

*“O valor que predomina na nossa cultura é a  
solidariedade”*

Ana Maria Martins  
Maria de Fátima Santos  
Mário Romano Afonso

## AGRADECIMENTOS

Ao longo deste processo de investigação fomos confrontados com alguns obstáculos, que conseguimos superar devido ao nosso esforço mas, também ao apoio incondicional que algumas pessoas, para nós muito especiais, nos deram.

Assim, queremos em primeiro lugar agradecer às nossas famílias, nomeadamente, aos nossos pais, de quem tanto nos orgulhamos, por nos terem ensinado a voar e encherem as nossas sacolas de mimosinhos, que nos agarram sempre que caímos, e são tantas as vezes.

Aos nossos namorados e marido, agradecemos a doçura do colinho sempre disponível, a ternura dos beijos solidários que nos deram o alento para seguirmos em frente, e a certeza de que não há passos divergentes para quem se quer encontrar.

Ao Ivan, filho e sobrinho, tão amado, agradecer pelos seus deditos tão marotos com os quais brindou as nossas folhas de rascunho e as criativas traquinices com que nos ensinou que é tão bom ser criança. Para o nosso pequenito fica a promessa de futuras brincadeiras, as quais lhe roubámos muitas vezes.

Aos nossos amigos e alguns colegas, agradecemos a constante manifestação de amizade, carinho e apoio.

De igual forma, desejamos manifestar o nosso sincero agradecimento à Dr<sup>a</sup> Tília pela amabilidade, disponibilidade e saber com que nos presenteou, assim como, pelos seus constantes incentivos.

Também, à Dr<sup>a</sup> Isabel Martins por ter sido o porto de abrigo que nos aconchegou na serenidade do seu regaço em dias de tempestade, impedindo que o nosso barco naufragasse.

Gostaríamos, ainda, de agradecer à Dra. Isabel Passarinho que nos recebeu sempre de braços abertos, e com quem pudemos aprender, através da sua mão cheia de sabedoria, mas com uma simplicidade do tamanho do seu sorriso, que o caminho ainda é bastante longo, existindo ainda muitos passos para dar.

Por fim, agradecemos à SCMA pela hospitalidade e disponibilidade com que nos acolheu.

## **SIGLAS**

**CRP** - Constituição da República Portuguesa

**CRSS** - Centro Regional de Segurança Social

**IPSS** - Instituição Particular de Solidariedade Social

**SCMA** - Santa Casa da Misericórdia de Almada

**UMP** - União das Misericórdias Portuguesas

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS

SIGLAS

INTRODUÇÃO.....	1
1. DESENHO DA PESQUISA	
1.1. Delimitação do Tema .....	4
1.2. Pergunta de Partida .....	4
1.3. Objecto Empírico da Pesquisa.....	5
1.4. Objectivos da Pesquisa	
1.4.1. Objectivo Geral.....	5
1.4.2. Objectivos Específicos.....	6
1.5. Âmbito da Pesquisa .....	6
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA SCMA .....	7
3. PROBLEMÁTICA.....	15
3.1. Políticas Sociais .....	15
3.2. Referencial Teórico.....	
3.2.1. Organização .....	21
3.2.2. Cultura Organizacional.....	24
3.2.3. Serviço Social .....	32
3.3. Objecto Científico .....	36
4. MODELO DE ANÁLISE.....	39
4.1. Construção dos conceitos .....	39
4.2. Construção das hipóteses de trabalho.....	40
4.3. Operacionalização dos conceitos .....	42
5. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO .....	43
5.1. Método.....	43
5.2. Técnicas .....	44

6. APRESENTAÇÃO DOS DADOS	
6.1. Organização .....	48
6.1.1. Política Externa .....	50
6.1.2. Política Interna .....	51
6.1.3. Estrutura e funcionamento.....	53
6.1.4. Recursos .....	57
6.1.5. Comunicação .....	59
6.2. Cultura Organizacional.....	61
6.2.1. Características da cultura organizacional.....	61
6.2.1.1. Ritos, rituais e cerimónias .....	61
6.2.1.2. Mitos .....	63
6.2.1.3. Histórias .....	63
6.2.1.4. Heróis .....	65
6.2.1.5. Símbolos .....	65
6.2.2. Valores manifestos .....	67
6.2.2.1. Valores .....	68
6.2.2.2. Objectivos .....	69
6.2.2.3. Estratégias .....	70
6.2.3. Tipologia da Cultura da SCMA .....	70
6.3. Prática Profissional do Assistente Social	
6.3.1. Axiológica .....	75
6.3.2. Científica .....	77
6.3.3. Operativa .....	79
7. CONFRONTAÇÃO DAS HIPÓTESES .....	85
8. CONCLUSÕES .....	91
9. PERSPECTIVAS FUTURAS .....	96
10. CRONOGRAMA .....	98
BIBLIOGRAFIA .....	99

ANEXOS .....

VOL. I

Anexo 1 - Guião de Entrevistas

Anexo 2 - Análise de Conteúdo

Anexo 3 - Guião do Questionário

Anexo 4 - Tratamento dos questionários

VOL. II

Anexo 1 - Compromisso

Anexo 2 - Organigrama

Anexo 3 - Legislação

Anexo 4 - Pacto de Solidariedade

Anexo 5 - Transcrição das entrevistas

Anexo 6 - Questionários

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho de investigação insere-se no âmbito do Seminário Organizações Sociais e Espaço Mediador de Intervenção Profissional, orientado pela docente Dra. Tília Fonseca. Tem como finalidade contribuir para o aprofundamento da formação científica adquirida ao longo do curso de Serviço Social, mediante a realização de uma investigação sobre a intervenção em Serviço Social.

Existem dois factores que podem influenciar uma investigação:

- Motivações de ordem psicológica, ou seja, o interesse pessoal em conhecer a resposta para determinada pergunta ou problema, por um lado, ou por outro, ter estado próximo de uma realidade perante a qual a pessoa se interrogou.
- Motivações de ordem epistemológica, sendo a epistemologia a ciência do conhecimento, tem como finalidade dar resposta a uma área desconhecida ou sobre o qual pouco se sabe.

Assim, a escolha do tema de investigação surgiu de motivações de ordem epistemológica, na medida em que se trata de um tema de grande diversidade que se reflecte na amplitude e imprecisão próprias duma problemática recente em elaboração, onde várias correntes de investigação estão presentes e concorrem entre si com explicações alternativas, simultaneamente revela a complexidade e riqueza do conceito, bem como as potencialidades explicativas que contem.

Estes aspectos suscitaram o interesse do grupo por esta temática, na medida em que a cultura exerce uma influência marcante na conduta de uma organização, uma vez que as pessoas agem de acordo com as concepções e percepções que têm da realidade, que é relativa e existe em função de uma imagem que as pessoas fazem a seu respeito. As pessoas, por sua vez, têm as suas formas de pensar, condicionadas pela macro-estrutura social, pelos modelos da organização, ou seja, pela realidade próxima, pela influência da cultura.

A opção pela SCMA prendeu-se essencialmente com dois aspectos, por um lado, pelo facto de dois elementos do grupo terem realizado o seu estágio nesta instituição e, por outro lado, por se tratar de uma instituição secular com uma cultura bastante

enraizada em termos de apoio prestado à população mais carenciada do concelho, sendo esta uma referência ao nível da intervenção social.

É de salientar que, em Portugal um dos incentivos para a institucionalização do S.S. partiu das Misericórdias, mais precisamente através das ideias lançadas nos primeiros congressos das Misericórdias, ou seja, já na década que antecede à institucionalização da profissão em Portugal os relatórios dos congressos das Misericórdias (I - 1924; II - 1929 e III - 1932), evidenciavam a necessidade do S.S. nessas organizações.

*“As Misericórdias enquanto organizações sociais podem ser caracterizadas pela sua vocação de prestação filantrópica de assistência às necessidades da população em geral. O seu prestígio resulta não só do seu carácter humanitário, mas também da sua capacidade de adaptação a novas necessidades sociais”* (DIAS, 1993:37)

As Misericórdias *“(...) defendem a criação de escolas e a formação do serviço social, desde que orientada pelo ideal da caridade, contribuindo para o seu restabelecimento nestas organizações das bases cristãs”* (MARTINS, 1999:371)

*“O Serviço Social surgiu, historicamente, como profissão, para atender às populações carentes no suprimento de suas necessidades de subsistência. Hoje, esta profissão assume um papel preponderante na promoção de condições que atendam a essas necessidades e visem a integração do homem como agente participante na sociedade onde está situado. Estas são a nosso ver as finalidades do serviço social, em função das quais intervêm ao nível das relações humano-sociais”* (FALCÃO, 1979:9).

A designação desta investigação é *“Prática Profissional versus Cultura Organizacional”* uma vez que se pretendia conhecer qual a relação existente entre a prática profissional dos assistentes sociais da SCMA e a sua cultura.

No que concerne à estrutura desta investigação será definido, no primeiro ponto, o desenho da pesquisa onde se delimita o tema, se enuncia a pergunta de partida, se aborda o objecto empírico da pesquisa e respectivos objectivos, nomeadamente objectivo geral e específicos, assim como o âmbito da pesquisa.

No segundo ponto foca-se a contextualização da SCMA. Posteriormente, no terceiro ponto, apresenta-se a problemática que descreve o quadro conceptual desta



investigação, referindo-se à Organização enquanto estrutura, à Cultura Organizacional e à Prática de Serviço Social na Organização.

Relativamente ao quarto ponto, efectua-se uma descrição do modelo de análise onde são explicitados os conceitos fulcrais para esta pesquisa. Neste âmbito, são ainda focadas as hipóteses, bem como a operacionalização dos conceitos.

No que toca ao quinto ponto apresenta-se a metodologia aplicada, onde se refere o método seleccionado e as técnicas adjacentes.

No ponto seis, é realizada a apresentação dos dados onde se ilustra a análise institucional da Misericórdia, a caracterização dos entrevistados, os resultados da análise das entrevistas e questionário.

O sétimo ponto baseia-se na confrontação das hipóteses, enquanto que o oitavo ponto centra-se nas conclusões finais da presente investigação.

No nono ponto, tecem-se as perspectivas futuras.

Por fim, apresenta-se no último ponto o cronograma de todas as actividades desenvolvidas no âmbito da pesquisa.

Em anexo, inclui-se os guiões de entrevista e questionário, aplicados aos dirigentes e assistentes sociais da SCMA e respectivos quadros síntese do discurso dos entrevistados e do tratamento dos questionários.

## 1. DESENHO DA PESQUISA

### 1.1. Delimitação do Tema

Como o assistente social está inserido em organizações, logo a sua prática é conduzida pela actuação ditada pela organização, uma vez que os fenómenos sociais têm vindo a ter uma importância cada vez maior e sendo o serviço social uma disciplina do social, torna-se relevante proceder a uma reflexão sobre os fenómenos inerentes à sua prática, tais como o fenómeno da cultura organizacional.

### 1.2. Pergunta de Partida

Tendo em conta que uma “*investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento (...)*” (Quivy; 1998:31) a “*pergunta de partida servirá de primeiro fio condutor*” (Ibidem, p.44) a todo o processo de investigação.

A pergunta de partida é o primeiro meio para se pôr em prática uma das dimensões essenciais deste processo científico – a ruptura com os preconceitos e as noções prévias, para isso é necessário que corresponda a critérios de clareza, exequibilidade e pertinência de modo a que destaque “*(...) os processos sociais, económicos, políticos ou culturais que permitem compreender melhor os fenómenos e os acontecimentos observáveis e interpretá-los mais acertadamente*” (Ibidem, p. 43).

Face a isto, e tendo presente um espírito de descoberta, debruçamo-nos sobre a seguinte Pergunta de Partida<sup>1</sup>:

*Qual a influência da prática profissional do Assistente Social na cultura organizacional da Santa Casa da Misericórdia de Almada e vice-versa?*

---

<sup>1</sup> Segundo Quivy, a pergunta de partida deve ter um certo número de qualidades, nomeadamente: a clareza (precisa, concisa e unívoca), a exequibilidade (ser realista) e a pertinência (ser uma verdadeira pergunta; abordar o estudo do que existe basear o estudo da mudança no do funcionamento; ter uma intenção de compreensão dos fenómenos estudados

### 1.3. Objecto Empírico da Pesquisa

O objecto empírico diz respeito ao fenómeno que se pretende estudar com as várias dimensões que o condicionam.

Assim, o que se pretendeu estudar foi a interacção entre a prática profissional dos Assistentes Sociais da SCMA e a Cultura desta instituição.

O que se pretendeu conhecer foi, em que medida a cultura organizacional influencia a prática profissional do assistente social, assim como os contributos desta para a cultura da organização.

Para que esta investigação fosse exequível, tornou-se importante conhecer os elementos que permitam conhecer a organização, apreender a sua cultura organizacional e prática profissional, desenvolvida pelo Assistente Social, sendo para isso necessário fazer uma perspectiva histórica da SCMA e da evolução das políticas sociais, factores que sublinham a especificidade deste tipo de instituições.

### 1.4. Objectivos da Pesquisa

Os objectivos ajudam a clarificar o problema dando uma maior autenticidade, compreensão e rigor metodológico à pesquisa, bem como permitem uma maior apropriação do conhecimento sobre determinado assunto.

#### 1.4.1. Objectivo Geral

Foi fundamental especificar os objectivos, na medida em que explicitam quase sempre uma meta a alcançar, neste caso os objectivos relacionam-se ou estão incluídos na pergunta de partida

Assim foi estabelecido como objectivo geral:

- Identificar na prática dos Assistentes Sociais, da SCMA, a influência da Cultura Organizacional e, por outro lado, o contributo do Serviço Social para essa cultura.

### 1.4.2. Objectivos Específicos

Os objectivos específicos desta investigação, consistiram em:

- Identificar os valores, crenças e normas que confirmam a cultura da organização
- Conhecer os valores subjacentes à prática profissional do assistente social
- Avaliar o grau de concordância entre objectivos institucionais e objectivos profissionais do Assistente Social
- Conhecer a visão dos dirigentes relativamente ao desempenho do Serviço Social

### 1.5. Âmbito da Pesquisa

Esta investigação tem por base a SCMA, mais concretamente a direcção e os assistentes sociais, com a finalidade de conhecer qual o tipo de cultura presente nesta instituição, assim como constatar qual a influência da cultura organizacional no desempenho da prática profissional do Assistente Social e de que forma este, através da sua prática, contribui para a Cultura Organizacional da SCMA.

Neste sentido, optámos por escolher actores privilegiados, nomeadamente, os elementos que constituem a direcção da SCMA, na medida em que segundo Mintzberg a missão da organização é definida no vértice estratégico, e os técnicos de Serviço Social, de modo a recolher informação sobre a sua prática profissional.

## 2. CONTEXTUALIZAÇÃO DA MISERICÓRDIA

A Irmandade da SCMA, instituição de iniciativa laica e cristã, também denominada SCMA, foi fundada em 31 de Maio de 1555 (Dia de Nossa Senhora da Visitação e actualmente Dia Mundial das Misericórdias) pela Infanta D. Beatriz, mãe da rainha D. Leonor e do rei D. Manuel I.

A história da origem e/ou formação desta Misericórdia insere-se no âmbito do advento das Misericórdias fundadas em Portugal pela rainha D. Leonor, sob a presumível inspiração do trinitário Frei Miguel Contreiras. Estas tiveram incremento relevante na época, nas mais variadas formas de assistência. Deste modo, as solidariedades horizontais de caridade e oração respondiam às necessidades sociais da época.

Contudo, é de salientar que a assistência no “Termo de Almada” já era anterior à fundação da Misericórdia.

A gafaria do Hospital de S. Lázaro, estabelecida em Cacilhas desde os princípios da nacionalidade, destinava-se a receber os lázaros de Almada, Sesimbra Setúbal, Azeitão, Palmela e outros termos. Esta instituição foi apoiada por destacados nobres, como D. Isabel (neta de D. João I), D. Nuno Alvares Pereira e a Infanta D. Beatriz.

Ainda, neste âmbito, convém referir a existência da albergaria dos Palmeiros, mais tarde denominada de hospital, com a sua ermida de Nossa Senhora da Palma, cuja administração esteve a cargo do hospital dos Palmeiros, da cidade de Lisboa (Sec. XIV).

A exemplo do que acontecia nas outras Misericórdias, cada irmão comprometia-se com juramento sobre os Santos Evangelhos, a bem cumprir todos os deveres consignados no Compromisso<sup>2</sup> e a observar todas as Obras de Misericórdia, que como sabemos, são catorze, sete espirituais e sete corporais..

É de referir que as obras corporais são simbolizadas por uma rosa de sete pétalas que constam no símbolo da união das Misericórdias, consistindo estas em: dar de comer a quem tem fome, dar de beber a quem tem sede, vestir os nus, dar pousada aos peregrinos, assistir os enfermos, visitar os presos e enterrar os mortos. As obras

---

<sup>2</sup> Vide Anexo nº 1 – Vol. II

espirituais, simbolizada por uma estrela de sete pontas, consistem em: dar bons conselhos, ensinar os ignorantes, corrigir os que erram, consolar os tristes, perdoar as injúrias, sofrer com paciência as fraquezas do próximo e rogar a deus pelos vivos e defuntos.

A compilação do referido compromisso e do regimento da antiga gafaria de S. Lázaro, de Cacilhas, da Vila de Almada é elaborada por Pascoal Nunez, em 22 de Outubro de 1504, sendo este confirmado por D. Manuel I a 23 de Setembro de 1505.

O historiador Raul Pereira de Sousa, refere que na segunda metade do Sec. XVI um alvará régio concede à SCMA a administração do Hospital de Santa Maria em Almada e uma provisão de D. Sebastião (1569), ordena que a albergaria de S. Lázaro de Cacilhas passe a ser administrada pela SCMA. Também os bens da albergaria e a confraria foram, posteriormente, integrados no seu património.

*“A superintendência na administração da SCMA era confiada, por eleição em casa de despacho a um provedor e com ele, serviriam além do capelão, outros irmãos. A provedoria era, então, exercida quase exclusivamente por fidalgos ou nobres de maior hierarquia social, como D. João de Abranches, D. Francisco de Almeida, D. João de Portugal, D. Francisco d’Andrada, Manuel de Sousa Coutinho (futuro frei Luís de Sousa)”<sup>3</sup>.*

A presença da Misericórdia *“não foi passiva nem passou despercebida aos regimes políticos de cada época. Foram múltiplas as relações que se estabeleceram entre as Misericórdias e o estado. Se a multiplicidade dessas assentou, por um lado, em apoios, protecção e incentivos recebidos do estado, por outro lado as divergências, incompatibilidades e lutas resultantes do poder económico e influência social detidos pelas Misericórdias foram também uma realidade entre estas duas entidades ao longo do tempo”* (DIAS, 1993:37).

É de salientar que o tipo de relações estabelecidas entre o Estado e a Misericórdia esteve, directa ou indirectamente, relacionado com as ideologias estatais defendidas em cada época. Se não esquecermos a inspiração cristã que sempre esteve na base da formação destas organizações, facilmente compreendemos as alianças ou ataques

---

<sup>3</sup> FLORES, Alexandre Magno in Acervo Histórico da SCMA

sofridos resultantes das oscilações políticas por que Portugal passou nos últimos cinco séculos.

À semelhança do que se passou nos séculos anteriores, durante o século vinte, manifestaram-se, também, de forma clara e concreta, as relações de convergência e divergência entre Misericórdias e estado.

A comprovar este facto, é de referir que *“à proposta de lei sobre Assistência Pública, de 1903, é desencadeada uma forte oposição por parte das Misericórdias e organizações particulares que vêem nela uma afronta e ingerência à sua administração, pela perda do resto da sua independência”* (MARTINS, 1999:99).

Este facto conduz à realização do I Congresso Português de Beneficência, promovido pela Misericórdia do Porto em 1905, tendo sido debatido várias questões, das quais se destaca a intervenção do estado na organização da assistência, assim como a colaboração entre a assistência pública e particular na formação do cadastro dos pobres.

No regime Republicano assiste-se à dissolução das respectivas mesas das Misericórdias e com a entrada de elementos republicanos, anti-clericais e maçónicos na sua gestão, a laicização passa a ser um facto generalizado, sendo a filantropia enaltecida em detrimento da caridade cristã. Esta substituição, nas irmandades de pessoal alheio ao seu espírito, conduz a variadas modificações aos compromissos.

Devido à crise económica em que as Misericórdias se encontravam, desde 1916, o estado, em 1924, com o decreto 10 242 passa a apoiar financeiramente o desenvolvimento das actividades das Misericórdias e das instituições particulares, sendo ainda de salientar que estas instituições, as Misericórdias, passam a desempenhar um papel privilegiado nos domínios da assistência concelhia.

Contudo, as Misericórdias *“são obrigadas a submeter à apreciação do governo, o projecto de remodelação dos seus estatutos ou compromissos que consigne: as modalidades de assistência obrigatória e facultativa, previstas neste decreto, e o quadro de pessoal, sua remodelação, melhorias e honorários. As Misericórdias vêem-se confrontadas com a preparação do seu pessoal, quer para fazer face à prestação de*

*assistência, quer como justificação da aplicação dos auxílios financeiros obtidos*". (MARTINS, 1999:116-117).

Posteriormente, o decreto número 14 813 de 24 de Dezembro de 1927 vem "*reforçar a acção fiscalizadora e de tutela*" (MARTINS, 1999:117), exigindo-se que as Misericórdias justifiquem a aplicação do subsídio e a prestação de contas, correndo o risco de ser penalizadas com a perda deste subsídio.

Referira-se ainda, o Decreto-Lei 15 809<sup>4</sup> de 23 de Julho de 1928, em que no caso das Misericórdias, vem criar medidas que visam reforçar as Misericórdias já existentes, bem como, a criação de outras que ainda não existiam, permitindo igualmente a federação de algumas Misericórdias com o intuito de realizar uma melhoria na assistência prestada por intermédio da coordenação de esforços.

Extremamente relevante é o facto das Misericórdias terem sido nomeadas para coordenar a assistência privada, sendo este facto representativo do seu papel preponderante no domínio do apoio humanitário, social e médico às populações.

Este decreto reconhece assim o papel da assistência social privada, assim como, a necessidade de se apetrechar de meios que permitam o desenvolvimento da assistência em cada concelho do país.

Podemos assim afirmar que as Misericórdias tiveram um papel preponderante na reorganização e institucionalização da assistência em Portugal, pois foram designados para tal (Dec. Lei 15 809/28 de 23 de Julho) pelo Estado.

As Misericórdias, ao longo do tempo, pretenderam aperfeiçoar e incrementar a sua intervenção o que se traduziu na necessidade de reflexão sobre a qualidade técnica dos serviços prestados à população.

Esta reflexão permitiu detectar a necessidade da integração do Serviço Social nas Misericórdias. Deste modo, pode-se afirmar que as Misericórdias incentivaram e impulsionaram a institucionalização do Serviço Social em Portugal, nomeadamente através dos seus primeiros congressos, sendo visível através dos discursos enunciados a necessidade de integrar o Serviço Social nestas instituições.

---

<sup>4</sup> Vide Anexo nº 3 – Vol. II



É de referir que, a Dra. Branca Rumina, no II Congresso das Misericórdias em 1929, reclama a importância da necessidade de um Assistente Social junto de cada Misericórdia. Na perspectiva desta médica, *“a assistente social inquirirá sobre os recursos da família, saúde dos seus membros, condições de alojamento, maneira como a mãe mantém a «ménage», como cuidar da higiene alimentar da família, qual o moral desta, etc, mas uma inquirição sobretudo com particular cuidado, qual o motivo por que caiu na miséria, para o combater na medida do possível. É este um dos fins basilares do Serviço Social”* (MARTINS, 1999:119).

De igual modo, também o III Congresso, realizado em 1932, volta a focar a necessidade do Serviço Social nas Misericórdias, referindo Ferraz que *“a Misericórdia é o organismo basilar da assistência local e de fácil adaptação às necessidades modernas, possível será integrá-lo (o Serviço Social) na moderna organização e orientação da assistência”* (DIAS, 1999:39).

Com base na definição de René Sande, José Ferraz define o Serviço Social como *“(...) o conjunto dos esforços tendo por fim:*

- *Aliviar os sofrimentos provenientes da miséria (assistência paliativa);*
- *Repor os indivíduos e as famílias em condições normais de existência (assistência preventiva);*
- *Melhorar as condições de existência (assistência construtiva)”* (DIAS, 1999:39).

Contudo, apesar da necessidade sentida, pelas Misericórdias, do Serviço Social apenas em 1934 a Condessa de Rilvas apresenta uma proposta, no I Congresso da União Nacional, para a criação de escolas de Serviço Social. Deste modo, em 1935, assiste-se à criação do primeiro curso de Serviço Social em Portugal, mais concretamente com a fundação do Instituto de Lisboa.

*“O «Estado Novo», tomando como questão central a integração e controle de todas as iniciativas da sociedade civil, restringiu a acção da previdência a um mero assistencialismo corporativista e impôs uma versão desvalorizada da assistência, um assistencialismo caritativo organizado e concedido na base de critérios ético-religiosos (tomando como exemplo a organização assistencial das misericórdias)”* (HESPANHA, 2000:121).

O Estado Novo tinha como preocupação o controlo de todas as iniciativas da sociedade civil, restringindo a acção de Previdência a um mero assistencialismo corporativista.

Assim, é de referir, que a actuação do Estado Novo distancia-se de qualquer compromisso político e financeiro com a protecção social da população, uma vez que todos os seus esforços convergem para a integração corporativa do trabalho e exclusão moralizadora da pobreza.

Neste contexto, é de salientar que na opinião de Rui Oliveira (1977:17-32) o estado novo “(...) nada mais fez do que se intrometer na vida das Misericórdias e de outras instituições congéneres, fiscalizando-as, desviando arbitrariamente os seus fundos, para lhes dar o destino que a sua política demagógica e aos seus interesses menos correctos interessava (...)”.

Durante os anos 60 verificam-se várias tentativas para modificar esta situação, nomeadamente através do novo regime de Previdência, Lei 2115<sup>5</sup> de 18 de Junho de 1962, e com o novo Estatuto da Saúde e Assistência, Lei 2120<sup>6</sup> de 19 de Julho de 1963.

A reforma da previdência, Lei 2115/62, permitiu a criação de instituições de carácter regional “(...) e ainda outras segundo a natureza das prestações que garantem” (HESPANHA, 2000:122). Enquanto que a reforma da saúde e assistência, Lei 2120/63, “define as bases de uma política responsável pelo alargamento do sistema de saúde, ampliação e organização da rede hospitalar pública e privada, pela reorganização e qualificação técnica e pela valorização das carreiras profissionais. No domínio da assistência social, a implicação do Estado na protecção social dos indivíduos e famílias não cobertos pelo seguro obrigatório ou outro, continua a orientar-se pelos mesmos princípios básicos (...)” (HESPANHA, 2000:122-123).

No entanto, estas reformas revelaram-se incongruentes, na medida em que tinham como finalidade universalizar, a toda a população e a todo o território nacional, o sistema de “Previdência Social” e “Saúde e Assistência”, acabando-se por verificar que não passaram de boas intenções, na medida em que não se verificou a alteração da tradicional diferenciação dos sistemas de protecção social, de previdência e de assistência.

---

<sup>5</sup> Idem

Contudo, é de realçar a reafirmação da supletividade do Estado, isto é, remetendo para os interessados a responsabilidade do esquema de Protecção Social. Assim, verifica-se que o estado protegia as iniciativas particulares, comumente designadas de sociedade civil, porém de forma distinta, de acordo com a sua fundação em laços ético-religiosos (misericórdias e outras instituições de carácter canónico) ou na agregação com base na necessidade/interesses sócio-económicos (Associações Mutualistas).

Por esta altura, as instituições particulares eram denominadas por Instituições Particulares de Assistência (IPA) que beneficiavam de um regime especial de tutela administrativa (Lei 1998/44<sup>7</sup>).

O regime jurídico que abrangia estas instituições, definido nos termos do código administrativo, define, neste caso concreto, como “*«Associações de beneficência» - pessoas colectivas de utilidade pública que tinham por «objecto principal socorrer os pobres e indigentes, na infância, invalidez, doença ou velhice, bem como educá-los ou instruí-los». Nestas eram incluídas as Misericórdias, «estabelecimentos de assistência ou beneficência» que se regiam por estatutos próprios - «compromissos» -, - elaborados de harmonia com o espírito tradicional das instituições para a prática da caridade cristã*” (HESPANHA, 2000:125).

Assim, é de salientar a centralidade dada às Misericórdias relativamente à orientação e controle das actividades assistenciais, como garante da fidelidade aos tradicionais princípios doutrinários da caridade cristã.

Contudo, como consequência da queda da ditadura em 25 de Abril de 1974, verifica-se uma reestruturação intensa a nível das políticas de protecção social, verificando-se a emergência de novas filosofias de intervenção assistencial ligadas aos novos papéis assumidos pelo Estado e às novas concepções da Cidadania Social.

A prática das obras da Misericórdia, mantém-se perfeitamente actual, embora adaptada aos dias que vivemos. Não se poderá ter dúvidas que dar formação (escolar e profissional), preservar a cultura de cada região ou minorias étnicas, fomentar a economia social, são obras de Misericórdia.

---

<sup>6</sup> Idem

<sup>7</sup> Idem

Sendo, actualmente uma das instituições que maior acção social desenvolve a nível do concelho, é mister apelar a toda a população pelo seu contributo, quer tornando-se subscritor ou irmão, quer oferecendo-se para desenvolver trabalho voluntário junto dos utentes abrangidos pelas diversas valências.

A Instituição está, ao abrigo da Lei do Mecenato, receptiva, como tal a todo o tipo de contribuição nesse sentido.

### 3. PROBLEMÁTICA

*“A problemática é a abordagem ou a perspectiva teórica que decidimos adoptar para tratarmos o problema formulado pela pergunta de partida”* (Quivy, 1998:89).

O fio condutor da construção da problemática está explícito nos conceitos contidos na pergunta de partida: organização, cultura organizacional e prática profissional.

De acordo com o autor explicitar a problemática é descrever o quadro teórico em que se inscreve o investigador, é precisar os conceitos fundamentais, as ligações que existem entre eles, e assim, desenhar a estrutura conceptual em que vão fundar as proposições que se elaborarão em resposta à pergunta de partida (cf. Quivy, p. 103).

Assim, apresenta-se em seguida a identificação e descrição de diferentes abordagens ao tema, encontrando as ligações que existem entre elas (cf. Quivy, p. 105).

#### 3.1. Políticas Sociais

No período posterior a 74 assiste-se, por pressão da sociedade civil, a uma significativa responsabilização política do Estado, com a finalidade de uma redistribuição mais igualitária e da garantia de um mínimo social de padrões nacionais de vida e protecção social.

Neste sentido foram criadas um conjunto de medidas, nomeadamente, umas mais direccionadas para a erradicação da pobreza extrema e outras direccionadas para objectivos económicos e sociais, constituindo-se assim um Estado de Bem-Estar Social.

Com a Constituição da República de 1976, tornou-se necessário a revisão do regime legal das Instituições Particulares de Assistência passando estas a ser designadas por Instituições Privadas de Solidariedade Social, sendo estas associadas ao sistema de Segurança Social, nos termos do artigo 63º, nº 3: *“A organização do sistema de Segurança Social não prejudicará a existência de instituições privadas de solidariedade social não lucrativas que serão permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado”*.

Nesta época, é de salientar o V Congresso das Misericórdias em Novembro de 1976, surgindo este da necessidade de sobrevivência em circunstâncias sócio-políticas difíceis. Este congresso teve como objectivos um melhor conhecimento da natureza e fins destas organizações e, por outro lado, a renovação da sua organização interna e externa de modo a poderem readquirir o seu primitivo dinamismo.

De igual modo, verifica-se também o reconhecimento, por parte do governo, de que as Misericórdias “*não foram tratadas com o respeito e consideração que eram devidas à sua acção e tradição*” (HESPANHA, 2000:131), bem como defendendo a necessidade de alterar esta situação de injustiça através da concertação dos prejuízos.

Neste congresso é decidido constituir a União das Misericórdias Portuguesas<sup>8</sup> (UMP), sendo instituídas canonicamente em 1977 pelo Bispo de Viseu, com a finalidade de orientar, dinamizar, coordenar e representar todas as Santas Casas da Misericórdia defendendo os seus interesses, organizando serviços de interesse comum, estimulando a fraternidade e as relações entre as Misericórdias, tentando desta forma combater o poder, mobilizando o poder religioso na sua crescente influência política de forma a reafirmar a sua liberdade de acção no campo da protecção social.

Em 1979, com o Decreto-Lei N° 519-G2/79<sup>9</sup> de 29 de Dezembro, é criada a regulamentação das IPSS através do seu Estatuto que se aplicava a todas as instituições que se propusessem realizar serviços ou prestações de segurança social, nomeadamente as misericórdias. Assim, de acordo com este decreto-lei as IPSS's foram caracterizadas como instituições sem finalidade lucrativa; “*criadas por iniciativa particular; com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos; e com o objectivo de facultar serviços ou prestações de segurança social*”.

Com o Decreto-Lei N° 119/83<sup>10</sup> de 25 de Fevereiro, são introduzidas alterações ao estatuto anteriormente referenciado, alargando-se o âmbito dos objectivos característicos das IPSS, a sua própria designação e o âmbito de tutela do Estado.

---

<sup>8</sup> A UMP tem como funções: a) pronunciar-se sobre a Constituição da Comissão encarregada (por nomeação ministerial) de estudar e propor um novo enquadramento jurídico para as instituições particulares de assistência (agora designadas de instituições privadas de solidariedade social); b) dar parecer prévio sobre o projecto de estatuto elaborado pela referida comissão, na base do que posteriormente seria aprovado em conselho de ministros (1979); c) integrar, através de representantes seus, as designadas Comissões de Participação e Consulta da Segurança Social.

<sup>9</sup> Vide Anexo n° 3 – Vol. II

<sup>10</sup> Idem

É de referir que, esta alteração da designação foi introduzida com base na revisão da Lei Constitucional, pela alteração do art. 63º da CRP, revista em 1982, passando assim de Instituições Privadas de Solidariedade Social a serem designadas por Instituições Particulares de Solidariedade Social.

No que respeita ao âmbito da tutela do Estado, as suas funções são delimitadas, ou seja, é desenvolvida a autonomização das instituições, verificando-se assim um distanciamento ao velho regime de tutela administrativa.

Posteriormente, o Decreto Lei é sujeito a outras alterações, através dos Decretos Lei nº 89/85, nº 402/85 e 29/86, fazendo com que se verifique uma nova revisão constitucional, em 1989, que vem modificar o nº 3 do artigo 63º, tendo como finalidade substituir a palavra “permitida” por “o direito de constituição de instituições particulares de solidariedade social não lucrativas com vista à prossecução dos objectivos de Segurança Social. Verificando-se, ainda, o aditamento do nº 5 que se baseia em o Estado apoiar e fiscalizar a actividade e o funcionamento das IPSS.

No que se refere aos Decretos Lei que levaram a esta revisão, é de salientar que com o Decreto Lei nº 89/85<sup>11</sup>, de 1 de Abril, é revogado o artigo 32º do estatuto em que determinadas operações patrimoniais das IPSS eram sujeitas a autorização.

O Decreto Lei nº 402/85<sup>12</sup>, de 11 de Outubro, altera o nº 2 do art. 7º onde se estabelece as matérias onde se deve incidir a regulamentação do registo; e altera o artigo 11º onde se dispensa os estatutos de realizar escritura pública desde que estes estejam registados nos termos da regulamentação prevista.

Enquanto que no Decreto Lei 29/86<sup>13</sup>, de 19 de Fevereiro, é alterado o nº 2 do artigo 94º que estabelecia o prazo para se proceder à revisão dos estatutos, passando a ser fixado por portaria.

Por fim, surge-nos a alteração no art. 63º da epígrafe de “Segurança Social” para “Segurança Social e Solidariedade”, com a revisão constitucional de 1997, bem como a alteração e reordenação dos números 3, 4 e 5 do mesmo artigo, sendo reconhecido o direito de constituição de IPSS não lucrativa com vista à prossecução dos objectivos de

---

<sup>11</sup> Idem

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Idem

Segurança Social consagrados neste artigo, na alínea b) do n.º 2 do artigo 67.º, artigo 69.º, alínea d) do n.º 1 do artigo 70.º e artigos 71.º e 72.º, “o sistema de segurança social protegerá os cidadãos na doença, velhice, invalidez, viuvez e orfandade, bem como no desemprego e em todas as outras situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho” e “todo o tempo de trabalho contribuirá, nos termos da lei, para o cálculo das pensões de velhice e invalidez, independentemente do sector de actividade em que tiver sido prestado”.

É de referir que o Estado, em Portugal, apesar de com algum atraso em relação a outros países, apresenta uma tendência para a sua responsabilização crescente que se torna visível quer através do alargamento do espectro de direitos sociais, quer do incremento de políticas de bem estar.

No entanto, nem toda a protecção social provém do Estado, na medida em que da oferta de protecção social que cabe à sociedade civil, corresponde apenas pequena parte ao Mercado, sendo a protecção social assegurada, fora do mercado, através das chamadas IPSS e outras formas menos organizadas (grupos primários, redes de entreajuda, colectividades, etc.).

Apesar de tudo, uma parte substancial das despesas das IPSS é financiada pelo Estado através dos acordos de cooperação que estabelece.

É então que surge, em 19 de Dezembro de 1996, o Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social e trata-se de “um instrumento que visa criar condições para o desenvolvimento da estratégia de cooperação entre as instituições do sector social que prosseguem fins de solidariedade social, a seguir designadas por instituições, a Administração Central do Estado e as Administrações Regional e Local”<sup>14</sup>.

Assim, o Governo ao assinar este Pacto assume o compromisso de:

- “**a.** Criar condições para o aprofundamento gradual da intervenção da Administração Local na área social, tendo em conta a diversidade de experiências e as especificidades existentes;
- b.** Criar mecanismos de articulação interministerial que efectivamente assegurem a coordenação da intervenção dos diversos serviços e organismos da Administração

---

<sup>14</sup> Vide Anexo n.º 4 – Vol. II, p. 5



Central em conjugação com a Administração Local e as Instituições, na execução do presente Instrumento de Cooperação;

- c.** Adotar medidas legislativas que visem criar, no domínio da acção social, ao nível local designadamente à escala municipal, estruturas de participação e cooperação, para dinamizar a articulação e o planeamento da acção dos serviços da Administração Central, Regional e Local e das instituições, nas áreas de intervenção abrangidas pelo presente Instrumento de Cooperação;
- d.** Prestar apoio técnico e financeiro às instituições;
- e.** Rever o Quadro Legal das Instituições e se necessário da Administração Local, ponderando as propostas apresentadas pelas respectivas organizações e salvaguardando os princípios e condições constitucionalmente estabelecidos;
- f.** Criar condições para o incentivo do mecenato social e para estímulo do voluntariado, a regular eventualmente, num estatuto próprio.

As organizações representativas das instituições comprometeram-se, em especial, a:

- a.** Participar na preparação, execução e avaliação das políticas sociais e no plano social, previsto no n° 5 da cláusula III;
- b.** Promover o respeito pelo quadro legal aplicável e pelas orientações do mesmo decorrentes, emitidas pelas entidades competentes;
- c.** Incentivar as instituições suas associadas no sentido de contribuírem para o desenvolvimento das comunidades em que se inserem;
- d.** Dinamizar, junto das suas associadas, estratégias que visem otimizar os recursos disponíveis, nomeadamente, os de origem pública, e gerar recursos próprios que permitam consolidar a sua autonomia financeira;
- e.** Apresentar propostas relativas a alterações da legislação que considerem recomendáveis.”<sup>15</sup>.

Este documento vem reforçar o compromisso do papel do Estado com as IPSS. No entanto ao apoiar as IPSS este Pacto afirma-se não só como defensor, como também como promotor dos direitos e liberdades dos cidadãos.

Saliente-se ainda, e, relativamente à nova Lei de Bases da Segurança Social, Lei n° 32/2002 de 20 de Dezembro<sup>16</sup> que revoga a Lei n° 17/2000 de 8 de Agosto, que esta vem alterar significativamente o regime geral da segurança social, até então em vigor.

---

<sup>15</sup> Idem, pp. 10-12

Esta nova Lei, compõe o novo sistema da segurança social em três sistemas:

- público de segurança social, que compreende o subsistema previdencial, de solidariedade e de protecção familiar. Este sistema visa garantir aos respectivos beneficiários, o direito a determinados rendimentos, nomeadamente em prestações sociais exigíveis administrativamente e judicialmente. Refira-se que este sistema estrutura-se com base no desenvolvimento do principio da solidariedade, a fim de assegurar os direitos essenciais de forma a precaver e de erradicar situações de pobreza e de exclusão social, assim como garantir prestações em situações de comprovada necessidade pessoal ou familiar, não incluídas no subsistema previdencial. Saliente-se ainda, que este subsistema abrange também o regime não contributivo, o regime especial de segurança social, assim como o rendimento social de inserção (RSI), entre outros.

É de referir ainda, que o subsistema de protecção familiar vem abranger certas eventualidades, nomeadamente, encargos familiares, de deficiência e de dependência.

- de acção social, que é desenvolvido por instituições públicas, nomeadamente autarquias e instituições particulares sem fins lucrativos; que tem como objectivos fundamentais a prevenção e reparação de situações de carência e desigualdades sócio-económicas, de dependência, de disfunções, de exclusão social, bem como, a integração e promoção comunitária das pessoas e o desenvolvimento das respectivas capacidades . Este desenvolvimento da acção social pode ser efectuado através de subvenções, programas de cooperação e protocolos com as instituições particulares de solidariedade social ou por financiamento directo às famílias beneficiárias.

Refira-se ainda, que este sistema apela para o voluntariado e promove a participação solidária em acções desta natureza num quadro de liberdade e responsabilidade, tendo sempre em conta o envolvimento efectivo da comunidade no desenvolvimento da acção social.

- complementar, que compreende os regimes legais, contratuais, assim como, esquemas facultativos;

---

<sup>16</sup> Vide Anexo 3 – Vol. II

## 3.2. Referencial Teórico

### 3.2.1. Organização

O termo organização tem origem no grego “organon” e significa instrumento, utensílio. Apresenta dois significados, por um lado, designa unidades e entidades sociais, conjuntos práticos, como por exemplo, as fábricas, os bancos, a administração pública. Por outro, designa certas condutas sociais, certos processos sociais.

É de realçar que existe uma grande dificuldade em definir o conceito de organização devido à multiplicidade de modelos teóricos, que se desenvolveram ao longo do tempo, na medida em que se enfatizam variáveis distintas resultando daí explicações contraditórias.

Este facto relaciona-se com o nível de análise a que o teórico se situa, ou seja, no nível micro e o nível macro. O nível micro centra-se na explicação dos comportamentos individuais ou grupais na organização, enquanto que o macro enfatiza a organização na sua totalidade.

De acordo com Idalberto Chiavenato *“uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objectivo comum”* (Chiavenato, 1999:8).

De igual forma, Edgar Schein define a organização *“como a coordenação racional de actividades de um certo número de pessoas, tendo em vista a realização de um objectivo ou intenção explícita e comum, através de uma divisão de trabalho e funções, de uma hierarquia de autoridades e de responsabilidades”* (Bilhim, 1996:22).

O conceito de estrutura é frequentemente utilizado para descrever os aspectos formais de uma organização e a relação entre eles. Segundo Mintzberg *“a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação das mesmas”* (MINTZBERG, 1995:20).

As organizações passam a ser identificadas com a sua estrutura e a sua classificação passa a ser feita em termos de burocracia versus não burocracia. *“A burocracia é um*

*tipo de organização baseada em regras racionais, que permitem controlar a estrutura e o funcionamento da mesma, em função do conhecimento técnico e com o fim de alcançar a máxima eficiência” (MINTZBERG, 1995:28).*

Trata-se, assim, de um modelo de configurações estruturais, podendo o mesmo ser considerado como um modelo de contingência, na medida em que os seus princípios básicos apontam para a não existência de uma forma única de estruturar e de fazer funcionar de forma eficaz todas as organizações.

Assim, estas configurações são respectivamente: *A Estrutura Simples*, a *Burocracia Mecanicista*, a *Burocracia Profissional*, a *Estrutura Divisionalizada* e a *Adhocracia*.

A *Estrutura Simples* é uma estrutura orgânica, não elaborada que apresenta como principal mecanismo de coordenação, a supervisão directa, a sua parte-chave da organização está no vértice estratégico, e como parâmetro de concepção têm a centralização horizontal e vertical (com um tipo de comunicação informal e que orienta no sentido descendente). A divisão do trabalho não é precisa, não existindo também grande diferenciação entre as suas unidades, como tal a hierarquia de gestão é pequena e os seus comportamentos são pouco formalizados, não se verificando a necessidade de realizar um planeamento, bem como de recorrer à formação e aos mecanismos de ligação. Por outro lado, e face às suas características tem um sentido de missão forte, é uma organização jovem e pequena e o seu ambiente tende a ser simples e dinâmico.

A *Burocracia Mecanicista*, é uma configuração estrutural inflexível; como principal mecanismo de coordenação tem a standardização dos processos de trabalho, a parte-chave da organização é a tecnoestrutura (uma componente administrativa forte, sendo as unidades operacionais agrupadas por função e mantida uma ligação com a tecnoestrutura para incorporação de regras); os seus principais parâmetros de concepção são uma centralização vertical mas com uma descentralização horizontal limitada, a formalização do comportamento, a especialização do trabalho quer na dimensão vertical quer na horizontal, e um planeamento das acções. São geralmente unidades grandes, com um sistema técnico velho e não automatizado e o seu ambiente é simples e estável (muito controlado, tanto internamente como externamente). No vértice estratégico existe o poder formal e informal (os quadros

deste possuem um poder considerável) existindo este último também na tecnoestrutura.

A *Burocracia Profissional*, caracteriza-se pela predominância do centro operacional, por uma reduzida linha hierárquica e por uma reduzida tecnoestrutura, mas com um extenso apoio logístico.

A coordenação desta burocracia baseia-se na standardização de qualificações, as quais são regra geral adquiridas fora da organização.

A sua configuração é encontrada em organizações de saúde, de ensino, etc., cujos profissionais possuem grande controlo sobre o seu próprio trabalho, caracterizando-se por isso esta configuração por ser bastante descentralizada em termos de poder.

Isto porque, na medida em que os profissionais trabalham de um modo independente, a dimensão das unidades operacionais pode ser grande e dispensar pessoal intermédio, necessitando contudo de bastante apoio logístico. Adequada a ambientes estáveis, o que permite que os profissionais exerçam a sua especialidade com grande autonomia, e em ambientes complexos, o que aconselha a uma descentralização do poder para os indivíduos do centro operacional, encontrando, contudo, dificuldades de adequação em ambientes inovadores.

Neste sentido, é uma configuração mais voltada para o aperfeiçoamento do que já existe, do que para a inovação.

A *Estrutura divisionada*, trata-se de unidades cujo critério principal de agrupamento é o produto ou o mercado, dotadas de objectivos operacionais e passíveis de quantificação, quer se trate de características de produto, quer de resultados globais de actividade, e visam uma melhor adaptação ao contexto e simultaneamente uma divisão do risco.

A standardização dos resultados é o principal mecanismo de controlo, descentralizando nos responsáveis pelas divisões os pormenores operacionais.

O principal problema desta configuração reside nas consequências das decisões estratégicas, as quais são económicas e sociais, dado que o sistema de controlo se baseia fundamentalmente na rentabilidade económica.

*Na Adocracia*, a organização é muito orgânica em termos de funcionamento, isto porque, possui pouca formalização, integra profissionais e técnicos com elevada formação, a quem são atribuídos projectos que implicam soluções momentâneas, criativas e adequadas às exigências de cada momento, e pressupõe cooperação e trabalho de equipa para a concretização dos projectos.

É face a isto, que o controle e a coordenação funcionam na base do ajustamento mútuo através da comunicação informal e da frequente interacção entre peritos e com base no apoio de dispositivos de ligação.

Os peritos estão distribuídos pelos diversos pontos da estrutura, de acordo com as decisões a tomar, encontrando-se o poder disperso e localizado onde as decisões específicas são necessárias. A distinção entre órgãos funcionais e operacionais desaparece e com a distribuição do poder por toda a estrutura, a fronteira entre o vértice estratégico e restante estrutura é igualmente ténua.

Refira-se ainda, que numa adocracia administrativa há uma separação entre quem planeia e quem executa, assim sendo, a componente operacional é subcontratada ou colocada em estruturas independentes e totalmente automatizadas.

Tal, como as outras configurações, este tipo de organização possui igualmente as suas limitações, como: inundada de dispositivos de ligação, o que lhe acresce custos elevados na comunicação, bem como pode originar bastantes ambiguidades de papéis e conflitos.

Saliente-se ainda que, não possui uma regularidade do fluxo de trabalho e está mais indicada no caso de organizações cuja actividade seja extremamente complexa.

Depois desta breve exposição das configurações estruturais de Mintzberg, poder-se-á concluir que na realidade é difícil encontrarmos retratadas estas configurações de uma forma pura.

### **3.2.2. Cultura Organizacional**

*“O conceito de cultura organizacional é de origem recente e surge devido à necessidade de explicar a diferença de desempenho verificada entre as organizações americanas e*

*as de outros países, como o Japão, sendo contudo maior a tradição da investigação em clima” (FERREIRA, 2001:445).*

No entanto o clima, por se tratar de uma parte da cultura, não se revela suficiente para explicar o funcionamento das organizações, daí o surgimento deste novo conceito, a cultura organizacional.

Este tema tornou-se importantíssimo, segundo Bertrand, quando Waterman e Peter, em 1982, publicaram um livro intitulado de “In search for Excellence” que mostrava uma relação de causa efeito entre a cultura e o sucesso de uma empresa.

Para estes dois pesquisadores *“cada empresa exemplarmente analisada nos seus trabalhos “define claramente o que ela defende e toma muito a serio o processo de elaboração dos valores”” (BERTRAND, 1998:117).*

Com esta noção a cultura organizacional é colocada no centro do modelo organizacional.

Trata-se de um termo com diferentes significados para diferentes autores, no entanto e apesar das diferenças, surgem as posições de Trice e Beyer (1993), Schein (1985) e James et al (1990) que *“(...) fornecem a mais consensual definição do conceito: uma estrutura composta por diferentes camadas de elementos (valores, normas, pressupostos fundamentais, padrões de comportamento, artefactos, etc.) unidos por um núcleo comum que é o significado” (BERTRAND, 1998:446).*

Segundo James et al (1990) a cultura é um conceito de raiz grupal e colectiva na medida em que se avalia a expressão dos valores e normas da unidade formal de referência (grupo, departamento, organizações), ou seja, o significado do colectivo partilhado existente nas diversas formas e manifestações da cultura.

Os autores Trice e Beyer (1993) defendem que na análise deste conceito deverão ser distinguidos dois aspectos: a essência ou substância da cultura (crenças, valores e normas) e as suas manifestações ou formas (símbolos, linguagens, narrativas e práticas). O primeiro aspecto é formado pelos factores que estimulam as pessoas a comportarem-se de determinada forma e fornecem indicadores que explicam e legitimam os comportamentos individuais e grupais. O segundo aspecto baseia-se em

formas ou manifestações observáveis através das quais as pessoas exprimem e comunicam a ideologia.

E, ainda, segundo Schein (1992) este conceito pode ser dividido em três níveis de análise:

1. Nível de artefactos e padrões de comportamento, visível mas nem sempre decifrável
2. Nível dos valores, acessível a um conhecimento consciente e testável pelo consenso social
3. Nível dos pressupostos básicos, tidos por invisíveis, indiscutíveis e subconscientes

O primeiro nível permite descrever a organização pela identificação dos padrões de comportamento dos seus colaboradores e a maneira como constroem a sua envolvente. Apesar da possibilidade de obtenção de abundante informação, ela é difícil de interpretar e a organização permanece inacessível quanto à sua lógica subjacente: a razão pela qual a organização se comporta.

Num segundo nível de análise, os valores que orientam os comportamentos, são mais dificilmente observáveis e as razões que as pessoas transmitem são as que idealmente gostariam que se verificassem, para racionalizarem os seus comportamentos, existindo por isso, razões essenciais ocultas ou inconscientes.

No terceiro nível de análise, essas razões básicas ao nível do inconsciente, as presunções determinam a percepção da organização, o seu comportamento e sentir. Tais pressupostos são eles mesmos, respostas que originam valores explícitos. Tal como um valor conduz a um comportamento e este aparece, por sua vez, pela presença dum problema, o valor transforma-se gradualmente numa presunção básica acerca do que, na realidade as coisas são.

Este autor define cultura organizacional como “(...) o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correcta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas” (FREITAS, 1991:7)



Nesta definição são introduzidos dois elementos para análise:

- *O problema da socialização* – os aspectos superficiais da cultura de uma organização podem ser identificados através da análise do processo de aprendizagem cultural dos novos membros da organização e a forma como essa aprendizagem é feita. Conhecimentos mais profundos só são revelados aos novos elementos do grupo quando ganham um estatuto de membros permanentes na organização, quando lhes é permitido entrar nos círculos onde os segredos do grupo são partilhados.

A auto-socialização ou a socialização antecipada podem permitir a aprendizagem da cultura. Uma das principais actividades dos novos membros de uma organização é decifrar as normas e as suposições com que se vão deparando. Este decifrar só pode ter sucesso através das recompensas e punições que os membros de uma organização mais antigos permitam aos membros mais novos que as experimentam com diferentes formas de comportamento.

Um processo criativo de construção da cultura será conseguido se as suposições do grupo forem partilhadas entre os membros mais antigos do grupo e os novos membros.

- *O problema do comportamento* – os padrões de comportamento aberto, especialmente rituais formais, podem reflectir suposições culturais. O comportamento aberto é sempre determinado pela predisposição cultural (percepções, pensamentos e sentimentos considerados padrões) e pela contingência das situações que surgem do ambiente externo imediato. Quando observamos regularidade comportamental não sabemos se estamos a lidar com uma manifestação cultural. Somente depois de termos descoberto a profundidade das camadas que estamos definindo como a essência da cultura é que podemos especificar onde está e onde não está o “artefacto” que reflecte a cultura.

Das várias definições existentes podemos retirar conceitos comuns que de um modo geral se podem desenvolver do seguinte modo:

Os *valores* que segundo Deal & Kennedy (1982) formam “o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões

que devem ser alcançados na organização (... fornecem um senso de direcção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário)”.

As *crenças* são conceitos tidos como verdades inquestionáveis e regem a vida de todos dentro da organização.

As *normas* determinam quais os comportamentos que são aceites e apoiados e quais os que são repudiados e punidos. Reforçando, deste modo, certas tendências, as normas existem para permitir a manutenção das crenças e o reconhecimento dos valores.

Todos estes elementos levam a que se instaure uma prática que condiciona a vida diária da organização, preenchendo na cultura várias funções importantes: dando aos trabalhadores alguma coisa com que podem identificar-se, ajudando a criar um comprometimento com algo superior, auxiliando a estabilizar a organização enquanto sistema social e funcionando como referencial das actividades da empresa e como guia comportamental. A cultura reflecte, geralmente, a missão da empresa e dá-lhe um sentido de identidade (WHEELLEN & HUNGER, 1989).

Tomando a *cultura como uma variável organizacional*, a ideia básica é captar as normas, os valores e crenças que estão subjacentes à vida organizacional e que resultam dum processo mais ou menos longo de socialização e ajustamento mútuo como observa Schein, a cultura, neste sentido, é um produto da aprendizagem, da experiência do grupo. A cultura é algo que a organização “tem”.

A maioria dos autores reconhece que Schein foi quem mais estruturou a temática da cultura organizacional, sendo de interesse referir sumariamente os seus trabalhos que são considerados, por alguns, como exemplificativos da perspectiva integradora.

É de salientar que segundo a linha de pensamento de Meyerson e Martin (1987), na *perspectiva integradora*, os princípios caracterizadores da essência da cultura organizacional, são a *harmonia e a homogeneidade*, pelo facto dos benefícios que a concretização de tais princípios possibilita às organizações e aos indivíduos. A clareza dos valores organizacionais e o consenso na partilha dos mesmos, aliviam a ansiedade que resulta da confusão e da ignorância, ajudando a conferir sentido às actividades passadas, presentes e futuras. Assim, os estudos inseridos na perspectiva integradora

tendem a abandonar o carácter de descritivos para assumirem o de prescritivos nos processos de gestão e de mudança cultural, associando, com frequência a produtividade e a eficácia como cultura una e forte. Por isso, a cultura é vista como “o cimento social” que une todas as organizações, como um conjunto de convicções claras, consistentes e consensuais e que são partilhadas por todos os colaboradores da organização.

Schein (1992) parte da ideia de que “as coisas” que os grupos de pessoas possuem ou repartem em comum, pode ser estruturada de acordo com conceitos associados à cultura duma organização:

- *As normas de grupo*: os padrões e valores implícitos que se formam e desenvolvem num determinado grupo;
- *A regularidade de comportamentos quando as pessoas interagem*: a linguagem, os costumes e tradições, os rituais que utilizam numa diversidade de situações;
- *Os valores explícitos*: os princípios coerentes em que um grupo está empenhado em atingir, tais como “a qualidade do produto”;
- *As regras do jogo*: a diversidade de regras que o recém chegado ao grupo deve aprender e observar para se tornar aceite pelos outros membros;
- *A filosofia formal*: o conjunto de políticas e princípios ideológicos que orientam as acções duma organização;
- *O clima*: os sentimentos repartidos que numa organização, quando os seus membros, interagem uns com os outros e com os actores externos;
- *Os significados partilhados*: as explicações e compreensões emergentes que são criadas pelos indivíduos quando interagem numa organização;
- *As maneiras de pensar e os modelos mentais usuais*: as estruturas cognitivas partilhadas que orientam percepções, raciocínio e linguagem que os actuais membros duma organização utilizam e ensinam aos novos elementos;
- *As competências integradas*: as habilidades no desempenho de certas tarefas que os elementos duma organização desenvolvem e passam, informalmente, de geração em geração;
- *As metáforas ou símbolos integradores*: as ideias e imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizarem a eles próprios que reflectem as respostas emocionais dos seus elementos.

O conceito de cultura organizacional, para além de integrar a partilha dos dez elementos, acima descritos, necessita de outros dois elementos caracterizadores: *estabilidade e integração*.

A *estabilidade* introduz algo de profundo, por um lado, que pode ser menos consciente, menos visível e menos tangível, por outro lado a *integração*, considerada como a essência do próprio conceito de cultura organizacional, assegura todo um conjunto coerente de clima, valores, comportamentos e ritos.

Schein (1992) afirma que a maneira mais útil de pensar no conceito de cultura é visualizá-la como uma aprendizagem acumulada e partilhada por determinado grupo, integrando globalmente emoções, comportamentos e elementos cognitivos do funcionamento psicológico dos seus membros.

O mesmo autor define cultura organizacional como “*uma configuração de suposições básicas partilhadas que um dado grupo aprendeu à medida que ia resolvendo os seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que produziu resultados suficientes para ser considerada válida e, por isso, ser ensinada aos novos membros como maneira certa de observar, pensar e sentir em relação a tais problemas*”.

A partir do momento em que essa partilha de pressupostos básicos existe, a cultura torna-se um mecanismo de controlo social e pode constituir base de manipulação de qualquer organização orientando, em certo sentido, a sua forma de observar, de pensar e de sentir.

Independentemente de numa organização existirem subculturas com integridade própria, em caso de crise ou a presença de inimigo comum, tais conflitos caracterizadores do encontro dessas subculturas tendem a desaparecer e as presunções básicas partilhadas por toda a organização tornam-se determinantes.

O indivíduo e a organização encontram-se em permanente interacção, o que também leva a que haja uma constante adaptação de ambos às necessidades e problemas do momento, de forma a garantir a satisfação das expectativas de uns e doutros, tanto a nível interno como externo. Tudo isto está directamente relacionado com a maximização dos resultados em função dos objectivos, ou seja, com o problema da

eficácia organizacional. Neste aspecto, não poderemos deixar de referir a teoria de Quinn que relaciona esta com a questão cultura.

Assim como Hampden-Turner, este autor assume a questão como um paradoxo que é descrito através do modelo dos valores contrastantes, tornando as contradições nele existentes mais perceptíveis por forma a facilitar a compreensão da necessidade de saber liderar, utilizar e conjugar pólos opostos da cultura com a finalidade de se atingir a eficácia desejada. Define quatro quadrantes que correspondem a quatro grandes modelos da Teoria das Organizações – *Relações Humanas, Sistemas Abertos, Objectivos Racionais e Processos Internos*.

As culturas, e correspondentes valores, que se encontram associadas e cada um destes quadrantes, são as seguintes:

- **Cultura de Apoio** – com bases na coesão, no apoio colectivo, uma forte afiliação e sentido de pertença ao grupo, o que implica, em termos de forma de organização, estar-lhe associada o clã. Este dá importância ao desenvolvimento dos recursos humanos, ao compromisso, à partilha da informação e à tomada de decisões de modo participativo e consensual;
- **Cultura de Objectivos** – baseia-se no individualismo, com uma necessidade de orientação e autoridade. A competitividade/ perspectiva externa, de mercado, conjuga-se com o controlo de modo a transformar a organização eficiente e produtiva (valores centrados nos objectivos). As funções e as responsabilidades de cada um dentro da empresa estão bem definidos; se o desempenho é bom surge a recompensa; se não o é, surge o convite para sair da organização, pois a sua performance não pode estar em causa por maus desempenhos;
- **Cultura de Regras** – precisa de estabilidade, previsibilidade e segurança. O risco não está bem visto, pelo que gostam de saber com o que podem contar e sem ter que assumir responsabilidades. Têm um espírito de iniciativa fraco e não gostam de mudanças. O modelo organizacional é a hierarquia, onde as regras e as tarefas são muito bem definidas, coordenadas e controladas. A informação é formal e precisa. Os trabalhadores confiam nas chefias para os avaliar e para manter o bom funcionamento do sistema;
- **Cultura de Inovação** – a mais arrojada, a mudança é uma constante, havendo uma fácil adaptação à competitividade imposta pelo mercado. A sua forma de organização é a adocracia e, como tal, é dado realce à inovação e criatividade. Utiliza

as ideias de cada um no sentido da expansão e da aquisição de recursos externos; a motivação é um recurso e não um meio.

Através do modelo de Quinn, verifica-se mais uma vez que, qualquer que seja a estrutura organizacional que se pretenda implementar, esta deve sempre tomar em consideração os valores culturais para assim dirigir a estratégia de modo a alcançar uma eficácia máxima. Caso contrário, poder-se-ão criar desregulações organizacionais que podem obstaculizar a mudança e inovação. Este autor, citado por Nunes (1994), valoriza a importância dos ciclos de vida das organizações (assim como Schein e outros), podendo estes apresentar determinados valores (culturas) que se vão modificando ao longo do seu percurso.

### 3.2.3. Serviço Social

As origens do Serviço Social assentam em ideias humanitárias e democráticas, tendo estado, desde o início, centrada na satisfação de necessidades humanas e no desenvolvimento do potencial e recursos humanos.

Segundo a Federação Internacional de Assistentes Sociais (FIAS), o serviço social é definido como “(...) *uma profissão cujo objectivo consiste em provocar mudanças sociais, tanto na sociedade em geral como nas suas formas individuais de desenvolvimento*” e os seus profissionais “*dedicam-se ao trabalho em prol do bem estar e da realização pessoal dos seres humanos; ao desenvolvimento e utilização disciplinada do conhecimento científico relativo ao comportamento das pessoas e sociedades; ao desenvolvimento de recursos destinados a satisfazer necessidades e aspirações individuais, colectivas, nacionais e internacionais; e à realização da justiça social*” (ONU, 23).

“*O facto de a actividade destes profissionais se centrar nas necessidades humanas reforça a sua convicção de que a natureza fundamental dessas necessidades exige que elas sejam satisfeitas, não por uma questão de opção, mas como um imperativo de justiça básica. Assim, o Serviço Social caminha no sentido de considerar os Direitos Humanos como o outro princípio organizativo da sua prática profissional*” (ONU, 25).

Também nesta linha de pensamento, Maria do Carmo Falcão, considera que o Serviço Social surgiu como uma profissão, para atender às populações carenciadas no

suprimento das suas necessidades de subsistência. Mas esta forma de “atender as populações” incorpora valores e finalidades da acção do serviço social.

Assim, para esta autora, a primeira missão do serviço social, tomando-o como um conceito, é “*produzir transformações na realidade humano-social*”, função social esta que tem subjacentes os valores e as finalidades do próprio serviço social em que a profissão deve “*assumir um papel preponderante na promoção de condições que atendem a essas necessidades e visam a integração do homem como agente participante na sociedade onde está situado*” (FALCÃO, 1979:15).

Segundo Horne (1987), citado por Sarah Banks, “os “*valores*” são considerados uma parte integrante e importante do trabalho social que é frequentemente descrito como uma “*actividade cheia de valores*”” (BANKS, 2001:104).

“O termo «*valores*» (...) tende a ser usado para significar os princípios éticos gerais relativos ao modo como um trabalhador social deve lidar e tratar com outras pessoas e o que conta como prática moralmente boa ou má. Os trabalhadores sociais são vistos como profissionais numa relação de confiança com as pessoas que utilizam os seus serviços (Payne 1996). Têm que tomar decisões sobre a distribuição quer dos recursos quer da assistência a pessoas individuais baseados em valores profissionais tais como, por exemplo, a equidade, o respeito e a confidencialidade” (BANKS, 2001:105).

No entanto, os valores profissionais podem divergir dos valores da organização, na medida em que tendem a ser específicos àquela realidade, e dos valores pessoais que se podem manifestar através de crenças religiosas, políticas ou morais particulares dum trabalhador individual. Em situações de conflito entre os valores profissionais e os da organização, ou valores profissionais e pessoais, é defendido pelo código profissional de ética que os valores profissionais devem prevalecer sobre os outros valores.

Ainda de acordo com o código de ética do Serviço Social são defendidos como valores o respeito pelas pessoas; a auto-determinação dos clientes/utilizadores do serviço; promoção do bem-estar humano; integridade profissional e competência; e justiça social.

Constatamos a existência de um certo consenso relativamente aos valores que orientam a acção social do serviço social que, segundo Maria do Carmo Falcão, são adoptados como valores: o valor e a dignidade humana; o bem-estar e integridade do grupo; o progresso e desenvolvimento do indivíduo e da sociedade; a segurança do indivíduo e da sociedade, ou seja, a intervenção do assistente social está repleta de valores, nomeadamente:

- *“a pessoa humana, enquanto capaz de se autodeterminar, de ser livre, de se realizar, capaz de intervir e transformar a realidade em que se insere;*
- *a exigência de provisão de condições psico-sociais que garantem ao homem e ao grupo a sua integridade, expressão e expansão;*
- *a positividade humana, isto é, a capacidade que tem o Homem de crescer e fazer crescer a sociedade em que se insere. Há uma credibilidade na direcção tomada pelo homem e consequentemente pela sociedade na busca de seu progresso e seu desenvolvimento;*
- *a segurança, como clima necessário do desenvolvimento efectivo do homem e sociedade” (FALCÃO, 1979:16).*

Ao intervir profissionalmente, estes valores adquirem conotações diferentes mas de igual importância. No fundo estes valores enformam a postura e orientam o modo ético-normativo de desencadear e conduzir a intervenção.

A autora resume a conotação ético-normativa como sendo a conversão de valores e conhecimentos em princípios que orientam a relação do profissional com o sistema cliente.

Por outro lado existe a conotação ideológica que engloba a intervenção profissional marcada por ideologias que determinam a concepção do homem e interpretação da realidade. Maria do Carmo Falcão não aponta quais são as ideologias que o profissional deverá eleger mas defende a necessidade deste se libertar de pseudo-tecnicismos neutros de forma a poderem dar um sentido humanístico à sua intervenção.

Para a autora, duas concepções como meta podem ser encontradas, atingir-se o estado de bem-estar social e criar-se um estado de desenvolvimento social.



No primeiro caso o objectivo profissional assenta no aumento do poder do consumo de bens e serviços, procurando alcançar um melhor nível de vida. Na concepção de desenvolvimento social procura-se obter a participação efectiva da comunidade em questão, de igual modo, para a concretização de bens e serviços.

O assistente social é encarado como agente de integração social, quando a sua intervenção está orientada para o pleno desenvolvimento da dimensão pessoa-cidadão no mundo.

Para atender esta dimensão o profissional intervém com os indivíduos, sistemas e estruturas favorecendo condições de expressão, associação, opção, decisão e interferência do próprio homem no mundo.

Neste sentido a intervenção do profissional baseia-se numa metodologia de intervenção adequada que é “(...) *entendida como um conjunto de princípios, procedimentos, métodos, técnicas, habilidades e atitudes, que adquirem seu sentido, coerência e integração face às finalidades próprias e específicas do serviço social*” (FALCÃO, 1979:13-14).

Esta perspectiva, de acordo com a autora, permitiu ao serviço social uma forma de actuação mais ampla junto às estruturas sociais, e, por outro lado, acompanhar a evolução das ciências humanas e sociais nos quais se encontram as explicações políticas e ideológicas que determinam as mudanças sócio-económicas em cada país. Desde a primeira sistematização elaborada por Mary Richmond, o serviço social reflecte uma perspectiva genérica de intervenção, tendo em vista a mudança social. No capítulo em que se refere aos trabalhadores sociais, diz: “*A melhoria do agregado social e a melhoria do indivíduo são interdependentes e, por isso, o trabalho de reforma social e o dos casos individuais devem necessariamente caminhar a par*” (RICHMOND, 1917:3).

A prática do Serviço Social foi compreendida, segundo a definição, a partir dos elementos essenciais – o valor, o conhecimento e as técnicas; estes elementos são considerados “*básicos do Serviço Social, no sentido de que: 1º) devem estar presentes em qualquer “pedaço” da prática do Serviço Social; 2º) são comuns, isto é, partilhados por todos os profissionais*” (BARTLETT, 1976:67).

### 3.3. Objecto Científico

Na perspectiva de Pierre Bourdieu “*construir um objecto científico é, antes de mais e sobretudo, romper com o senso comum, quer dizer, com representações partilhadas por todos*” (BOURDIEU, 1989:34).

Através da aplicação dos conceitos, mais especificamente, Organização, Cultura Organizacional e Prática Profissional, pode-se adquirir uma perspectiva mais ampla da realidade.

Neste sentido, optou-se por estudar a organização à luz de Mintzberg. Este foca o conceito de estrutura que frequentemente é utilizado para descrever os aspectos formais de uma organização e os aspectos entre eles.

Estes aspectos são, por exemplo, o número de níveis hierárquicos, o nº de departamentos e a forma de agrupamento das funções que o constituem, mecanismos de controlo, etc.

Mintzberg elabora um modelo de configurações estruturais em que os princípios básicos apontam para a não existência de uma forma única de estruturar e de fazer funcionar de forma eficaz todas as organizações.

Através deste modelo é possível efectuar-se a descrição de estrutura, bem como o funcionamento das organizações de um modo integrado e holístico. Verifica-se, assim que a organização se caracteriza por um conjunto de regras que constroem o comportamento dos indivíduos que dela fazem parte, no entanto, existe sempre uma dimensão do comportamento dos indivíduos que não é possível prever e que influencia de forma relevante o funcionamento da organização.

Deste modo, desenvolvem-se na organização relações preferenciais entre o número limitado de indivíduos que têm interações comuns e que partilham conjunto de interesses, normas e valores.

Considera-se, assim, a organização com o seu conjunto de regras responsável por parte desses grupos, nomeadamente quando divide funções por diferentes departamentos ou quando especifica diferentes níveis hierárquicos.

Para além destes aspectos, é ainda de salientar que os indivíduos desenvolvem espontaneamente grupos de natureza informal, que possuem canais de comunicação de tomada de decisão e de autoridade que não são formais.

Por estes motivos, consideramos importante seguir o autor Mintzberg, na medida em que através dele podemos captar estes aspectos na estrutura das organizações e, nos possibilita identificar o tipo de estrutura que mais se adequa à realidade da organização da SCMA.

O conceito de cultura organizacional é um termo com distintos significados para diferentes autores, no entanto surgiram algumas posições que se destacaram, nomeadamente a de Edgar Schein.

O autor defende que o processo de formação cultural é idêntico ao processo de formação de grupos, na sua essência de identidade grupal, através de padrões compartilhados, de pensamentos, crenças, sentimentos e valores. Assim, para o autor, sem grupo não há cultura e sem cultura não há grupo, e por isso, a evolução cultural, como a formação de grupos, é resultado das actividades de liderança.

Desta forma, Schein, irá procurar entender como os valores e crenças individuais dos líderes e fundadores passam a ser um conjunto de definições compartilhado e validado pelos novos membros.

Com Schein, o que se pretende perceber está ao nível dos artefactos e padrões de comportamento, bem como os próprios valores da organização.

Pretende-se, assim, captar as normas do grupo, a regularidade de comportamentos quando as pessoas interagem, os valores explícitos, as regras do jogo, a filosofia formal, o clima, os significados partilhados, as maneiras de pensar, as competências integradas e as metáforas ou símbolos integradores, bem como conhecer a sua estabilidade e a forma de integração.

Pretendemos, com este autor, conhecer os aspectos acima referidos de forma a captar a cultura da SCMA.

No entanto pensamos ser mais adequado recorrer a outro autor, Quinn, de forma a conhecer qual a tipologia da cultura da SCMA, através de vários aspectos, nomeadamente a questão da liderança, das características dominantes e critérios de “sucesso”.

Consideramos esta junção de autores possível, uma vez que ambos, Quinn e Schein, fazem o relacionamento entre os modelos de cultura existentes na organização com a liderança, sendo os pressupostos do primeiro, a motivação, o processo de decisão e o tipo de poder e influência e o segundo afirma que “a liderança é o processo fundamental através do qual a cultura organizacional se forma e é mudada”.

Tendo o serviço social, segundo Maria do Carmo Falcão, subjacente valores e conhecimentos teóricos que orientam a sua prática profissional, com a finalidade de responder às carências dos indivíduos e populações torna-se relevante captar como é que a prática do assistente social é influenciada pela cultura organizacional, e por outro, como é que este profissional influencia a cultura da organização.

## 4. MODELO DE ANÁLISE

O Modelo de análise constitui o prolongamento da problemática, onde se exploram perspectivas e ideias de diversos autores.

Segundo Quivy, após o desenvolvimento da problemática torna-se necessário traduzir estas ideias “(...) numa linguagem e em formas que as habilitem a conduzir o trabalho sistemático, de recolha e análise de dados de observação ou experimentação que deve seguir-se” (QUIVY, 1998:109).

O modelo de análise é, assim composto por conceitos e hipóteses que se devem articular entre si de modo a formarem um quadro de análise coerente. A construção de um conceito é abstracta e consiste em definir as várias dimensões em que o conceito se pode dividir. A cada dimensão correspondem geralmente indicadores que permitem medir a mesma.

### 4.1. Construção dos Conceitos

Segundo Quivy, conceber uma problemática não implica apenas descrever o referencial teórico, sendo também necessário “(...) precisar os conceitos fundamentais e as relações que eles têm entre si (...)” (QUIVY, 1998:101)

A construção de conceitos é “uma construção abstracta que visa dar conta do real. Para isso não retém todos os aspectos da realidade em questão, mas somente o que exprime o essencial dessa realidade, do ponto de vista do investigador” (QUIVY, 1998:121-122).

Neste sentido, é de referir que partimos de um conceito sistémico que, segundo o autor, se caracteriza por ser “(...) construído por raciocínio abstracto – dedução, analogia, oposição, implicação, etc. (...). Na maior parte dos casos, este trabalho abstracto articula-se com um ou outro quadro de pensamento mais geral, a que chamamos paradigma” (QUIVY, 1998:125)

Deste modo, na presente investigação tornou-se relevante abordar os conceitos Organização, Cultura Organizacional e Prática Profissional de Serviço Social.

■ **Organização:**

*“Uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntas e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objectivo comum” (CHIAVENATO, 1999:8).*

Segundo Mintzberg, a estrutura das organizações é definida como *“o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (MINTZBERG, 1995:20).*

■ **Cultura Organizacional:**

De acordo com Schein *“A cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correcta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas” (FREITAS, 1991:7).*

■ **Prática Profissional de Serviço Social**

Segundo Maria do Carmo Falcão *“existe um corpo de conhecimentos, valores, princípios e método, permitindo a emergência de um modelo de prática, orgânico e básico, que define a acção do Serviço Social” (FALCÃO, 1977:21)*

## 4.2. Construção das Hipóteses de trabalho

Segundo Quivy, *“uma hipótese é uma proposição que prevê uma relação entre dois termos que, segundo os casos, podem ser conceitos ou fenómenos. É, portanto, uma proposição provisória, uma suposição que deve ser verificada” (QUIVY, 1992:151).*

Para se formularem hipóteses é necessário uma reflexão, uma pesquisa, um contacto com os factos e a observação. Quase sempre as hipóteses derivam da observação (hipótese indutiva) ou de uma teoria capaz de estabelecer previsões (hipótese dedutiva).

Segundo Gil (1996), as hipóteses podem ser classificadas como:

- **Causísticas** – Quando se referem a algo que ocorre em determinada situação, estando assim directamente relacionados com as características dos factos específicos;
- **Em relação à frequência do acontecimento** – estão relacionadas com a maior ou menor frequência dos acontecimentos;
- **Estabelecer relação de associação entre variáveis** – a variável designa tudo que pode assumir valores ou diferentes aspectos;
- **Estabelecem relação de dependência entre duas ou mais variáveis** – concretiza-se quando nas hipóteses as variáveis interferem uma na outra. Verifica-se assim, a existência de relação entre variáveis.

Face ao que foi descrito anteriormente, elaboramos as seguintes hipóteses:

- H<sub>1</sub>** – Uma elevada coincidência de valores e objectivos presentes na organização e na prática profissional do Assistente Social é geradora de identificação organizacional
- H<sub>2</sub>** – A autonomia técnica do assistente social na sua prática profissional cria condições favoráveis para influenciar a cultura organizacional
- H<sub>3</sub>** – O reconhecimento da prática profissional do assistente social cria condições favoráveis para influenciar a cultura organizacional

## 4.3. Operacionalização dos Conceitos

CONCEITOS	DIMENSÕES	COMPONENTES	INDICADORES	TÉCNICAS
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Política	Externa	Políticas Sociais	Análise documental Entrevista
		Interna		
	Estrutural	Orgânica	Vértice estratégico Linha hierárquica Centro operacional Tecnoestrutura Pessoal de apoio Recursos	Análise documental Entrevista
		Configuração	Tipo de burocracia	Análise documental Entrevista
	Funcional	Tipo de comunicação	Formal Informal	Análise documental Entrevista
<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	Objectiva	Comportamental	Cerimónias Ritos	Análise documental Entrevista
		Manifestações	Histórias Mitos Símbolos Heróis	Análise documental Entrevista
		Política	Objectivos Estratégias	Entrevista Análise documental
	Axiológica		Valores	Entrevista Análise documental
	Tipológica		Tipo de cultura	Questionário
<b>PRÁTICA PROFISSIONAL</b>	Axiológica	Ética profissional	Valores predominantes	Entrevista
	Científica	Conhecimento	Modelos teóricos Participação em colóquios e acções de formação	Entrevista
	Operativa	Metodológica	Objectivos Estratégias Recursos	Entrevista



## 5. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

*“A metodologia consistirá na análise sistemática e crítica dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação de determinados problemas sociológicos. Situam-se aqui as questões relacionadas com a estratégia de pesquisa a adoptar em referência e adequação a certos objectos de análise e em ordem à relação e integração dos resultados obtidos através do uso de técnicas”* (LIMA:1981:10)

A metodologia que serviu de base ao estudo, teve subjacente um conjunto de métodos e técnicas que permitiu a recolha, análise e compreensão da informação.

Na perspectiva de Madureira Pinto (1986), a metodologia é a organização crítica das práticas de investigação.

A estratégia metodológica incide sobre a selecção e análise da informação, possibilitando atingir válidos conhecimentos com segurança, traçando o caminho a seguir, auxiliando as decisões do investigador e detectando erros a evitar.

Neste trabalho de investigação a estratégia metodológica utilizada para o estudo foi sobretudo uma análise intensiva.

A escolha desta estratégia prendeu-se essencialmente com o facto de proporcionar um estudo intensivo e de profundidade, que abarca uma multiplicidade, maior flexibilidade na selecção e utilização nas técnicas e permite uma grande quantidade de informação para análise.

### 5.1. Método

Madelaine Grawitz (1993) *“define métodos como um conjunto concertado de operações que são realizadas para atingir um ou mais objectivos, um corpo de princípios que presidem a toda a investigação organizada, um conjunto de normas que permitem seleccionar e coordenar as técnicas. Os métodos constituem de maneira mais ou menos directa ou concreta, precisa ou vaga, um plano de trabalho em função de uma determinada finalidade”* (CARMO, 1998:175).

Assim, de acordo com esta definição o método corresponde a uma formalização do percurso, deliberadamente adequado ao objecto, permitindo de igual modo um maior aprofundamento e progresso do conhecimento relativamente a esse objecto.

Raymond Quivy define dois métodos de investigação social “(...) o *hipotético-indutivo produz conceitos operatórios, hipóteses empíricas e um modelo que Pierre Bourdieu qualifica de mimético. O método hipotético-dedutivo constroi conceitos sistémicos, hipóteses deduzidas e um modelo teórico no verdadeiro sentido do termo*”. (QUIVY, 1998:138)

A presente investigação baseou-se num método de abordagem hipotético-dedutivo, na medida em que esta parte de um estudo teórico, permitindo assim, quer a construção de conceitos sistémicos, quer a formulação das hipóteses, que seguidamente foram experimentadas mediante a aplicação de técnicas de recolha de dados, permitindo desta forma confirmar ou infirmar as hipóteses formuladas.

Numa outra abordagem quanto ao método, pode-se referir que com o intuito de captar os diversos aspectos que constituem a cultura organizacional da SCMA pareceu adequado e pertinente optar pelo método qualitativo e quantitativo.

Autores como Reichardt e Cook, citados por Carmo e Ferreira, afirmam que um investigador não é obrigado a optar pelo emprego exclusivo de métodos qualitativos ou quantitativos e se a investigação o exigir poderá combinar a sua utilização.

Neste âmbito, pareceu-nos adequado a aplicação destas duas técnicas, visto que, o método qualitativo enfatiza mais o lado cognitivo da cultura, enquanto que o método quantitativo realça o lado comportamental da cultura, de forma a abarcar a multiplicidade de aspectos que constituem a cultura.

## 5.2. Técnicas

As técnicas “*são procedimentos operatórios rigorosos, bem definidos, transmissíveis, susceptíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problema e aos fenómenos em causa. A escolha das técnicas depende do objectivo que se quer atingir, o qual, por sua vez, está ligado ao método de trabalho*” (CARMO, 1998:175)

Para a realização desta pesquisa, optou-se por se seleccionar as seguintes técnicas: Pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevista semi-directiva, o questionário, análise de conteúdo e análise estatística.

A pesquisa bibliográfica e a análise documental são na perspectiva de Ander Egg (1969), técnicas de investigação social que tem por finalidade obter dados e informações a partir de documentos escritos e não escritos susceptíveis de serem utilizados no âmbito dos propósitos da investigação concreta.

A pesquisa e selecção documental relaciona-se com a realidade do estudo, não devendo ser realizada, como refere Quivy (1998), ao acaso nem com espírito coleccionista, pelo que se baseou em critérios de racionalidade, funcionalidade e eficácia.

A principal técnica utilizada foi a entrevista, visto ser a que melhor resposta oferece para obtenção dos objectivos, e a que melhor se coaduna com o objecto da investigação.

A entrevista é uma das técnicas de colecta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais, *“Enquanto técnica de colecta de dados, a entrevista é bastante adequada para a obtenção de informação acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações, ou razões a respeito das coisas precedentes”* (Selltiz et al., 1967:273 in GIL, 1995:113).

Neste sentido, optou-se pela entrevista semi-directiva, em que os entrevistados foram convidados a responder a um conjunto de questões abertas, sem obedecer a uma sequência rígida e segundo a sua própria linguagem, possibilitando-lhes um significativo grau de liberdade na abordagem das questões formuladas.

A entrevista, construiu-se de forma a permitir recolher a informação prescrita pelos indicadores do modelo de análise com a finalidade de testar as hipóteses formuladas, procurando-se que contivesse questões relativas a cada um desses indicadores.

De acordo com Hermano Carmo e Manuela Ferreira *“Tal como na selecção e encadeamento das perguntas a escolha dos futuros entrevistados deve ser adequada aos objectivos da pesquisa. Tal adequação pode ser personalizada, no caso de*

amostras intencionais em que se procura inquirir um conjunto de informadores qualificados (...)" (CARMO, 1998:34)

A entrevista semi-directiva<sup>17</sup> foi aplicada a dez (10) interlocutores, nomeadamente, a todos os membros da direcção, ou seja, a cinco (5) e a todos os técnicos de Serviço Social, ou seja, igualmente a cinco (5), uma das quais coordenadora da equipa técnica.

O motivo pelo qual se aplicou a entrevista semi-directiva à direcção, prendeu-se com o facto desta definir a missão da instituição, estando-lhe, assim, subjacente os valores, normas, crenças e objectivos pelos quais se rege.

Relativamente, aos Assistentes Sociais da instituição, foi-lhes aplicado de igual forma a técnica anteriormente referida, uma vez que se pretende conhecer a prática desenvolvida por estes técnicos, nomeadamente, os valores, objectivos e estratégias primordiais na sua actuação na instituição.

Neste sentido, pretendeu-se captar de que forma a prática profissional do assistente social influencia a cultura organizacional, e vice-versa.

É de realçar ainda, a necessidade sentida de se complementar a entrevista com a aplicação de um questionário<sup>18</sup>, quer à direcção, quer às técnicas de serviço social, com a finalidade de conhecer a visão de ambos os grupos relativamente ao tipo de cultura existente na SCMA.

Segundo Gil o questionário é "*a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objectivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.*" (GIL, 1989:124).

A utilização da entrevista implicou que o tratamento dos dados recolhidos fosse realizado através da técnica da análise de conteúdo que permitiu interpretar os vários discursos dos entrevistados, as suas ideias, opiniões e ainda o "*...estudo do não dito, do implícito*" (QUIVY, 1998:230).

---

<sup>17</sup> Vide Anexo nº 1

<sup>18</sup> Vide Anexo nº 3

De acordo com Berelson a análise de conteúdo é “ uma técnica de investigação que através de uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações” (BARDIN, 1977:36).

Nesta pesquisa procedeu-se a uma análise temática do conteúdo das entrevistas. Primeiramente procedeu-se à identificação e selecção dos temas, posteriormente definiram-se as categorias de análise para cada tema, elaborando-se quadros gerais que possibilitaram a interpretação dos vários discursos.

Relativamente ao questionário, foram recolhidos dados generalizados a todos os elementos destes dois grupos que após serem traduzidos em números nos permitiu uma análise estatística.

## 6. APRESENTAÇÃO DOS DADOS

### 6.1. Organização

A Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Almada, é considerada pela Constituição da República Portuguesa, artigo 63º, uma IPSS e pelo Direito Canónico uma Instituição Pública. É designada, em abreviatura, Santa Casa da Misericórdia de Almada, instituição Laica e cristã.

Esta Misericórdia desenvolveu-se ao longo dos séculos essencialmente junto dos grupos mais vulneráveis e carenciados e, de acordo com o seu Compromisso, “(...) *tem a sua sede na freguesia de Almada e concelho de Almada e exerce a sua acção no concelho do mesmo nome*” (CAP.I, Art. 2º)<sup>19</sup>.

O “(...) *âmbito da actividade social da Irmandade não se confirma apenas ao campo da chamada segurança social e pode abranger, também, outros meios de fazer bem, designadamente, os sectores da saúde e de educação*” (Idem, Art. 4º)

Esta instituição tem como objectivo, de acordo com o seu Compromisso “(...) *satisfazer carências sociais e praticar actos de culto católico, de harmonia com o espírito tradicional, informado pelos princípios da doutrina e moral cristã e ainda pelos usos e costumes da Irmandade*”, (Idem, Art. 1º, nº 1)

A sua acção social incrementou-se não só nas áreas tradicionais, idosos e infância, mas também noutros grupos, nomeadamente populações em Situação de Risco/Exclusão Social.

A Misericórdia actualmente tem cerca de 372 funcionários, distribuídos por seis valências<sup>20</sup> e dispõe de técnicos com variadas formações, sendo todas as valências enquadradas por pessoal especializado.

Presentemente a Instituição, em valências com acordo com a Segurança Social, cobre cerca de 900 utentes distribuindo-se estes por todas as faixas etárias.

---

<sup>19</sup> Vide Anexo nº 1 – Vol. II

<sup>20</sup> Vide Organigrama – Anexo nº 2 – Vol. II

Desde a sua fundação que a SCMA tem alargado gradualmente a sua área de intervenção social, com o intuito de melhor satisfazer as populações. Actualmente conta com seis valências, respectivamente:

- Lar Granja Luís Rodrigues, criado nos anos cinquenta, sito em Costas de Cão, Monte de Caparica. Advém de um legado para albergar vinte homens idosos. Foi remodelado e alargado em 1968 para sessenta utentes de ambos os sexos. É um estabelecimento que se destina a receber e a prestar assistência a pessoas idosas.
- Lar de Jovens D. Nuno Álvares Pereira, criado em 1977 proveniente de uma fundação com o mesmo nome, está situado na Avenida Egas Moniz. Destina-se ao internato de crianças, jovens e órfãos abandonados ou provenientes de famílias muito carenciadas.
- Apoio Domiciliário, criado em 1982, é um serviço de apoio ao domicílio que consiste na prestação de serviços visando apoiar na própria casa as funções familiares quando estas não possam ser exercidas pelos seus membros, permitindo-lhes que se conservem no seu meio familiar e social.
- Creche Familiar, criada em 1983, para crianças dos três meses aos três anos. É um serviço realizado em casas de amas formadas profissionalmente pela SCMA através dos seus Técnicos.
- Centro Comunitário P.I.A. I, criado em 1986, foi cedido em contrato de comodato pelo CRSS de Setúbal, está situado na Rua do Raposo de Cima e integra as seguintes valências: Creche tradicional, Jardim de Infância, Centro de Dia e Centro de Convívio.
- Centro Comunitário P.I.A. II, criado em 1991, foi cedido em contrato de comodato pelo CRSS de Setúbal, situado no Bairro Amarelo no Monte de Caparica. A sua intervenção social centra-se particularmente em dois grupos específicos: jovens e mulheres e integra os seguintes equipamentos: OTL, Colónia de Férias, Apoio Familiar a Carenciados e Animação com a Comunidade.

### 6.1.1. Política Externa

A SCMA é uma organização social e, como já se referiu anteriormente, as organizações são formadas por um conjunto de pessoas que se relacionam de forma a atingir os objectivos a que a organização se propõe.

Neste sentido, o modelo mais adequado de organização à SCMA é o que permite uma significativa adaptação e ajustamento perante as contingências das pressões e oportunidades que advêm do ambiente externo, nomeadamente políticas sociais.

Assim, é através do Decreto Lei nº 53/83<sup>21</sup>, de 26 Agosto, que a SCMA foi constituída como IPSS com registo no Livro das Irmandades nas fls. 139 frente e verso, em conformidade com o nº 2 do art. 9º do Regulamento do Registo das IPSS aprovado pela Portaria nº 778/83<sup>22</sup>, de 23 de Julho.

É de sublinhar que, enquanto instituição rege-se por estatutos, e no caso particular das IPSS funcionam sob a tutela do Ministério do Trabalho e Solidariedade (Decreto Lei nº 119/83)<sup>23</sup>, no entanto como está contemplado neste decreto lei, a SCMA tem obrigatoriedade (art. 10º) de elaborar livremente os estatutos não esquecendo a legislação aplicável.

Assim, de acordo com os seus Estatutos, podemos verificar que esta “(...) *Irmandade adquire personalidade jurídica civil e estará reconhecida como Instituição Privada de Solidariedade Social, mediante participação escrita da sua erecção canónica, feita pelo Ordinário Diocesano aos serviços competentes do Estado, mantendo assim a personalidade jurídica que lhe foi reconhecida*” (Compromisso da SCMA, Cap. I, art. 1º, nº 2)<sup>24</sup>.

É de salientar que as IPSS devem desenvolver um papel activo e participativo na criação e execução de políticas sociais na medida em que se trata de organizações sociais que actuam ao nível local.

---

<sup>21</sup> Vide Anexo nº 3 – Vol. II

<sup>22</sup> Idem

<sup>23</sup> Idem

<sup>24</sup> Vide Anexo nº 1 – Vol. II



Assim, ao intervirem sob a tutela do Estado devem articular quer com este organismo quer com o poder local, para que estas políticas se ajustem melhor às necessidades reais da população a que se destinam. Tendo esta participação sido possível através do Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social.

Através da análise de conteúdo foi possível identificar como políticas externas as seguintes:

“(...) começa a ser mais até um compromisso social e para com o Estado na medida em que o Estado começa a financiar de uma forma mais fundamentada, ou seja, através de protocolos, portanto, de financiamentos em resultado de candidaturas a projectos (...)” **(D 5)**

“(...) a União das Misericórdias funciona (...) como a entidade patronal para negociar com os poderes públicos (...) tem a nossa representação para negociar ... ah ...acordos com os poderes públicos ... e, esses acordos prevêm uma ... uma ... os subsídios per capita, quer dizer, o que é discutido é o valor ... do subsídio por utente (...)” **(D 4)**

“(...) o Estado compromete-se, o Estado através do Ministério da Segurança Social compromete-se a contribuir com aquele montante, mas a instituição também se compromete a fazer aquilo que decorre do projecto (...)” **(D 5)**

“(...) Nós recebemos participações ... os serviços de apoio social ao bairro (...)” **(D4)**

“(...) Obviamente consubstanciada num conjunto de políticas ... lançamento do RMG que deu oportunidade a um conjunto de pessoas que ... surgiu esta nova hipótese (...)” **(D 1)**

“(...) é o próprio Rendimento Mínimo Garantido (...) cuja atribuição local é baseada numa comissão e num núcleo executivo que é composto por entidades locais e que tem voz activa (...)” **(D 5)**

### **6.1.2. Política Interna**

A política interna define as grandes linhas orientadoras que norteiam a actuação na organização.

Deste modo, no que diz respeito a uma das políticas internas existentes na SCMA, referenciada por uma técnica, é a de recorrer aos recursos humanos existentes que demonstrem aptidão para funções necessárias nesta instituição e simultaneamente permitir-lhes um maior envolvimento pessoal.

Assim, “(...) *recorre-se portanto a esse pessoal (...) a política da instituição, é a de contratar essa pessoa (...)*” **(AS 2)**.

Outra política é a rentabilização dos recursos existentes, nomeadamente a abertura de “(...) *um lar de idosos para quem possa pagar (...) isto à primeira vista pode parecer que não está dentro das missões da misericórdia, dentro da filosofia da misericórdia, mas, por um lado, seria uma maneira de obter alguns excedentes ... ah ... económicos que pudessem financiar aqueles que não podem pagar, que seriam os dos outros lares, os de Costas de Cão e CAII (...)*” **(D 4)**.

Subjacente a esta política pode-se detectar uma outra política interna que consiste na discriminação positiva, ou seja, favorecer os utentes mais desfavorecidos.

De igual modo, é de salientar, o equilíbrio que deverá existir entre a gestão financeira e a acção social, ou seja, “(...) *é obvio que temos algumas preocupações para o equilíbrio entre ... hmm ... a questão financeira e também o desenvolvimento em termos de acção social(...)*” **(AS 3)**

É de referir ainda, como política interna o facto de os técnicos terem de “vestir a camisola” da SCMA, traduzindo-se este aspecto no empenhamento, dedicação e disponibilidade das técnicas relativamente a esta instituição.

“(...) *há uma cultura, cultura própria da misericórdia (...) aqueles que vestem a camisola têm uma actuação ... ah ... muita gente, técnicos de ... do social em particular que dão à misericórdia muito mais do que seriam obrigados em termos de cumprimento escrito do contrato de trabalho ... ah ... mas isso, a isso não são obrigadas, será preciso que a própria misericórdia as entusiasme ... ah ... actuar dessa maneira*” **(D 4)**

### 6.1.3. Estrutura e Funcionamento

O desenho da estrutura organizacional<sup>25</sup> compreende órgãos e níveis hierárquicos distintos, neste sentido, as ligações e relações de interdependência, possibilitam o funcionamento da organização, de modo a que a mesma alcance os seus objectivos organizacionais.

Assim, apurou-se que a estrutura organizacional da SCMA é composta por um corpo de dirigentes voluntários que se encontram distribuídos pela Assembleia Geral, Mesa Administrativa e Conselho Fiscal (Idem, Cap. V, art. 25º nº 1).

Para além destes, a organização, é ainda constituída por técnicos de diversas áreas de formação, nomeadamente, assistentes sociais, psicólogos, animadores sócio-culturais, educadores de infância, etc., bem como funcionários administrativos e auxiliares.

Tal como se referiu anteriormente a direcção da SCMA é voluntária, devendo-se este aspecto à própria exigência dos Estatutos das IPSS (Dec.Lei nº 119/83 – artº 18º).

De acordo com o Compromisso da SCMA, a Irmandade é constituída por “irmãos”<sup>26</sup> e o seu *“Governo (...) reside na Assembleia Geral e, por delegação desta, na Mesa Administrativa e no conselho Fiscal”* (Idem, art. 6º, nº 1), verificando-se que todos *“os Corpos Sociais são eleitos por períodos de três anos cívicos”* (Idem, Cap. V, art. 25º, nº2), sendo de salientar que o exercício dos respectivos cargos é gratuito (Idem, Cap. V, art. 26º, nº 1), no entanto as despesas efectuadas, durante o exercício das suas funções, são pagas pela instituição.

Contudo, caso *“o volume do movimento financeiro ou a complexidade dos serviços exijam o trabalho e a presença prolongada de alguns membros dos Corpos Sociais, podem eles passar a ser remunerados desde que a Assembleia Geral assim o delibere e fixe o respectivo montante da retribuição”* (Idem, Cap. V, art. 26º nº 2).

De acordo com o Cap. V, Art. 30º, nº1, do Compromisso da SCMA, *“A Mesa da Assembleia Geral é constituída por um Presidente, um Vice-Presidente e dois Secretários”*, sendo da sua competência, de acordo com o Art. 31º, convocar os irmãos;

---

<sup>25</sup> Vide organigrama – Anexo nº 2 Vol. II

realizar a eleição da sua mesa, do Conselho Fiscal e da Mesa Administrativa; Dar posse aos corpos gerentes eleitos; Apreciação e votação dos orçamentos, contas e relatórios; proceder à apreciação e votação das modificações do compromisso; autorização de aquisições, alienações e onerações de bens móveis e imóveis, bem como a realização de empréstimos, entre outros.

A Mesa Administrativa é composta de acordo com o Art. 33º, nº1, “(...) *por sete membros efectivos e um número indeterminado de vogais suplentes.*”, desempenhando estes membros os respectivos cargos de: “(...) *Provedor, Vice-Provedor, Secretário, Tesoureiro e Vogais*”.

Com base no Art. 41º, verifica-se que, a esta Mesa compete: “*a) Executar e fazer executar as deliberações da Assembleia Geral e os preceitos deste compromisso e dos regulamentos que o vieram a completar; b) Admitir irmãos; c) Administrar os bens, obras e serviços da irmandade e zelar pelo bom funcionamento dos seus vários sectores; d) Elaborar orçamentos e relatórios e organizar contas de gerência; (...) aceitar heranças, legados e donativos; g) Elaborar os regulamentos aconselháveis para a boa organização dos serviços; h) Elaborar e aprovar os quadros de pessoal (...)*”, entre outras.

O Conselho Fiscal é formado por três membros efectivos, de acordo com o Art. 46º, nº1. A este órgão compete: “*a) Apreciar e fiscalizar o funcionamento dos serviços administrativos; b) Examinar e conferir os valores existentes nos cofres (...); c) Verificar os balancetes da tesouraria (...); f) Apresentar no fim de cada exercício anual o seu parecer sobre o relatório e sobre as contas de gerência respectivas (...)*”, entre outras.

Neste âmbito, na perspectiva de Mintzberg, é a Direcção, ou seja, a Mesa Administrativa, assim como a Assembleia Geral e o Conselho Fiscal, que ocupam aquilo que este autor denomina de Vértice estratégico, assumindo, assim, as funções de gestão global da instituição, deste modo, estas funções garantem que a organização realize a sua missão, regulando a fronteira entre a mesma e o exterior.

Da análise do discurso de um dos membros da direcção comprova-se este aspecto “(...) *compete à mesa administrativa (...) traçar todos os anos (...) as grandes linhas de actuação de funcionamento desta casa.*” **(D 1)**

---

<sup>26</sup> Para que seja considerado “irmão” é necessário cumprir os requisitos presentes no Cap. II do Compromisso, Art. 7º, 8º, 9º e 10º.

Contudo, refira-se ainda, e relativamente ao impacto que o ambiente externo que esta instituição tem na sua estrutura e funcionamento é determinante para a eficácia das respostas dadas. Segundo o mesmo autor, não é propriamente o ambiente que é relevante, mas sim, a capacidade das mesmas apreenderem, preverem e adaptarem-se às múltiplas diversidades que o meio externo traz, no sentido de responderem de forma rápida às necessidades provenientes do mesmo.

Deste modo, e conforme se pode verificar pelo discurso dos entrevistados, pode-se concluir que a SCMA não é uma instituição que se encontra fechada às mudanças provenientes do ambiente externo, isto porque acompanha as alterações que ocorrem no ambiente externo, adequando as suas respostas mediante as necessidades que vão emergindo do meio envolvente onde actua, tornando desta forma a sua estrutura descentralizada e dinâmica.

De acordo com o discurso de um dirigente “ (...) temos três grandes projectos em mira... primeiro é o lar de jovens... o segundo é prosseguir a remodelação do lar de idosos (...) terceiro projecto, um lar de idosos para quem possa pagar (...)” **(D 4)**.

Segundo Mintzberg, algumas assistentes sociais desta instituição situam-se na Linha Hierárquica, na medida em que exercem funções de chefia e coordenam o trabalho de outros.

As afirmações de alguns membros da direcção ilustram esta realidade.

“(...) temos... abaixo da administração (...) a directora técnica do campo social (...)” **(D 4)**;

“(...) as coisas quando chegam aqui à direcção, já vieram filtradas pela Dr<sup>a</sup> Assis (...) é também um pólo de harmonia (...) ela traduz o que é uma directora técnica, na prática, na exequibilidade (...)” **(D 3)**;

“(...) ela é coordenadora de todas as directoras (...) porque cada valência tem uma directora (...)” **(D 4)**

“(...) todas reportam directamente à directora técnica, e portanto, em termos institucionais passam sempre pela directora técnica (...) para fazer uma certa triagem (...)” **(D 4)**;

*“(...) a direcção não dá, digamos assim, orientações de trabalho às assistentes sociais, portanto é sempre feito através da (...) directora técnica.” (D 5).*

De acordo com o modelo de Mintzberg, é de referir que, as Directoras das Valências desta organização, encontram-se simultaneamente na Linha Hierárquica e no Centro Operacional, na medida em que ocupam funções de chefia, bem como exercem funções de assistente social<sup>27</sup>.

Estas profissionais ao deterem um conhecimento teórico e operacional que lhes advém da sua formação específica possuem uma grande autonomia no seu desempenho profissional, verificando-se, assim, que as assistentes sociais têm um poder significativo nesta instituição que assenta na sua competência.

Assim, conforme se verifica através dos diversos discursos proferidos pelos dirigentes na entrevista, o serviço social é prestado por técnicas com formação, caracterizando-se a actuação destas profissionais pela autonomia e competência.

*“(...) serviço social prestado (...) por pessoas devidamente habilitadas, formadas para exercer esse serviço (...)” (D 3);*

*“Eu diria que sob o ponto de vista técnico quem manda na casa são os assistentes sociais (...) a mesa não tem competência, nem sequer alguma pessoa que tenha formação... em serviço social, portanto a mesa não tem competência para (...) impor actuação técnica.” (D 5);*

*“As assistentes sociais são a chave-mestra do serviço social que nós prestamos ou que se presta dentro desta instituição.” (D 2);*

*“(...) a base de funcionamento desta casa é o serviço social” (D 1)*

No seguimento desta afirmação parece relevante mencionar Mintzberg, uma vez que este salienta que o “Centro Operacional situa-se no âmago de cada organização, é a

---

<sup>27</sup> As funções das Técnicas de Serviço Social da SCMA são: Apoio Social na área da infância, juventude, famílias e formação profissional. Enquanto que as funções das Directoras consistem em dirigir o equipamento e simultaneamente acumulam funções de apoio social a famílias, utentes e funcionários.

parte crucial da organização que produz os resultados essenciais que a conservam viva” (MINTZBERG, 1995:43).

De igual modo, as assistentes sociais confirmam de forma unânime que tem autonomia na instituição, como se pode observar nos discursos das entrevistadas.

*“Aqui na Misericórdia, de facto temos essa autonomia.” (AS 1);*

*“(...) a misericórdia é das poucas instituições, das quais os técnicos conseguem trabalhar mesmo com autonomia” (AS 2);*

*“(...) penso que os técnicos desta casa têm toda a autonomia e liberdade (...) tenho total autonomia de desenvolver as acções que eu (...) entender desde que isso traga benefícios para a instituição e penso que qualquer técnico aqui o tem”. (AS 3);*

*“(...) nós aqui temos uma autonomia quase 100%” (AS 4)*

Ao contrário da direcção as técnicas não são voluntárias, sendo este aspecto mencionado por um dos dirigentes.

*“(...) as assistentes sociais são... são funcionárias que têm o seu vencimento (...)” (D 4).*

Neste sentido, parece-nos que a configuração presente nesta organização é a burocracia profissional, na medida, em que se verifica a predominância do centro operacional, baseando-se, assim, na standardização de qualificações. De igual modo, observa-se que os profissionais têm um grande controlo do seu trabalho.

#### **6.1.4. Recursos**

Da análise documental e análise de conteúdo foi possível detectar que a SCMA para desenvolver uma acção mais qualificada na intervenção social, abarcando as várias dimensões da situação-problema, faz-se valer das parcerias que estabelece com diferentes entidades locais, estatais e privadas:

Serviços Locais de Acção Social (SLAS) de Almada/CRSS de Setúbal, Câmara Municipal, Centro de Emprego, Escolas, Centros de Saúde, Juntas de Freguesia,

Colectividades, Associações e IPSS, Comissão de Protecção Crianças e Jovens, Centro Social Paroquial, CAE de Setúbal, PSP – Escola Segura e IGAPHE.

Esta cooperação é visível ao nível do projecto “Luta Contra a Pobreza – Raízes para um Futuro de Sucesso” que visa “(...) *contrariar a situação de exclusão e pobreza existentes e suas características de multidimensionalidade; implementar um processo de desenvolvimento local através de uma intervenção alargada das forças vivas do concelho, estatais ou privadas, em responsabilidade efectiva*” (Relatório de actividades de 1993, p. 7).

“*Como sabem o primeiro projecto raízes, que de facto é um marco aqui no concelho, e se calhar em termos do país (...)*” **(AS 3)**.

Existem ainda outros projectos como: “*Desenvolvimento Social do Bairro de realojamento dos moradores da orla costeira da Costa da Caparica*” que visa accionar um processo de desenvolvimento social urbano integrado no processo de realojamento e o projecto “*Adrenalina*” que decorreu da necessidade sentida pela SCMA no âmbito da sua intervenção nos Bairros sociais do PIA, em que um dos constrangimentos verificados era a elevada percentagem de jovens que abandonavam o sistema de ensino no final do 1º ciclo e a inexistência de respostas ao nível educativo e formativo.

“*(...) uma experiência que tivemos aqui à dois anos e que foi muito interessante, foi o projecto adrenalina (...) foi uma coisa totalmente nova (...)*” **(D 4)**.

“*(...) o projecto Adrenalina, que é um sistema alternativo ao sabido educacional normal destinado sobretudo a crianças e jovens, neste caso mais jovens que não tiveram aquele percurso escolar habitual e quer uma outra oportunidade em termos de os integrarem profissionalmente*” **(D 1)**.

É de salientar que, segundo o Art. 3º do Capítulo I do Compromisso, a “*(...) Irmandade coopera com quaisquer outras entidades públicas e particulares (...)*”, afirmando mesmo que “*É cada vez mais verdadeira a afirmação que ninguém pode trabalhar de forma eficiente só. Mesmo voltando a reportar-nos às obras da Misericórdia – nosso farol – elas, nos nossos dias, exigem respostas que só os parceiros podem resolver*” (Relatório de actividades de 1993).



No que concerne à relação da SCMA com o Estado foi possível constatar que a parceria existente nesta relação é marcada essencialmente pela vertente financeira, visível nos Acordos de Cooperação que esta instituição estabelece com o CRSS.

Através da análise de conteúdo é possível referir que a SCMA tem “(...) *contratos com a Segurança Social ... hmm .. que são negociados ... hmm ... pela União das Misericórdias (...) é essa receita que vem dos ... do ... do Ministério ... da ... da Acção Social que ... hmm ... assegura o funcionamento mínimo da misericórdia (...) o estado paga 50% do funcionamento da misericórdia (...) então donde vêm os outros 50% do dinheiro? Hmm ... bem ... em parte vem, também, das participações dos utentes e das famílias, (...) depois há as receitas provenientes de cotizações ... de ... de rendas de algumas propriedades da misericórdia (...) a exploração de dois parques de estacionamento (...) doações (...) e, é assim que se vai completando os outros 50% (...)*” **(D 4)**.

#### 6.1.5. Comunicação

A comunicação ocupa um lugar muito importante no funcionamento da organização, uma vez que “*constitui um comportamento organizacional subjacente à vida da organização e à dos seus membros*” (CHAMBEL, 2001:371).

Deste modo verifica-se que é através da comunicação organizacional que a informação é transmitida na organização, estabelecendo-se assim a relação entre os indivíduos que dela fazem parte. Esta comunicação, entre os distintos membros que formam a instituição, permite a circulação de informação e o estabelecimento das relações.

Por sua vez, a circulação de informação, através da estrutura da instituição, pode ser descendente, ascendente.

De acordo com Mintzberg, a comunicação descendente é transmitida do Vértice estratégico para o Centro Operacional, assim esta comunicação provém de níveis superiores para níveis inferiores.

Na comunicação ascendente o fluxo de informação circula no sentido inverso, ou seja, do Centro Operacional para o Vértice estratégico.

De acordo com a análise de conteúdo é possível constatar a existência de comunicação formal e informal, quer por parte dos elementos da direcção, quer por parte dos Técnicos de Serviço Social, verificando-se a sua adequação consoante o local em que encontrem.

Neste sentido, verifica-se a existência de comunicação formal, nomeadamente através das reuniões, bem como a presença de circulação informação ascendente, conforme se pode observar através dos discursos:

*“(...) as directoras fazem-nos as comunicações daquilo que pretendem, do que está a ser desenvolvido, nós falamos constantemente com elas, realizamos reuniões regularmente (...)” (D2).*

*“(...) outras vezes quando os assuntos são mais delicados reunimos e discutimos as situações com a direcção (...)” (AS 1).*

*“(...) temos aquelas reuniões com a direcção para discutirmos as coisas da casa e de interesse para a instituição essas ... essas são mais formais.” (AS 2).*

Ao nível da comunicação informal, pode-se constatar mediante os discursos de ambos os entrevistados que estes são estabelecidos durante os encontros extra-reuniões, ou através de telefonemas.

*“(...) apesar de haver reuniões periódicas, mas se há um problema que surge e é preciso resolver naquele momento, não é preciso estarmos à espera do dia da reunião para se resolver, é preciso resolvê-lo vamos ou damos um telefonema, vamos resolvê-lo, vamos conversar (...)” (AS 1).*

*“(...) passa pela comunicação que temos uns com os outros, pelo a vontade que temos, de tudo não ser tão formalizado (...)” (AS 2).*

*“(...) o acesso à instituição e ao provedor está aberto a todos, se quiserem vir cá conversar, vir cá trocar impressões, problemas, com o provedor, ou qualquer membro da mesa administrativa (...)” (D 4).*

## 6.2. Cultura Organizacional

De acordo com Chambel e Curral, “O conceito de cultura, aplicado às organizações, veio introduzir um novo potencial explicativo, sobretudo em relação aos processos que implicam a participação coordenada de vários membros de uma organização” (CHAMBEL, 2000:179).

A cultura permite compreender como é que indivíduos que pertencem a diferentes grupos profissionais, e conseqüentemente têm atitudes, valores e percepções do mundo diferentes, conseguem trabalhar em conjunto.

A definição de cultura inclui as manifestações não visíveis que facilitam ou prejudicam a concretização dos objectivos organizacionais e a integração necessária a essa realização, que se traduzem sob a forma de normas grupais, valores declarados, filosofia da organização ou do grupo, atitudes, modelos mentais, significados partilhados. Desta forma a cultura foca aquilo que é partilhado pelos membros de um determinado grupo.

### 6.2.1. Características da Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional apresenta algumas características consideradas marcantes, que no momento do processo de elaboração do planeamento estratégico devem ser levadas em consideração, para que efectivamente se possa obter o êxito desejado.

#### 6.2.1.1. Ritos, Rituais e Cerimónias

A organização utiliza os ritos, rituais e cerimónias como forma de expressar a sua natureza cultural, através de actividades práticas compostas por símbolos, artefactos, linguagem e gestos que representam a sua forma de “ser”.

Assim, podem ser facilmente identificados na medida em que marcam a tradição e o perfil da organização.

Os principais ritos identificados na SCMA são:

⇒ *Ritos de passagem*: ocorrem nas novas contratações, promoções e todas as formas de transferência ou mudança de um estágio para outro dentro das organizações.

Como exemplo de uma nova contratação referimos a situação de uma assistente social que se encontra nos quadros técnicos apenas à nove meses.

*“Eu entrei em Dezembro de 2002, entrei numa fase imensamente complicada, tornou-se um bocadinho complicada, (...) a altura foi um bocadinho conturbada, no entanto, hmm... com o apoio da própria equipa em transmitir os próprios valores, as próprias normas, os critérios, os procedimentos, (...) fui começando a perceber como é que as coisas funcionavam (...) é muito importante que haja uma uniformização de critérios e de maneira de intervir, (...) apesar de ter sido complicada a integração, posso dizer que existiu um espírito de equipa, de coesão entre os técnicos e nomeadamente entre a equipa, e houve um apoio, uma colaboração, o que se tornou fundamental para a minha integração na instituição, isto porque, se não houver apoio e colaboração por parte da equipa a integração tanto na instituição como no funcionamento e no relacionamento entre todos seria complicadíssima” (AS 5).*

⇒ *Ritos de integração*: são as confraternizações de final de ano ou prémios para heróis da organização e comemoração de aniversários, despertando para o comprometimento e unidade dos participantes. No caso da SCMA foi possível detectar alguns ritos de integração, nomeadamente o Jantar de Natal da SCMA onde os funcionários confraternizam com os “irmãos” desta Misericórdia, mais concretamente o Provedor, restantes elementos da direcção e mesários das valências. É, ainda, de assinalar o Jantar de Natal de cada valência em que o provedor faz questão de participar.

No que respeita às cerimónias podemos referir a comemoração do aniversário da Misericórdia e, conforme compromisso da SCMA, alguns actos como: “(...) a) Missa Dominical da Irmandade; b) Uma missa sufrágio por alma de cada irmão falecido; c) Exéquias anuais, no mês de Novembro, por alma de todos os irmãos e beneméritos falecidos; (...)” (Art. 13º) e ainda “(...) reuniões de convívio e festividades de carácter local e cultural;” (Art. 41º).

Este tipo de eventos “(...) são exemplos de actividades planeadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa” (FREITAS, 1991:21)

### 6.2.1.2. Mitos

São eventos marcantes nas organizações que representam pessoas ou passagens existentes no imaginário mas que contribuem para o modo de pensar, agir e sentir da organização.

Os mitos apesar de não terem suporte que os comprovem, podem mobilizar a organização para uma maior integração através de narrativas incorporadas na vivência organizacional que de qualquer forma difundem os valores organizacionais.

É de referir que não foi possível recolher elementos sobre os mitos da SCMA.

### 6.2.1.3. Histórias

Grande parte do comportamento organizacional e sua adequação ao ambiente deve-se às histórias ocorridas na organização e que relatam as origens e factos do passado que servem no presente como parâmetros de admiração, auto-afirmação e motivação.

Assim, é de salientar algumas personalidades que ficaram na história da misericórdia, podendo este aspecto ser comprovado através do discurso de dois entrevistados.

*“Por esta Misericórdia passaram inúmeras pessoas que ao longo da nossa história enquanto portugueses tiveram um papel relevante, o caso de Garcia D’Orta, o D. Nuno Álvares Pereira que aqui foram irmãos e aqui ampararam esta instituição.” (D 1).*

*“(...) uma das curiosidades é a única assinatura que existe ... no mundo do Fernão Mendes Pinto, que também foi mesário da misericórdia, no documento de posse, em que ele tomou posse de mesário está a assinatura dele que é uma raridade, é a única porque Fernão Mendes Pinto foi perseguido, ou pelo menos marginalizado por se ter indisposto com os jesuítas, ele foi jesuíta e ... e... saiu da ordem por (...) alegarem uma coisa e fazerem outra (...) refugiou-se aqui numa quinta, aqui em Almada (...) onde ele se dedicou ao fabrico de vinho (...)” (D 4).*

Através das entrevistas foi possível recolher pequenos fragmentos das história desta instituição uma vez que estes continuam vivos na memória dos membros da direcção, nomeadamente:

*“(...) foi em 74 a nacionalização do sitio onde nós estamos. Durante muitos anos este sitio onde hoje está a funcionar o CAII, funcionou o hospital do concelho de Almada que foi nacionalizado até à abertura do Garcia de Horta (...)” (D 1).*

*“(...) e aqui também tínhamos o hospital de Almada, era um hospital da misericórdia, essa era a principal função da misericórdia quando, não única, mas era a principal, quando os hospitais foram nacionalizados a seguir ao 25 de Abril ... ah ... pois, este também foi englobado no Serviço Nacional de Saúde e foi considerado hospital distrital (...)” (D 4);*

*“(...) Já depois do 25 de Abril fomos obrigados a assegurar um lar de crianças que existia no Porto Brandão, chamada, nessa altura, Fundação D. Nuno Álvares, actualmente chamamos Lar de Jovens D. Nuno Álvares Pereira (...)” (D 4);*

*“A história da misericórdia de Almada é bastante grande, são quase 500 anos, sei que começou com uma gafaria que havia aqui na zona de Cacilhas (...)” (D 5);*

Na memória mais recente, é de salientar a *“(...) a criação do PIA, do PIA I e PIA II, que é os vazados do Pica Pau Amarelo (...)” (D 2)*, tendo sido estes espaços cedidos pelo INH, e ainda a *“(...) inauguração deste CAII (...)” (D 2)*, onde anteriormente havia funcionado a antiga gafaria, que após o 25 de Abril deixou de pertencer à misericórdia, tendo sido posteriormente este espaço devolvido à instituição como salienta um dos entrevistados *“(...) foi-nos entregue e ... ficamos com a criança nos braços sem saber o que vamos fazer disto (...) e daí a construção deste edifício onde estamos (...)” (D 4).*

Outro acontecimento significativo mencionado por outro entrevistado é *“(...) a reconstrução do Lar de idosos de Costas de Cão (...)” (D 3).*

#### 6.2.1.4. Heróis

São personalidades da organização que reúnem em si atributos que servem de modelo para os demais. São considerados heróis os líderes primais, aqueles que fundam a organização ou os seus primeiros presidentes e são conhecidos pela sua força de liderança. Estas personagens são identificados ainda, pelos seus grandes feitos e não são esquecidos em função do seu carisma. O herói marca a organização a ponto de lhe transmitir os seus próprios valores e cultura, responsáveis portanto pela expressão cultural do passado e que de facto influencia o presente da organização.

Na SCMA, pensamos ser possível identificar dois líderes, um ao nível da direcção da instituição e outro ao nível do Serviço Social.

*“(...) tenho que prestar a minha homenagem ao Dr. Valente da Cruz, antigo provedor, que, de facto, era uma pessoa (...) com um sentido humanista bastante grande (...)” (AS 3)*

Ao nível do Serviço Social, é de destacar a Dra. Assis, chegando mesmo a ser considerada como *“(...) uma pedra chave nesta misericórdia, tudo quanto se refere ao campo social é com ela (...)” (D 4)*, *“(..) eu pessoalmente até penso que isto não funcionava sem a Assis (...)” (D 4)* e *“(...) num caso concreto temos uma Dra. Maria Assis que realmente, vocês conhecem, que é realmente uma pessoa extraordinária, é um pilar nesta casa. Que tem levado a misericórdia mais longe (...)” (D 3)*.

Podemos assim dizer que este reconhecimento se deve *“(...) ao grande profissionalismo e à grande dedicação da Dr<sup>a</sup> Maria de Assis, directora coordenadora técnica desta instituição que cedo, e com os seus 24 anos e meio de instituição levou e condicionou que esta Misericórdia tivesse realmente uma grande actuação e parte do trabalho que hoje é feito deve-se, de facto, a ela.” (D 1)*.

#### 6.2.1.5. Símbolos

Os símbolos sintetizam a organização, através destes é demonstrada da forma mais evidente possível a sua maneira de ser. Ao adoptar simbologias para as suas actividades, há uma atitude consciente de expressar aos funcionários e utentes que aquela organização está comprometida com seus princípios.

Estes símbolos podem ser crachás, uniformes, acessórios ou ainda logotipos, bandeiras e hinos, são mensagens directas e claras que materializam os propósitos da organização.

Reportando-nos ao símbolo da UMP, é de referir que este espelha os valores das Misericórdias. Assim, as obras corporais são simbolizadas por uma rosa de sete pétalas que constam no símbolo da união das Misericórdias e consistem em:

- Dar de comer a quem tem fome;
- Dar de beber a quem tem sede;
- Vestir os nus;
- Dar pousada aos peregrinos;
- Assistir os enfermos;
- Visitar os presos;
- Enterrar os mortos.

As obras espirituais simbolizadas por uma estrela de sete pontas, consistem em:

- Dar bons conselhos;
- Ensinar os ignorantes;
- Corrigir os que erram;
- Consolar os tristes;
- Perdoar as injúrias;
- Sofrer com paciência as fraquezas do próximo;
- Rogar a Deus pelos vivos e defuntos.

O espírito das obras mantém-se actual, embora adaptado aos dias em que vivemos. Desenvolve uma intervenção social não só com a população tradicional, mas também no apoio a outras situações de exclusão social, que vão emergindo no seio da sociedade, desenvolvendo um trabalho comunitário integrado.

*“(...) as sete obras espirituais e sete obras materiais. É claro que, naquela altura, se dizia vestir os nus, etc., isso agora já não é bem assim, mas ... hmm ... hmm ... actualizando as obras das misericórdias para a sociedade actual, verifica-se que os princípios continuam perfeitamente adequados ... hmm ... digamos que a nossa ... a*



*nossa filosofia continua a ser praticar as obras de misericórdia ... a filosofia da misericórdia é ... a prestação voluntária de serviços à comunidade. (...)*” (D 4).



No que respeita, concretamente, ao simbolo da SCMA é de referir a caveira e a cruz, a par do escudo nacional se evidenciam “*porque uma das primeiras e tradicionais acções benemerantes das Misericórdias foi a de darem e cuidarem da sepultura dos condenados, não só acompanhando-os ao cadafalso, como ainda a ponto de falsificarem algumas vezes a corda do enforcamento (quando havia suspeitas de gravosa injustiça na pena), para que o condenado não morresse, pondo-se-lhe logo a bandeira em cima, para ficar sob protecção da Santa Casa, mas também tomarem à sua conta os que morriam ao abandono, ou lhes era recusada sepultura oficial. Perante o patíbulo da força e da fogueira e o panorama de um cemitério, se a caveira simbolizava a morte, a cruz lembrava a esperança numa vida eterna para lá do tempo, tal como desde sempre foi sublinhado no credo da fé cristã.*” ([www.ump.pt](http://www.ump.pt)).

### 6.2.2. Valores Manifestos

O nível dos valores manifestos é o nível de valores que orientam o comportamento das pessoas, diz respeito aos valores, estratégias, objectivos e filosofia responsáveis pelas atitudes nas organizações, não são claramente manifestados e para tanto necessitam de ser identificados.

“*Estes valores desempenham a função normativa de orientar o grupo sobre o modo como lidar com determinadas situações ou acontecimentos. Os valores e crenças deste nível aparecem como sugestões, da parte de indivíduos com influência no grupo, para a resolução de certos problemas*” (CHAMBEL, 2000:183).

Segundo Schein, os valores manifestos situam-se num nível menos visível da Cultura que o anterior, ou seja, o nível dos Artefactos, porém é ainda consciente.

### 6.2.2.1. Valores

Os valores de uma organização servem como padrões para a maneira de pensar e agir das pessoas. São concepções que expressam desejo ou relevância de algo para que a organização estabeleça sua personalidade. Através dos objectivos estabelecidos, das alternativas escolhidas ou da maneira como as pessoas agem e reagem às situações pode-se observar os valores que permeiam essas atitudes.

Os valores organizacionais são estabelecidos pelo fundador que define a personalidade da organização através do seu próprio sistema de valores a partir da fundação e desenvolvimento onde os valores são compartilhados pela colectividade que por sua vez desenvolvem suas actividades determinando o que é relevante ou irrelevante, prioritários ou secundários.

Nenhuma cultura se consolida sem a existência de valores, por isso a sua compreensão é fundamental, neste sentido é de referir que existe consonância na opinião dos entrevistados quando aos valores da SCMA, sendo de referir que se baseiam em:

*“Os grandes valores deste tipo de instituições que é comum à Misericórdia de Almada é o carácter não lucrativo da sua acção numa época em que as pessoas por norma vêem e sentem a pressão do mercado (...) a nossa preocupação é a realização pessoal de alguém (...) Muitas vezes somos a única família, somos o único elo de ligação que as pessoas têm para com o mundo e isso dá-nos satisfação acrescida por tornarmos alguém num ser humano (...) mais acarinhado que começa a ser raro na sociedade em que hoje vivemos (...) A nossa filosofia de actuação (...) é a satisfação social. (D 1).*

*“Os valores desta casa desta Santa Casa quase que correspondem ao desenvolvimento dos serviços sociais desta casa (...)” (D 2).*

*“(...) tudo aquilo que se acolhe é tudo um valor (...)” (D 3).*

“(...) as sete obras espirituais e sete obras materiais. É claro que, naquela altura, se dizia vestir os nus, etc., isso agora já não é bem assim, mas ... hmm ... hmm ... actualizando as obras das misericórdias para a sociedade actual, verifica-se que os princípios continuam perfeitamente adequados ... hmm ... digamos que a nossa ... a nossa filosofia continua a ser praticar as obras de misericórdia ... a filosofia da misericórdia é ... a prestação voluntária de serviços à comunidade. (...)” **(D 4)**.

“(...) os valores da instituição (...) estão implícitos (...) explicitados de uma forma ainda que generalista no próprio compromisso (...) fazer as obras da misericórdia é uma coisa que tem actualidade, evidentemente que hoje em dia fazemos obras de misericórdia de uma forma completamente diferente, talvez até com um espírito, com uma actuação completamente diferente daquilo que se fazia que se fazia há 50 anos, há 100 ou há 200, é completamente diferente. Mas em termos de valores e os valores são eternos (...)” **(D 5)**.

#### 6.2.2.1. Objectivos

Segundo os entrevistados podemos concluir que os objectivos da SCMA se baseiam em:

“(...) prestar apoio a quem mais necessita independentemente da sua proveniência raça, cor ou religião” **(D 1)**.

“(...) prestar apoio a quem mais necessita, a mais valia é termos a satisfação (...) estamos a dar a oportunidade de modificar alguém e de dedicarmos a alguém que até então se calhar não tinha aquela, aquela ... atenção que devia. A nossa satisfação é por verificarmos que de facto vemos que algo está a ser feito e há necessidade de o fazer cada vez mais e melhor” **(D 1)**.

“(...) os objectivos são os que vêm consignados no nosso compromisso (...) Logo no artigo primeiro, o nosso compromisso diz que o objectivo é satisfazer carências sociais e praticar actos de culto católico, de harmonia com espírito tradicional enformado pelos princípios da doutrina e moral cristã e, ainda, pelos usos e costumes da irmandade (...) o âmbito da actividade social da irmandade não se confina apenas ao campo da chamada segurança social e pode abranger também outros meios de fazer o bem, designadamente os sectores da saúde e da educação, portanto os objectivos são muito

vastos, é fazer o bem. Desde a actividade social, à saúde e à educação (...) actos de culto porque uma das ... hmm ... obras da misericórdias é enterrar os mortos (...)” (D 4).

“Sempre a vida social, sempre de carácter social para responder aos mais carenciados” (D 2).

“É precisamente melhorar o serviço que se lhes presta (...)” (D 3).

“Bom, o objectivo geral é (...) que a população de Almada tenha uma vida, uma vida boa (...)” (D 5).

#### 6.2.2.2. Estratégias

No que se refere às estratégias podemos constatar que a estratégia desta instituição se baseia, por um lado, na rentabilização dos recursos existentes através da abertura de um lar com fins lucrativos e, por outro, na subsidiariedade económica na medida em que aqueles que podem pagar contribuam para aqueles que não o possam fazer.

“(...) um lar de idosos para quem possa pagar (...) seria uma maneira de obter alguns excedentes ... ah ... económicos que pudessem financiar aqueles que não podem pagar (...)” (D 4).

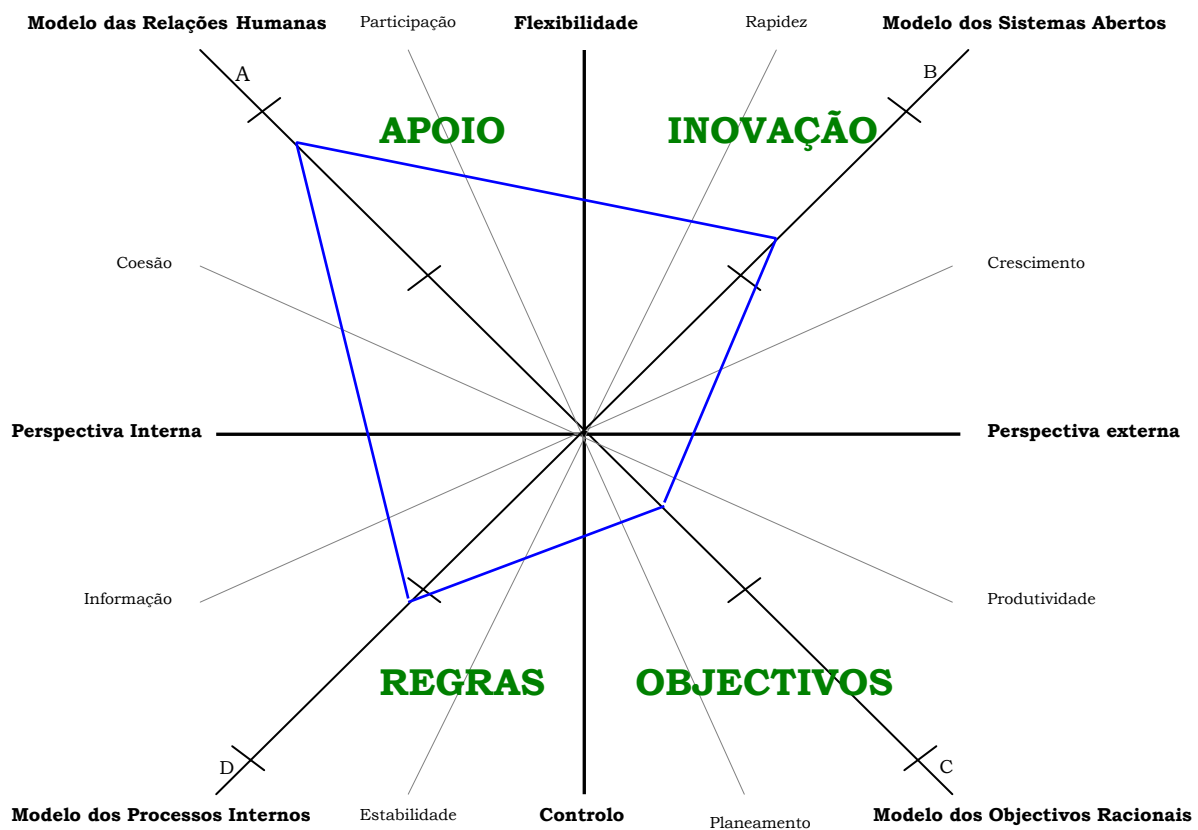
#### 6.2.3. Tipologia da cultura da SCMA

Segundo Ferreira, Quinn et al insere-se nas tipologias bipolares, na medida em que o seu modelo de valores contrastantes pode ser representado através de dois eixos que se aglutinam em quatro quadrantes principais. Uma das dimensões é constituída por critérios de eficácia que diferenciam a ênfase em flexibilidade e no dinamismo da ênfase em estabilidade, ordem e controlo. Já a segunda dimensão se caracteriza por distinguir a ênfase na orientação para aspectos internos da organização e na integração dos aspectos relacionados a diferenciação da organização e a orientação para os elementos do ambiente externo (Cameron e Quinn, 1996, p. 15).

Os quatro quadrantes originários destas duas dimensões representam distintos valores pelos quais as pessoas realizam suas avaliações. Assim, cada quadrante representa um perfil da cultura organizacional (Cameron e Quinn, 1996, p. 18 – 21):

- **Cultura de Regras** – possui a suposição básica de que uma linha clara de decisões permite a existência de autoridade, regras, controle, são elementos chave para o sucesso da organização;
- **Cultura de Objectivos** – possui como suposições básicas: a) o ambiente externo não é benigno e sim hostil e b) o principal negócio da organização é melhorar sua posição competitiva;
- **Cultura de Apoio** – possui como suposições básicas: a) o ambiente organizacional pode ser melhor gerido através de equipes de trabalho e desenvolvimento dos funcionários e b) a tarefa da gerência é delegar poderes aos funcionários e facilitar a participação, o comprometimento e a lealdade destes;
- **Cultura de Inovação** – possui como suposições básicas: a) iniciativas pioneiras e inovativas são as que determinam o sucesso e b) a tarefa fundamental da gerência é a de ser empreendedora, criativa, flexível e adaptável.

DIAGRAMA 1



Ao analisar-se o diagrama 1<sup>28</sup> em linhas gerais pode-se observar que estamos perante uma instituição em que a flexibilidade se sobrepõe ao controlo, estando mais voltada para o interior do que para o exterior, existindo o predomínio das relações humanas sobre os objectivos racionais e atribuindo maior importância aos processos internos do que aos sistemas abertos.

Deste modo, trata-se de uma organização cuja tipologia predominante é a cultura de apoio que se caracteriza por ser um lugar de trabalho amigável onde as pessoas partilham muito de si próprias. É uma instituição que se une pela tradição e lealdade onde o envolvimento e o contrato psicológico é elevado.

A SCMA é uma instituição que enfatiza os benefícios, a longo prazo, da aposta nos recursos humanos, sendo importante a elevada coesão. O sucesso desta instituição é definido em termos de sensibilidade em relação aos que procuram a organização e de preocupação pelas pessoas, é uma instituição que põe em primeiro lugar o trabalho em equipa, a participação e o consenso.

Contudo, é possível encontrar ainda nesta instituição a presença de características de outras culturas, nomeadamente, a de Regras e a de Inovação, existindo um equilíbrio entre a importância destas para a SCMA.

Da cultura de Regras sobressaem características ao nível da liderança organizacional em que os líderes têm orgulho em serem bons coordenadores, organizadores e de elaborarem procedimentos eficientes. Bem como ao nível da ênfase estratégica em que a preocupação de longo termo é centrada na estabilidade, regularidade e “performance” com eficiência.

Da cultura de Inovação pode-se constatar, como características dominantes, a ênfase estratégica em que é relevante ver oportunidades de mudança e enfrentar novos desafios, sendo a ênfase de longo termo colocada no crescimento e na aquisição de novos recursos<sup>29</sup>.

No que respeita à cultura de objectivos, pode-se constatar que a sua presença é pouco representativa, visto que esta instituição não está orientada para os resultados. Deste modo, parece pertinente considerar que a SCMA a médio prazo deverá realizar um

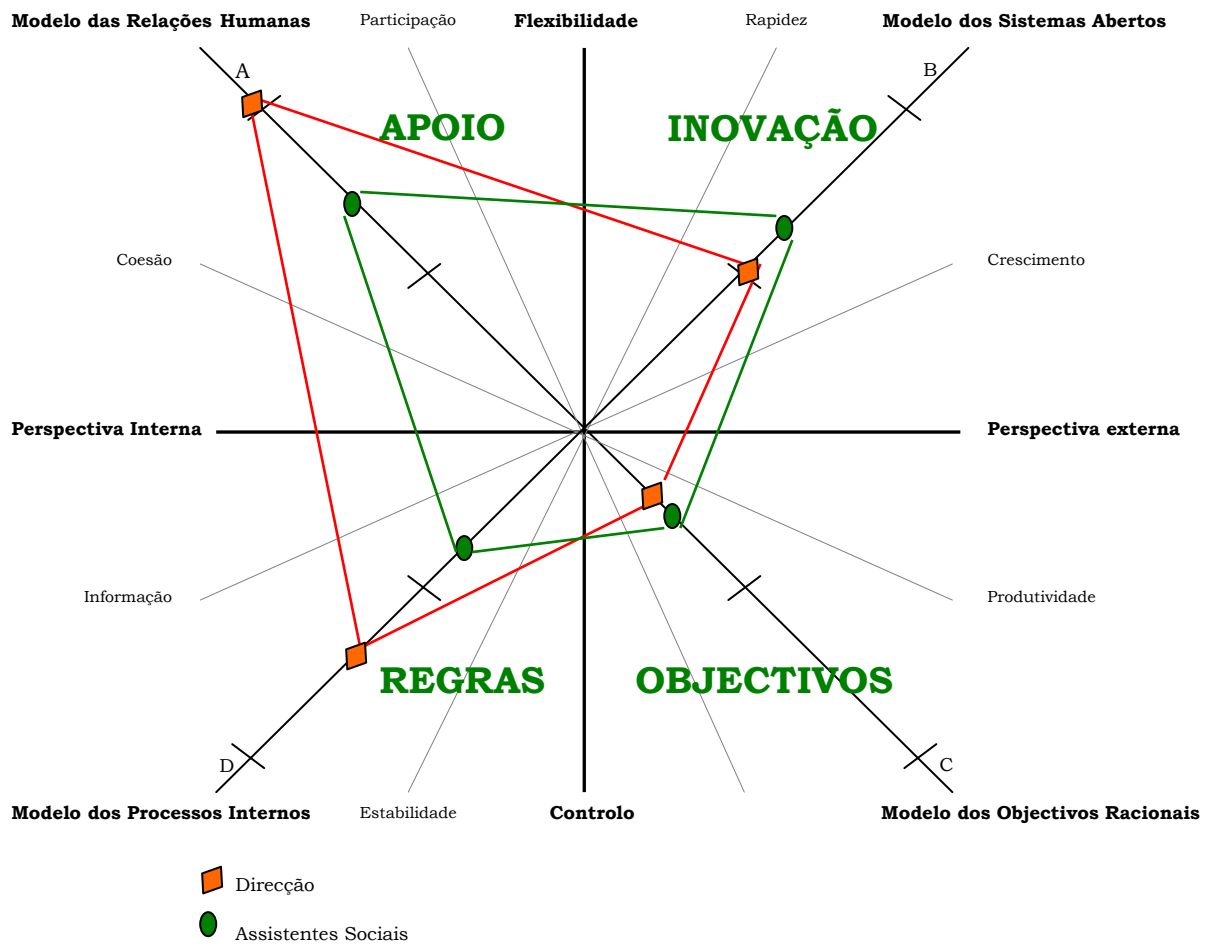
---

<sup>28</sup> O gráfico representa a totalidade do universo de pesquisa

movimento de qualidade que se baseará numa aposta na demonstração de resultados (objectivos).

No entanto, analisando a tipologia da cultura da SCMA, é de referir que existem algumas diferenças de percepção entre Assistentes Sociais e os elementos da Direcção, conforme se pode observar no diagrama 2.

**DIAGRAMA 2**



Assim, através deste diagrama pode-se observar que ao nível das características dominantes existe concordância entre a direcção e os assistentes sociais, na medida em que ambos consideram a SCMA como um local de trabalho amigável, onde as pessoas partilham muito de si próprias.

No que respeita, à liderança organizacional ambos consideram que os líderes têm orgulho em serem bons coordenadores, organizadores e de elaborar procedimentos

<sup>29</sup> É de salientar que esta inovação se centra sobretudo na aquisição de novos campos de intervenção.

eficientes, no entanto, os membros da direcção consideram de igual modo os líderes ou os responsáveis principais da organização como mentores, podendo até ser figuras parentais. No entanto, relativamente às assistentes sociais estas consideram que os líderes são inovadores e com gosto pelo risco.

A distinta percepção de liderança entre dirigentes e assistentes sociais, pode levantar a seguinte questão: *Será que ambos se referem aos mesmos líderes? Ou será que os dirigentes tinham em mente o Provedor da Instituição e as técnicas de serviço social a sua coordenadora técnica?* Face à insuficiência de dados recolhidos não se pode concluir o motivo destas distintas percepções de liderança.

No que concerne, à gestão dos empregados ambos consideram tratar-se de uma cultura de apoio, uma vez que a instituição coloca em primeiro lugar o trabalho em equipa, a participação e consenso.

De igual forma, relativamente à coesão organizacional, ambos consideram que a organização se une pela lealdade ou pela tradição, sendo o envolvimento elevado.

Porém, na ênfase estratégica verifica-se a existência de divergências entre ambos, na medida em que os membros da direcção consideram que a preocupação de longo termo é centrada na estabilidade<sup>30</sup>, regularidade, e “performance” com eficiência, enquanto que os assistentes sociais consideram que a ênfase de longo termo deverá recair no crescimento e na aquisição de novos recursos, onde as oportunidades de mudança e o enfrentar novos desafios se torna bastante relevante.

Quanto aos critérios de sucesso, os assistentes sociais defendem que este é definido em termos de sensibilidade em relação aos que procuram a organização e preocupação pelas pessoas, enquanto que a direcção para além desta característica considera ser importante a instituição ter novos serviços individualizados.

Considerando-se apenas a opinião da direcção é possível afirmar que a cultura continuaria a ser uma cultura de apoio enquanto que na opinião dos Assistentes Sociais esta instituição tem não só uma cultura de apoio como também uma cultura virada para a inovação.

---

<sup>30</sup> Esta estabilidade no entender do grupo relaciona-se com a parca rotatividade de funcionários na instituição, no entanto não nos foi possível, através das entrevistas e questionários, confirmar este facto.



Estes consideram a SCMA como um local de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo onde as pessoas tomam iniciativas e assumem riscos, sendo os líderes considerados como sendo inovadores e de gosto pelo risco.

Aqui mais uma vez é de realçar a figura de destaque da Dra. Maria de Assis, Coordenadora Técnica do Serviço Social, através do trabalho que desenvolve com o auxílio da restante equipa técnica.

Parece-nos possível considerar que se trata de uma equipa em que ver oportunidades de mudança e enfrentar novos desafios é importante, sendo a ênfase de longo termo baseado no crescimento e na aquisição de novos recursos.

É, ainda, de referir que se trata de uma cultura em que a organização, neste caso a Dra. Maria de Assis, encoraja iniciativas e liberdade individual.

### 6.3. Prática Profissional do Assistente Social

#### 6.3.1. Axiológica

Segundo Maria do Carmo Falcão os princípios da prática do serviço social apresentam uma componente axiológica. Segundo Dantas, esta componente “(...) refere-se às concepções doutrinárias valorativas; às orientações práticas e atitudes, fundadas em determinados valores, que imprimem direcção definida à prática profissional” (DANTAS in FALCÃO, 1977:28).

Relativamente aos valores que orientam a prática profissional das assistentes sociais da SCMA pode-se encontrar através do discurso de uma das entrevistadas o valor da solidariedade.

*“(...) os seus funcionários e, aí entra bastante o serviço social, fazem também solidariedade social” (AS 1).*

Outros valores adoptados na intervenção das assistentes sociais desta instituição são, como se pode comprovar pelos seus discursos, a cidadania, a valorização e respeito pela pessoa humana, a participação desta no seu projecto de vida e na sociedade, bem como a sua própria autonomia.

*“(...) é ter sempre tendência de informação, elucidação, capacitar a pessoa dos seus direitos (...)” (AS 2).*

*“(...) é desenvolver uma acção social responsável, não numa perspectiva assistencialista, é no sentido, de facto, de proporcionar (...) ou facilitar o acesso, proporcionar competências, de facto, para que as pessoas possam exercer os seus direitos de cidadania (...) é tentar de facto que ao utentes ou a população (...) tenha uma participação (...)” (AS 3).*

*“(...) é a ética, é a cidadania (...) o sigilo profissional (...) valorizar a pessoa, no sentido, de desenvolver a auto-estima das pessoas, das tornar autónomas (...)” (AS 4).*

*“(...) há o respeito pela individualidade de cada um (...) tentar o envolvimento do mesmo no seu projecto, na delineação do seu projecto de vida (...)”. Referindo, ainda outro valor que é “(...) a questão da isenção” (AS 5).*

Esta assistente social mencionou ainda um aspecto extremamente relevante que se relaciona intrinsecamente com a questão dos valores, que é a imparcialidade, ou seja, não deixar que os seus valores pessoais interfiram na sua actuação.

*“(...) tentar que os nossos próprios valores não interfiram (...) nós nunca perdemos a nossa individualidade, o que temos que fazer é ser isentos (...) é tentar distinguir ... hmm ... esses mesmos valores, os nossos, da pessoa (...)”. (AS 5)*

Deste modo, constata-se, através dos discursos das entrevistadas, que os valores defendidos pelas técnicas de serviço social da SCMA são na sua essência os valores que a autora anteriormente mencionada defende, nomeadamente, o valor e a dignidade humana; o bem-estar e integridade do grupo; o progresso e desenvolvimento do indivíduo e da sociedade.

Assim, a intervenção destes profissionais ao ser enformada por estes valores aproxima-se de uma intervenção de ideologia humanista, defendida por Maria do Carmo Falcão, em oposição aquilo que a autora designa de pseudo-tecnicismo.

### 6.3.2. Científica

Para além dos princípios da prática apresentarem, como se referiu anteriormente, uma componente axiológica, Maria do Carmo Falcão, menciona ainda uma componente científica. De acordo com Dantas, esta componente “ (...) representa o conjunto das generalizações, leis e teorias formuladas pelas ciências, cujas investigações dizem respeito aos fenómenos da realidade a ser modificada, fornecendo o embasamento empírico necessário.” (DANTAS in FALCÃO, 1977:28).

Ainda neste âmbito, a autora salienta que apesar do serviço social não ser uma ciência, mas sim, uma disciplina profissional, “(...) nada o impede de produzir conhecimentos ou teorias de sua praxis e voltada para esta.” (FALCÃO, 1977:17).

Deste modo, pode-se constatar, através das entrevistas, que o modelo teórico utilizado na prática profissional dos assistentes sociais é o Empowerment, sendo este referido de forma explícita por uma das técnicas “(...) eu tento sempre basear-me no processo de capacitação, no empower (...)” **(AS 5)**.

Segundo, Carla Pinto o Empowerment é “*um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder – psicológico, sócio cultural, político e económico – que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania*” (PINTO, 1998:247).

Neste sentido, constata-se que as assistentes sociais da SCMA defendem os direitos dos indivíduos e da comunidade, nas instituições políticas ou sociais e da sociedade em geral. Deste modo, as técnicas desenvolvem, por um lado, a participação activa pelo cliente, e por outro, procuram desenvolver a capacidade do utente em se representar a si mesmo na defesa dos seus interesses.

“(...) para que as pessoas possam exercer os seus direitos de cidadania (...)” **(AS 3)**.

Este modelo pressupõe que o profissional de serviço social tem que acreditar na pessoa, ou seja, nas suas potencialidades e forças, na sua capacidade para determinar a direcção da sua vida, sendo responsável pela mesma. Assim, cabe aos profissionais ajudar e treinar os utentes a acreditar em si mesmos.

Perante isto, pode-se constatar que esta abordagem implica uma concepção do utente como alguém que é capaz de tratar da sua situação, de se regenerar e fortalecer a si próprio e aos outros indivíduos, para tal o utente utiliza os seus recursos internos, as suas capacidades e potencialidades, a par dos recursos do assistente social e do meio envolvente.

Desta forma, pode-se verificar que a maioria das profissionais de serviço social da SCMA pretendem “(...) *incentivar a autonomia das pessoas, faze-las crescer (...)*” **(AS 2)**.

Para tal torna-se necessário definir programas e intervenções com base nas necessidades e preferências expressas pelos clientes e pelas suas comunidades, incentivando a participação activa dos clientes na elaboração e execução dos programas a eles.

Referindo uma das técnicas que é necessário “(...) *tentar o envolvimento do mesmo no seu projecto, na delineação do seu projecto de vida (...)*” **(AS 5)**.

Neste sentido, é imprescindível que o profissional não apresse o ritmo necessariamente lento do processo de empowerment nem deixar-se levar pelo desencanto trazido pelas dificuldades desta abordagem.

Em suma, na perspectiva da autora anteriormente mencionada o profissional, nesta abordagem teórica desempenha os papeis de mobilizador de recursos e energias, facilitador, municador da auto-estima e auto-conhecimento do cliente, representante dos interesses do cliente, treinador e formador de competências e de capacidades, gestor e administrador de acções de intervenção, consultor de recursos, organizador e planificador de intervenções e investigador da realidade social.

Perante o que se referiu anteriormente, pode-se concluir que a componente científica assume um papel importante para as Técnicas da SCMA, verificando-se que todas frequentam acções de formação, contribuindo este facto para a actualização dos seus conhecimentos teóricos e, conseqüentemente, da sua intervenção.

### 6.3.3. Operativa

Os assistentes sociais ao intervirem numa determinada realidade devem definir os objectivos que pretendem alcançar com a sua actuação.

Assim, os objectivos que as técnicas da SCMA traçam variam de acordo com a população com que trabalham e respectiva valência em que está inserida. Através dos testemunhos das próprias podemos captar os objectivos que seguidamente se passarão a citar.

*“(...) é apoiar em termos de conhecimentos técnicos (...) a direcção (...) os utentes e a especificidade de cada valência” (AS 1).*

*“(...) incentivar a autonomia das pessoas, faze-las crescer (...)” (AS 2).*

*“(...) na área dos idosos penso que tem a ver com, de facto, dinamizar acções que facilitem a relação com a família (...) facilitar o acesso a apoios a várias prestações (...) apoiar os idosos na participação (...)”. Para a área comunitária a entrevistada define como objectivos “(...) apoiar indivíduos (...) ou famílias... hmm... a definir o projecto de vida (...) no acesso a direitos (...)” (AS 3).*

*“(...) o principal para mim é tentar a autonomização das pessoas (...) ou em termos monetários, económicos (...) ou operando mesmo os serviços, para ajudar as pessoas que estão dependentes dos serviços (...)” (AS 4).*

*“(...) é promover a autonomia (...)” (AS 5).*

Em função dos objectivos que as técnicas traçam e que foram anteriormente referidos torna-se necessário definir as estratégias mais adequadas para alcançar os primeiros.

No que diz respeito às estratégias, utilizadas pelas técnicas de serviço social desta instituição, podemos constatar que as estratégias são bastante diversificadas, relacionando-se este facto com as distintas valências e suas problemáticas.

Assim, de acordo com uma das entrevistadas *“ Uma grande estratégia é pensar que as pessoas se sintam à vontade (...)”.* (AS 1).

Neste depoimento pode-se constatar uma grande preocupação por parte da entrevistada em relação aos idosos, de forma a minorar a sua perda ao nível da sua auto-estima, sentimento de abandono e perda dos seus bens (casa, objectos, etc.).

*Intervindo as técnicas de Serviço Social com uma população bastante carenciada a nível económico outra estratégia referida “ (...) é proporcionar competências a vários níveis no sentido, de facto, da inserção sócio-profissional e sócio-económica (...)” (AS 3).*

De igual modo, a participação é outra das estratégias utilizadas, denotando este aspecto a preocupação por parte dos técnicos relativamente ao desenvolvimento individual e colectivo através da integração das pessoas na vida institucional e comunitária, o que permite também potencializar as suas capacidades.

A valorização destas, assim como a motivação e responsabilização dos utentes, são para os técnicos entrevistados, elementos essenciais relativos à participação.

*“(...) nós não devemos substituir as pessoas (...) no sentido da participação, passa de facto pelas questões da valorização (...)” (AS 3).*

*“(...) no acompanhamento de uma família de rendimento mínimo, se calhar passa por serem avaliadas as potencialidades e habilidades de uma pessoa e, de facto, não ser o técnico a definir que os vários domínios de intervenção tenham que ser estes. Mas, se calhar colaborar, ver com a família (...)” (AS 3).*

*“(...) é fazer os tais protocolos com as pessoas (...) assumimos um compromisso de parte a parte (...) eu dou-lhe alguma coisa e ele tem que me dar algo em troca a mim (...)” (AS 4).*

*“(...) tento sempre delinear uma estratégia por pequenos passos, porque uma pessoa que não é autónoma (...) que está desinserida de diversas áreas, não é de um momento para o outro que vai ficar inserida, tem que ser por pequenos passos (...)” (AS 5).*

Outra das estratégias mencionada pelas técnicas é a animação sócio-cultural, associando-se esta estratégia à da participação, uma vez que poderá conduzir ao fortalecimento de laços de identificação com o território, com as tradições e hábitos

culturais e que remete para um envolvimento dos utentes que os responsabiliza pela vida da comunidade.

*“(...) por exemplo temos a animação sócio-cultural (...)” (AS 3).*

Neste contexto as actividades levadas a cabo são bastante variadas, como se pode constatar através das entrevistas e dos Planos de Acção elaborados anualmente pelos técnicos da instituição.

As actividades desenvolvidas são as seguintes:

- Culturais - idas ao teatro, cinema, exposições, pintura, grupos folclóricos;
- Manuais - crochet, bordados, trabalhos em madeira, confecção de roupa ;
- Recreativas - festas populares, carnaval, festa da primavera, passeios, bailes, piqueniques;
- Domesticas - pequenos trabalhos de limpeza e jardinagem;
- Desportivas - ginástica, jogos de futebol, e.t.c..

Outra estratégia referenciada por uma das entrevistadas são os estágios, pois desta forma a instituição pode desenvolver determinadas actividades sem custos, e por outro lado, beneficiar em termos de conhecimento, ou seja, de novas perspectivas que possam trazer contributos para a instituição, que se traduzirão em mais valias.

*“(...) recorreremos (...) a essas estratégias... formações que nos possibilitem depois estágios, estamos abertos a estágios.” (AS 2).*

Os Técnicos da SCMA elegem ainda como estratégias o trabalho em parceria que pressupõe uma concertação de esforços e empenhamentos, produzindo um trabalho mais completo e aprofundado que terá um impacto mais abrangente junto da população.

A parceria permite o desenvolvimento de uma acção mais qualificada na intervenção social, abarcando as várias dimensões da situação-problema.

*“(...) estratégias que tem começado muito a existir é a articulação entre os técnicos e outros serviços, sem articulação (...) resultam passos estratégicos mal estruturados (...) resulta uma intervenção não coerente (...)” (AS 5).*

As estratégias passam ainda, após a identificação de situações/problema, pela criação de novas valências de modo a poder responder aos problemas, começando como refere uma das Técnicas *“(...) por uma coisa pequena e depois as coisas vão ... penso que por um lado a intervenção é de facto em zonas carenciadas e portanto bastante carenciadas em que haja de facto uma concentração de problemáticas bastante grande, mas por outro lado também tem sido responder às áreas tradicionais a nível das crianças e dos idosos” (AS 3).*

*“(...) criando novas valências, mas fazendo um trabalho que seja, por exemplo, inovador aqui no concelho, pronto, criando respostas, que neste momento, é assim, existem porque há respostas, por exemplo, que a misericórdia que já existem só que são muito deficitárias neste momento, e tentar também criar outras respostas, por exemplo, que sejam inovadoras ou tentem responder a algo que as outras instituições que neste momento ainda não respondem (...)” (AS 4).*

Para a concretização das estratégias seleccionadas pelas Técnicas torna-se relevante e extremamente premente que os Técnicos procedam à mobilização de recursos. verificando-se que os recursos que as Técnicas utilizam são basicamente os recursos locais, assim como, o quadro de pessoal.

*“Portanto, os recursos é o quadro de pessoal da valência (...)”. (AS 2).*

*“(...) utiliza-se os recursos existentes na zona, nomeadamente, a Câmara, a Junta de Freguesia (...) o comércio local e... também as próprias pessoas comuns (...) contactamos empresas, jornais e revistas, que entretanto tem colaborado connosco (...) o Garcia D’Orta, os vários centro de saúde, a Segurança social (...) técnicos de outros lares, ou Centros de Dia (...)” (AS 1).*

*“(...) temos aqui algumas instituições na zona a que recorreremos, nomeadamente à AMI (...) articulamos com a UMAI (...)” (AS 5).*



*“(...) a instituição recorre a outros serviços da comunidade (...) centro de emprego, todos os projectos que estão a nível de centro de emprego (...)” (AS 2).*

É de salientar, neste contexto que os recursos institucionais acima descritos assentam num trabalho de parceria, anteriormente referido como uma estratégia por uma das Técnicas, desenvolvido entre os técnicos da SCMA e os técnicos de outras instituições locais, sendo este facto sublinhado devido à sua significativa importância na prática profissional por algumas das técnicas entrevistadas.

*“(...) há aí uma parceria, trabalho de parceria.” (AS 1).*

*“Em termos de recursos, a misericórdia tem uma panóplia de parceiros (...) há toda uma cultura de parceria (...) não é cada uma na sua capelinha (...)” (AS 3).*

Outro recurso referido no discurso de uma das Técnicas são os próprios utentes da instituição, uma vez que se trata de uma população bastante carenciada e marginalizada, os técnicos de serviço social ao promoverem a autonomia dos utentes, potencializam as suas capacidades e competências, acabando por privilegiar os utentes sempre que a SCMA necessita de funcionários. Deste modo, a instituição ao dar-lhes esta oportunidade contribui para que estes sejam eles próprios um agente de mudança.

*“(...) como estamos a trabalhar com famílias, se calhar dar formação a essas famílias para que possam elas próprias vir a ser funcionários da própria instituição (...) os nossos utentes são todos altamente carenciados, mas independentemente de custos financeiros há alguma preocupação de facto, de priorizar situações de famílias que estamos a apoiar” (AS 3).*

Também o voluntariado é mencionado pelas Técnicas como um recurso para a instituição, traduzindo-se este facto numa mais valia.

*“(...) quando fazemos vendas lá em baixo, e isso traz algumas pessoas e, daí vir até alguns voluntários para pertencer ao grupo de voluntariado que estamos agora a dinamizar (...)” (AS 1).*

*“(...) Neste momento tenho ainda só três grupinhos (...) o grupo de Vicentinos aqui do Porto Brandão (...) que tem... ah... uma actividade de cariz religioso (...) tem também*

*quatro ou cinco pessoas que nos ajudam em momentos pontuais durante o ano, festas grandes, nos Santos Populares (...) e depois tem três ou quatro elementos (...) para fazerem acompanhamento a nível de consultas e de compras (...)*” **(AS 2)**.

Porém, esta assistente social defende o voluntariado mas salienta que “(...) o voluntário tem que ser uma pessoa com pés e cabeça, com um nível emocional e psicológico bastante equilibrado (...)”, encarando o voluntário “(...) como se fosse um funcionário (...) um funcionário que tem um horário especial (...) com tarefas muito bem delimitadas, com uma articulação muito próxima das funcionárias, de mim e de todos os técnicos (...)” **(AS 2)**. Deste modo, verifica-se a preocupação por parte desta Técnica em salvaguardar o bem-estar dos utentes, ao defender um voluntariado com qualidade.

Perante tudo o que foi referido, pode-se constatar que as assistentes sociais através da sua prática contribuem significativamente para a SCMA.

## 7. CONFRONTAÇÃO DAS HIPÓTESES

Com o intuito de conseguir obter uma resposta à pergunta de partida “Qual a influência da prática profissional do Assistente Social na cultura organizacional da Santa Casa da Misericórdia de Almada, e vice-versa?”, proceder-se-á à confrontação entre a análise dos resultados obtidos e tratados e as hipóteses que inicialmente foram formuladas, para que desta forma se possa confirmar ou infirmar as mesmas.

**H<sub>1</sub> - Uma elevada coincidência de valores e objectivos presentes na organização e na prática profissional do Assistente Social é geradora de identificação organizacional**

Através da análise das entrevistas podemos detectar que os valores enunciados pela maioria dos membros da direcção decorrem da inspiração cristã do designado Compromisso da irmandade da SCMA, mais concretamente, as sete obras espirituais e as sete obras materiais.

As sete obras espirituais traduzem-se em Dar bons conselhos, Ensinar os ignorantes, Corrigir os que erram, Consolar os tristes, Perdoar as injúrias, Sofrer com paciência as fraquezas do próximo e Rogar a Deus pelos vivos e defuntos. As sete obras materiais consistem em Dar de comer a quem tem fome, Dar de beber a quem tem sede, Vestir os nus, Dar pousada aos peregrinos, Assistir os enfermos, Visitar os presos e Enterrar os mortos.

Relativamente, às sete obras espirituais e materiais, apesar de os dirigentes referirem que estas se encontram adaptadas aos dias de hoje, pode-se detectar ainda a presença de elementos de cariz assistencialista em alguns membros da direcção, podendo-se encontrar nos seus discursos o legado da sua história, sobretudo, a filosofia cristã, uma vez que são voluntários e inspirados por um espírito de missão.

Neste contexto, é de salientar que os valores da instituição são sobretudo de carácter altruísta, sendo a operacionalização dos mesmos, por parte de alguns elementos da direcção, ainda hoje perpassada pela caridade cristã, e conseqüentemente por acções de benevolência, assim como, por uma postura assistencialista, conforme se pode verificar nos seguintes exemplos.

“(...) houve aí uma troca de sensibilização de ajuda à misericórdia, e eu fui lá levar uma roupinha (...)”, referindo ainda que “(...) a pessoa que está na secretaria presta um serviço social (...) com determinado bom modo, carinho, etc (...)” **(D 3)**

Este aspecto, reflecte-se de igual forma nos objectivos da instituição, sendo este facto mencionado por um dos dirigentes que refere que o objectivo é ajudar os mais carenciados e “(...) praticar actos de culto católico, de harmonia com o espírito tradicional enformado pelos princípios da doutrina e moral cristã, ainda, pelos usos e costumes da irmandade(...)”, salientado o mesmo entrevistado ainda neste âmbito que os “(...) objectivos são muito vastos, é fazer o bem<sup>31</sup>.” **(D 4)**.

Assim, de um modo geral, como já foi referenciado anteriormente, o grande objectivo de acordo com a maioria dos dirigentes desta instituição é sobretudo prestar apoio aos que mais necessitam.

No que diz respeito ao serviço social, pode-se constatar, através do discurso das técnicas entrevistadas, que os seus valores assentam na solidariedade, na defesa dos direitos de cidadania, na valorização e respeito da pessoa humana e na confidencialidade<sup>32</sup>.

Deste modo, e de acordo com o que Maria do Carmo Falcão defende, verifica-se que os valores que orientam a prática profissional do serviço social são essencialmente valores humanistas.

Contudo, como referiu uma das assistentes sociais, a prática profissional desenvolvida pelos técnicos desta instituição afasta-se da perspectiva assistencialista<sup>33</sup>, devendo-se este facto à utilização de uma metodologia adequada às finalidades do serviço social e simultaneamente aos valores defendidos pela ética profissional que orientam a postura e a intervenção dos técnicos.

Nesta perspectiva, pode-se constatar através do discurso das técnicas que os seus objectivos passam essencialmente pela autonomia dos utentes e pela defesa dos direitos de cidadania, encontrando-se, assim, estes objectivos de acordo com o modelo teórico utilizado pelas técnicas, ou seja, o Empowerment.

---

<sup>31</sup> Fazer o bem é um conceito que está normalmente associado na cultura ocidental à doutrina cristã.

<sup>32</sup> A confidencialidade é defendida como um valor, segundo Sarah Banks

<sup>33</sup> Vide pág. 76 - citação do discurso AS: 3

Desta forma, verifica-se que os objectivos da prática profissional são coincidentes com os da instituição, na medida, que visam responder às populações carenciadas e marginalizadas.

De acordo com os argumentos anteriormente mencionados, pode-se confirmar a hipótese parcialmente, uma vez que se verifica uma elevada coincidência entre os valores e objectivos da organização e prática profissional, o que gera identificação dos assistentes sociais com a organização.

Esta identificação é salientada por uma das técnicas que refere que *“Quando há essa entrega e, pronto, mesmo dedicação é porque a pessoa se identifica, não é? porque senão não se consegue trabalhar neste tipo de instituição, ou a pessoa se identifica e se entrega, ou então não consegue trabalhar e imediatamente se vai embora, porque... pelo tal espírito de solidariedade, entrega aos outros” (AS 1).*

No entanto, a operacionalização desses mesmos valores e objectivos é distinta, estando este facto relacionado com a formação técnica destes dois grupos, dirigentes e assistentes sociais.

## **H<sub>2</sub> - A autonomia técnica do assistente social na sua prática profissional cria condições favoráveis para influenciar a cultura organizacional**

Trata-se de uma instituição com uma configuração bastante descentralizada em termos de poder em que os profissionais trabalham de um modo independente, o que lhes permite que exerçam a sua actividade com grande autonomia.

Este aspecto, é confirmado por todos os técnicos de serviço social, os quais através dos seus depoimentos revelam que têm uma elevada autonomia no exercício das suas funções técnicas, nomeadamente, na definição de objectivos, estratégias e mobilização de recursos de forma a responder às situações/problemas dos utentes e da população em geral.

*“(...) nós aqui temos uma autonomia quase 100% (...) decidimos tudo por nós, quando vem algum utente ter connosco ou quando nos aparece alguma situação (...) temos autonomia para contactar a Câmara, IGAPHE, escolas, tribunais (...)” (AS 4)*

*“Eu penso que a Misericórdia é das poucas instituições, das quais os técnicos conseguem trabalhar mesmo com autonomia (...)” (AS 2)*

*“(...) Sinto autonomia de certa forma sinto, é claro que a autonomia é sempre relativa mas, mas ninguém me impõe (...) que tem que ser assim ou assado (...)” (AS 5)*

O discurso desta técnica indica que apesar de existir uma elevada autonomia por parte dos técnicos dentro da organização, esta autonomia tem limites. As limitações existentes na autonomia técnica da prática profissional dos assistentes sociais, é de igual forma referenciada por outra das entrevistadas, que salienta como limitações a questão financeira e a admissão dos utentes. No entanto, é de destacar que a limitação à autonomia colocada pela questão da admissão dos utentes prende-se essencialmente com o facto de a direcção ter que dar o seu consentimento.

*“(...) Só não temos autonomia na admissão dos utentes dos lares de idosos e de jovens, porque apesar de sermos nós a fazer a admissão dos mesmos, a lista de admissão tem que ir sempre para a direcção aprovar a entrada dos mesmos na instituição, e a nível financeiro.” (AS 1).*

Neste âmbito, é ainda de salientar que esta autonomia técnica de que gozam os profissionais de serviço social desta instituição, também é percebida pelos membros da direcção, conforme se pode verificar nos discursos de alguns dirigentes.

*“A cultura desta organização é influenciada pelo serviço social (...) A nossa base e a nossa génese é prestar apoio a quem mais necessita. Obviamente se determinada técnica e, neste caso o serviço social indica-nos necessidades de actuação, porque considera que há determinados núcleos ou determinados segmentos populacionais que precisam de apoio, obviamente que isso se vai reflectir na nossa (...) actuação. Exemplo disso, é o projecto Adrenalina (...) veio preencher ... ah ... uma necessidade ou uma lacuna existencial em termos deste país. (...) de certa forma a nossa cultura em termos de organização ... ah ... alterou-se e ... ampliou-se face a essa constatação e essa necessidade de arranjarmos uma solução.” (D 1).*

*“(...) tem que ser forçosamente influenciada pelo serviço social ... hmm ... se o serviço social para desempenhar as suas funções, porque ele é que desenha, os técnicos é que desenham aquilo que devem fazer, portanto se a Mariana (...) diz: eu para desempenhar*

*aqui as minhas funções sociais, etc., eu necessito disto ou daquilo pois obrigam-nos a nós a fazer, a dar uma volta (...)*. **(D 3)**.

*“(..) não há ninguém que tivesse um passado ligado ao social, de modo que ... o papel do corpo técnico é fundamental (...)*” **(D 4)**.

Perante estes discursos, verifica-se que a direcção necessita dos técnicos de serviço social, ou seja, da sua competência profissional para que a instituição responda de forma eficaz às necessidades da população, acabando por ganhar poder dentro da instituição, e conseqüentemente por influenciar a cultura organizacional.

*“É assim, eu aqui estava a dizer ao seu colega que é mais o contrário, é a prática que influencia a organização (...)*” **(AS 3)**

Com base no que anteriormente se referiu, pode-se confirmar a hipótese, uma vez que, a autonomia técnica que as assistentes sociais têm na sua prática profissional cria condições favoráveis para influenciar a cultura organizacional, conforme se pode analisar através do diagrama 2, na medida em que estas possuem como características dominantes, a ênfase estratégica em que é relevante ver oportunidades de mudança e enfrentar novos desafios, sendo a ênfase de longo termo colocada no crescimento e na aquisição de novos recursos.

### **H<sub>3</sub> - O Assistente Social tem consciência da importância da Cultura Organizacional na sua Prática Profissional**

O Assistente Social ao desempenhar a sua prática profissional deve ter em conta que a sua acção desenrola-se num campo previamente delimitado por normas, regras, valores e objectivos dessa organização, isto é, pela cultura organizacional que influencia a sua actuação.

De acordo com o discurso das técnicas entrevistadas pode-se observar que o assistente social tem consciência da existência da cultura organizacional onde se encontra inserido.

*“Eu acho que é influenciada, é influenciada, nós tendemos a corresponder às directrizes tomadas pela direcção, e aqui nós também tentamos corresponder a essas mesmas directrizes (...)” (AS 5)*

*“(...) o técnico de serviço social, qualquer técnico para se dar bem nesta instituição, para se sentir realizado, tem que ter muito bem definidos na sua cabeça os valores desta instituição, e... e comportar-se como realmente o técnico se tem que comportar, de acordo com as normas e as regras da instituição (...)” (AS 2)*

*“(...) os técnicos passado um tempo de estarem na instituição, acabam por partilhar do mesmo espírito da instituição (...) a entrega, a entrega ao outro (...)” (AS 1)*

Por um lado, se o Assistente Social conhece a cultura da organização, por outro, tem consciência da significativa relevância que a mesma desempenha na sua prática profissional. Desta forma, pode-se verificar que a cultura exerce uma influência acentuada na conduta da organização, uma vez que as pessoas agem com base nas suas percepções e concepções que tem dessa organização.

Perante isto, pode-se confirmar esta hipótese na medida em que o assistente social tem consciência de que a sua prática é influenciada pela cultura da organização, na medida em que ao integrar-se na organização o assistente social reconhece às suas regras, normas e valores a fim de desempenhar as suas funções, numa articulação eficaz entre objectivos institucionais e profissionais.



## 8. CONCLUSÕES

Com esta conclusão, pretende-se, por um lado, tecer uma apreciação global de todo o processo de investigação e destacar os resultados da análise das observações, bem como, da verificação das hipóteses. Por outro, constatar se a prática profissional do serviço social influencia a cultura organizacional e vice-versa.

Neste sentido, o processo iniciou-se com a elaboração da seguinte pergunta de partida: “Qual a influência da prática profissional do Assistente Social na cultura organizacional da Santa Casa da Misericórdia de Almada, e vice-versa?”. Através desta, pôde-se delimitar o campo de investigação, ou seja, limitar o objecto de estudo.

Tendo em conta a pergunta de partida, posteriormente, definiu-se os objectivos da pesquisa que permitiram nortear e explicitar os resultados esperados.

Assim, os objectivos específicos desta investigação, consistiram em: Identificar os valores, crenças e normas que confirmam a cultura da organização; Conhecer os valores subjacentes à prática profissional do assistente social; Avaliar o grau de concordância entre objectivos institucionais e objectivos profissionais do Assistente Social e Conhecer a visão dos dirigentes relativamente ao desempenho do Serviço Social.

E o objectivo geral consistiu em Identificar na prática dos Assistentes Sociais, da SCMA, a influência da Cultura Organizacional e, por outro lado, o contributo do Serviço Social para essa cultura.

A construção do modelo de análise baseou-se em teorias conceptualizadas, a partir das quais se retirou três conceitos, mais concretamente, Organização, Cultura Organizacional e Prática Profissional, bem como, pela definição das hipóteses. O modelo de análise permitiu, assim, operacionalizar os conceitos através dos quais se analisou, posteriormente, a realidade.

Relativamente, à metodologia é de salientar que esta se apresenta como um caminho para o progresso científico, uma vez que, lhe está inerente um conjunto de métodos e técnicas que possibilitou a recolha, análise e compreensão da informação.

Assim, o método utilizado nesta investigação foi o hipotético-dedutivo, na medida em que se partiu da teoria, sendo de destacar que se seleccionou respectivamente o método qualitativo, através das entrevistas, e o método quantitativo, mediante aplicação de questionários.

No que diz respeito ao universo da pesquisa, é de referir que o mesmo foi circunscrito aos elementos da direcção e as assistentes sociais da SCMA.

As técnicas utilizadas foram a pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevista semi-directiva, questionário, análise de conteúdo e análise estatística.

No que diz respeito aos objectivos específicos, é de salientar que foram atingidos na medida em que foi possível identificar os elementos que caracterizam a cultura da SCMA, conhecer os valores que orientam a prática profissional do assistente social, apercebermo-nos da elevada concordância dos valores institucionais e profissionais, e ainda conhecer a opinião dos dirigentes desta instituição sobre o desempenho profissional dos assistentes sociais.

No que toca ao objectivo geral, também, foi atingido uma vez que se verificou que existe uma influência mútua entre a prática profissional e a cultura organizacional, sendo de realçar que existe uma maior influência entre a prática profissional do assistente social e a cultura, conforme foi possível constatar através de alguns testemunhos.

Dos resultados obtidos destacam-se as seguintes conclusões:

A SCMA é uma instituição que tem tido a capacidade de preservar o seu património cultural, a sua génese cristã com a adequação às mudanças sociais, assim no pós 25 de Abril com a passagem dos cuidados de saúde para o Serviço Nacional de Saúde reorienta a sua actuação para uma intervenção no âmbito dos idosos. Seguidamente, face às necessidades locais desenvolve novas respostas sociais, nomeadamente, através de novas valências. Na sequência da adesão de Portugal à Comunidade Europeia passa a implementar diversos projectos no âmbito dos programas comunitários.

Acresce a este desempenho relevar o contributo da SCMA no concelho, no que respeita à execução de políticas sociais, designadas no RMG e na sua actual formação RIS.

No que toca à Cultura Organizacional foi-nos possível captar o predomínio de uma cultura de apoio, que se inscreve no modelo teórico das relações humanas, cuja ênfase recai na flexibilidade e no lado interno da organização, sendo o seu primordial objectivo a “*criação e manutenção da coesão e empenho das pessoas*” (NEVES in FERREIRA, 2001:463).

Segundo José Neves, na cultura de apoio os valores centrais da motivação são o sentimento de pertença, a participação e a confiança. Assim, os líderes desta instituição incentivam a participação e apoiam o desenvolvimento dos indivíduos, estimulando o trabalho em equipa. Deste modo, o critério da eficácia inscreve-se no envolvimento dos indivíduos, assim como, no desenvolvimento do potencial humano.

Trata-se, assim, de uma instituição que se caracteriza por ser um lugar de trabalho amigável onde as pessoas partilham muito de si próprias, verificando-se que a união acontece através da tradição e lealdade, sendo o envolvimento e o contrato psicológico elevado.

De igual forma, também os assistentes sociais percebem a SCMA como uma cultura de apoio, no entanto verifica-se algumas diferenças de percepção na medida em que também a consideram como uma cultura de inovação, que se caracteriza pela predominância da mudança e da flexibilidade, atribuindo uma significativa importância na adaptação da organização às exigências da envolvente externa.

Os valores presentes na cultura de inovação são essencialmente a capacidade adaptativa, a criatividade, o crescimento e a aquisição de recursos. A motivação baseia-se na possibilidade de inovar, no desafio e iniciativa individual, na diversidade de tarefas e no crescimento em termos do ser. Deste modo, os líderes são encarados como alguém que tem a capacidade de correr riscos, uma visão estratégica, bem como, fomentar o crescimento da instituição. O critério de eficácia centra-se no crescimento.

Deste modo, podemos concluir que a cultura de inovação é mais acentuada nos assistentes sociais do que nos membros da direcção, podendo-se depreender deste facto que as Técnicas contribuem significativamente para o crescimento da instituição.

No que respeita aos profissionais de serviço social, é de realçar que estes são reconhecidos pela direcção como profissionais dotados de saberes específicos, contribuindo de forma decisiva com os valores da sua prática profissional para a contínua adequação das respostas institucionais às problemáticas sociais emergentes, bem como, à inovação de que os projectos são exemplo.

Assim, através dos dados pode-se concluir uma elevada coincidência entre os valores e objectivos da prática profissional das assistentes sociais e os valores e objectivos da SCMA, uma vez que, ambos assumem um carácter humanista.

Podendo este aspecto, estar relacionado com o facto de o âmbito de acção da instituição e da prática profissional estar direccionado para dar resposta aos problemas sociais do concelho.

Contudo, verifica-se que, a operacionalização dos valores e objectivos ocorre de modo diferente entre os membros da direcção e as assistentes sociais, na medida em que, alguns deles ainda têm uma perspectiva assistencialista, assim como, se pode detectar a influência que a religião cristã exerceu sobre esta instituição, permanecendo ainda viva em alguns dirigentes.

Ainda neste contexto, é de salientar que a diferença de operacionalização pode estar relacionada com o facto de os dirigentes serem voluntários, estando na instituição com um espírito de missão, enquanto que os assistentes sociais são profissionais com um determinado conhecimento teórico-prático que define por excelência a sua actuação.

Este último aspecto, concede às profissionais de serviço social uma elevada autonomia, na medida em que, os membros dirigentes da instituição não têm formação técnica nesta área, e, conseqüentemente, não têm competência para impor uma determinada actuação às Técnicas.

Assim, podemos concluir que a burocracia presente na instituição é a profissional, uma vez que, a SCMA para poder funcionar se apoia nas competências e conhecimentos dos seus operacionais que são profissionais.

Deste modo, verifica-se que existe por parte da direcção o reconhecimento do serviço social, uma vez que a instituição pretende responder aos problemas sociais da população, e conseqüentemente ao não saber como responder delega poderes para os profissionais actuarem.

Os dirigentes ao procederem a essa delegação permitem aos profissionais de serviço social influenciar a cultura da organização, nomeadamente através da sua intervenção.

Porém, também os profissionais de serviço social são influenciados pela cultura organizacional, sobretudo, através das normas, regras, política interna e pela questão financeira.

Relativamente à questão financeira, esta pode influenciar a actuação dos profissionais, na medida em que poderá condicionar algumas práticas do serviço social, especificamente, na gestão de equipamentos.

Também a política interna assumida pela instituição desempenha um papel preponderante na prática profissional, uma vez que a instituição defende a rentabilização dos recursos existentes, o envolvimento pessoal, discriminação positiva relativamente aos utentes e, ainda empenhamento e dedicação por parte dos técnicos.

Neste âmbito, é de destacar a influência desta última política assumida pela instituição, que se reflecte na actuação das Técnicas, que de facto vestem a camisola desta instituição.

É de referir, ainda, que os referenciais teóricos mobilizados e accionados na pesquisa proporcionou ao grupo uma nova abordagem quer da instituição, quer da intervenção profissional, quer ainda do cruzamento das respectivas culturas e conseqüente articulação dos objectivos profissionais e objectivos institucionais.

## 9. PERSPECTIVAS FUTURAS

Este trabalho revelou-se extremamente importante, uma vez que permitiu desenvolver competências adquiridas ao longo do curso de forma a superar as dificuldades sentidas durante a realização desta investigação. Por outro lado, por se tratar de um momento tão significativo do percurso escolar possibilitou o crescimento pessoal dos elementos do grupo.

Considera-se ter sido bastante importante o facto de se ter seguido as etapas de Raymond Quivy, na medida em que facilitou a realização da pesquisa. De igual forma, revelou-se bastante enriquecedor trabalhar um tema sobre o qual o grupo não possuía qualquer conhecimento, mais concretamente a cultura, contribuindo este aspecto para ampliar o conhecimento dos vários elementos do grupo.

É ainda, de sublinhar que também o facto de se ter procedido à análise de conteúdo se revelou uma mais valia para o grupo, na medida em que se adquiriu mais uma ferramenta de trabalho que se poderá utilizar num futuro próximo.

Para que a concretização desta investigação fosse exequível, muito contribuiu a abertura da SCMA, através da disponibilidade manifestada pelos técnicos e dirigentes entrevistados. Outro aspecto significativo foi a apreensão do funcionamento deste tipo de instituição, quer através do conhecimento dos entrevistados, quer dos documentos fornecidos.

Contudo, durante a realização deste trabalho verificaram-se determinados constrangimentos, nomeadamente a mudança de objecto de estudo devido à resposta tardia por parte da instituição anteriormente escolhida. Também o facto de a cultura ser um tema recente e existir um grande leque de autores com distintas perspectivas levantou inúmeras dificuldades ao desenvolvimento da investigação. Outra das dificuldades com que o grupo se deparou foi a escassez de informação/documentação relativamente à trajectória histórica da instituição.

Outra condicionante, sentida foi o tempo que o grupo tinha para proceder à elaboração da pesquisa, visto que para se detectar os aspectos invisíveis da cultura, tais como as crenças, pensamentos, sentimentos e percepções inquestionáveis e

inconscientes, seria necessário realizar uma observação sistemática dentro da instituição.

Deste modo, pode-se concluir que apesar dos vários obstáculos com que o grupo se confrontou as dificuldades foram superadas, revelando-se esta investigação bastante pertinente, na medida em que permitiu identificar a importância que a investigação científica tem na prática profissional dos assistentes sociais.

Neste sentido, ao nível da investigação, considera-se que esta pesquisa poderá desenvolver-se numa nova perspectiva, que englobe a visão de todos os grupos profissionais da SCMA, de forma a obter uma visão mais ampla da cultura desta instituição.

Por outro lado, dado o papel que a SCMA tem desenvolvido e desenvolve no concelho de Almada, tornar-se-ia pertinente uma linha de pesquisa sobre as parcerias.

No que respeita à intervenção do serviço social da SCMA, constata-se que este tem desempenhado um papel preponderante nesta instituição, como se revela através das dinâmicas institucionais apontadas, quer dos dirigentes.

É de realçar, ainda, a elevada autonomia dos técnicos de serviço social, na SCMA, uma vez que subjacente a este aspecto está a competência profissional que lhes permite liberdade de actuação, desenvolvendo um papel activo e participativo na instituição.

## 10. CRONOGRAMA

<b>Cronograma da Investigação</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>
Pesquisa bibliográfica	■	■									
Revisão da pesquisa			■	■	■						
Elaboração Pré-projecto		■									
Construção do objecto			■								
Designação de variáveis e hipóteses			■								
Entrevista exploratória			■								
Apresentação do projecto			■								
Construção de instrumentos				■	■						
Pré-teste						■					
Apresentação relatório progresso						■					
Mudança do Objecto de Pesquisa								■			
Revisão da pesquisa								■	■		
Entrevistas									■		
Questionário									■		
Análise e tratamento de dados										■	■
Conclusões											■
Apresentação da Investigação											■



## BIBLIOGRAFIA

## 📖 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

- BANKS, Sarah (2001), in *100 anos de Serviço Social*, Coords. Helena Mouro e Dulce Simões, Coimbra, Quarteto
- BARTLETT, Harriet M.(1976), *A base do Serviço Social*, Trad. Maria Luzzi Pizante Filha, São Paulo, Pioneira
- BOURDIEU, Pierre (1989), *O Poder Simbólico*, Trad. de Fernando Tomaz, Lisboa, Difel
- BILHIM, João A. de F.(1996), *Teoria Organizacional – Estruturas e pessoas*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- CHAMBEL, Maria José e CURRAL, Luís (2000), *Psicossociologia das Organizações*, 3ª Edição, Texto Editora
- CHIAVENATO, Idalberto (1999), *Administração dos novos tempos*, Edições Campus, 2ª Edição
- DIAS, Helena e BRANDÃO, Margarida Fernandes (1993), in *Revista de Intervenção Social, N° 8*, Lisboa, ISSSL
- FALCÃO, Maria do Carmo Brant Carvalho (1979), *Serviço Social – Uma nova visão teórica*, 3ª edição, São Paulo, Cortez & Moraes
- FERREIRA, J.M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa, McGraw-Hill
- FREITAS, Maria Ester de (1991), *Cultura Organizacional – Formação, Tipologias e Impacto*, São Paulo, McGrawHill
- MARTINS, Alcina Maria (1999), *Génese, Emergência e Institucionalização do Serviço Social Português*, Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e Tecnologia
- MINTZBERG, Henry (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- OLIVEIRA, Rui (1977) *Misericórdias Portuguesas – Revista de Assistência Particular em Portugal – Revista de OUT/NOV/DEZ*
- Organização das Nações Unidas, Direitos Humanos e Serviço Social – Manual para Escolas e Profissionais de Serviço Social, ISSS – Departamento Editorial
- PINTO, Carla (1998), *Emporwerment: Uma Prática de Serviço Social*, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- QUINN, Robert E. (1991), *Beyond Rational Management*, San Francisco-Oxford, Jossey-Bass Publishers

- RICHMOND, Mary (1917), *Diagnóstico Social*, Trad. Dr. José A. de Faria, Lisboa, Fund. Russerl Segal, Nova York, Edição Portuguesa
- SCHEIN, Edgar H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2ª ed., San Francisco, Jossey-Bass Publishers
- WATERMAN e PETERS in BERTARAND, Yves e GUILLEMET, Patrick (1998), *Organizações: Uma abordagem sistémica*, Instituto Piaget

### METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

- BARDIN, Laurence (1977), *Análise de Conteúdo*, Edições 70, Lisboa
- CARMO, Hermano e FERREIRA, Manuela Malheiro (1998), *Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem*, Universidade Aberta, Lisboa
- GIL, António Carlos (1995), *Pesquisa Social*, Editora Atlas S.A., São Paulo
- LIMA, Marinús Pires de (1981), *Inquérito Sociológico – Problemas de Metodologia*, Lisboa, Editorial Presença, Lda
- PINTO, José Madureira e SILVA, Augusto Santos (1987), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van(1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, 2ª Edição

### DOCUMENTOS DA SCMA

- Acervo Histórico da Santa Casa da Misericórdia de Almada
- Compromisso da Irmandade da Santa Casa da Misericórdia de Almada
- Compromisso da União das Misericórdias
- Jornal “Voz das Misericórdias” Abril de 1994
- Projectos de Luta Contra a Pobreza
- SOUSA, R. H. Pereira, “*Cronologia da História de Almada 1140 – 1974*”, Edição da Câmara Municipal de Almada

### Sites consultados

- [www.ump.pt](http://www.ump.pt)
- [www.scma.pt](http://www.scma.pt)