 14.01.201

SECÇÃO A

Aspetos gerais da caraterização

Assinale com um X as suas opções, ou descreva de forma clara as suas respostas às questões colocadas.

A1- No quadro seguinte, assinale as opções:

Aspetos gerais da caraterização

A1.1- Descreva em traços gerais, a estrutura de governação da sua organização?

- | | sim | não |
|---|-----------------------|-----------------------|
| A1.2- A organização manteve, desde a data da sua fundação, a mesma estrutura de governação? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A1.3- Considera que a condição de governação que mencionou na resposta anterior tem provocado benefícios? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

A1.3.1- Se respondeu não, refira quais os constrangimentos verificados?

A1.3.2- Se respondeu sim, refira quais os benefícios adquiridos?

A2- Relativamente às áreas de intervenção, assinale aquelas que foram desenvolvidas pela organização e que não existem atualmente, ou possuem outra designação (resposta multipla):

- | | |
|---|-----------------------|
| A2.1- Apoio alimentar aos pobres (sopa dos pobres) | <input type="radio"/> |
| A2.2- Asilo para acolhimento de pobres e idosos | <input type="radio"/> |
| A2.3- Apoio aos doentes com medicamentos e alimentos | <input type="radio"/> |
| A2.4- Proteção às viúvas e crianças abandonadas | <input type="radio"/> |
| A2.5- Ação hospitalar | <input type="radio"/> |
| A2.6- Apoio a viajantes e peregrinos | <input type="radio"/> |
| A2.7- Educação de crianças e jovens órfãs, pobres e sem família | <input type="radio"/> |
| A2.8- Atribuição de roupas | <input type="radio"/> |
| A2.9- Enterro dos mortos | <input type="radio"/> |
| A2.10- Serviço moral e religioso | <input type="radio"/> |
| A2.11- Outros serviços de caridade | <input type="radio"/> |
| A2.11.1- Refira quais? | |

A3- Das respostas sociais a seguir apresentadas, enumere aquelas que constituem atualmente a estrutura organizacional (resposta múltipla):

Respostas sociais atuais	
A3.1- Lar de idosos ou equiparado	<input type="radio"/>
A3.2- Centro de dia	<input type="radio"/>
A3.3- Centro de noite	<input type="radio"/>
A3.4- Serviço de apoio domiciliário	<input type="radio"/>
A3.5- Cantina social ou refeitório social	<input type="radio"/>
A3.6- Lar residencial para crianças ou jovens em risco	<input type="radio"/>
A3.7- Unidade de cuidados continuados	<input type="radio"/>
A3.8- Creche/pré-escolar	<input type="radio"/>
A3.9- Acolhimento temporário para mulheres maltratadas	<input type="radio"/>
A3.10- Intervenção comunitária	<input type="radio"/>
A3.11- Loja social	<input type="radio"/>
A3.12- Apoio aos imigrantes	<input type="radio"/>
A3.13- Distribuição alimentar	<input type="radio"/>
A3.14- Unidade hospitalar ou de saúde	<input type="radio"/>
A3.15- Farmácia ou outras valências lucrativas	<input type="radio"/>
A3.16- Outras áreas de respostas sociais	<input type="radio"/>
A3.16.1- Refira quais?	

A4- Mencione quais são as iniciativas de cariz religioso e tradicional desenvolvidas pela organização na atualidade (resposta múltipla):

Iniciativas religiosas e tradicionais	
A4.1- Eucaristias e práticas de culto religioso	<input type="radio"/>
A4.2- Práticas culturais tradicionais	<input type="radio"/>
A4.3- Romarias e procissões	<input type="radio"/>
A4.4- Enterro dos mortos s/família ou em situação de pobreza	<input type="radio"/>
A4.5- Atividades culturais/religiosas com crianças e jovens	<input type="radio"/>
A4.6- Outras iniciativas	<input type="radio"/>
A4.6.1- Refira quais?	

A5- A organização beneficiou, no passado, de outras fonte de receita que não existem na atualidade? Em caso afirmativo, refira quais?

A6- Das opções seguintes, refira quais são as que constituem as fontes de financiamento da organização? (resposta múltipla)

Fontes de financiamento da organização

- A6.1- Rendas provenientes de imóveis
- A6.2- Subsídios e comparticipações do estado
- A6.3- Donativos de benfeiteiros
- A6.4- Receitas de valências lucrativas
- A6.5- Receitas de projetos e candidaturas
- A6.6- Comparticipações dos utentes/beneficiários
- A6.7- Venda de património
- A6.7- Serviços prestados a outras entidades
- A6.8- Apoios de outras organizações parceiras
- A6.9- Recurso a créditos bancários
- A6.10- Outras fontes de financiamento
- A6.10.1- Refira quais?

A7- Das opções seguintes, assinale as entidades que participam na atividade da organização (resposta múltipla):

Entidades que participam na atividade organizacional

- A7.1- Empresas prestadoras de serviços
- A7.2- Organizações parceiras em projetos
- A7.3- Entidades com acordos de cooperação
- A7.4- Entidades que trabalham em rede
- A7.5- Empresas fornecedoras de matérias-primas
- A7.6- Autarquia local
- A7.7- Entidades beneficiárias dos serviços
- A7.8- Outras entidades
- A7.8.1- Refira quais?

A8- Quais são os atores individuais ou grupos que estão implicados na intervenção social desenvolvida pela organização? (resposta múltipla)

Atores Internos

- A8.1- Especialistas contratados para serviços técnicos
- A8.2- Técnicos superiores com funções de direção técnica
- A8.3- Encarregados de serviços/sector
- A8.4- Profissionais qualificados
- A8.5- Profissionais indiferenciados
- A8.6- Profissionais de serviços gerais
- A8.7- Motoristas
- A8.8- Voluntários operacionais
- A8.9- Voluntários com funções de direção
- A8.10- Outros profissionais
- A8.10.1- Enumere quais?

A9- Manifeste a sua opinião, relativamente ao voluntariado organizacional, incluindo os órgãos diretivos, através da escala seguinte:

(considere a escala: 1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=concordo, 4=concordo totalmente)

		Voluntariado organizacional	1	2	3	4
A9.1-	O Trabalho voluntário favorece a gestão organizacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
A9.2-	Dispon. e motivação dos volunt. acresce a qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
A9.3-	Os volunt. dedicam-se com muito empenho às funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
A9.4-	O trabalho voluntário implica ter formação específica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
A9.5-	O trabalho dos volunt. deverá ser apoiado pelos técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

A10- Assinale, com base nas opções a seguir apresentadas, quais são os meios tecnológicos utilizados no desenvolvimento da atividade organizacional (resposta múltipla):

Meios tecnológicos utilizados nas atividades organizacionais

- A10.1- Equipamentos informáticos
 - A10.2- Meios áudio visuais de apoio
 - A10.3- Meios tecnológicos de vigilância e controlo de atividades
 - A10.4- Equipamentos de segurança contra incêndios
 - A10.5- Equipamentos de proteção pessoal e saúde
 - A10.6- Viaturas adaptadas para serviços específicos
 - A10.7- Equipamentos de conservação e confeção de alimentos
 - A10.8- Equipamentos de lavagem e tratamento de roupas
 - A10.9- Meios tecnológicos de diagnóstico e terapêutica
 - A10.10- Outros meios tecnológicos
 - A10.10.1- Refira quais?

sim **não**

A11- Os órgãos diretivos da organização são receptivos à aquisição/renovação de equipamentos para apoiar e melhorar as atividades da organização?

A12- Manifique a sua opinião, em relação à utilização de meios tecnológicos avançados na prática organizacional, para a intervenção social:

(considere a escala: 1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=concordo, 4=concordo totalmente)

Utiliz. de meios tecnológicos na intervenção social	1	2	3	4
A12.1-Permite mais eficácia na execução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A12.2- Melhora a qualidade dos serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A12.3- Reduz os custos para a execução	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A12.4- Reduz os custos dos recursos humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A12.5- Permite executar mais rapidamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A12.6- Aumenta os custos de manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A12.6- Diminuem as interações sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A12.7- Implica um investimento inicial elevado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A13- Defina a sua opinião e considere o impacto dos valores e crenças tradicionais na definição da estratégia organizacional para a intervenção social, utilizando a escala seguinte:

(considere a escala: 1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=concordo, 4=concordo totalmente)

Impacto dos valores e crenças tradicionais	1	2	3	4
A13.1- A ação estratégica para a intervenção social utiliza uma metodologia centrada nos valores históricos e culturais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A13.2- A razão da existência da organização é a intervenção para os mais necessitados e desprotegidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A13.3- A organização do trabalho é definida conforme os princípios tradicionais das obras de misericórdia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A13.4- A satisfação das necessidades básicas diárias constitui o principal objetivo da intervenção social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A13.5- A fé e a moral cristãs estão patentes nos preceitos da intervenção social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A13.6- As iniciativas religiosas estão presentes nas atividades de intervenção social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A13.7- A vinculação aos valores e crenças tradicionais dificulta a evolução para modelos de intervenção social mais evoluídos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECÇÃO B

(Considerações estratégicas que definem o funcionamento da organização)

B1- Assinale a sua opção, através de uma escala de opinião, relativamente à forma como se estabelecem as interações e como se desenvolve o processo de comunicação para a concretização da intervenção social:

(considere a escala: 1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=concordo, 4=concordo totalmente)

Interações e comunicações organizacionais	1	2	3	4
B1.1- A definição das comunicações formais encontra-se regulamentada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B1.2- As comunicações formais seguem a sequência definida, conforme o organograma da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B1.3- Informalmente concretizam-se comunicações regulares que orientam o processo de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B1.4- O trabalho em equipa que é realizado favorece a ocorrência de múltiplas interações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B1.5- A intervenção social exige a frequência de interações continuadas entre os atores organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B1.6- Grande parte das mensagens do contexto laboral são transmitidas verbalmente, de forma informal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B1.7- A utilização de mensagens escritas é um processo de comunicação mais eficaz e evita erros de interpretação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B1.8- Ocorrem interpretações erróneas, com frequência, por parte dos receptores das mensagens.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B1.9- Os conflitos existentes são decorrentes das comunicações mal planeadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B1.10- Os meios tecnológicos são, por excelência, utilizados para comunicar internamente e com o exterior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B2- Descreva a forma como se desenha, promove ou dinamiza a ação coletiva da organização para a intervenção social. Sobre esta matéria, apresente a sua opinião com base na escala seguinte:

(considere a escala: 1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=concordo, 4=concordo totalmente)

Forma como se desenha a ação coletiva	1	2	3	4
B2.1-A organiz.desenha a ação coletiva através da planificação do trabalho de intervenção social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B2.2-As tarefas são formalmente definidas através dos planos de serviço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B2.3-As respostas sociais possuem regulamentos internos e protocolos de cooperação que normalizam o seu funcionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B2.4-Alguns procedimentos e rotinas são regulados informalmente no contexto do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B2.5-Os atores internos utilizam regras informais de controlo dos comportamentos individuais e coletivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B2.6-Os atores adquirem poder e autoridade através da legitimidade formal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B2.7-Os conhecimentos técnicos não são determinantes para a obtenção da autoridade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B2.8-O domínio da realidade organizacional e das zonas de incerteza não determina obtenção de poder e autoridade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- B2.9-O modelo de seleção de R.H. integra os princípios:
- especialização/competência e definição do perfil para as funções
- B2.10-A organização opta pelo concurso interno/externo para recrutamento/seleção de R.H.
- B2.11-Os R.H. são integrados na organização mediante a realização de uma formação prévia.
- B2.12- A formação contínua preenche a metodologia utilizada para a qualidade da intervenção social.
- B2.13-A avaliação do desempenho dos R.H. constitui uma estratégia organiz. para melhorar comport^{os} e aumentar qualid.

B3- Defina os atores individuais e coletivos do contexto envolvente que influenciam a organização, na ação que é desenvolvida para a intervenção social:

Designação dos atores	Relação que é estabelecida	Colaboração prestada

B4- Defina a estratégia para estruturar os objetivos e as metas organizacionais. Utilize a escala seguinte para representar a sua opinião:

(considere a escala: 1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=concordo, 4=concordo totalmente)

Estratégia para estruturar os objetivos organizacionais	1	2	3	4
B4.1-A definição dos objetivos para a intervenção social está integrada na estratégia organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.2-Os objetivos são definidos com base no envolvimento dos atores internos e segundo uma lógica de partilha e consenso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.3-Os atores externos, com influência sobre a organiz., participam na definição dos objetivos para a intervenção social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.4-A participação efetiva dos atores constitui uma componente da estratégia para a intervenção social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.5-A organização promove avaliações periódicas para avaliar a concretização das metas e dos objetivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.6-A estruturação da estratégia para a intervenção social implica o envolvimento dos atores organizacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.7-O processo de decisão implica a participação dos atores internos, sobretudo com responsabilidade de chefia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.8-Em toda a ação organizada são destacados os fatores que favorecem a cooperação entre os atores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.9-As chefias utilizam mecanismos de negociação com os atores internos e externos para fomentar consensos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.10-Os clientes/beneficiários são integrados na estratégia e auscultados sobre os seus interesses e opiniões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.11-As chefias interessam-se pelas experiências inovadoras e tecnologias para otimizar os objetivos da intervenção social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.12-Toda a intervenção social é marcada por costumes e hábitos tradicionais, na generalidade ligados à religião.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.13-Os rituais subsistem e marcam toda a atividade da organização para a intervenção social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.14-A estratégia para a intervenção social incorpora rituais religiosos e traços da cultura local que determinam a ação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.15-São preservados fatores tradicionais de coesão entre os atores, que favorecem a estratégia para a intervenção social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.16-A negociação fomentada entre os atores organizacionais regula as coincidências e divergências de opinião e os interesses	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B4.17-A organização opta por políticas de estabelecimento de parcerias para alcançar convenientemente objetivos da intervenção social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECÇÃO C

C1- De forma detalhada, avalie a importância das variáveis que caracterizam os sistemas interno e externo, implicados na otimização do funcionamento da organização, no desenvolvimento das ações de intervenção social (Utilize a seguinte escala: 0=nenhuma importância; 1=importância reduzida; 2=tem importância; 3=muita importância)

Nº da variável	Designação das variáveis	Grau de Importância 0 a 3
	Sistema interno	
	Variáveis da governação	
01	Modelo da governação organizacional.	
02	Forma como se estrutura a liderança.	
03	Metodologia utilizada para definir a autoridade.	
04	Forma como o poder é utilizado na dinâmica organizacional.	
05	Conteúdo dos regulamentos internos.	
06	Regras que regulam os procedimentos laborais.	
07	Conteúdo do sistema de incentivos que permite a cooperação.	
08	Sistema de recompensas/penalizações.	
09	Normativos legais que regulam as relações/condições laborais.	
10	Forma como estão organizados os sectores de ação.	
11	Distribuição das responsabilidades.	
	Variáveis dos valores partilhados na organização	
12	Qualidade dos serviços prestados.	
13	Atitude face à disponibilidade para prestar apoio ao cliente.	
14	Comportamentos dos profissionais e trabalho em equipa.	
15	Comportamentos centrados no respeito, em relação ao cliente.	
16	Vínculos tradicionais na realização de iniciativas.	
17	Integração participativa dos clientes/beneficiários.	
18	Participação dos trabalhadores no processo de decisão.	
19	Auscultação dos trabalhadores na organização do trabalho.	
	Variáveis das áreas de interiorização	
20	Atitude prospectiva face à programação das ações.	
21	Aderência a programas e candidaturas para financiamento.	
22	Interesse por ações inovadoras e projetos.	
23	Inclusão em rede local de intervenção.	
24	Motivação para a realização de trabalho em parceria.	
	Variáveis da organização do trabalho e recursos humanos	
25	Definição das regras formais de funcionamento dos sectores.	
26	Realização de planos de serviço com descrição das ações.	
27	Supervisão dos comportamentos e procedimentos dos trabalhadores.	
28	Definição das regras para optimizar os recursos.	
29	Organização das equipas de trabalho.	
30	Organização dos turnos e escalas de serviço.	
31	Metod. de envolvimento dos trabalhadores na org.do trabalho.	
32	Definição do modelo de transmissão das mensagens/informações	
33	Método utilizado para a seleção dos recursos humanos.	
34	Práticas de desenvolvimento dos recursos humanos.	
35	Habilidades profissionais exigidas para as funções.	

C1- ... importância das variáveis dos sistemas interno e externo (continuação)

Nº da variável	Designação das variáveis	Grau de Importância 0 a 3
	Sistema interno	
Variáveis da governação (continuação)		
36	Definição do perfil de competências.	
37	Integração de serviços técnicos especializados.	
38	Realização de concursos para admissão de recursos humanos.	
39	Modelo de integração de novos colaboradores.	
Variáveis dos recursos financeiros		
40	Recurso aos apoios financeiros do estado.	
41	Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias.	
42	Donativos atribuídos pelos benfeiteiros.	
43	Comparticipações resultantes dos acordos de cooperação.	
44	Comparticipações dos clientes e famílias.	
45	Recursos provenientes de projetos e candidaturas.	
46	Recebimentos de rendas de imóveis.	
47	Lucros provenientes das valências lucrativas.	
48	Vendas de património.	
49	Receitas de depósitos bancários	
Variáveis tecnológicas e equipamentos		
50	Utilização de equipamentos adequados aos serviços.	
51	Informatização do sistema interno organizacional.	
52	Realização de trabalho em rede informática.	
53	Utilização dos meios de informação tecnológica.	
54	Utilização de viaturas adequadas para as diferentes funções.	
55	Aquisição de equipamentos adequados aos diferentes serviços.	
Sistema externo		
Variáveis das políticas governamentais e sectoriais		
56	Estabelecimento de protocolos e acordos de cooperação.	
57	Cumprimento da Legislação aplicável que regula os procedimentos.	
58	Observância pelas normas de apoio ao investimento.	
59	Cumprimento das leis laborais e regulamentação do trabalho.	
60	Protocolos estabelecidos entre a U.M.P. e o Minist. da Solidariedade.	
61	Normativos para candidaturas a financiamentos.	
62	Legislação que regulamenta a criação de respostas sociais.	
63	Procedimentos para a criação de valências lucrativas.	
64	Regras do I.E.F.P e apoios à contratação.	
Variáveis sócio-demográficas e culturais		
65	População com necessidades especiais.	
66	Idade dos utentes/clientes/beneficiários	
67	Género dos utentes/clientes/beneficiários	
68	Colaboração das famílias dos clientes/beneficiários.	
69	Exigências dos clientes/beneficiários dos serviços.	
70	Hábitos locais e tradições.	
Variáveis da rede organizacional local		
71	Existência de organizações com funções similares.	
72	Funcionamento e dinâmica da rede local de intervenção.	
73	Estrutura e funcionamento das parcerias locais.	
74	Forma como as organiz. se complementam e reúnem sinergias.	

SECÇÃO D

(Avaliação dos domínios que compõem o funcionamento da organização, mas que são incertos, e perspetivas futuras para a intervenção social)

D1- Avalie a probabilidade de ocorrência (concretização) das seguintes hipóteses, que se relacionam com os efeitos da ação estratégica nas opções da intervenção social. Utilize o quadro seguinte, referenciando a % de concretização entre 0 e 100, num espaço temporal previsível de 5 anos e 10 anos.

Hipóteses de concretização dos efeitos da ação estratégica na intervenção social	Probabilidade de concretização (em percentagem %)	
	5anos	10anos
D1.1- A autonomia financeira da organização entende-se como uma meta para a sustentação das respostas de intervenção social.		
D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.		
D1.3- A ação estratégica para a intervenção social estrutura-se tendo por base a criação de valências lucrativas que sustentam a intervenção social.		
D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação continua dos R.H., adequada às funções.		
D1.5- A emergência de valores centrados nos métodos científicos e práticas profissionais, dirigidas por especialistas e técnicos, assumem predomínio na definição das regras de intervenção social.		
D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.		
D1.7- A estruturação de projetos de intervenção social está associada à vocação tradicional para a assistência social.		
D1.8- O acompanhamento e orientação técnica assumida pelas organizações tutelares é determinante para a constituição das respostas de intervenção social.		
D1.9- O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica.		
D1.10- O contexto envolvente induz à criação de novas respostas de intervenção e mais determinação para a implementação das medidas de qualidade na ação.		
D1.11- O investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização.		
D1.12- A emergência de níveis de desemprego elevados e carências que daí resultam, exigem a implementação de respostas de intervenção que minimizem o problema.		
D1.13- A participação dos vários atores organizacionais na definição da estratégia torna-a sustentável, ajustada à realidade, e melhora a qualidade da intervenção social.		
D1.14- Um processo de decisão que inclui a participação das chefias e o testemunho dos operacionais, torna-se mais consistente e mais próximo da realidade e das necessidades dos beneficiários.		
D1.15- A opinião dos beneficiários/clientes dos serviços de intervenção social é imprescindível para adaptar os procedimentos dos operacionais às suas exigências , gerando uma relação de maior compatibilidade.		
D1.16- Adequar o modelo de governação participativo, numa lógica de parceria e trabalho em rede, a uma realidade exigente, em termos de qualidade e com problemáticas múltiplas, torna-se obrigatório para tornar a intervenção eficaz.		

SECÇÃO E

E1-(Caraterização das relações hierárquicas, de influência e dependência)-Realize uma reflexão, que seja um contributo para a caraterização da forma como as relações hierárquicas e de poder se estabelecem na sua organização.

(considere a escala: 1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=concordo, 4=concordo totalmente)

Relações de poder	1	2	3	4
E1.1-O poder é determinado c/base na legitimidade tradicional, mediante a aplicação de normas legais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E1.2-As relações de poder que se estabelecem são determinadas por propósitos de cooperação entre atores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E1.3-Prevalece o modelo democrático de liderança, em que se verifica a participação dos trabalhadores e clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E1.4-As chefias favorecem e permitem margem de liberdade para a autonomia aos atores operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E1.5-As chefias definem e utilizam mecanismos de controlo de comportamentos para os atores operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E1.6-São utilizados métodos e técnicas para facilitar aprendizagens no contexto do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E1.7-Os atores organizacionais beneficiam de um sistema de compensações que facilita a cooperação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E1.8-A organização estimula e põe em prática um sistema de incentivos para o desenvolvimento de competências.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E2-Considerando que a organização deverá definir uma ação estratégica compatível com uma intervenção social que tenha inherente a qualidade e que compreenda as problemáticas locais, defina a influência/dependência entre os atores/entidades individuais ou coletivos que mais interferem neste processo:

(assinale com numeração árabe a sua opção, considerando a escala: 0=nenhuma influência/dependência; 1=pouca influência/dependência; 2=influência/dependência satisfatória; 3=muita influencia/dependência).

I N F L U Ê N C I A	Governo Políticas sociais	Governo Políticas sociais	ISS Centro Distrit.	Instituiç. autarqui -cas	Outras organi z.locais	Órgãos sociais	Resp. técnico	Enc.de sector	Outros Profiss .	Clien tes
	Governo Políticas sociais									
	ISS Centro distrital									
	Instituiç Autarquicas									
	Outras Organizações									
	Órgãos sociais									
	Respons. Técnicos									
	Encarreg de sector									
	Outros Profissionais									
	Beneficiários / Clientes									
DEPENDÊNCIA										

SECÇÃO F

F1-Considerando a influência exercida pela ação estratégica na eficácia da intervenção social, em termos de qualidade e capacidade de resposta às solicitações do contexto, mencione qual a importância dos componentes da estrutura, utilizando a escala seguinte:

(1=nada importante; 2= pouco importante; 3=importante; 4=muito importante).

Componentes da estrutura da ação estratégica	1	2	3	4
F1.1- Liderança democrática e envolvimento dos atores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.2- Estrutura de autoridade baseada na legitimidade e no conhecimento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.3- Rentabilização e otimização dos recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.4- Lógica de governação baseada na participação dos atores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.5- Integração numa rede local de intervenção e estabelecimento de parcerias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.6- Gestão direcionada para a autonomia financeira.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.7- Modelo de relacionamentos baseado na negociação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.8- Incentivos para a cooperação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.9- Estabelecimento de compromissos formais através de protocolos/acordos de cooperação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.10- Implementação das regras de segurança, higiene e saúde no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.11- Implementação das normas reguladoras que visam alcançar a qualidade dos serviços e a certificação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.12- Aplicação dos requisitos exigidos para as relações laborais e compromissos legais com os trabalhadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.13- Gestão de R.H. baseada na seleção/definição de perfis e realização de concursos para admissão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.14- Realização de planos contínuos de formação profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.15- Controlo de comportamentos através de planificação dos serviços e integração formal dos novos colaboradores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.16- Definição formal das regras da comunicação organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.17- Recurso às especialidades profissionais para optimizar os serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.18- Introdução de meios tecnológicos avançados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.19- Reunião de sinergias e aproveitamento dos apoios comunitários.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.20- Criação de valências inovadoras e lucrativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.21- Envolvimento dos beneficiários/clientes no processo de decisão, auscultando opiniões.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
F1.22- Planear prospectivamente para realizar com mais segurança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

sim não

F2- Considera existir outras componentes da ação estratégica organizacional que provocam influência significativa na intervenção social?

F2.1- Se respondeu afirmativamente, refira quais?

F3- Deixe outras considerações, que julgue pertinentes, para esclarecer os efeitos da ação estratégica nas opções futuras da intervenção social:

SECÇÃO G

G1-Tendo em consideração os atores individuais e coletivos implicados no processo de trabalho da organização, assinale as relações de influência entre estes atores (individuais ou coletivos) e os objetivos que integram a ação estratégica futura, para a intervenção social. Para definir as suas opções, utilize a escala seguinte:

0=objetivo pouco relevante; 1=objetivo relacionado com práticas que favorecem a capacidade de intervenção; 2=objetivo da melhoria da qualidade da intervenção; 3=objetivo da inovação e sustentação da intervenção social; 4=objetivo da integração em rede de intervenção e reunião de sinergias.

	Autonomia Financeira	Criação de Valênc. lucrativa	Qualidade da Intervenção	Formação Contínua de R.H.	Práticas para modernizar das resp. sociais	Programação de novos projetos	Estab. de parcerias	Respostas para novas problemáticas	Novas Tecnolog. para melhor intervenç
Governo Políticas sociais									
C.Dist. S.social									
Autarq. Organiz. locais									
Órgãos Sociais									
Resp. técnicos									
Enc. De serviços									
Outros Profissionais									
Clientes Beneficiários									

SECÇÃO H

H1- Caraterização do inquirido.

H1.1- Sexo Masculino

H2- Idade |

Feminino

H3- Escolaridade

H4- Área da formação académica

H5- Tempo de serviço na instituição

|

Obrigado pela colaboração

3- Guião de entrevista

Nota explicativa: Com o propósito de fundamentar a definição das hipóteses de cenarização, no âmbito do estudo prospetivo sobre a ação estratégica das misericórdias do distrito de Beja, a consulta a peritos sobre esta matéria torna-se fundamental e imprescindível.

Dimensão: Condições económicas

1. Para o desenvolvimento de uma intervenção social sustentável, quais são os mecanismos económicos que poderão contribuir para esses efeitos?

Dimensão: Qualidade da intervenção

2. Quais são os requisitos fundamentais para que os princípios da qualidade prevaleçam na intervenção social praticadas

Dimensão: Exigências de intervenção

3. Quais são os principais aspectos a considerar na ação estratégica da organização, para o desenvolvimento de uma intervenção social eficaz?
4. Quais são as motivações que estão na base da criação de projetos de intervenção social?

Dimensão: Atitudes e comportamentos dos atores

5. Quais são os fatores determinantes para a constituição de respostas sociais de intervenção e para o sucesso dessas ações?

Dimensão: Modificações culturais/tendências tecnológicas/participação dos atores

6. Faça referência aos benefícios que resultam da introdução das novas tecnologias para a intervenção social?
7. Na atualidade, quais são as respostas de intervenção que deverão ser implementadas, tendo em conta problemáticas preocupantes?
8. Quais as vantagens que reconhece no modelo organizacional que induza à participação dos vários atores, profissionais e beneficiários/clientes?
9. Para tornar a intervenção mais adequada e eficaz, quais são os requisitos técnicos do modelo de governação?

Obrigado pela colaboração

Anexos

Output MICMAC

Nº	VARIABLE	TOTAL DES LIGNES	TOTAL DES COLONNES
1	Modelo da governação organizacional.	135	127
2	Forma como se estrutura a liderança.	151	153
3	Metodologia utilizada para definir a autoridade.	119	121
4	Forma como o poder é utilizado na dinâmica organizacional.	145	145
5	Conteúdo dos regulamentos internos.	93	93
6	Regras que regulam os procedimentos laborais.	131	133
7	Conteúdo do sistema de incentivos que permite a cooperação.	114	116
8	Sistema de recompensas/penalizações.	124	124
9	Normativos legais que regulam as relações/condições laborais.	113	113
10	Forma como estão organizados os sectores de ação.	117	117
11	Distribuição das responsabilidades.	127	127
12	Qualidade dos serviços prestados.	126	126
13	Atitude face à disponibilidade para prestar apoio ao cliente.	116	116
14	Comportamentos dos profissionais e trabalho em equipa.	119	119
15	Comportamentos centrados no respeito, em relação ao cliente.	126	126
16	Vínculos tradicionais na realização de iniciativas.	162	162
17	Integração participativa dos clientes/beneficiários.	112	112
18	Participação dos trabalhadores no processo de decisão.	146	146
19	Auscultação dos trabalhadores na organização do trabalho.	123	123
20	Atitude prospectiva face à programação das ações.	119	119
21	Aderência a programas e candidaturas para financiamento.	139	139
22	Interesse por ações inovadoras e projetos.	141	141
23	Inclusão em rede local de intervenção.	136	136
24	Motivação para a realização de trabalho em parceria.	127	127
25	Definição das regras formais de funcionamento dos sectores.	119	119
26	Realização de planos de serviço com descrição das ações.	118	118
27	Supervisão dos comportamentos e procedimentos dos trabalhadores.	135	135
28	Definição das regras para otimizar os recursos.	119	119
29	Organização das equipas de trabalho.	132	132
30	Organização dos turnos e escalas de serviço.	119	119
31	Metod. de envolvimento dos trabalhadores na org.do trabalho.	106	106
32	Definição do modelo de transmissão das mensagens/informações	111	111
33	Método utilizado para a seleção dos recursos humanos.	139	139
34	Práticas de desenvolvimento dos recursos humanos.	139	139
35	Habilidades profissionais exigidas para as funções.	111	111
36	Definição do perfil de competências.	107	107
37	Integração de serviços técnicos especializados.	132	132
38	Realização de concursos para admissão de recursos humanos.	148	148
39	Modelo de integração de novos colaboradores.	123	123
40	Recurso aos apoios financeiros do estado.	113	113
41	Aproveitamento dos benefícios provenientes das parcerias.	143	143
42	Donativos atribuídos pelos benfeiteiros.	123	123
43	Comparticipações resultantes dos acordos de cooperação.	73	73
44	Comparticipações dos clientes e famílias.	113	113
45	Recursos provenientes de projetos e candidaturas.	132	132
46	Recebimentos de rendas de imóveis.	124	124
47	Lucros provenientes das valências lucrativas.	165	165
48	Vendas de património.	143	143
49	Receitas de depósitos bancários	153	153
50	Utilização de equipamentos adequados aos serviços.	130	130
51	Informatização do sistema interno organizacional.	138	138
52	Realização de trabalho em rede informática.	122	122

Nº	VARIABLE	TOTAL DES LIGNES	TOTAL DES COLONNES
53	Utilização dos meios de informação tecnológica.	142	142
54	Utilização de viaturas adequadas para as diferentes funções.	131	131
55	Aquisição de equipamentos adequados aos diferentes serviços.	126	126
56	Estabelecimento de protocolos e acordos de cooperação.	73	73
57	Cumprim.da Legislação aplicável que regula os procedimentos.	121	121
58	Observância pelas normas de apoio ao investimento.	135	135
59	Cumprimento das leis laborais e regulamentação do trabalho.	73	73
60	Protocolos estabelecidos entre a U.M.P. e o Minist.da Solidaried.	139	139
61	Normativos para candidaturas a financiamentos.	131	131
62	Legislação que regulamenta a criação de respostas sociais.	112	112
63	Procedimentos para a criação de valências lucrativas.	169	169
64	Regras do I.E.F.P e apoios à contratação.	108	108
65	População com necessidades especiais.	126	126
66	Idade dos utentes/clientes/beneficiários	116	116
67	Género dos utentes/clientes/beneficiários	162	162
68	Colaboração das famílias dos clientes/beneficiários.	133	133
69	Exigências dos clientes/beneficiários dos serviços.	133	133
70	Hábitos locais e tradições.	129	129
71	Existência de organizações com funções similares.	134	134
72	Funcionamento e dinâmica da rede local de intervenção.	131	131
73	Estrutura e funcionamento das parcerias locais.	137	137
74	Forma como as organiz. se complementam e reúnem sinergias.	108	108
	Totaux	9360	9360

Output MICMAC

RANG	INTITULE	INFLUENCE DIRECTE	INTITULE	DEPENDANCE DIRECTE	INTITULE	INFLUENCE INDIRECTE	INTITULE	DEPENDANCE INDIRECTE
1	PG_valenc_	180	PG_valenc_	180	PG_valenc_	177	PG_valenc_	177
2	RF_val_luc	176	RF_val_luc	176	RF_val_luc	174	RF_val_luc	174
3	VP_Trad	173	VP_Trad	173	SD_género	172	SD_género	172
4	SD_género	173	SD_género	173	VP_Trad	171	VP_Trad	171
5	RF_Dep_ban	163	G_Lider	163	G_Lider	160	G_Lider	163
6	G_Lider	161	RF_Dep_ban	163	RF_Dep_ban	160	RF_Dep_ban	160
7	OT_concurs	158	OT_concurs	158	OT_concurs	157	OT_concurs	157
8	VP_Part_tr	155	VP_Part_tr	155	G_Poder	153	G_Poder	153
9	G_Poder	154	G_Poder	154	VP_Part_tr	153	VP_Part_tr	153
10	RF_parceri	152	RF_parceri	152	RF_parceri	153	RF_parceri	153
11	RF_vend_pa	152	RF_vend_pa	152	TE_meios_i	152	TE_meios_i	152
12	TE_meios_i	151	TE_meios_i	151	AI_Inov_pr	151	AI_Inov_pr	151
13	AI_Inov_pr	150	AI_Inov_pr	150	RF_vend_pa	150	RF_vend_pa	150
14	AI_Ader_pr	148	AI_Ader_pr	148	OT_Prat_RH	149	OT_Prat_RH	149
15	OT_Selec_R	148	OT_Selec_R	148	OT_Selec_R	147	OT_Selec_R	147
16	OT_Prat_RH	148	OT_Prat_RH	148	TE_informa	146	AI_Ader_pr	146
17	PG_prot UM	148	PG_prot UM	148	AI_Ader_pr	146	TE_informa	146
18	TE_informa	147	TE_informa	147	PG_prot UM	146	PG_prot UM	146
19	RO_func_pa	146	RO_func_pa	146	AI_Redelo	144	AI_Redelo	144
20	AI_Redelo	145	AI_Redelo	145	PG_normas	144	PG_normas	144
21	G_Gov_Org	144	OT_Superv	144	G_Gov_Org	144	OT_Superv	144
22	OT_Superv	144	PG_normas	144	OT_Superv	144	RO_organ_s	144
23	PG_normas	144	RO_organ_s	143	RO_func_pa	144	RO_func_pa	144
24	RO_organ_s	143	G_Proc_lab	142	RO_organ_s	144	SD_col_fam	142
25	SD_col_fam	142	SD_col_fam	142	SD_col_fam	142	SD_exig_cl	142
26	SD_exig_cl	142	SD_exig_cl	142	SD_exig_cl	142	G_Proc_lab	141
27	OT_Org_Eq_	141	OT_Org_Eq_	141	RF_project	141	RF_project	141
28	OT_Serv_es	141	OT_Serv_es	141	OT_Org_Eq_	141	OT_Org_Eq_	141
29	RF_project	141	RF_project	141	OT_Serv_es	140	OT_Serv_es	140
30	G_Proc_lab	139	TE_viatura	139	G_Proc_lab	139	SD_hábitos	139
31	TE_viatura	139	PG_normas_	139	PG_normas_	139	PG_normas_	139
32	PG_normas_	139	RO_func_re	139	SD_hábitos	139	RO_func_re	139
33	RO_func_re	139	TE_uso_equ	138	RO_func_re	139	TE_uso_equ	139
34	TE_uso_equ	138	SD_hábitos	137	TE_uso_equ	139	TE_viatura	138
35	SD_hábitos	137	G_Gov_Org	135	TE_viatura	138	G_Dist_res	137
36	G_Dist_res	135	G_Dist_res	135	G_Dist_res	137	VP_Qual_se	137
37	AI_Mot_par	135	AI_Mot_par	135	VP_Qual_se	137	VP_Resp	137
38	VP_Qual_se	134	VP_Qual_se	134	VP_Resp	137	TE_aquis_e	137
39	VP_Resp	134	VP_Resp	134	TE_aquis_e	137	SD_popula	137

RANG	INTITULE	INFLUENCE DIRECTE	INTITULE	DEPENDANCE DIRECTE	INTITULE	INFLUENCE INDIRECTE	INTITULE	DEPENDANCE INDIRECTE
40	TE_aquis_e	134	TE_aquis_e	134	SD_popula	137	G_Gov_Org	136
41	SD_popula	134	SD_popula	134	AI_Mot_par	135	AI_Mot_par	135
42	G_Recomp	132	G_Recomp	132	RF_imoveis	132	RF_imoveis	132
43	RF_imoveis	132	RF_imoveis	132	VP_Ausc_tr	131	VP_Ausc_tr	131
44	VP_Ausc_tr	131	VP_Ausc_tr	131	OT_Int_col	130	OT_Int_col	130
45	OT_Int_col	131	OT_Int_col	131	G_Recomp	130	G_Recomp	130
46	RF_donativ	131	RF_donativ	131	RF_donativ	130	RF_donativ	130
47	TE_trab_re	130	TE_trab_re	130	TE_trab_re	129	TE_trab_re	129
48	PG_legisla	129	G_Autoridd	129	VP_Trab_eq	129	VP_Trab_eq	129
49	G_Autoridd	127	PG_legisla	129	OT_Regras_	129	OT_Regras_	129
50	VP_Trab_eq	127	VP_Trab_eq	127	OT_Optm_re	129	OT_Optm_re	129
51	AI_At_pros	127	AI_At_pros	127	OT_Turnos	129	OT_Turnos	129
52	OT_Regras_	127	OT_Regras_	127	AI_At_pros	128	G_Autoridd	129
53	OT_Optm_re	127	OT_Optm_re	127	OT_Planos_	127	AI_At_pros	128
54	OT_Turnos	127	OT_Turnos	127	PG_legisla	126	OT_Planos_	127
55	OT_Planos_	126	OT_Planos_	126	G_Autoridd	126	PG_legisla	127
56	G_Org_sect	125	G_Org_sect	125	VP_Dis	125	G_Sit_Inc	126
57	VP_Dis	123	G_Sit_Inc	123	G_Org_sect	125	VP_Dis	125
58	SD_Idade	123	VP_Dis	123	G_Sit_Inc	123	G_Org_sect	125
59	G_Sit_Inc	121	SD_Idade	123	SD_Idade	122	SD_Idade	122
60	G_Norm_lab	120	G_Norm_lab	120	VP_Int_par	121	VP_Int_par	121
61	RF_apoios_	120	RF_apoios_	120	PG_Reg_res	120	PG_Reg_res	120
62	RF_comp_cl	120	RF_comp_cl	120	G_Norm_lab	120	G_Norm_lab	120
63	VP_Int_par	119	VP_Int_par	119	RF_comp_cl	120	RF_comp_cl	120
64	PG_Reg_res	119	PG_Reg_res	119	RF_apoios_	120	RF_apoios_	120
65	OT_Inform	118	OT_Inform	118	OT_Inform	119	OT_Inform	119
66	OT_Hab_pro	118	OT_Hab_pro	118	OT_Hab_pro	118	OT_Hab_pro	118
67	PG_regras_	115	PG_regras_	115	RO_compl_o	114	RO_compl_o	114
68	RO_compl_o	115	RO_compl_o	115	PG_regras_	114	PG_regras_	114
69	OT_Comp	114	OT_Comp	114	OT_Comp	113	OT_Comp	113
70	OT_Met_env	113	OT_Met_env	113	OT_Met_env	112	OT_Met_env	112
71	G_Reg_int	99	G_Reg_int	99	G_Reg_int	98	G_Reg_int	98
72	RF_comp_ac	77	RF_comp_ac	77	RF_comp_ac	76	RF_comp_ac	76
73	PG_protoco	77	PG_protoco	77	PG_protoco	76	PG_protoco	76
74	PG_reg_tra	77	PG_reg_tra	77	PG_reg_tra	76	PG_reg_tra	76

Output MACTOR

Intitulé long	Intitulé court
Governo – Políticas Sociais	Gov_pol_soc
ISS - Centro Distrital	ISS_Cdist
Instituições Autárquicas	Autarq
Outras organizações	Ot_Org
Orgãos sociais	Org_soc
Responsáveis técnicos	Resp_tecn
Encarregados de sector	Enc_sect
Outros profissionais	Ot_prof
Beneficiários / Clientes	Benef
Intitulé long	Intitulé court
Autonomia Financeira	Aut_finan
Criação de Valências lucrativas	Cria_val_lucr
Qualidade da intervenção	Qualid_int
Formação contínua de RH	Form_RH
Práticas para modernização das respostas sociais	Prt_moder_RS
Programação de novos projetos	Prog_nov_proj
Estabelecimento de parcerias	Parcerias
Respostas para novas problemáticas	Resp_nov_prob
Participação/tecnologias para melhoria da intervenção	PT_melh_intv

Output MORPHOL – Indicadores de cenários mais prováveis

Matrice des indicateurs

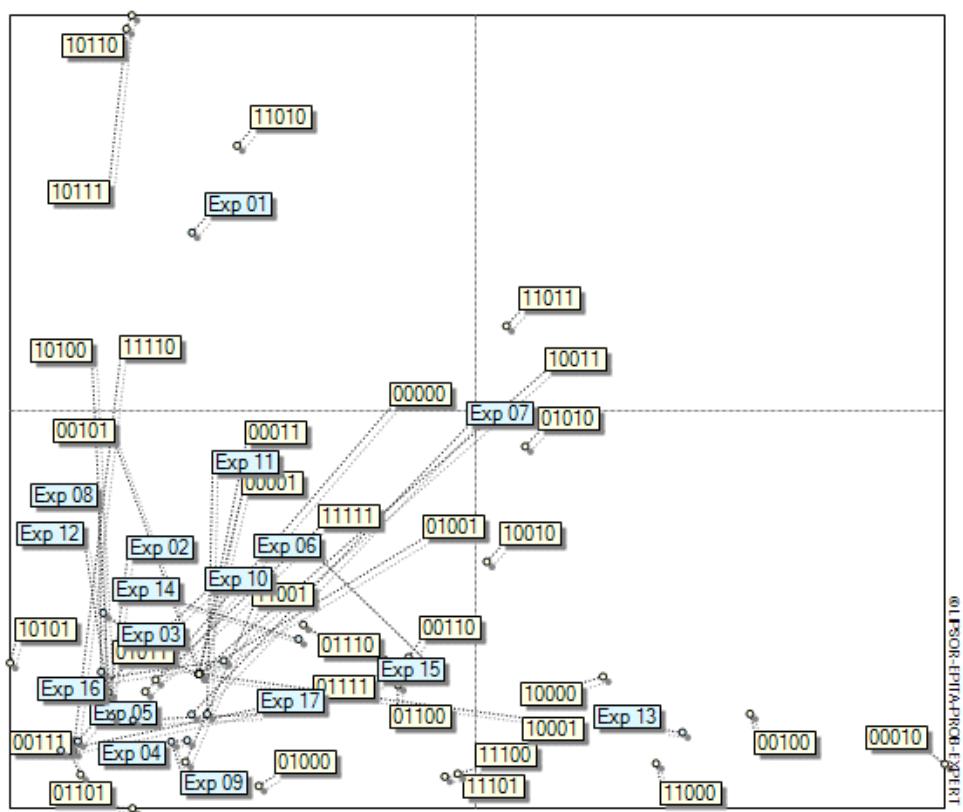
	CT	CM	CX	Liste des scénarios les plus proches
1 : 2 1 1 2 1	137	9	0	2;3;5;6;7;13;14;24;46
2 : 2 1 1 2 5	137	9	0	1;4;5;6;8;13;15;25;46
3 : 2 1 1 1 1	135	9	0	1;4;9;10;11;14;18;29;50
4 : 2 1 1 1 5	135	9	0	2;3;9;10;12;15;18;30;50
5 : 2 1 1 2 3	135	9	0	1;2;6;9;13;16;21;32;46
6 : 2 1 1 2 6	135	9	0	1;2;5;10;13;17;22;33;46
7 : 2 2 1 2 1	129	8	0	1;8;11;16;17;23;26;36
8 : 2 2 1 2 5	129	8	0	2;7;12;16;17;23;27;37
9 : 2 1 1 1 3	133	9	0	3;4;5;10;18;19;21;38;50
10 : 2 1 1 1 6	133	9	0	3;4;6;9;18;20;22;39;50
11 : 2 2 1 1 1	127	8	0	3;7;12;19;20;26;28;40
12 : 2 2 1 1 5	127	8	0	4;8;11;19;20;27;28;41
13 : 2 1 1 2 4	134	9	0	1;2;5;6;18;23;31;42;46
14 : 2 1 1 3 1	129	8	0	1;3;15;21;22;26;31;44
15 : 2 1 1 3 5	129	8	0	2;4;14;21;22;27;31;45
16 : 2 2 1 2 3	127	8	0	5;7;8;17;19;23;34;47
17 : 2 2 1 2 6	127	8	0	6;7;8;16;20;23;35;48
18 : 2 1 1 1 4	132	9	0	3;4;9;10;13;28;31;49;50
19 : 2 2 1 1 3	125	7	0	9;11;12;16;20;28;34
20 : 2 2 1 1 6	125	7	0	10;11;12;17;19;28;35
21 : 2 1 1 3 3	127	7	0	5;9;14;15;22;31;34
22 : 2 1 1 3 6	127	7	0	6;10;14;15;21;31;35
23 : 2 2 1 2 4	126	7	0	7;8;13;16;17;28;43
24 : 2 1 2 2 1	123	8	0	1;25;29;32;33;36;42;44
25 : 2 1 2 2 5	123	8	0	2;24;30;32;33;37;42;45
26 : 2 2 1 3 1	121	7	0	7;11;14;27;34;35;43
27 : 2 2 1 3 5	121	7	0	8;12;15;26;34;35;43
28 : 2 2 1 1 4	124	7	0	11;12;18;19;20;23;43
29 : 2 1 2 1 1	121	8	0	3;24;30;38;39;40;44;49
30 : 2 1 2 1 5	121	8	0	4;25;29;38;39;41;45;49
31 : 2 1 1 3 4	126	7	0	13;14;15;18;21;22;43
32 : 2 1 2 2 3	121	7	0	5;24;25;33;38;42;47
33 : 2 1 2 2 6	121	7	0	6;24;25;32;39;42;48
34 : 2 2 1 3 3	119	7	0	16;19;21;26;27;35;43
35 : 2 2 1 3 6	119	7	0	17;20;22;26;27;34;43
36 : 2 2 2 2 1	115	6	0	7;24;37;40;47;48
37 : 2 2 2 2 5	115	6	0	8;25;36;41;47;48
38 : 2 1 2 1 3	119	6	0	9;29;30;32;39;49
39 : 2 1 2 1 6	119	6	0	10;29;30;33;38;49
40 : 2 2 2 1 1	113	4	0	11;29;36;41
41 : 2 2 2 1 5	113	4	0	12;30;37;40
42 : 2 1 2 2 4	120	6	0	13;24;25;32;33;49
43 : 2 2 1 3 4	118	7	0	23;26;27;28;31;34;35
44 : 2 1 2 3 1	115	4	0	14;24;29;45
45 : 2 1 2 3 5	115	4	0	15;25;30;44
46 : 2 1 1 2 2	128	6	0	1;2;5;6;13;50
47 : 2 2 2 2 3	113	5	0	16;32;36;37;48
48 : 2 2 2 2 6	113	5	0	17;33;36;37;47
49 : 2 1 2 1 4	118	6	0	18;29;30;38;39;42
50 : 2 1 1 1 2	126	6	0	3;4;9;10;18;46

Ouput MORPHOL - Relação de Cenários Possíveis (extrato parcelar)

Liste des scénarios				
S1	S2	S3	S4	S5
9,08 <p>D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.</p> <p>D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação continua dos RH, adequada às funções.</p> <p>D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.</p> <p>D1.9- O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica.</p> <p>D1.11- O investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização.</p>	9,08 <p>D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.</p> <p>D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação continua dos RH, adequada às funções.</p> <p>D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.</p> <p>D1.9- O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica.</p> <p>D1.15- A opinião dos beneficiários/clientes dos serviços de intervenção social é imprescindível para adaptar os procedimentos dos operacionais às suas exigências , gerando uma relação de maior compatibilidade.</p>	8,82 <p>D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.</p> <p>D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação continua dos RH, adequada às funções.</p> <p>D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.</p> <p>D1.8- O acompanhamento e orientação técnica assumida pelas organizações tutelares é determinante para a constituição das respostas de interv</p> <p>D1.11- O investimento na instalação das novas tecnologias para a intervenção social constitui um fator determinante para a qualidade da ação realizada e para aumentar a capacidade de resposta da organização.</p>	8,82 <p>D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.</p> <p>D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação continua dos RH, adequada às funções.</p> <p>D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.</p> <p>D1.8- O acompanhamento e orientação técnica assumida pelas organizações tutelares é determinante para a constituição das respostas de interv</p> <p>D1.15- A opinião dos beneficiários/clientes dos serviços de intervenção social é imprescindível para adaptar os procedimentos dos operacionais às suas exigências , gerando uma relação de maior compatibilidade.</p>	8,58 <p>D1.2- A dependência do apoio financeiro de outras entidades, para o desenvolvimento da intervenção social, assume-se como um constrangimento que limita a ação da organização no exercício das suas funções.</p> <p>D1.4- As exigências relativas à qualidade dos serviços, por parte dos beneficiários, obrigam a uma modernização gradual das respostas de intervenção social e à formação continua dos RH, adequada às funções.</p> <p>D1.6- A ação estratégica organizacional é determinada em função das solicitações para a intervenção, tendo em vista colmatar problemáticas emergentes.</p> <p>D1.9- O estabelecimento de parcerias para a intervenção social é determinante para o sucesso das iniciativas e para a sustentabilidade da ação estratégica.</p> <p>D1.13- A participação dos vários atores organizacionais na definição da estratégia torna-a sustentável, ajustada à realidade, e melhora a qualidade da intervenção social.</p>

Output - SMIC-Prob

Plan des proximités entre experts et scénarios



© 2018 EDF R&D

	VP	Inertie	Cumul
01 - VP 1	0,31	33,94	33,94
02 - VP 2	0,21	23,29	57,23
03 - VP 3	0,14	15,68	72,91
04 - VP 4	0,09	9,39	82,3
05 - VP 5	0,05	5,27	87,57
06 - VP 6	0,04	4,05	91,62
07 - VP 7	0,03	3,4	95,02
08 - VP 8	0,01	1,65	96,67
09 - VP 9	0,01	0,93	97,6
10 - VP 10	0,01	0,77	98,37
11 - VP 11	0,01	0,75	99,12
12 - VP 12	0	0,43	99,55
13 - VP 13	0	0,31	99,86
14 - VP 14	0	0,09	99,95
15 - VP 15	0	0,03	99,98
16 - VP 16	0	0,01	99,99
17 - VP 17	0	0	99,99

Output - SMIC-Prob

Matriz de Soluções Constratadas

	Max S32	Max S2	Max S1	Max S18	Max S4	Max S17	Max S6	Max S10
01 - 32 : 00000	0,488	0,409	0,457	0,478	0,476	0,442	0,476	0,482
02 - 02 : 11110	0,152	0,208	0,165	0,121	0,129	0,196	0,117	0,128
03 - 01 : 11111	0,102	0,126	0,144	0,133	0,137	0,114	0,137	0,13
04 - 18 : 01110	0,095	0,067	0,085	0,106	0,097	0,067	0,106	0,104
05 - 04 : 11100	0,053	0,012	0,031	0,062	0,064	0,025	0,064	0,057
06 - 17 : 01111	0,032	0,02	0,002	0,02	0,02	0,032	0,02	0,022
07 - 06 : 11010	0,028	0	0,025	0,037	0,031	0,011	0,039	0,037
08 - 10 : 10110	0,026	0	0	0,038	0,029	0	0,038	0,038
09 - 30 : 00010	0,003	0,032	0,019	0,003	0	0,02	0,003	0
10 - 20 : 01100	0	0,001	0,018	0	0	0	0	0,001
11 - 08 : 11000	0	0,001	0	0	0	0	0	0
12 - 28 : 00100	0,008	0,048	0	0,008	0,008	0,026	0,008	0,008
13 - 12 : 10100	0	0	0,023	0	0	0,01	0	0
14 - 03 : 11101	0,018	0,018	0	0,009	0	0,018	0,007	0,011
15 - 26 : 00110	0,002	0,001	0,014	0	0,008	0,013	0,002	0
16 - 05 : 11011	0,012	0	0	0,002	0	0	0	0
17 - 16 : 10000	0	0,04	0,016	0	0	0,018	0	0
18 - 09 : 10111	0,012	0	0	0	0	0	0	0
19 - 22 : 01010	0	0	0	0	0,006	0	0	0
20 - 14 : 10010	0,001	0	0	0,001	0,007	0	0,001	0
21 - 11 : 10101	0	0	0	0	0,003	0	0	0
22 - 24 : 01000	0	0,038	0,003	0	0	0,028	0	0
23 - 19 : 01101	0	0	0,007	0	0,003	0	0	0
24 - 25 : 00111	0	0	0,012	0,002	0	0	0	0
25 - 07 : 11001	0	0	0	0	0,003	0	0	0,002
26 - 13 : 10011	0	0	0	0	0	0,012	0	0
27 - 15 : 10001	0	0	0	0	0	0	0	0,001
28 - 21 : 01011	0	0	0	0	0	0	0	0
29 - 23 : 01001	0	0	0,012	0	0	0	0	0
30 - 27 : 00101	0	0	0	0	0	0	0	0,003
31 - 29 : 00011	0	0,012	0	0	0	0	0	0,006
32 - 31 : 00001	0	0	0	0,01	0,008	0	0,012	0,002