

DM

**O Impacto de uma Instituição Pública de Habitação Social
na Promoção de Desenvolvimento Comunitário Local**
Estudo de caso na Região Autónoma da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Maria Elsa Rodrigues Freire

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL



UNIVERSIDADE da MADEIRA

A Nossa Universidade

www.uma.pt

dezembro | 2023

**O Impacto de uma Instituição Pública de Habitação Social
na Promoção de Desenvolvimento Comunitário Local**
Estudo de caso na Região Autónoma da Madeira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Maria Elsa Rodrigues Freire

MESTRADO EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO - ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

ORIENTAÇÃO

Alice Maria Justa Ferreira Mendonça



Faculdade de Ciências Sociais
Departamento de Ciências da Educação
Mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional

**O Impacto de uma Instituição Pública de Habitação Social na
Promoção do Desenvolvimento Comunitário Local
Estudo de caso na Região Autónoma da Madeira.**

Agradecimentos

Este projeto não seria possível sem o apoio de várias pessoas que me acompanharam. De uma forma especial, expresso a minha gratidão:

À minha orientadora Professora Doutora Alice Mendonça, pelo acompanhamento e ajuda prestada.

À organização onde realizei esta investigação, e às técnicas que me acompanharam, pela ajuda e disponibilidade.

Aos meus pais que me proporcionaram condições para realizar este mestrado e sempre me apoiaram nesta longa caminhada.

À minha querida avó, aos meus tios, primos e afilhada pelo apoio, pela motivação e pela preocupação que demonstraram ao longo de todo o percurso.

Aos meus amigos que sempre acreditaram em mim, ouviram as minhas dúvidas e incertezas e me deram força para continuar.

Resumo

As dificuldades sociais, económicas, políticas e culturais existentes em alguns grupos sociais advêm essencialmente de situações de vulnerabilidade, resultado dos rendimentos baixos, condições precárias de vida e desemprego. Assim sendo, cabe às entidades competentes o angariar de estratégias que deem resposta a estes casos, de modo a combater comportamentos desviantes e evitar que estas pessoas sejam marginalizadas.

No caso específico da Região Autónoma da Madeira (RAM), verificamos através de dados da Direção Regional de Estatística da Madeira, a existência de elevadas percentagens de indivíduos em risco de pobreza. Face a esta problemática, o Governo Regional através de uma organização pública de habitação social, tem desenvolvido estratégias de modo a dar resposta aos problemas habitacionais e laborais desses cidadãos, acompanhando-os e envolvendo-os simultaneamente em dinâmicas de trabalho social.

Por esse facto, o presente estudo de caso teve como finalidade compreender o contexto e os processos de liderança dos intervenientes daquela organização pública de habitação social da Região Autónoma da Madeira, de modo a determinar o seu impacto no desenvolvimento comunitário local. Deste modo, procurámos caracterizar o contexto organizacional da instituição, identificar os processos de liderança, descrever as atividades desenvolvidas no contexto da comunidade, identificar os processos de liderança existentes e determinar o impacto da organização no desenvolvimento comunitário local.

Para a realização deste estudo, foram utilizadas metodologias qualitativas e quantitativas.

As técnicas e instrumentos de recolha de dados recaíram sobre a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica, a realização de entrevistas e inquéritos por questionário aplicados a 2 técnicas de um dos Polos Comunitários da organização e aos utentes da mesma.

Para a análise e interpretação dos dados recolhidos utilizaram-se as técnicas de análise de conteúdo, a triangulação de dados, bem como alguns indicadores estatísticos.

Conclui-se que o trabalho realizado por esta organização pública de habitação social tem grande importância para a comunidade local através de procedimentos onde se destacam os apoios à habitação e as atividades realizadas nos Polo Comunitários que promovem a inclusão social e a formação dos utentes e ajudam a combater problemas de solidão através da ocupação de tempos livres.

Palavras-chave: Desenvolvimento Comunitário; Organizações; Habitação Social; Região Autónoma da Madeira; Liderança.

Abstract

The social, economic, political and cultural difficulties that exist in some social groups essentially arise from situations of vulnerability, as a result of low income, precarious living conditions and unemployment. Therefore, it is up to the competent authorities to develop strategies that respond to these cases, in order to combat deviant behavior and prevent these people from being marginalized.

In the specific case of the Autonomous Region of Madeira (RAM), we verified, through data from the Directorate Statistics of Madeira, the existence of high percentages of individuals at risk of poverty. Faced with this problem, the Regional Government, through a public social housing organization, has developed strategies in order to respond to the housing and work problems of these citizens, accompanying them and simultaneously involving them in social work dynamics.

For this reason, the purpose of this case study was to understand the context and leadership processes of those involved in that public social housing organization in the Autonomous Region of Madeira, in order to determine its impact on local community development. In this way, we sought to characterize the organizational context of the institution, identify the leadership processes, describe the activities carried out in the community context, identify the existing leadership processes and determine the organization's impact on local community development.

To carry out this study, qualitative and quantitative methodologies were used.

The data collection techniques and instruments fell on documentary research, bibliographical research, interviews and questionnaire surveys applied to 2 techniques from one of the organization's Community Centers and its users.

For the analysis and interpretation of the data collected, content analysis techniques, data triangulation, as well as some statistical indicators were used.

It is concluded that the work carried out by this public social housing organization is of great importance for the local community through procedures that highlight housing support and activities carried out in Community Hubs that promote social inclusion and training of users and help to combat problems of loneliness through the occupation of free time.

Keywords: Community Development; Organizations; Social habitation; Autonomous Region of Madeira; Leadership.

Résumé

Les difficultés sociales, économiques, politiques et culturelles qui existent dans certains groupes sociaux proviennent essentiellement de situations de vulnérabilité, dues à la faiblesse des revenus, aux conditions de vie précaires et au chômage. Il appartient donc aux autorités compétentes d'élaborer des stratégies adaptées à ces cas, afin de lutter contre les comportements déviants et d'éviter que ces personnes ne soient marginalisées.

Dans le cas spécifique de la Région Autonome de Madère (RAM), nous avons vérifié, à travers les données de la Direction Régionale des Statistiques de Madère, l'existence de pourcentages élevés d'individus menacés de pauvreté. Face à ce problème, le Gouvernement Régional, à travers un organisme public de logement social, a développé des stratégies pour répondre aux problèmes de logement et de travail de ces citoyens, en les accompagnant et en les impliquant simultanément dans la dynamique du travail social.

Pour cette raison, le but de cette étude de cas était de comprendre le contexte et les processus de leadership des personnes impliquées dans cette organisation publique de logements sociaux dans la région autonome de Madère, afin de déterminer son impact sur le développement communautaire local. Ainsi, nous avons cherché à caractériser le contexte organisationnel de l'institution, à identifier les processus de leadership, à décrire les activités réalisées dans le contexte communautaire, à identifier les processus de leadership existants et à déterminer l'impact de l'organisation sur le développement communautaire local.

Pour réaliser cette étude, des méthodologies qualitatives et quantitatives ont été utilisées.

Les techniques et instruments de collecte de données ont porté sur la recherche documentaire, la recherche bibliographique, les entretiens et les enquêtes par questionnaire appliqués à 2 techniques auprès d'un des Centres communautaires de l'organisation et de ses utilisateurs.

Pour l'analyse et l'interprétation des données collectées, des techniques d'analyse de contenu, de triangulation des données, ainsi que certains indicateurs statistiques ont été utilisés.

Il est conclu que le travail réalisé par cet organisme public de logement social est d'une grande importance pour la communauté locale à travers des procédures qui mettent en valeur l'aide au logement et des activités réalisées dans les Centres Communautaires qui favorisent l'inclusion sociale et la formation des utilisateurs et aident à lutter contre les problèmes de solitude. par l'occupation du temps libre.

Mots-clés: Développement communautaire ; Organisations ; Habitation sociale; Région autonome de Madère ; Direction.

Resumen

Las dificultades sociales, económicas, políticas y culturales que existen en algunos grupos sociales surgen esencialmente de situaciones de vulnerabilidad, como consecuencia de los bajos ingresos, las condiciones de vida precarias y el desempleo. Por lo tanto, corresponde a las autoridades competentes desarrollar estrategias que den respuesta a estos casos, con el fin de combatir conductas desviadas y evitar que estas personas sean marginadas.

En el caso específico de la Región Autónoma de Madeira (RAM), verificamos, a través de datos de la Dirección Regional de Estadística de Madeira, la existencia de altos porcentajes de personas en riesgo de pobreza. Ante esta problemática, el Gobierno Regional, a través de una organización pública de vivienda social, ha desarrollado estrategias con el fin de dar respuesta a los problemas habitacionales y laborales de estos ciudadanos, acompañándolos y simultáneamente involucrándolos en dinámicas de trabajo social.

Por esta razón, el propósito de este estudio de caso fue comprender el contexto y los procesos de liderazgo de quienes participan en esa organización pública de vivienda social en la Región Autónoma de Madeira, con el fin de determinar su impacto en el desarrollo comunitario local. De esta manera, se buscó caracterizar el contexto organizacional de la institución, identificar los procesos de liderazgo, describir las actividades realizadas en el contexto comunitario, identificar los procesos de liderazgo existentes y determinar el impacto de la organización en el desarrollo comunitario local.

Para realizar este estudio se utilizaron metodologías cualitativas y cuantitativas.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos recayeron en la investigación documental, investigación bibliográfica, entrevistas y encuestas mediante cuestionarios aplicados a 2 técnicas de uno de los Centros Comunitarios de la organización y sus usuarios.

Para el análisis e interpretación de los datos recolectados se utilizaron técnicas de análisis de contenido, triangulación de datos, así como algunos indicadores estadísticos. Se concluye que el trabajo que realiza esta organización pública de vivienda social es de gran importancia para la comunidad local a través de procedimientos que resaltan el apoyo habitacional y actividades realizadas en los Polos Comunitarios que promueven la inclusión social y la capacitación de los usuarios y ayudan a combatir los problemas de soledad, mediante la ocupación del tiempo libre.

Palabras clave: Desarrollo Comunitario; Organizaciones; Vivienda social; Región Autónoma de Madeira; Liderazgo.

Sumário

Agradecimentos	II
Resumo	III
Abstract	V
Resumen	VIII
Lista de siglas e abreviaturas	XIII
Lista de figuras	XIV
Introdução	1
Capítulo I – Problemática de investigação	3
1. Problemática	4
1.1 Problema de investigação	5
1.2 Delimitação do campo de estudo	5
1.3 Questão de estudo	6
1.4 Objetivos	6
1.4.1 Objetivo geral	6
1.4.2 Objetivos específicos	6
Capítulo II – Revisão da literatura	7
2. A organização	8
2.1 Conceito de organização: evolução histórica	8
2.2 Estrutura das organizações	10
2.3 A Cultura organizacional	13
2.3.1 Elementos e manifestações da cultura organizacional	14
2.3.2 Diferentes perspectivas de cultura organizacional	16
2.3.3 Paradigmas conceituais da cultura organizacional	17
3. Liderança	19
3.1 Conceito de liderança	19
3.2 Perfis de liderança	20
3.3 Estilos e características de liderança	24
4. Desenvolvimento Comunitário	26
4.1 Conceito de Comunidade	26
4.2 Conceptualização e tipologias do <i>Desenvolvimento</i>	28
4.3 Desenvolvimento Comunitário: evolução histórica	31
4.3.1 Princípios do Desenvolvimento Comunitário	36
4.3.2 Tipologia geográfica	37
4.4 O Desenvolvimento Comunitário no combate à Exclusão Social	39
4.5 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável	41

4.6 A Habitação Social	42
Capítulo III – Metodologia	45
5. A pesquisa	46
6. Abordagem qualitativa e quantitativa.....	47
7. Estudo de caso	48
8. Local do estudo.....	49
9. Sujeitos do estudo vs condicionantes da coleta dos dados	50
10. Técnicas e instrumentos de recolha de dados	52
10.1 Pesquisa documental.....	52
10.2 Pesquisa bibliográfica	53
10.3 Da entrevista semiestruturada à entrevista estruturada	54
10.4 Inquérito por questionário	57
11. Técnicas de Análise e Interpretação de Dados	58
11.1 Análise de conteúdo.....	58
11.2 Triangulação de dados	59
12. Ética da pesquisa	60
Capítulo IV – Apresentação e interpretação dos dados recolhidos	61
13. Descrição do campo de estudo.....	62
13.1 Apresentação da organização.....	62
13.2 Estrutura organizacional.....	63
13.3 Estratégias e objetivos organizacionais	67
13.4 Programas de apoio à habitação	67
13.5 Inclusão Social e serviços de proximidade	70
13.6 Descrição do Polo Comunitário em Estudo	70
14. Os sujeitos envolvidos na pesquisa	71
15. Entrevista à Chefe do Serviço de Inclusão.....	71
16. Entrevista à Educadora Social do Polo Comunitário em Estudo	75
17. Inquérito por questionário aplicado aos utentes	77
17.1 Caracterização dos utentes do Polo Comunitário	78
17.2 Os utentes e a vivência no Polo Comunitário.....	81
Capítulo V – Análise e triangulação de dados	93
18. Objetivos organizacionais.....	94
19. Cultura organizacional	95
20. Impacto das Atividades Desenvolvidas.....	95
21. Processos de liderança na organização.....	96
22. Impacto da organização no Desenvolvimento Comunitário Local.....	98
Considerações finais.....	101

Constrangimentos	114
Referências.....	115
Referências legislativas	121
Apêndices	121
Apêndice 1 – Guião de entrevista à Chefe do Serviço de Inclusão Social da Organização 122	
Apêndice 2 – Pedido de autorização	123
Apêndice 3 - Transcrição da entrevista.....	124
Apêndice 4 - Guião de entrevista à Educadora Social do Polo Comunitário.....	127
Apêndice 5 – Pedido de autorização	128
Apêndice 6 – Transcrição da entrevista à Educadora Social	129
Apêndice 7- Inquérito por Questionário aos utentes do Polo Comunitário.....	131
Apêndice 8 – Pedido de autorização	136

Lista de siglas e abreviaturas

ERH – Estratégia Regional de Habitação

DC – Desenvolvimento Comunitário

DGF - Direção de Gestão Financeira

DGPE - Direção de Gestão e Planeamento Estratégico

DHIS - Direção de Habitação e Inclusão Social

DJPRH - Direção Jurídica, Património e Recursos Humanos

DREM – Direção Regional de Estatística da Madeira

DTP - Direção Técnica e Projetos

ODS – Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

SAPE - Serviço de Apoio à Gestão e Planeamento Estratégico

SAF - Serviço de Apoio ao Funcionamento

SCM - Serviço de Conservação e Manutenção

SCR - Serviço de Crédito e Rendas

SEC - Serviço de Encaminhamento de Candidatos

SEP - Serviço de Estudos e Projetos

SGD - Serviço de Expediente e Gestão Documental

SFDO - Serviço de Fiscalização e Direção de Obras

SFO - Serviço de Gestão Financeira e Orçamental

SGP - Serviço de Gestão Patrimonial

SHS - Serviço de Habitação Social

SIS - Serviço de Inclusão Social

SJ - Serviço Jurídico

SPAH - Serviço de Programas de Apoio Habitacional

SRH - Serviço de Recursos Humanos

STI - Serviço de Tecnologias de Informação

Lista de figuras

Figura 1: Tipologia das estruturas organizacionais.....	12
Figura 2: Manifestações da cultura organizacional.....	16
Figura 3: Paradigmas conceptuais da cultura organizacional	18
Figura 4: Caraterísticas de liderança segundo Quinn (1996)	22
Figura 5: Caraterísticas das parcerias eficazes	27
Figura 6: Terminologia e linhas de ação do Desenvolvimento Comunitário	33
Figura 7: Tipologia geográfica dos modelos de Desenvolvimento Comunitário	37
Figura 8: "Novos-idosos" e "Velhos-idosos"	40
Figura 9: Prós e Contras da utilização do inquérito por questionário	57
Figura 10: Organograma da organização	64
Figura 11: Evolução dos recursos humanos da organização (2010 – 2022)	65
Figura 12: Localização dos Fogos sob gestão da organização.....	66
Figura 13: Competências e relação dos Formadores com os utentes (na ótica da Chefe do Serviço de Inclusão)	73
Figura 14: Plano Anual de Atividades (na ótica da Chefe do Serviço de Inclusão)	73
Figura 15: Perspetiva da Chefe do Serviço de Inclusão acerca das atividades desenvolvidas no Polo Comunitário	74
Figura 16: Funções e relações dos Formadores com os utentes (na ótica da Educadora Social).....	76
Figura 17: Atividades do Polo Comunitário (na ótica da Educadora Social)	77
Figura 18: Idade dos utentes do Polo Comunitário	78
Figura 19: Situação profissional dos utentes.....	79
Figura 20: Grau de instrução dos utentes	80
Figura 21: Situação familiar dos utentes	80
Figura 22: Estado civil dos utentes	81
Figura 23: Motivos que contribuíram para a frequência das atividades do Polo Comunitário.....	82
Figura 24: Atividades realizadas e respetiva frequência.....	83
Figura 25: Atividades preferências	84
Figura 26: Classificação das atividades frequentadas	85
Figura 27: Participação nas atividades vs melhoria da qualidade de vida	86

Figura 28: Atitude dos formadores em relação aos utentes (na ótica dos utentes)	87
Figura 29: Atitude dos formadores em relação às atividades desenvolvidas no Polo Comunitário.....	88
Figura 30: Iniciativas importantes para o bairro	89
Figura 31: Continuidade da participação nas atividades no próximo ano.....	91
Figura 32: Benefícios das atividades do Polo Comunitário	92

Introdução

A presente investigação surge no âmbito da realização do Mestrado em Ciências da Educação – Administração Educacional, na Universidade da Madeira. Tem como intuito compreender o contexto e os processos de liderança dos intervenientes de uma organização pública de habitação social bem como determinar o seu impacto no desenvolvimento comunitário local.

As questões relativas à habitação são um problema da atualidade, cada vez mais discutido em Portugal. São muitas as famílias portuguesas com dificuldades económicas, resultantes dos baixos rendimentos e de situações de desemprego, e que têm dificuldade na obtenção de uma habitação condigna que lhes dê alguma segurança e estabilidade. Estas pessoas encontram-se em condições precárias de vida que por vezes resultam ou são consequência de problemas de exclusão social e comportamentos de risco.

As ações de desenvolvimento Comunitário surgem assim como uma esperança para estas populações na resolução de problemas concretos através da criação de projetos e/ou dinâmicas que respondam às necessidades sentidas.

A escolha desta organização surge da vontade de aprofundar algumas das linhas de pesquisa em administração educacional, direcionando-as para as organizações sociais, de modo a conhecer os seus processos de liderança e o trabalho desenvolvido em prol da comunidade. Desta forma, pareceu-nos uma boa opção de escolha visto tratar-se de uma organização com diferentes funcionalidades, no campo da habitação social e na área de intervenção social, desenvolvidas através de diferentes dinâmicas e em variados Polos Comunitários que a integram.

Deste modo, pretendemos com esta investigação conhecer um pouco melhor o trabalho desenvolvido nesta organização de habitação social em específico e suscitar curiosidade para o surgimento de novas investigações acerca do tema que possam contribuir para melhoria a qualidade de vida das populações que residem em contextos semelhantes.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos.

O primeiro, mais sucintamente que os restantes, diz respeito à problemática de investigação e apresenta a definição do problema de investigação, a delimitação do campo de investigação, o levantamento das questões do estudo assim como a definição dos objetivos geral e dos objetivos específicos.

O segundo capítulo aborda a revisão da literatura, e é composto por três temas geradores. O primeiro remete-nos para o conceito de Organização e aborda algumas das suas especificidades. O segundo tema debruça-se sobre a Liderança, os diferentes tipos que esta assume e as suas características. O terceiro ponto é dedicado ao Desenvolvimento Comunitário; sua conceptualização, as abordagens e características.

No terceiro capítulo faz-se a explicação da metodologia de investigação adotada. Após a abordagem da pesquisa em sentido lato, descrevem-se as metodologias aqui adotadas, a abordagem qualitativa e a abordagem quantitativa. Explica-se a nossa opção por um estudo de caso e indicam-se as técnicas de recolha de dados que envolveram a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica, a entrevista e o inquérito por questionário. E por fim, as técnicas de análise e interpretação de dados. Neste capítulo, é feita referência aos autores: Bardin (1977), Bogdan e Biklen (1994), Yin (2002), Haro (2016), Gil (1994), Haguette (1997), Fortin (2009), Stake (2012), Amaral (2007) e Carmo e Ferreira (2008), cujas teorias pautaram as nossas escolhas metodológicas.

O quarto capítulo diz respeito à apresentação e análise dos dados recolhidos, através da descrição do campo de estudo, dos sujeitos envolvidos na pesquisa, da análise documental e bibliográfica das entrevistas e dos inquéritos por questionário.

O quinto capítulo corresponde à análise e triangulação dos dados recolhidos sobre os objetivos organizacionais, a cultura organizacional, o impacto das atividades desenvolvidas, os processos de liderança na organização e o impacto da organização no desenvolvimento comunitário local.

Por fim apresentam-se as considerações finais, os constrangimentos, as referências utilizadas ao longo desta investigação e os apêndices.

Capítulo I – Problemática de investigação

1. Problemática

Habitualmente as famílias em situação de pobreza encontram-se simultaneamente em contextos de vulnerabilidade social e por esse facto os riscos de exclusão social são bastante elevados.

Na Região Autónoma da Madeira é possível identificar zonas habitacionais caracterizadas por contextos de carências sociais decorrentes de baixos rendimentos e/ou situações de desemprego que culminaram em condições de habitação precárias e configuram contextos de exclusão social com comportamentos de risco associados.

Segundo os dados da Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM),¹ em 2021 a taxa de risco de pobreza na RAM (medida pelo rendimento anual que se encontra abaixo da referência mínima de pobreza, ou seja, abaixo dos 6653 euros por ano) rondava os 24,2%, o que confere à Região uma das taxas mais elevadas do país. Relativamente à taxa de privação material e social severa, medida por treze indicadores de monitorização de pobreza e exclusão social relacionados com bens económicos e necessidades sociais das famílias, foi registada uma diminuição para 8,9% comparativamente a 2020 onde assumia um valor de 11,3%, mas permanecendo, no entanto, acima da média nacional.

Como forma de colmatar estas situações de pobreza, o Governo Regional da Madeira enfatizou, no programa da Região para 2019-2023, a habitação social como uma prioridade contributiva para a inclusão social dos indivíduos carenciados.

A Habitação constitui, por isso, um bem essencial à vida das pessoas e um direito fundamental, pelo que reconhecer a reabilitação urbana, o arrendamento habitacional e a qualificação dos alojamentos, como pilares temáticos é fundamental para o desenvolvimento social, económico e ambiental de uma Região (ERH, 2020).

Esta política habitacional procura dar resposta às necessidades básicas de proteção do ser humano, no que concerne às condições de segurança, abrigo, conforto e estabilidade familiar. Esta preocupação social com a habitação encontra-se descrita num documento denominado de Estratégia Regional de Habitação (2020) que apresenta as carências habitacionais da Região e elenca as medidas que permitirão garantir a pessoas sem capacidade financeira o acesso a habitação.

¹ https://estatistica.madeira.gov.pt/download-now/social/popcondsoc-pt/rendcondsoc-pt/noticias-rend-cond-sociais/3225-17-12-2021-drem-divulga-dados-provisorios-da-edicao-de-2021-do-inquerito-as-condicoes-de-vida-e-rendimentos-das-familias.html?fbclid=IwAR1gRfND-tnSReI7i-qsjgNKer2P_H8ZKW5QEdphhTLA4jnXV4T6VlajBL0

Esta estratégia regional de habitação foi elaborada em conformidade com as necessidades locais de habitação existentes, sendo que a sua implementação é da responsabilidade da organização em estudo. Esta, para além da questão habitacional é também responsável pela intervenção comunitária junto da população residente nos seus diversos Polos Habitacionais com o intuito de colmatar as problemáticas e vulnerabilidades sociais. Ou seja, subsiste simultaneamente uma preocupação com o desenvolvimento comunitário local. Este pode ser entendido como uma modalidade de desenvolvimento social e económico que acompanha as transformações que ocorrem nas estruturas sociais com o intuito de melhorar as condições de vida da população num território concreto, através da sua participação ativa. Deste modo, o desenvolvimento das comunidades locais visa promover soluções para os problemas dos indivíduos que aí residem.

Estas práticas de intervenção comunitária são usualmente distintas e podem assentar em três modelos:

- i) O Modelo de Desenvolvimento Local, que é caracterizado por realizar uma intervenção muito focalizada, a nível microsocial.
- ii) O Modelo de Planeamento Social que assume uma intervenção meso ou macro, procurando solucionar problemas concretos.
- iii) O Modelo de Ação Social que constitui uma intervenção de carácter integrador e que poderá atuar a níveis macro, meso ou micro (Rothman e Tropman, 1987, p. 311).

1.1 Problema de investigação

Tendo em conta o contexto anteriormente explanado, o problema que se levanta nesta investigação é: Determinar de que modo os processos de liderança e as atividades desenvolvidas numa organização pública de habitação social promovem o desenvolvimento comunitário local.

1.2 Delimitação do campo de estudo

Esta investigação assume-se como um estudo de caso numa organização pública na área da habitação social, que por questões de anonimato, é designada por organização A.

Trata-se de uma entidade pública com responsabilidade de implementar as políticas habitacionais emanadas do Governo Regional da Madeira e onde estas se fazem acompanhar por um trabalho comunitário de inclusão social junto das famílias que residem nas zonas habitacionais da sua responsabilidade.

Uma vez que a organização em estudo possui 7 Polos Comunitários que se dispersam por vários concelhos do Arquipélago da Madeira e onde são realizadas as intervenções de cariz comunitário, tivemos de optar por centrar a nossa pesquisa num único Polo, de modo a conseguirmos aprofundar o seu estudo.

1.3 Questão de estudo

Com base no problema de investigação apresentado, desenvolveu-se a seguinte questão: De que modo os processos de liderança e as atividades desenvolvidas por uma organização pública de habitação social promovem o desenvolvimento comunitário local?

1.4 Objetivos

De modo a concretizar a questão em estudo e delinear as diretrizes norteadoras do mesmo, traçamos os seguintes objetivos:

1.4.1 Objetivo geral

Compreender o contexto e os processos de liderança dos intervenientes da organização de modo a determinar o seu impacto no desenvolvimento comunitário local.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar o contexto organizacional da organização A.
2. Identificar os processos de liderança da organização.
3. Descrever as atividades desenvolvidas no contexto da comunidade.
4. Caracterizar o desenvolvimento comunitário do Polo.
5. Determinar a influência dos processos de liderança no Desenvolvimento Comunitário Local.
6. Determinar o impacto da organização no Desenvolvimento Comunitário Local.

Capítulo II – Revisão da literatura

2. A organização

2.1 Conceito de organização: evolução histórica

O conceito de organização tem origem na Sociologia, mas encontra-se também ligado a outras ciências sociais como a Antropologia, a Psicologia, a Administração e a Economia (Dias, 2008, p.8).

É possível encontrar abordagens referentes às organizações ao longo de toda a história da humanidade. No entanto, os estudos mais sistemáticos referentes às organizações foram motivados pelas mudanças ao nível da estrutura social que ocorreram no final do século XIX. Estes estudos estavam diretamente ligados à industrialização e à burocratização, e concediam especial ênfase “às organizações e seus efeitos na vida social.” (Dias, 2008, p. 8).

As primeiras abordagens decorrem dos trabalhos de Fayol (1856-1915) e de Taylor (1841-1925), cujos focos se centraram na racionalização do processo de trabalho e ignoraram os ambientes externos das organizações bem como os grupos informais que se constituem nos processos de trabalho.

Nas décadas de 1930 e 1940 surgiu uma versão tecnocrática oposta a esta concepção racional-instrumental das organizações. Neste contexto, vários psicólogos, sociólogos e antropólogos “revelaram a existência de padrões informais de cooperação, normas compartilhadas e conflitos dentro de cada grupo e entre gerentes e trabalhadores” (Dias, 2008, p.5).

Barnard (1971) e Selznick (1973), foram os primeiros estudiosos a perceberem a organização como um agente diferenciado da sociedade, não sendo somente um sistema de produção técnica, mas também uma unidade de interesse social adaptável que procurava sobreviver no seu meio ambiente e possuidoras de estruturas formais e informais.

Na década de 1950, Gouldner retomou os estudos de Barnard e Selznick e considerou a organização como um sistema racional e natural. Racional, porquanto a organização poderia ser vista como um instrumento que pode ser manipulado e moldado para determinados fins. Natural, na medida em que procura a sua sobrevivência e envolve processos indeterminados.

Atualmente, as organizações são influenciadas pela crescente globalização, interdependência e pela competitividade, fazendo-se sentir, cada vez mais, a dificuldade em separar as pessoas das organizações e vice-versa. Segundo Daft (1999), as organizações são entidades sociais que se regem por metas e são projetadas por sistemas

de atividades estruturadas e coordenadas, interligando-se ao meio externo e priorizando as pessoas e a sua inter-relação.

Chiavenato (2006), considera as organizações como facilitadoras de diferentes tipos de necessidades: a nível de trabalho, instrução, saúde, entre outras, essenciais à vida civilizada que não seriam possíveis de serem alcançadas apenas através do esforço individual. Neste enquadramento, o conceito de organização pode ser definido como um conjunto de pessoas e instrumentos sociais que combinam esforços de forma a alcançar um propósito comum. As organizações são assim consideradas como sistemas cooperativos racionais onde se destaca o esforço individual e grupal das pessoas que cooperam de forma racional e intencional na obtenção de resultados ampliados e expandidos.

Segundo Chiavenato (2014), as organizações são consideradas como “seres vivos”: elas nascem, crescem e morrem, dependendo da maneira como são administradas e impulsionadas. Desse modo, importa investir no seu desenvolvimento e no desenvolvimento dos seus participantes uma vez que a constante aprendizagem é uma ferramenta essencial para a longevidade das organizações. Consequentemente é necessário que as organizações e todos os seus intervenientes sejam capazes de obter e manter uma motivação contínua para aprender.

De facto, as organizações pertencem tanto à sociedade quanto às vidas em particular, uma vez que constituem fontes imprescindíveis à qualidade de vida das populações e ao seu bem-estar pessoal. De uma forma ou de outra, todos somos consumidores de organizações, quer seja como clientes, pacientes ou meramente cidadãos.

Segundo Chiavenato (2014), as pessoas e as organizações estão envolvidas num inter-relacionamento onde subjaz a dependência mútua. Ou seja, as pessoas necessitam das organizações para trabalhar e para resolver o seu quotidiano e, por outro lado, as organizações precisam das pessoas para funcionar satisfatoriamente oferecendo os seus produtos e serviços. Daqui se depreende que as organizações constituem-se enquanto sistemas sociais compostos por pessoas em constante interação bem como por recursos não humanos, que conjuntamente são indispensáveis à produção de bens e serviços que contribuem para o sucesso organizacional. Neste contexto, as pessoas são os recursos humanos das organizações que trabalham individualmente ou em grupos, desempenhando tarefas e dando as suas contribuições para que a organização seja capaz de cumprir os

seus propósitos através da utilização de recursos não humanos, físicos e materiais como tecnologias, matérias-primas, instalações e dinheiro.

As organizações constituem assim uma das alavancas do desenvolvimento económico e social dos países porquanto são as principais criadoras e impulsionadoras da inovação e do progresso, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade moderna através do fornecimento de bens e serviços que as sociedades necessitam.

Porém as organizações são igualmente importantes para as pessoas pois contribuem para as suas realizações em diferentes áreas como a indústria, a educação, a saúde ou o entretenimento. São mais que meros instrumentos para a produção de bens e serviços pois criam o ambiente em que a maioria das pessoas vive, influenciando o comportamento humano e a sua qualidade de vida.

Neste trabalho em específico, destacamos a importância das organizações que se dedicam às questões sociais e que são muitas vezes responsáveis por se antecipar aos problemas futuros, lidando no presente com eles, antes de estes se tornarem evidentes. Esse tipo de organizações tem um papel ativo na sociedade fazendo uso do seu poder para melhorá-la. E nesse sentido, procuram o envolvimento da comunidade encorajando a sua consciência face às problemáticas sociais.

2.2 Estrutura das organizações

O certo é que existem organizações em todos os setores da atividade humana e o seu princípio fundamental passa pela divisão do trabalho e conseqüentemente pela multiplicação das capacidades individuais. Quer sejam públicas ou privadas, as organizações contêm características comuns e outras que as distinguem entre si permitindo situá-las em diferentes tipologias. E, em termos conceituais, poderão ser elencadas como “máquinas, organismos vivos, culturas, sistemas políticos, instrumentos de dominação entre outras metáforas que têm utilidade em contextos e disciplinas distintas” (Dias, 2008, pp. 16-17).

Deste modo, ao estudar uma organização, é necessário ter em conta a sua estrutura social, ou seja, todos os mecanismos de coordenação e formas de controlo que determinam a ordem e a divisão de tarefas, assim como as relações existentes entre os indivíduos ou grupos sociais que a compõem e que se vão modificando, adaptando-se ao contexto interno e às influências externas. Por outro lado, todas as organizações variam quanto à flexibilidade e à centralização das suas estruturas, em conformidade com as dimensões que a compõem e que são:

- a) A especialização que é proporcional à divisão do trabalho e à produtividade;
- b) A padronização que consiste no nível de regulamentos e procedimentos impostos pela organização;
- c) A formalização, determinada pelos regulamentos e procedimentos redigidos;
- d) A centralização, que diz respeito à ligação que existe ao poder central;
- e) A estrutura hierárquica, que pode ser horizontal ou vertical;
- f) A flexibilidade, enquanto adaptação às alterações.

(Dias, 2008, p.150)

Selznick citado por Dias (2008), dá grande importância à estrutura interna da organização alegando que esta é composta por uma estrutura formal e por uma estrutura informal que determinam o seu funcionamento e o modo como os objetivos serão atingidos.

A estrutura formal de uma organização possui matrizes e hierarquias. A estrutura funcional baseia-se nas “normas, regras e padrões de funcionamento que guiam o comportamento dos indivíduos de uma organização e que foram estabelecidos de forma intencional pelos seus dirigentes para a manter coesa, vincular e orientar a atuação dos seus membros” (Dias, 2008, p.152). Por sua vez, a estrutura hierárquica, envolve os níveis hierárquicos que pautam o poder e autoridade no seio da organização.

A estrutura informal de uma organização segundo Simon, citado por Dias (2008), corresponde às “relações interpessoais que ocorrem dentro das organizações e que afetam as decisões da mesma, mas são omitidas do esquema formal ou são incoerentes para esse” (p.155). Deste modo, é importante que exista cooperação entre os membros para que seja possível a adaptação a situações imprevistas.

As organizações possuem também três dimensões estruturais:

- 1) A complexidade, que determina o grau de composição das tarefas;
- 2) A formalização, que irá determinar a coordenação das atividades em tarefas diferenciadas;
- 3) A centralização, ou seja, o nível de concentração das decisões.

(Dias, 2008. p. 155)

Segundo Mintzberg, uma estrutura organizacional pode apresentar cinco tipologias, às quais correspondem características específicas, tal como sintetizado na

Figura 1: a estrutura simples, a burocracia mecanizada, a burocracia profissional, a forma divisional e a adhocracia.

Figura 1: *Tipologia das estruturas organizacionais*

Estrutura organizacional	Caraterísticas
Estrutura simples	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenas empresas; • Tarefas pouco complexas; • Liderança forte; • Supervisão direta do trabalho.
Burocracia mecanizada	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto específico; • Tarefas com alguma complexidade; • Divisão de trabalho; • Especialização requerida.
Burocracia profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações em ambientes complexos • Colaboradores com alta qualificação e alguma independência; • Podem existir dois tipos de hierarquia: Democrática - para colaboradores especializados; Burocracia mecanizada - para pessoal de apoio.
Forma divisional	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações descentralizadas; • A sede controla os recursos financeiros e o grau de desempenho; • Outras divisões semiautónomas determinam as estratégias a adotar face aos resultados pretendidos.
Adhocracia	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações pertencentes a ambientes complexos e mutáveis • Pessoal qualificado • Devido às mutações constantes precisam de uma adaptação permanente quer dos colaboradores, quer da organização.

Fonte: Mintzberg citado por Dias, 2008, pp. 164-166 (Adaptado pela autora)

A estrutura simples é uma tipologia que ocorre nas pequenas organizações com uma liderança forte, onde existe uma supervisão direta dos trabalhos realizados.

A burocracia mecanizada ocorre nos contextos caracterizados pela divisão de trabalho que contem alguma complexidade e requer especialização para executá-lo.

A burocracia profissional ocorre em organizações mais complexas.

A forma divisional é a tipologia utilizada pelas organizações descentralizadas, onde a sede controla os recursos financeiros e o desempenho enquanto as restantes divisões são semiautónomas.

A adhocracia acontece em ambientes complexos onde ocorrerem mudanças constantes que necessitam de adaptações frequentes quer dos colaboradores quer da própria organização.

Daqui se infere que a análise de uma estrutura organizacional tem em conta inúmeros aspetos tais como as suas dimensões, a divisão do trabalho, a padronização das tarefas, a autoridade, a coordenação e a tecnologia. Só atentando nestas características se conseguirá identificar a estrutura de uma organização.

Contudo, todas as organizações necessitam de uma estrutura hierárquica formal que determine o poder. Este pode emergir através da força, autoridade e influência que podem ocorrer tanto numa linha vertical como horizontal. No modelo horizontal, os colaboradores tomam as suas próprias decisões comunicando-as apenas a um supervisor, que coordenará todo o processo. No modelo vertical existem vários níveis hierárquicos determinado por um organograma que apresenta no topo o responsável da organização, seguido por subordinados intermédios e outros colaboradores.

Importa destacar que para além de uma estrutura hierárquica, qualquer organização possui também uma cultura organizacional específica que a define e que seguidamente passaremos a explicar.

2.3 A Cultura organizacional

Se pensarmos de um ponto de vista mais amplo, percebemos que cada nação tem a sua própria cultura. E se a atendermos no conceito de cultura, a sua definição engloba os valores partilhados, usos e costumes, hábitos, códigos de conduta e tradições passados das gerações mais antigas para as mais novas que definem muitas vezes de forma inconsciente o comportamento das pessoas (Lajes, 2014, p.36).

A cultura adquire-se após o nascimento e desenvolve-se ao longo da vida através da interiorização de hábitos e costumes que advêm dos processos de educação e socialização. Todas as variáveis e socioculturais que advêm de fatores políticos, económicos e legais resultam na definição da cultura de um povo e determinam as suas atitudes, convicções, modos de comunicação e interação (Pires, 2006, pp.37-38).

O mesmo acontece se remetermos a questão da cultura para as organizações. Todas as organizações contêm especificidades que as caracterizam e que constituem a sua cultura organizacional. Esta, integra aspetos mais visíveis relacionados com a política de uma organização, as suas diretrizes, a sua estrutura organizacional bem como outros aspetos mais difíceis de serem percebidos tais como as atitudes e valores.

Deste modo, o conhecimento da cultura organizacional torna-se fundamental nos processos de administração das organizações e na implantação de estratégias e mudanças que visem a melhoria do seu desempenho.

Para Barbosa (2002), a definição de cultura organizacional decorreu cronologicamente em torno de três momentos chave.

O primeiro momento remete-nos à década de sessenta do século XX quando este tema estava diretamente ligado ao desenvolvimento da organização e à conceção humanista dos seus valores. Nessa época, por se enfatizar a sua característica competitiva, a cultura organizacional era compreendida como um instrumento que permitiria melhorar as organizações.

O segundo momento desta definição surge na década de oitenta do século XX, onde o conceito de cultura organizacional emerge como ligação da realidade organizacional à noção de cultura. Esta ligação ocorre no âmbito empresarial, mais especificamente através de algumas empresas japonesas que verificaram que o êxito e as boas *performances* que atingiam advinham diretamente das suas especificidades culturais. Esta constatação deu abertura para a realização de investigações por parte de consultores, gestores e analistas organizacionais também concluíram que o indicador de sucesso das organizações, era o tipo de cultura que lá se vivia. Ou seja, “valores, mitos, heróis e outros elementos simbólicos idênticos e partilhados pelos membros da organização” (Deal & Kennedy, 1988, citados por Costa, 1996, p.112).

O terceiro período da definição de cultura organizacional ocorreu nos anos noventa quando a cultura organizacional se tornou uma variável estratégica de gestão das organizações e onde as respetivas lideranças assumiram um papel fundamental na sua definição e manutenção.

A cultura organizacional passou assim a assumir-se como fórmula para alcançar a eficácia e a competitividade e, por isso, nas últimas décadas tem sido uma área de investigação recorrente nas várias ciências sociais. Sobre este assunto, Nóvoa (1992) considera que “após terem sido vistas como máquinas, como organismos e como cérebros, as organizações tendem a ser consideradas como culturas” (p.28).

2.3.1 Elementos e manifestações da cultura organizacional

O facto de as organizações terem passado a ser entendidas como culturas, tal como referiu Nóvoa (1992), impulsionou as tentativas de metodização da investigação sobre cultura organizacional para tornar mais fácil a sua perceção. Apesar das divergências,

subsistem dois focos teóricos: um referente aos procedimentos de construção da cultura das organizações e o outro referente à partilha da mesma.

Segundo Beare (1989), pressupõe-se a existência de duas zonas, sendo a primeira a zona de invisibilidade. Nesta encontram-se as bases conceptuais e os pressupostos invisíveis nomeadamente as crenças, os valores e as ideologias dos membros de uma organização. Segundo o autor, os valores contribuem para atribuir um significado às ações e constituem um quadro de referência para a conduta dos comportamentos individuais e de grupo. As crenças, por sua vez, são um fator decisivo na mobilização das pessoas e na qualidade das atividades realizadas. Por fim, as ideologias dos aspetos consensuais e conflituosos são as componentes fundamentais para a compreensão social da realidade.

A segunda, é a zona visível da esfera cultural, que apresenta três manifestações distintas:

1) As manifestações verbais e conceptuais que englobam o conjunto dos objetivos organizacionais, bem como a linguagem que é utilizada pelos diferentes grupos sociais.

2) As manifestações visuais e simbólicas que dizem respeito aos elementos materiais passíveis de serem reconhecidos de forma visual como por exemplo a arquitetura do edifício, “equipamentos, mobílias, cores, entre outros”. Um outro elemento igualmente visível é o vestuário dos diferentes membros das organizações sobretudo nas que adotam o uso de uniformes. Finalmente, os logotipos, divisas ou lemas que são igualmente representativos das manifestações visuais e simbólicas.

3) As manifestações comportamentais incluem todos os elementos que podem influenciar o comportamento dos membros de uma organização, como as atividades e o modo como são desempenhadas. Mas integram também o conjunto de normas e regulamentos orientadores da organização assim como os procedimentos operacionais impostos. Integram-se aqui os rituais e cerimónias que fazem parte da vida organizacional (Beare, 1989, p.30).

Torres e Palhares (2008), posicionam-se relativamente à cultura organizacional tendo em conta três pressupostos fundamentais. O primeiro pressuposto é o de que “a cultura traduz-se num *processo* dinâmico em permanente reconstrução por via da interacção dos actores sociais” (p.103). O segundo pressuposto é o de que “tal processo desenvolve-se na longa duração, em espaços-tempos colectivamente partilhados pelos actores, apresentando regularidades, mas igualmente descontinuidades culturais” (Torres & Palhares, 2008, p.103). E por fim, o terceiro pressuposto enfatiza que “o processo ou o modo como a cultura se desenvolve só pode ser apreendido a partir da consideração de

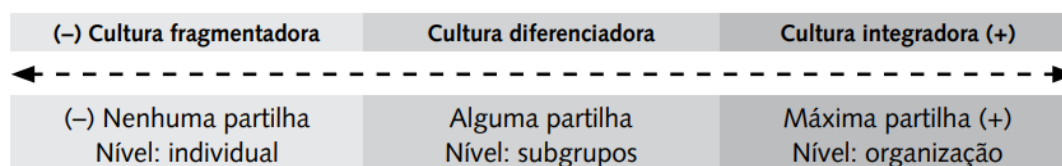
uma multiplicidade de factores internos e externos às organizações, como por exemplo factores de natureza social, comunitária, política, religiosa, organizacional, entre outros” (p.103).

A cultura da organização desenvolve-se e sedimenta-se assim no tempo através das reacções dos diferentes atores sobre os condicionamentos internos e externos ao contexto organizacional. É através dessas reacções que se definem e difundem progressivamente os costumes, tradições, hábitos, rotinas e rituais por toda a organização tornando-se regularidades culturais ou matrizes simbólicas que sustentam o funcionamento da mesma.

2.3.2 Diferentes perspetivas de cultura organizacional

É importante reforçar a ideia de que a cultura não é apenas aquilo que é partilhado pelos membros da organização, ou seja, um “pensamento monocultural dominante” (Torres & Palhares, 2008, p.105). Por seu turno autores como Caixeiro, Verdasca e Estevão (2017) alegam a existência de três tipos distintos de cultura organizacional consoante o grau de especificidade das suas manifestações. E denominam-nas de cultura integradora, cultura diferenciadora e cultura fragmentadora, como se pode verificar na Figura 2.

Figura 2: Manifestações da cultura organizacional



Fonte: Caixeiro, Verdasca e Esteves citados por Torres e Palhares, 2008, p. 105

A cultura integradora, resulta de um grau elevado de partilha e identificação coletiva dos objetivos e valores de uma organização. É caracterizada pela clareza e consensualidade dos valores e pelas crenças partilhadas pelos atores organizacionais. Firma-se numa ótica funcionalista, que entende a cultura como uma variável estrutural dependente e/ou independente do consenso da organização. Nesta perspetiva a cultura é entendida como algo interior e específico da instituição para Caixeiro, Verdasca e Estêvão (2017) que a definiram como o conjunto de valores, mitos, histórias e crenças que

representam os padrões de conformidade e são o objeto de socialização para os atores organizacionais. Neste enquadramento, o líder da instituição é o principal impulsionador e influenciador da transmissão da cultura aos restantes membros da instituição e a cultura organizacional é entendida nesta perspetiva como “cimento social”, pois congrega todos os membros da organização e impõe o consenso desde o primeiro dia pelos líderes, convertendo-a numa cultura forte e específica.

A cultura diferenciadora é caracterizada pelo grau de partilha de normas e valores no grupo de referência e pela existência de diferentes subculturas na mesma organização que a segmentam e fazem transparecer diferentes dinâmicas na estruturação das identidades (Torres e Palhares, 2008). Subsistem divergências de opiniões, de interesses e visões para o mesmo problema sem que isso coloque em causa a harmonia. Nesta perspetiva, o papel do líder é relativizado, porquanto é considerado um elemento igual aos outros membros da organização, que pode ou não influenciar ou ser influenciado pelos restantes grupos da organização.

A cultura fragmentadora tem como protagonista o indivíduo e assenta em pressupostos de ambiguidade devido à possibilidade de interpretações diferenciadas, podendo existir consenso ou divergência de ideias. Daqui resulta uma reduzida partilha de cultura, muitas vezes considerada como individual.

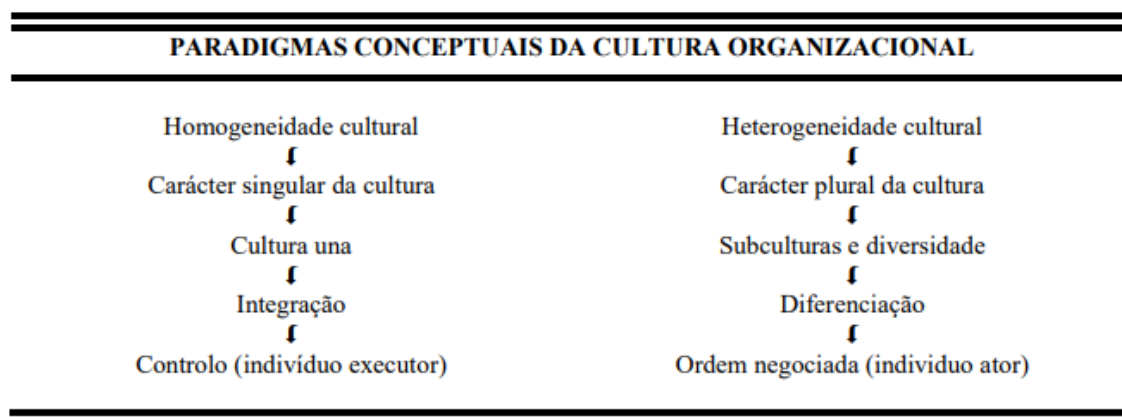
Em suma, é necessário perceber a cultura de qualquer organização identificando as suas diferentes manifestações num determinado contexto, compreendendo os seus processos de construção e o seu impacto no desenvolvimento estratégico a nível das práticas e políticas utilizadas (Torres e Palhares, 2008) embora tal pretensão necessite do conhecimento dos diferentes paradigmas conceituais relativamente à cultura organizacional.

2.3.3 Paradigmas conceituais da cultura organizacional

Guerra (2002), refere que a cultura não é algo imposto na pirâmide de uma organização, embora atualmente as organizações reconheçam que o seu sucesso depende diretamente da sua cultura.

Daqui decorre a existência de diferentes paradigmas conceptuais no que concerne à cultura organizacional, tal como demonstra a Figura 3.

Figura 3: Paradigmas conceptuais da cultura organizacional



Fonte: Ferreira, 2008, p.20

O primeiro paradigma está ligado a uma visão funcionalista das organizações que é mais utilizada no campo da gestão de recursos humanos, reduzindo a cultura organizacional a uma configuração dominante homogénea e com um estatuto de variável independente. Encontramos esta visão no entender de autores como Schein (1985), para quem dentro de uma instituição existe sempre uma cultura dominante que dita as normas, os valores e as crenças são partilhadas por um número considerado de pessoas e consequentemente constituem uma forma de integração. Nesta perspetiva, dá-se lugar também à existência de subculturas que embora partilhem aspetos comuns com a cultura dominante, apresentam algumas especificidades culturais nos seus grupos mais pequenos.

O segundo paradigma encara a cultura como uma realidade heterogénea que leva a uma maior autonomia dos indivíduos. Centra-se nas especificidades culturais e na articulação destas com as dimensões e estratégias políticas da organização, privilegiando “uma formação na e a partir da(s) cultura(s) e não tanto uma cultura da formação” (Torres, 2001, p.50). Esta é uma visão defendida por autores com uma visão mais crítica das organizações, como é o caso de Sainsaulieu (1987) que salienta a existência de mais do que uma cultura sobretudo em organizações complexas e socialmente estratificadas em grupos que valorizam as questões políticas e a dicotomia. Para Torres (2001), a cultura é um suporte intergrupalo que permite dividir a organização em culturas socioprofissionais.

Nota-se que em qualquer uma das perspetivas, o ponto assente é que a cultura tem um papel crucial na estrutura orgânica de uma organização. É através desta que os responsáveis das organizações, conseguem assegurar que os valores partilhados estão em concordância com aqueles que são exteriores à instituição.

Porém, “não deixa, no entanto, de ser relevante depreender e reconstituir a concepção de cultura que lhes subjaz, assim como confrontar as diferentes manifestações de cultura desencadeadas pela concretização prática de algumas teorias prescritivas” (Torres, 2017, p.234).

As abordagens mais racionalistas, constituídas por um registo mais analítico, como por exemplo o de Max Weber oferecem contribuições importantes para a problemática da cultura organizacional. Para além de análises sobre os fenómenos burocráticos, consideram também pressupostos teóricos para analisar os fenómenos sociais em geral. Estes pressupostos permitem realizar interpretações mais restritas do conceito burocrático onde o autor concilia contribuições teóricas, epistemológicas e metodológicas, refletindo a hegemonia de uma ordem ideológica e cultural e gerando consequências das configurações.

As abordagens mais humanistas da administração dão mais ênfase ao elemento humano e à descoberta de indicadores socioculturais como valores, objetivos e expectativas que colocam no centro das análises dimensões ocultas, informais e implícitas nas organizações.

Neste contexto, a cultura organizacional assume-se como um significativo tópico de investigação que concilia as lógicas da racionalidade, eficiência e eficácia assumindo um carácter instrumental e ideológico, ao mesmo tempo que privilegia dinâmicas restritas ao grupo ou dinâmicas abertas ao exterior da organização.

3. Liderança

3.1 Conceito de liderança

Nos últimos anos a liderança organizacional tem sido das temáticas mais abordadas pelos especialistas do comportamento organizacional pois constitui um aspeto importante para o conhecimento e compreensão das organizações. Segundo Bennis (1995), a liderança é difícil de ser descrita, porém fácil de ser percebida e sentida.

A liderança relaciona-se com o perfil do líder e este representa poder, autoridade ou influência dentro das organizações. É o responsável pela sua gestão, tendo de se adaptar e encontrar as soluções mais adequadas para responder às necessidades dos seus colaboradores e manter o equilíbrio da organização.

Ao tentar compreender o conceito de liderança constatamos que a sua definição varia consoante as características e o tipo de liderança exercida em cada organização.

Desse modo, é necessário identificar diferentes tipos de liderança, reconhecendo como esta é posta em prática e determinar a relação e influência que esta tem nos colaboradores das organizações.

Bento (2013), faz referência à não existência de um conceito único de liderança. No entanto, afirma que liderar significa ter a capacidade de influenciar o outro de modo a atingir os objetivos pretendidos de forma voluntária e consciente. Tal definição pressupõe a existência de cooperação, confiança e entusiasmo.

Também Hersey e Blanchard (1986), referem que a liderança não corresponde apenas à ocupação de um cargo superior nas organizações. Esta ocorre sempre que alguém consegue influenciar o comportamento de um indivíduo ou grupo para alcançar uma determinada finalidade ou objetivo da organização.

Para Luck (2008), a liderança é um conceito complexo que abrange todas as ações e comportamentos que influenciam as dinâmicas das organizações sociais e os relacionamentos interpessoais e intergrupais que ocorrem no seu contexto. Deste modo, o sucesso das lideranças está diretamente ligado à proatividade orientada por valores que tem como foco o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem.

3.2 Perfis de liderança

Como foi possível verificar anteriormente, não existe uma definição única de liderança pois cada autor define-a de acordo com determinados paradigmas. E acresce que cada organização e cada líder em particular adota uma postura diferente em relação à organização e aos seus colaboradores de modo a conservar todas as normas e valores veiculados. Deste modo, o papel das lideranças é fundamental na caracterização de cada organização em particular.

Todas as organizações têm características específicas que as tornam tão únicas e particulares. Essas características, de entre tantas outras particularidades, são tal como refere Luck (2008), resultado do tipo de liderança exercida nas organizações e consequentemente resultado da figura principal de gestão da mesma, que é o líder, gestor ou administrador da organização.

O líder é o rosto da organização, que de forma consciente ou inconsciente, determina e influencia todas as dinâmicas e o desempenho profissional dos trabalhadores. Mas tal como refere Chiavenato (1999), não se nasce líder, é necessária uma aprendizagem constante, ao longo da vida.

Nos diversos estudos relativos à liderança nas organizações verifica-se que os estilos de liderança diferem de organização para organização pois resultam de diversos fatores que influenciam todo o ambiente vivido e estão também relacionados com as próprias características do líder. E que características deve então ter um líder de forma a assegurar um bom ambiente profissional? O líder “para além das características pessoais, deve ser flexível, saber ouvir, apoiar a equipa, ser o facilitador do processo, desenvolvendo um ambiente propício, associado ao desejo de ser líder” (Lourenço & Trevizan, 2001, p.22).

Soto (2002), refere que as organizações precisam de líderes eficientes e para isso não basta gerir e ditar regras, é necessário motivar e encontrar caminhos juntamente com a equipa no sentido de se cumprirem os objetivos e metas traçadas. Essa eficiência manifesta-se no líder e consegue influenciar os membros da organização para trabalhar de forma coesa, produtiva e satisfatória. Este, conhece os diferentes elementos e as suas motivações, sabendo adaptar-se às características e ao meio adotando um estilo de liderança adequado à situação (Tappen, 2005).

Quinn (1996) faz referência a diferentes atributos que um líder deve ter e categoriza os respetivos comportamentos que sintetizamos na Figura 4.

Figura 4: *Caraterísticas de liderança segundo Quinn (1996)*

Papel de liderança	Caraterísticas	Comportamentos associados
Facilitador	- Atenua as diferenças chave entre os membros do grupo; - Encoraja a tomada de decisão participada no grupo.	- Pessoa que desenvolve efeitos coletivos, trabalho em equipa, gere conflitos interpessoais e constrói coesão.
Inovador	- Põe em prática novos conceitos e novas ideias.	- Pessoa que se espera facilitadora da mudança.
Broker	- Exerce influência de decisões tomadas.	- Pessoa que se encontra particularmente preocupada na manutenção da legitimidade externa assim como na obtenção de recursos externos.
Produtor	- Move o serviço de acordo com os objetivos propostos.	- Pessoa orientada para a tarefa, focada em altos interesses: motivação, energia e condução de recursos humanos.
Diretor	- Toma o papel do serviço muito claro clarifica as prioridades e as direções de serviço.	- Pessoa dura na sua atitude de chefia e conhecida pelo seu sentido utilitário e ausência de falsos julgamentos.
Monitor	- Mantém um apertado controlo logístico; - Compara registos, relatórios e outra informação relevante para a deteção de discrepâncias.	- Pessoa que sabe o que se passa na unidade e vê se os colaboradores cumprem as regras e os objetivos da mesma.
Coordenador	- Antecipa os problemas de trabalho antes das crises; - Traz um sentido de ordem ao serviço.	- Pessoa que mantém a estrutura e o fluxo do sistema.

Fonte: Quinn, 1996 (Adaptado pela autora)

De acordo com a Figura 4, as lideranças podem ser postas em prática através do líder facilitador, do líder inovador, do líder broker, do líder produtor, do líder diretor, do líder monitor e do líder coordenador (Quinn, 1996).

O líder facilitador consegue gerir o trabalho realizado em equipa, promovendo a coesão e atenuando os conflitos que poderão surgir enquanto o líder inovador traz novas ideias e conceitos às organizações.

O líder broker influencia as decisões tomadas, e procura sempre manter a legitimidade dos recursos externos.

O líder produtor está focado na motivação e condução dos recursos humanos de modo a cumprir os objetivos propostos enquanto o líder diretor é aquele que assume uma atitude de chefia, tentando sempre clarificar as prioridades e as direções dos serviços.

O líder monitor mantém o controlo de toda a logística, detetando se os colaboradores estão a cumprir as regras e os objetivos definidos enquanto o líder

coordenador é extremamente organizado e estruturado, antecipando muitas vezes os problemas.

Após a especificação destes diferentes papéis que segundo Quinn (1996), os líderes poderão desempenhar, podemos referir que “Um cargo não é suficiente para tornar uma pessoa líder. Somente o seu comportamento determina se ocupa ou não uma posição de liderança” (Marquis & Huston, 2005, p. 29) pois em alguns casos, o líder tem um desempenho desproporcional.

Segundo Chiavenato (1999), a liderança pode ser encarada como um processo social entre os líderes e os liderados, que influencia a interação e a participação dos mesmos no seio das organizações. Esta, está diretamente relacionada com o contexto, o seu público-alvo e os objetivos que se comprometem a cumprir (Rego, Pina, Cunha, Gomes, Campos, Cabral, Cardoso & Marques, 2015, p. 26).

No entanto, nem todas as organizações são geridas apenas por um líder, algumas contêm vários líderes intermédios que auxiliam os processos de liderança.

Segundo Embertson (2006), as lideranças intermédias desempenham diferentes papéis que o autor sintetiza em quatro categorias:

- 1) O papel de comunicador, onde o líder intermédio motiva a comunicação e estimula a partilha de informação. Sabe receber e transmitir mensagens fundamentais e utilizar o poder informal (amizades, confiança e aconselhamento) para permitir a persuasão e aceitação de novas tarefas.
- 2) O papel de empreendedor, através do qual reconhece os problemas e gera as soluções. Tem a capacidade de intervenção nos problemas e conhece prioridades e estratégias que permitem a criação de soluções ou a realização dos ajustes necessários.
- 3) O papel de estabilizador, pois procura promover a harmonia através da capacidade de manter o sistema organizacional em funcionamento mesmo em ambientes instáveis. Aceita e apoia novos objetivos, valores e padrões emanados do topo e fá-los concretizar pelos subordinados.
- 4) O papel de terapeuta, através do despendimento de tempo para apoiar os colaboradores e fazer com que estes se sintam valorizados, sabendo a quem se dirigir se necessário.

Fonte: (Costa, 2021, p. 19)

Deste modo podemos referir que os “gestores intermédios surgem como verdadeiros obreiros na promoção do desenvolvimento organizacional” (Salgueiro, 2012, p.12).

De forma a conseguirmos perceber melhor a liderança organizacional e os diferentes posicionamentos dos líderes, destacamos de seguida alguns dos modelos de liderança mais comuns nas organizações.

3.3 Estilos e características de liderança

É possível verificar, através de diferentes teóricos e investigações, que o sucesso de um líder não depende exclusivamente das suas características pessoais. Este, também depende do ambiente vivido na organização a que está diretamente ligado bem como ao estilo de liderança adotado. Por isso, “A liderança é uma espécie de corrente que necessita de dois polos. Líderes e seguidores. Sem um deles, não há circulação de energia – não há liderança” (Rego, 1998, p.15).

Assim sendo, passamos a definir alguns estilos de liderança que consideramos mais relevantes bem como as suas respetivas características.

Segundo Bento (2013), a liderança pode ser transacional ou transformacional.

A liderança transacional estabelece uma relação de troca entre o líder e o liderado, ou seja, o subordinado estabelece uma relação com o líder sabendo previamente que irá receber uma recompensa. Este processo caracteriza-se assim pela utilização de incentivos como forma de estimular o esforço de obtenção de resultados. Desta forma, o líder consegue que se cumpram as normas, regras e padrões estabelecidos através de um clima de concordância e dessa forma consegue controlar comportamentos indesejáveis. Este estilo parece assim, propiciar a boa convivência através da recompensa dos funcionários pelos serviços prestados e um bom ambiente permitindo que se cumpram os objetivos pretendidos e que se obtenham os resultados esperados.

A liderança transformacional, é um estilo que aposta na melhoria da instituição mediante a descentralização da liderança e realização de um trabalho conjunto, promovendo deste modo uma maior autonomia e desenvolvimento profissional, com valores, objetivos e metas partilhadas. Aposta na distribuição de tarefas relativas à liderança e gestão da organização e desse modo, assenta na partilha e no trabalho em equipa, o que promove um maior envolvimento e sentido de responsabilidade por parte de todos os membros da organização.

No entender de Bento (2013), o mesmo líder pode assumir diferentes comportamentos ou estilos de liderança como por exemplo a transacional e a transformacional. Estas, apesar de distintas, complementam-se, pois, “A liderança transformacional é construída em cima da liderança transacional – produz, nos liderados, níveis de esforço e de desempenho que vão além dos obtidos apenas na abordagem transacional” (Robbins, 2002, p.26).

Para Lewin (1943), a liderança apresenta três outros estilos, sendo estes as modalidades autocrática, democrática e liberal.

A liderança autocrática dá ênfase ao líder que é considerado um dominador e castrador pois determina métodos e diretrizes sem consultar o grupo. Este estilo de liderança gera muitas vezes mal-estar, frustração e tensão uma vez que os liderados não se sentem valorizados levando assim à falta de produtividade. Deste modo, não se vive um bom clima nas instituições que se regem por este tipo de liderança.

A liderança democrática dá ênfase ao líder e aos subordinados. Valoriza-se a participação dos diferentes membros da organização no funcionamento da mesma. Embora o líder estimule e valorize o trabalho em equipa e a partilha de opiniões, de forma discreta, continua a conduzir a organização pelos seus objetivos sem que se criem ambientes desorganizados. Este estilo permite a existência de um bom clima entre os membros e gera estímulos para se alcançarem os objetivos.

Na liderança liberal, também conhecida por *laissez-faire*, a ênfase está nos subordinados. Aqui a participação do líder é reduzida e os liderados é que tomam as decisões, levando à existência de confusão e desmotivação. Este estilo de liderança torna-se desmotivador uma vez que a organização parece avançar pelas vontades de cada um e não ter um rumo definido. Caracteriza-se pela falta de organização e de distribuição de tarefas o que acaba por gerar diferentes opiniões e conseqüentemente conflitos. O facto de o líder desta organização ser tão liberal leva à existência de uma cultura instável e de um clima confuso.

Deste modo, podemos inferir que os processos de liderança para além de dependerem do perfil do líder, são também refletores das especificidades culturais de cada organização e fazem-se representar através de valores, ideologias, crenças e visões do mundo, e que constituem uma referência de ação para membros de cada organização. Por outro lado, existe uma relação entre a liderança e a cultura da instituição, mediante um processo de construção permanente e ao mesmo tempo um padrão de regularidades que se vão sedimentando e depositando na identidade da organização.

4. Desenvolvimento Comunitário

4.1 Conceito de Comunidade

No entender de Henriques (1990), a comunidade é uma estrutura parcial da sociedade, caracterizada por grupos de pessoas que partilham um determinado território e representações coletivas, adquirindo assim o valor de comunidade.

Para Ander-Egg (1982), a comunidade é um agrupamento de pessoas que partilham entre si interesses, elementos, objetivos, funções e características comuns numa determinada área geográfica.

Embora as comunidades locais possuam diferentes definições e interpretações que inviabilizam a existência de um conceito único, no entanto, é possível afirmar que são o centro dos processos de desenvolvimento local. E isto acontece porque são associadas a uma identidade territorial de pequena escala caracterizada por relações sociais particulares e pela ligação dos seus membros em relações de vizinhança.

A participação das comunidades é fundamental nos processos de desenvolvimento local e segundo dados da PNUD (1997), a sua participação das comunidades nos processos de desenvolvimento pode ser interpretada de dois modos. Um que compreende a participação como um meio ou um processo de cooperação e colaboração das pessoas em programas e projetos de desenvolvimento. E outro que interpreta a participação como um fim, ou seja, um objetivo em si mesmo, expresso na aquisição de competências, experiências e no empoderamento.

A participação das comunidades nos seus próprios processos de desenvolvimento capacita-as para assumir responsabilidades de ação coletiva e tomadas de decisão conscientes. Torna-as assim, atores sociais capazes de dar resposta aos diferentes desafios impostos, originando uma descentralização governamental e a transferência de recursos e poderes para órgãos mais próximos da sociedade (Guerreiro, 2008, p.20).

Por outro lado, as parcerias comunitárias são importantes na promoção das respostas aos problemas sociais pois são um meio de mobilização de atores locais, partilha de recursos e de intervenções inovadoras que agem na construção de uma comunidade mais saudável, definindo estratégias e caminhos para em conjunto se alcançarem resultados e progressos.

Ornelas e Moniz (2007), mediante a interpretação de trabalhos de outros autores como Bond e Keys (1993), Allen (2005) e Wolf (2006) defendem que as parcerias mais eficazes são aquelas que contêm determinadas características às quais correspondem as especificidades elencadas na Figura 5.

Figura 5: Características das parcerias eficazes

Caraterísticas	Especificidades
Abrangência	Não se constituem através de uma só questão ou problema, mas têm uma perspectiva holística acerca da complexidade dos problemas sociais e dos processos de mudança social.
Flexibilidade e orientação	Capacidade de adaptação ao contexto concreto e consideração sobre os problemas e as prioridades dos agentes e dos grupos sociais.
Promoção da ligação à comunidade	Reconhecem a importância da participação dos grupos sociais com quem são realizadas as parcerias.
Desenvolvimento do empoderamento comunitário	Proporcionam à comunidade oportunidades para que ganhe maior capacidade de controlo sobre diversos setores que lhes dizem respeito.
Diversidade da comunidade	Desenvolvem parcerias que reflitam os vários setores da comunidade abrangendo todas as realidades emergentes.
Inovação	Adotam um espírito de mudança e experimentação.
Gestão das divergências e conflitos	Desenvolvem estratégias para gerir divergências e construir consenso.
Orientação de resultados preventivos e reativos	Estruturamento e planeamento focados em objetivos claros e mensuráveis.
Desenvolvimento de sistemas de avaliação colaborativa	Asseguram a circulação de informações e suporte logístico.

Fonte: Ornelas e Moniz 2007 (Adaptado pela autora)

De acordo com a Figura 5, as parcerias eficazes assumem nove características distintas em conformidade com a sua abrangência, a sua flexibilidade, orientação e a sua ligação à comunidade, o seu desenvolvimento do empoderamento comunitário, a diversidade da comunidade, a inovação, a gestão das divergências e conflitos, a sua orientação de resultados preventivos e reativos e o seu desenvolvimento de sistemas de avaliação colaborativa (Ornelas & Moniz, 2007).

As parcerias abrangentes são aquelas que possuem uma perspectiva holística na resolução de problemas resultantes da constante mudança social, enquanto a flexibilidade e orientação decorre da capacidade de adaptação aos contextos tendo em conta as prioridades e os problemas dos grupos sociais.

A promoção da ligação à comunidade efetiva-se mediante o grau de participação da comunidade. Quando este é elevado emerge um empoderamento comunitário, ou seja, a comunidade a desenvolve oportunidades em diversos setores.

A diversidade da comunidade permite refletir todas as realidades e setores da comunidade enquanto a inovação subsiste quando se adota um espírito de experimentação e mudança.

As parcerias eficazes são aquelas que permitem a gestão das divergências e conflitos de modo a construir o consenso.

A orientação de resultados preventivos e reativos acontece quando existe um planeamento que visa atingir determinados objetivos.

Nas parcerias eficazes destaca-se ainda como característica a existência de sistemas de avaliação colaborativa os quais ajudam a assegurar a circulação de informações.

Podemos assim concluir que as parcerias são um aspeto essencial na construção e implementação de iniciativas de desenvolvimento comunitário pois permitem a troca de conhecimento e experiências bem como a articulação e a combinação de práticas e serviços que promovem o bem-estar de todos os envolvidos.

4.2 Conceptualização e tipologias do *Desenvolvimento*

O conceito de desenvolvimento tem sofrido alterações ao longo dos tempos como consequência das mudanças ocorridas na sociedade. Contudo, concordamos com Guerreiro (2008, p.5) que o considera “um processo dinâmico definido como sinónimo de bem-estar e progresso”.

Contudo, o surgimento deste conceito tem como marcos históricos a Revolução Industrial e a Revolução Francesa embora só se afirme como conceito científico após a II Guerra Mundial (Arndt, 1987; Hunt, 1989; Bustelo, 1999).

Na década de 70 do século XX surge o paradigma territorialista e com ele a estratégia de *bottom-up* (Taylor, 1981), onde as pessoas são consideradas as protagonistas do seu próprio desenvolvimento. Esta estratégia dá origem a novas abordagens do conceito de desenvolvimento que segundo Amaro (2004), lhe acrescenta um carácter multidimensional e uma visão interdisciplinar, relacionando-o com os processos de cidadania participativa e com o *empowerment*. São-lhes assim associados seis novos termos como: desenvolvimento sustentável, desenvolvimento local, desenvolvimento participativo, desenvolvimento humano, desenvolvimento social e desenvolvimento integrado, cada um deles com desígnios específicos.

Deste modo, o *Desenvolvimento Sustentável* resulta da consciencialização ambiental sobre a problemática das alterações globais e da deterioração irreversível do planeta. É assim considerado como o “atendimento das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (Guerreiro, 2008, p.12).

O *Desenvolvimento Participativo* traduz-se na adoção de “uma metodologia participativa nos processos de mudança e de melhoria das condições de vida das populações, desde a concepção e decisão à avaliação, passando pela execução, direcção e acompanhamento, implicando a afirmação plena da cidadania, nos seus direitos e deveres” (Amaro, 2004, p.57).

O *Desenvolvimento Humano* foi formulado pelo Relatório de Desenvolvimento Humano do PNUD, em 1990, e preconiza um novo modelo de desenvolvimento “que coloque o povo no centro, que olhe o crescimento económico como um meio e não como um fim, que proteja as oportunidades de vida das futuras gerações, assim como das actuais e respeite os sistemas naturais dos quais a vida depende” (PNUD, 1994, p.4).

O *Desenvolvimento Social* pode ser definido como “o processo de garantia de condições sociais mínimas, bem como de promoção da dimensão social do bem-estar, por parte dos responsáveis dos vários países e organizações internacionais” (Amaro, 2004, p.59).

Por fim, o *Desenvolvimento Integrado* define-se como um processo que conjuga diferentes dimensões da vida humana, nomeadamente “a articulação entre o económico, o social, o cultural, o político e o ambiental; a quantidade e a qualidade; as várias gerações; a tradição e a modernidade; o local e o global; os vários parceiros e instituições envolvidas; a investigação e a acção” (Amaro, 2004, p. 59).

Uma vez que este trabalho se debruça sobre o desenvolvimento num local específico, importa destacar o conceito de desenvolvimento local que pode ser definido como um

processo de melhoria das condições de vida num território concreto, assumido e protagonizado pela população Local. A sua especificidade (...) está não tanto na atuação que se concretiza num espaço delimitado como na oportunidade que se concede à população para participar, para se implicar ativamente na sua própria melhoria vital, aproveitando, de maneira sustentável, os recursos do espaço que ocupa. (...) Consiste numa série de medidas que, organizadas numa planificação estratégica, permitem à

população solucionar os seus próprios problemas a partir da otimização dos recursos que a comunidade possui (Gómez, Freitas & Callejas, 2007, p. 123).

Segundo Greffe (1989), o desenvolvimento local permite um processo de enriquecimento ao nível das componentes económicas, sociais e/ou culturais de um local. Este ocorre através da cooperação de diferentes atores que intervêm num determinado território com o intuito de preconizar processos de desenvolvimento e cidadania ativa, que auxiliem a melhoria das condições de vida e bem-estar da comunidade.

Não se trata de um processo rígido pois tem em conta as necessidades, capacidades e especificidades de cada local e/ou região. O local é assim considerado

o resultado duma construção de identidades; há um grupo de interesses que se assume, que se identifica e onde são mobilizáveis acções de solidariedade concreta (...). O local é por natureza integrado, tudo tem a ver com tudo, o que pressupõe um trabalho de parceria, a cooperação, a definição de acções conjuntas, a negociação dos conflitos e das solidariedades locais (Amaro, 2000, p.166).

Nestes processos de desenvolvimento, os espaços geográficos constituem uma forma de compreender a identidade cultural, os valores e comportamentos de determinada população. Trata-se de um desenvolvimento que se relaciona com a própria cultura do contexto em que se situa e com a diversidade, sendo que cada local apresenta características próprias que definem a forma como este tipo de desenvolvimento é traçado.

O desenvolvimento local é assim definido como “um processo de mudança que incide numa determinada comunidade, e que pressupõe a definição de novos caminhos para um modelo diferente de construção do desenvolvimento de um determinado local” (Guerreiro, 2008, p.20).

Em suma, os programas de desenvolvimento local ajudam a reforçar o potencial humano através da sua qualificação, da mudança de atitudes, do progresso económico, reduzindo a pobreza e a exclusão social e conseqüentemente melhorando as condições de vida de cada comunidade. Daí o conceito de desenvolvimento comunitário que seguidamente se explana.

4.3 Desenvolvimento Comunitário: evolução histórica

Segundo Gómez, Freitas e Callenjas (2007), os primeiros movimentos associativos e atividades comunitárias realizadas, semelhantes aos que atualmente se denominam de Desenvolvimento Comunitário surgiram a partir do século XIX, através de diversos “movimentos associativos e múltiplas actividades comunitárias (educação popular, formação agrícola, ajuda recíproca, etc.)” (Gómez, Freitas & Callengas, 2007, p. 100).

No início do século XX, a “Organização das Comunidades” que surge nos Estados Unidos da América remete para o esforço conjunto das comunidades no combate aos problemas existentes e até ao final da década de 20 teve como missão “resolver os conflitos internos das populações, tais como problemas da adaptação e ajuste social” (Gomez, Freitas & Callenjas, 2007, p.100). Só a partir de 1938 é que os EUA puseram em circulação a expressão Desenvolvimento Comunitário.

No norte da Europa, a partir de 1945 a expressão Desenvolvimento Comunitário começou a ser utilizada para designar os processos de organização das comunidades para responder às exigências sociais, através da participação direta da população nesses mesmos processos (Gómez, Freitas & Callengas, 2007).

A sua efetiva aplicação surge na reconstrução europeia após a II Grande Guerra, nomeadamente através de apoios técnicos e científicos conferidos às antigas organizações rurais destes países.

O Desenvolvimento Comunitário como prática de ação social surge a partir de 1950 para melhorar as condições de vida dos camponeses e em 1950 é integrado num documento das Nações Unidas denominado *O progresso social através do Desenvolvimento Comunitário*. Neste, surge como uma técnica de planeamento e execução de programas ou projetos para comunidades com o intuito de melhorar o seu nível de vida através de três premissas:

- 1) criar condições de progresso económico e social;
- 2) envolver a participação ativa da comunidade;
- 3) gerar confiança na sua capacidade de iniciativa.

Entre 1950 e 1952 desenvolviam-se novas soluções para a miséria provocada pela fome, tirania, doença e ignorância dos países de terceiro mundo, problemas que agitaram a comunidade internacional e deram início à assistência dos países que procuram novas soluções para resolver a sua situação. Foram então criados centros sociais e locais em

vários países utilizados como instrumentos de desenvolvimento comunitário e nestes concentraram-se vários programas e atividades da comunidade. (Gomez et al., 2007, p.101)

As experiências de Desenvolvimento Comunitário ao longo dos últimos cinquenta anos têm-se multiplicado por todos os continentes. Em bairros, aldeias, municípios, distritos, etc., sendo os estilos das suas atuações os mais variadíssimos. Portugal, onde também se patenteia este movimento, registou a partir dos anos sessenta do século XX variadíssimas experiências ligadas a movimentos vanguardistas que deram origem a diversos estudos e conclusões, nomeadamente:

- a) Que o Desenvolvimento Comunitário acompanha a evolução histórica, social e política dos seus países ou regiões.
- b) Que o seu conceito não é universal e pode integrar um conjunto de ações e respostas aos problemas de diferentes naturezas numa comunidade local.

Ao longo do tempo, as suas diferentes concetualizações têm sido debatidas por vários investigadores e têm sido alvo de diferentes combinações, denominações e atributos, como se pode verificar na Figura 6.

Figura 6: Terminologia e linhas de ação do Desenvolvimento Comunitário

Autores	Orduna (2000)	Rodríguez Cámara (1999)	Marchioni (1999)	Caballo, Candia, Caride e Meira (1997)	Nogueira Mascarenñas (1996)
Terminologia	Desenvolvimento Comunitário Local	Desenvolvimento Comunitário Local	Intervenção Comunitária	Desenvolvimento Comunitário	Desenvolvimento Comunitário
Linhas orientadoras	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva social e humana. - Executado por e para a comunidade. - Parte das necessidades específicas. - Participação activa e determinada da comunidade. - Organização em grupos. - Melhoria da qualidade de vida. - Aproveitamento sustentável dos recursos. - Optimização dos recursos. - Ajuda exógena. 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivação da participação comunitária. - Consciencialização e conhecimento da realidade. - Formação comunitária: processos de acção-reflexão. - Capacitação comunitária: desenho e desenvolvimento das estratégias. - Organização para a mudança 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria contínua das condições de vida. - Protagonismo dos elementos comunitários fundamentais (população, administração local e recursos técnicos, profissionais e científicos). - Uso equilibrado e coordenado dos recursos comunitários. - Relações abertas e democráticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria do bem-estar e qualidade de vida da comunidade. - Incentiva o desenvolvimento endógeno das potencialidades comunitárias. - Equilíbrio entre opções de natureza qualitativa e quantitativa. - Iniciativa da própria comunidade. - Intervenção exógena. - Concretiza-se em situações de necessidade social e marginalidade/ défrit de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processo fundamentalmente educativo. - Necessita de intervenção ou colaboração de agentes exteriores. - Dirigido ao desenvolvimento económico, cultural e social das comunidades. - Contribui para a melhoria do bem-estar e qualidade de vida da comunidade. - Participação voluntária, consciente e responsável dos indivíduos.

Fonte: Gomez et al., 2007, p.124 (Adaptado pela autora)

Na Figura 6, encontramos diferentes terminologias e linhas de ação do desenvolvimento comunitário, segundo os paradigmas de diferentes autores.

Segundo Mascarenñas (1996) citado por Gomez et al. (2007), o Desenvolvimento Comunitário é um processo educativo que conta com a intervenção ou colaboração de vários agentes. Este auxilia simultaneamente o desenvolvimento económico, cultural e social das comunidades contribuindo para a melhoria da qualidade de vida através da participação consciente, responsável e voluntária das comunidades.

No entender de Caballo, Candia, Caride e Meira (1997), o Desenvolvimento Comunitário permite melhorar o bem-estar das comunidades, através da promoção das suas potencialidades. Este desenvolvimento deve realizar-se por iniciativa da própria

comunidade, através de uma intervenção exógena, realizada em situações de necessidade social.

Segundo Marchioni (1999), o Desenvolvimento Comunitário, que designa de Intervenção Comunitária consiste na melhoria das condições de vida tendo como protagonistas a população, a administração local, os recursos técnicos, profissionais e científicos. Para isso, considera que é necessário que se realize um projeto coletivo guiado por relações abertas e democráticas, utilizando de forma coordenada os recursos comunitários.

No entender de Cámara (1999), o Desenvolvimento Comunitário Local ocorre através da consciencialização e conhecimento das realidades. É este conhecimento que motiva para a participação comunitária. Este processo deve permitir a formação das comunidades através de um processo de ação-reflexão, de modo a capacitá-las para o desenvolvimento de estratégias que permitam organizar uma mudança.

Segundo Orduna (2000), o Desenvolvimento Comunitário Local é uma medida social e humana destinada às comunidades. Esta parte das necessidades específicas e ocorre através da participação ativa da comunidade, organizada em grupos. O objetivo é a melhoria das condições de vida através da otimização e do aproveitamento sustentável dos recursos existentes.

Assim sendo, o Desenvolvimento Comunitário pode ser descrito como uma modalidade de desenvolvimento social e económico que acompanha as transformações que ocorrem nas estruturas sociais. Deve ser visto como uma estratégia de intervenção social, o que pressupõe a planificação e preparação prévia para ser realizado de forma organizada, tendo em conta os interesses e necessidades da comunidade. Para além disso, requer a participação das pessoas nas diversas atividades, como protagonistas do desenvolvimento para que esta intervenção seja tida como um “processo de satisfação de necessidades e melhoria das condições de vida de uma comunidade local, a partir essencialmente das suas capacidades” (Amaro, 2014, p.17).

Subjacente às suas definições, é possível discernir no Desenvolvimento Comunitário quatro dimensões: uma dimensão doutrinal que assenta na filosofia que defende; uma dimensão teórica, ligada aos pré-requisitos de análise sociológica e económica; uma dimensão metodológica referente aos propósitos de mudança planeados; e por fim, uma dimensão prática com consequências no terreno, tanto para as comunidades quanto para os processos de desenvolvimento, alterando as práticas profissionais.

Segundo Carmo (1999), o Desenvolvimento Comunitário pressupõe a existência de quatro aspetos fundamentais: desenvolvimento, comunidade, organização comunitária e serviço social de comunidades.

Para o autor, o conceito de desenvolvimento contém diferentes definições às quais estão diretamente relacionadas com os problemas sociais.

Se antigamente, por falta de tal consciência, muitas das situações que hoje são consideradas problemas sociais não se traduziam como tal, com o fenómeno da planetarização generalizaram-se alguns consensos em torno do que é minimamente desejável para a qualidade de vida das populações. Consensos que se cristalizaram em torno do conceito do desenvolvimento. (Carmo, 1999, p.68)

Para além deste, é ainda destacado o conceito de comunidade, que consoante o contexto em que se insere, poderá ter diferentes significados. É frequentemente utilizado para designar pequenos agregados, rurais ou urbanos, grupos profissionais, organizações, regiões, entre outros. As características que unem definições distintas referem-se às semelhanças que caracterizam a identidade dos membros que pertencem a cada comunidade.

Deste modo, as organizações comunitárias exprimem “a ideia de uma articulação de meios ou recursos” (Carmo, 1999, p.75), materiais e humanos capazes de criar condições para a transformação de um conjunto social numa comunidade. Para isso é necessário a tomada de um conjunto de decisões estratégicas de forma a identificar e articular recursos e estabelecer prioridades.

É neste sentido que, por exemplo, uma empresa é uma organização, uma vez que é sistema em que se encontram articulados de forma coerente meios materiais (instalações, equipamentos, energia, verbas) e humanos (quadros dirigentes, técnicos, administrativos, operários e auxiliares) com vista a atingir os seus objetivos empresariais. (Carmo, 1999, p.76)

Relativamente ao último aspeto destacado por Carmo (1999), o Serviço Social de Comunidades é uma estratégia macrossocial que auxilia a população na tomada de consciência das necessidades e recursos, na organização desses mesmos recursos com o

intuito de responder às suas necessidades e no assumir de uma posição crítica sobre a realidade.

Neste processo, cada profissional do serviço social tem um papel fundamental, devendo conhecer as especificidades do seu público-alvo, tais como a idade, o género, particularidades étnicas e linguísticas, entre outras. Mas deve também conhecer-se a si próprio e ter consciência dos seus atos, controlando as suas ações, valores e atitudes pessoais que possam condicionar a intervenção. Deve para além disso, conhecer o ambiente da instituição e os seus elementos políticos, económicos e socioculturais para poder identificar as ameaças e as oportunidades aí existentes. Por fim, deve estar atento à comunicação interpessoal com os utentes, de forma a evitar enviesamentos na comunicação. É importante que este se assuma como um recurso e não como substituto dele, permitindo que seja o próprio público-alvo a responder às situações, dinamizando os processos de desenvolvimento para a coesão da comunidade e para a sua integração no ambiente que a rodeia.

4.3.1 Princípios do Desenvolvimento Comunitário

De facto, o Desenvolvimento Comunitário tem tentado adaptar-se ao longo do tempo aos vários condicionalismos sociais e políticos. Estas adaptações têm sido feitas através de diferentes princípios que o caracterizam e que são:

- a) O princípio das necessidades sentidas, que afirma que o Desenvolvimento Comunitário deve partir das necessidades da população e não das necessidades que os técnicos consideram existir.
- b) O princípio da participação, ou seja, que a população deve envolver-se neste processo de desenvolvimento.
- c) O princípio da cooperação que destaca a importância da colaboração entre os setores públicos e privados.
- d) O princípio da autossustentação que defende um equilíbrio nos processos de mudança e uma manutenção realizada pelo público-alvo a fim de prevenir efeitos perversos.
- e) O princípio da universalidade que reforça a ideia do sucesso do projeto de Desenvolvimento Comunitário, englobando toda a população.

Para além destes princípios, e a fim de compreender os tipos de desenvolvimento comunitário e os seus modelos de atuação, Silva (1991) define três critérios essenciais para a sua sistematização.

- 1) Critério geográfico;
- 2) Critério conceptual;
- 3) Critério de estilo de intervenção.

4.3.2 Tipologia geográfica

O critério geográfico parte da observação das regularidades em diferentes zonas do Mundo, para possibilitar a tipificação do Desenvolvimento Comunitário de acordo com os modelos de atuação dominantes em diferentes regiões. Cada tipo é determinado por uma dada situação que gera objetivos e estratégias tal como apresentado na Figura 7, que sintetiza as diferentes tipologias geográficas dos modelos de desenvolvimento comunitário segundo a perspetiva de Silva (1991).

Figura 7: Tipologia geográfica dos modelos de Desenvolvimento Comunitário

Tipo	Situação	Objectivos	Estratégias
Americano Ex: EUA	- Bairros dormitórios; - Escolas comunitárias; - Centros de saúde.	- Criar comunidades através do despertar do espírito de cooperação.	- Consciencializar necessidades comuns; - Descobrir formas de cooperação otimizando os recursos existentes.
Afro-asiático Ex: Ghana, Índia	- Países sem recursos ou com recursos naturais não otimizados; - Más condições estruturais (sociais e económicas); - Falta grave de quadros.	- Reconstruir a estrutura social e económica; - Optimizar os recursos existentes a nível nacional.	- Integrar o DC no Plano Nacional (centralização numa alta autoridade); - Pôr o aparelho de Estado ao serviço do DC.
Latino Ex: França (Aspéres)	- Países e Regiões com dualismos estruturais.	- Suplantar dicotomias inter-regionais e assimetrias cidade-campo.	- Definir regiões e zonas problema; - Concentrar recursos nessas zonas para provocar efeitos de mudança rápida e colher efeitos de demonstração.
Europeu Ex: Itália (Sardenha)	- Países e Regiões com sistemas de Desenvolvimento Regional.	- Utilizar o DC como meio para dinamizar o Desenvolvimento regional.	- Integração dos dois níveis de desenvolvimento (Regional e Local).

Fonte: Silva, 1991

Para este autor, o modelo Americano de Desenvolvimento Comunitário é aplicado em bairros, escolas e centros de saúde com o intuito de despertar o espírito de cooperação nas comunidades através da sua consciencialização, otimizando os recursos existentes.

O modelo de Desenvolvimento Comunitário Afro-asiático atua em países com poucos recursos, com más condições sociais e económicas, com o objetivo de otimizar os recursos e reconstruir as condições estruturais. Para isso, utilizam-se estratégias que visam integrar o desenvolvimento comunitário no Plano Nacional, centralizando-o a uma alta entidade.

O modelo de Desenvolvimento Comunitário Latino ocorre em países ou regiões com dualismo estrutural, com o intuito de eliminar as assimetrias existentes. Para isso utilizam-se estratégias que ajudem a definir zonas e problemas concentrando recursos que ajudem a que ocorra uma mudança rápida.

O modelo de Desenvolvimento Comunitário Europeu ocorre em regiões ou países com sistemas de desenvolvimento regional, utilizando-se esse mesmo desenvolvimento regional para integração de dois níveis de desenvolvimento: o regional e o local.

Para Silva (1962), o critério conceptual do Desenvolvimento Comunitário, também apresenta três tipos tendo em conta o público-alvo a que se destina. Este poderá ser:

- 1) Do tipo integrado, caracterizado pela aplicação das técnicas de Desenvolvimento Comunitário a nível nacional.
- 2) Do tipo adaptado, sempre que o projeto for de escala regional.
- 3) Ou do tipo projeto-piloto quando é feita uma intervenção mais restrita.

Rothman (1987) fez uma proposta de organização das práticas de intervenção comunitária, sugerindo três modelos: desenvolvimento local, planeamento social e ação social.

O Modelo de Desenvolvimento Local caracteriza-se por realizar uma intervenção muito focalizada, a nível microsocial, onde o interventor é apenas um facilitador nessa componente socioeducativa.

O Modelo de Planeamento Social constitui uma intervenção meso ou macro, que procura solucionar problemas concretos e cujo interventor é um gestor dos programas sociais.

Quanto ao Modelo de Ação Social caracteriza-se por ser uma intervenção de caráter integrador que poderá ser macro, meso ou micro. Neste modelo, o interventor tem um papel de ativista, negociador e advogado do público-alvo.

4.4 O Desenvolvimento Comunitário no combate à Exclusão Social

As intervenções realizadas no âmbito do Desenvolvimento Comunitário, têm muitas vezes como preocupação o combate à exclusão social de determinados grupos sociais através de diferentes estratégias que promovem o *empowerment* dessa população, dotando-a de capacidades para que se torne mais autônoma e capaz de resolver os seus problemas. Estas intervenções são realizadas junto de diferentes públicos-alvo, podendo estes ser crianças, adultos ou idosos.

Apesar da infância ser considerada uma fase onde a criança deve ser protegida devido à sua fragilidade, existem algumas situações específicas e complexas onde estas se tornam alvos fáceis de repressão pública. A resposta a esta problemática passa por um trabalho de intervenção comunitária junto da própria criança, da família e/ou de instituições de proteção social, uma vez que estas situações afetam diretamente o desenvolvimento das crianças e jovens, colocando-as muitas vezes em perigo (Carmo, 1999).

Relativamente aos adultos, existem alguns grupos específicos que sofrem de exclusão social. Por exemplo, os migrantes e as minorias étnicas têm grandes dificuldades na sua integração na sociedade em virtude das suas características culturais e juridicamente diferentes. Também os desempregados são muitas vezes marginalizados principalmente em culturas que valorizam exclusivamente uma economia de mercado. Acrescem os sem abrigo, desalojados e todos os que se encontram numa situação de pobreza absoluta (Carmo, 1999).

A intervenção junto destes grupos passa pela promoção de programas de educação intercultural, pelo surgimento de políticas sociais que promovam o apoio necessário aos desempregados, pela conjugação de intervenções personalizadas de natureza psicossocial, psicoterapêuticas e ações de (re)construção da rede social dos sem abrigo. E pela tomada de medidas que envolvam toda a comunidade para evitar os efeitos imediatos destas problemáticas e para impedir que os mesmos se reproduzam nas gerações futuras (Carmo, 1999).

Carmo (1999), faz também referência à população idosa como um grupo que por vezes também se sente excluído da sociedade. Desse modo, faz distinção entre “novos-

idosos” e “velhos-idosos”, e indica de que forma se deverá atuar para colmatar a sua exclusão, como se pode verificar na Figura 8.

Figura 8: "Novos-idosos" e "Velhos-idosos"

Tipos de idosos	Idades de referência	Caraterísticas	Objetivos do trabalho comunitário	Tipos de formação para populações idosas
Novos idosos	Dos 55-60 aos 75-80 anos.	- Autónomos; - Devido às campanhas anti-tabágica, pela alimentação equilibrada e pelo fomento do exercício físico, regista-se uma melhoria substancial da saúde deste grupo etário.	- Ajudar a adaptar-se à situação de reforma, sobretudo ao tempo livre como oportunidade para o seu desenvolvimento pessoal e para o desempenho de papéis socialmente úteis. - Ajudar a reorganizar o dia-a-dia. - Ajudar a definir novas metas de vida.	- Formação de segunda oportunidade. - Formação para o desempenho de papéis sociais compatíveis com a sua idade e experiência.
Velhos idosos	Acima dos 75-80 anos.	- Cada vez mais dependentes. - Menor saúde física e mental.	- Garantir apoio psicossocial. - Garantir ajuda logística.	

Fonte: Carmo, 1999, p.222 (Adaptado pela autora)

Deste modo, a Figura 8 demonstra a perceção de Carmo (1999) relativamente à população idosa que por vezes também necessita estar no foco da intervenção comunitária e faz a distinção entre novos e velhos idosos.

O autor considera que os “novos idosos” são todas as pessoas com idades compreendidas entre os 55 e os 80 anos, consideradas autónomas, que têm bons hábitos alimentares, realizam atividade física e conseqüentemente registam uma melhoria substancial da saúde nesta faixa etária. A intervenção realizada junto dos “novos idosos” tem como objetivos ajudá-los a definir novas metas de vida de modo a reorganizar-lhes o dia-a-dia de modo a ocuparem o seu tempo livre com diferentes dinâmicas que promovam o seu desenvolvimento pessoal e social. Para isso, são realizadas formações para o desempenho de papéis sociais compatíveis com a experiência e com a idade.

Os “velhos idosos” são os indivíduos com idades superiores aos 80 anos, que se encontram numa situação de dependência física e com pouca saúde mental. Os objetivos do trabalho comunitário para este tipo de idosos são de comprometimento de ajuda logística e de apoio psico-social.

4.5 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

Os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) são prioridades adotadas pelos membros das Nações Unidas. Neste âmbito procuram-se apoiar um crescimento sustentável, regenerativo e inclusivo combatendo as desigualdades e assimetrias sociais, bem como as alterações climáticas e a perda da biodiversidade.

Estes objetivos, entraram em vigor em janeiro de 2016 através da resolução da Organização das Nações Unidas (ONU), com o título “Transformar o nosso mundo: Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável”. Contêm 17 objetivos, desdobrados em 169 metas e foram aprovados a 25 de setembro de 2015 nos EUA. Ban Ki-moon, antigo Secretário-Geral das Nações Unidas considera que

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são a nossa visão comum para a Humanidade e um contrato social entre os líderes mundiais e os povos. São uma lista das coisas a fazer em nome dos povos e do planeta e um plano para o sucesso (Ban Ki-moon, página web dos ODS)

A definição destes objetivos teve como referência base os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio (ODM), que vigoraram entre 2000 e 2015, e procura resolver as necessidades das populações tanto em países desenvolvidos como naqueles ainda em desenvolvimento. Apresenta-se como “uma agenda alargada e ambiciosa que aborda várias dimensões do desenvolvimento sustentável (social, económico, ambiental) e que promove a paz, a justiça e instituições eficazes” (Guia sobre o Desenvolvimento Sustentável, 2018, p. 30). Para além disso, os ODS têm em consideração a implementação de recursos financeiros relativos às tecnologias de desenvolvimento e à necessidade de capacitação dos indivíduos.

Todas estas estratégias requerem responsabilidade dos governos dos vários países envolvidos e novas parcerias e solidariedade internacional. A avaliação dos progressos fica à responsabilidade de cada país, da sociedade civil e dos grupos de interesse que compilam anualmente um relatório com as alterações efetuadas.

Importa referir que o manual da Estratégia Regional de Habitação da organização que nos propomos estudar, coloca em prática alguns dos objetivos do desenvolvimento sustentável.

4.6 A Habitação Social

As aceleradas transformações que ocorrem na sociedade, alterando comportamentos e mentalidades, estão a provocar “um aumento de riqueza e bem-estar de uns, assim como o aumento da pobreza e desconforto de outros” (Dias, 2021, p. 4).

Deste modo, a globalização pode ser entendida como o fenómeno responsável pelo aumento da pobreza e exclusão social, pois “uma situação de falta de acesso às oportunidades oferecidas pela sociedade aos seus membros, [...] pode implicar privação, falta de recursos ou, de forma mais abrangente, ausência de cidadania” (Amaro, 2014, p.23).

O fenómeno de pobreza é transversal a todo o mundo, traduzindo-se em más condições de vida quer a nível de alimentação, de saúde, de emprego, de condições de habitação, entre outros aspetos. Deste modo, requer a intervenção de um coletivo de diferentes entidades para a promoção de trabalhos sociais com o intuito de dar às populações ferramentas para que estas se empoderem.

As questões da habitação, são fundamentais na ajuda às populações mais desfavorecidas, como promoção da sua inclusão social pois trata-se de um direito fundamental que assiste a todos os indivíduos, contribuindo para a respetiva melhoria de vida bem como da vivência em comunidade.

Na Europa as questões da habitação tiveram maior impacto após a Segunda Guerra Mundial com o agravamento dos conflitos sociais, a destruição das cidades e consequentemente das habitações.

Em Portugal, o direito a habitação está consagrado desde o fim da Segunda Guerra Mundial, e visa a “defesa de uma política de justiça social com vontade de erigir uma sociedade mais justa, reconhecendo o papel da habitação na inserção sociopolítica dos cidadãos” (Guerra et al., 2001, p.54). Desse modo o Governo deu início à construção de alojamentos a preços controlados que permitissem às famílias com poucas condições financeiras adquirirem uma habitação digna.

Entre os anos 1970 e 1980 foi legislado o conceito de habitação social e criaram-se os programas de acesso à sua aquisição. A habitação social surge definida por Campos (2013), como um tipo de habitação com características específicas de produção, construção e consumo definidas pelo Estado com intuito de promover a inserção social, económica e institucional dos indivíduos mais carenciados.

A habitação em Portugal constitui um direito social diretamente relacionado com outros direitos fundamentais como a dignidade da pessoa humana, a segurança e a

privacidade e “apresenta, tal como vários outros direitos sociais, uma dupla natureza (...). Consiste, por um lado, no direito de não ser arbitrariamente privado da habitação ou de não ser impedido de conseguir uma” (Constituição da República Portuguesa, cfr. art.17º).

No mesmo documento, mais especificamente no título III do capítulo II do artigo 65º, denominado “direitos e deveres económicos, sociais e culturais” da população, o direito à habitação é considerado um direito social, ao que corresponde ter “uma morada de habitação decente e condigna” (Pestana et al.,2021, p.46).

Fundamentada nas políticas sociais habitacionais que foram surgindo ao longo dos anos em Portugal, a habitação é considerada um bem essencial que define a qualidade de vida da população. Por isso consagra-se aos cidadãos o “direito a obtê-la por via de propriedade ou arrendamento, traduzindo-se na exigência das medidas e prestações estaduais adequadas a realizar tal objetivo. Neste sentido, o direito à habitação apresenta-se como verdadeiro e próprio «direito social»” (Pestana et al., 2021, p.47).

O Estado e outros órgãos de soberania têm assim um papel fundamental na promoção, desenvolvimento e implementação de medidas e políticas habitacionais coerentes, tendo em conta as especificidades de cada local e de forma a garantir as respostas mais adequadas às necessidades sentidas pela população, com a finalidade de garantir condições de segurança, conforto e abrigo assim como garantir a coesão e estabilidade das famílias.

Nas últimas décadas, o crescimento urbano verificado em Portugal, caracterizado por processos de construção massiva e por vezes desajustada, veio comprometer o desenvolvimento sustentável das cidades em termos urbanísticos e sociais, o que levou ao surgimento por parte das entidades competentes, de novas políticas de habitação que pretendem garantir que todos tenham acesso a uma habitação adequada e ao mesmo tempo criar condições para a reabilitação urbana.

Na Região Autónoma da Madeira, a fase embrionária da habitação social remonta aos anos 40 do Século XX quando se determinou

com o recurso à habitação individual, com o seu pequeno terreno de cultivo e as primeiras casas, do primeiro bairro, (...) com instalações sanitárias à parte e no exterior da habitação, construída com materiais tradicionais, replicando o espírito, que encontramos em Portugal Continental (Pestana et al., 2021, p.88).

Porém, a partir de 30 de abril de 1976, a promoção da habitação social na Região Autónoma da Madeira (RAM) “começou a ser bipartida, com o apoio dos departamentos nacionais, nomeadamente o agora designado IHRU, I.P., das autarquias e do Governo Regional” (Pestana et al., 2021, p.87).

Em março de 1978, aquando do início da presidência de Alberto João Jardim, foi realizado um diagnóstico relativo à situação habitacional na RAM que resultou no que atualmente perfilhamos de “habitação partilhada, ou socialmente apoiada” (Pestana et al., 2021, p.88).

O facto de as Regiões Autónomas estarem dotadas de autonomia político-administrativa, deu à RAM a possibilidade de implementar vários programas e medidas que visavam o direito à habitação. Deliberou-se

garantir a todos os cidadãos que se encontrem em situações de carências económicas e sociais o direito de acesso a uma habitação de dimensão adequada, em condições de higiene e conforto, que preserve a dignidade do agregado familiar, utilizando medidas e instrumentos jurídicos, de gestão e financeiros, apropriados como meio de implementar programas e soluções para os vários tipos de problemas habitacionais efetivamente existentes (Pestana et al., 2021, p.107)

O XIII Programa do Governo Regional da Madeira para o período 2019-2023, aprovado na Moção de Confiança n.º 1/2019/M, apresenta um conjunto de prioridades relativas à Habitação Social através de um documento denominado *A Estratégia Regional de Habitação* (ERH) e possui um horizonte de 10 anos, entre 2020 e 2030 para dar resposta às situações habitacionais indignas. Neste documento constam as carências habitacionais existentes nos diversos concelhos da RAM, e apresentam-se um conjunto de orientações estratégicas onde se destacam as políticas de proximidade como indispensáveis na concretização de políticas habitacionais que “visam garantir condições de acesso a uma habitação, às pessoas que vivem em condições indignas e que não dispõem de capacidade financeira para aceder a solução habitacional adequada.” (ERH, 2020, p.108)

Capítulo III – Metodología

As investigações são procedimentos “rigorosos, bem definidos, transmissíveis [e] adaptados ao tipo de problema e aos fenômenos em causa” (Carmo & Ferreira, 2008, p. 193).

5. A pesquisa

A pesquisa é uma aproximação a uma realidade, um processo permanente e inacabado. No entender de Lehfeld (1991), é um procedimento sistemático e intensivo que procura descobrir e interpretar fatos inseridos numa determinada realidade.

Segundo Gil (2007), a pesquisa é um

procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. [...] A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (Gil, 2007, p.17).

No entender de Quivy e Campenhoudt (1995), para realizar uma pesquisa é necessário ter em conta sete etapas fundamentais, que são nomeadamente “a formulação da questão inicial; a exploração da questão inicial (por meio de leitura e de coleta de dados exploratória); a elaboração da problemática; a construção de um modelo de análise; a coleta de dados; a análise das informações e as conclusões” (Gerhardt & Silveira, 2009, p.47).

A primeira etapa é a definição da questão inicial. Através dela é possível conhecer o que o investigador procura encontrar resposta. Deste modo, deve ser precisa, concisa e realista de modo a servir de fio condutor da pesquisa (Gerhardt & Silveira, 2009).

A segunda etapa de uma pesquisa é a exploração do tema. Nesta fase é necessário

partir da questão inicial; evitar um grande número de textos; escolher textos de síntese num primeiro momento para, em seguida, procurar textos que não apresentem somente dados, mas que tenham análise e interpretações; escolher textos que apresentem abordagens e enfoques diferentes sobre o tema; escolher os locais de busca de informações e de textos sobre o tema (bibliotecas, Internet...) (Quivy & Campenhoudt, 1995, p.44).

A terceira etapa consiste na definição da problemática da investigação, de modo a definir como irá ser abordada a investigação.

A quarta etapa é a construção do modelo de análise que consiste na elaboração das questões do estudo que surgiram com a problemática e que deverão ser respondidas. Esta etapa é importante para a definição da metodologia a ser utilizada na recolha dos dados.

A quinta etapa é a recolha de dados onde “o importante não é somente [recolher] informações que deem conta dos conceitos [...] mas também obter essas informações de forma que se possa aplicar posteriormente o tratamento necessário [dos dados]” (Gerhardt & Silveira, 2009, p.57).

A sexta etapa é a análise das informações recolhidas. Numa primeira fase, os dados são apresentados através das diferentes técnicas de recolha utilizadas. Posteriormente, é feita uma relação entre as variáveis e por fim é feita uma comparação entre os dados recolhidos.

A sétima etapa são as conclusões, onde se apresenta a questão inicial, o local de estudo, os métodos utilizados na recolha de dados e os resultados obtidos.

A investigação na área da educação está revestida de peculiaridades que não existem noutras áreas sociais, “devido à especificidade do fenómeno educativo, devido ao que os educadores fazem e se propõem como objetivos e, devido ainda, ao que os mesmos precisam de saber e que é, certamente, diferente do que necessitam outras áreas da atividade humana” (Amado, 2014, p.20).

6. Abordagem qualitativa e quantitativa

As investigações com abordagens qualitativas são aquelas que pretendem “descobrir, explorar, descrever fenómenos e compreender a sua essência” (Fortin, 2009, p. 32).

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa permite “melhor compreender o comportamento e experiência humanos” (p.70), através de vários procedimentos investigativos como a observação, a análise documental ou a aplicação de inquéritos e entrevistas. Este paradigma de pesquisa permite obter uma maior riqueza de pormenores descritivos, de locais e/ou conversas visto que se privilegia a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva dos sujeitos uma vez que cada investigador enfatiza o processo investigativo em si e não apenas o resultado final.

Estes autores apresentam cinco aspetos que diferenciam esta metodologia de investigação de outras. A primeira particularidade está relacionada com o local de estudo e o ambiente onde se recolhem os dados que segundo estes é um dos principais instrumentos de recolha de dados pois permite completar as informações recolhidas através da interpretação do investigador sobre esse mesmo ambiente. A segunda característica importante é o facto de esta metodologia ser descritiva, visto que se exploram os dados através da transcrição de entrevistas, registos, documentos, entre outros. A terceira característica é o interesse que é dado pelo investigador a todo o processo de recolha de dados e não só ao resultado final. A quarta característica consiste na não existência de hipóteses iniciais, visto que estas vão surgindo durante a recolha e análise dos dados. “Pode-se comparar este processo a um funil, em que as teorias estão em aberto inicialmente e, à medida que decorre a investigação, tornam-se mais fechadas e concretas.” (Mota, 2020, p.43). A quinta característica é a importância do significado, ou seja, para o investigador é importante ter a certeza que está a interpretar os dados corretamente.

A utilização do paradigma qualitativo nesta investigação deveu-se ao facto dos dados recolhidos através das entrevistas serem, na sua maioria qualitativos e não quantificáveis. Assim sendo, pareceu-nos ser mais adequado a utilização maioritária do paradigma qualitativo.

Para além do paradigma qualitativo também foi utilizado o paradigma quantitativo para quantificar os dados recolhidos através dos inquéritos por questionário aplicados aos utentes do Polo Comunitário em estudo.

Contudo, existem algumas limitações da utilização deste método nas Ciências Sociais, as quais resultam da própria natureza dos próprios fenómenos, como por exemplo, a complexidade dos seres humanos, os diferentes estímulos que acabam por influenciar as respostas de acordo com os sujeitos, as medições indiretas como por exemplo de sentimentos e os próprios problemas de validade e fiabilidade dos instrumentos de medição dos resultados.

7. Estudo de caso

Tendo em conta as características da investigação serem maioritariamente qualitativas, o nosso estudo consiste numa abordagem de tipo estudo de caso.

No entender de Yin (2002), “o caso” é um fenómeno contemporâneo que ocorre no contexto de vida real, principalmente quando existe pouco controlo sobre o que está a

ser investigado. Permite conhecer o “como” e o “porquê” dos fenómenos estudados, o que se traduz numa maior abrangência do campo investigativo.

Para Fortin (2009), o estudo de caso tem como vantagem o recolher de informações detalhadas sobre os fenómenos sociais respeitando as características holísticas de cada caso em particular. No entanto, tem como limitações o facto de impossibilitar a generalização de resultados devido à insuficiente quantidade de resultados para efetuar comparações.

A escolha do estudo de caso para esta investigação recaiu sobre a percepção de que esta abordagem auxilia a percepção de fenómenos individuais, sociais, organizacionais e políticos, permitindo o estudo aprofundado de um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade, ou acontecimento imprevisto, entre outros. Pretendemos assim através dele, compreender o contexto organizacional e as funções dos intervenientes de uma organização pública de habitação social de modo a determinar o seu impacto no desenvolvimento comunitário local, através da caracterização do contexto organizacional (estrutura e liderança) e da descrição do trabalho desenvolvido pelos intervenientes na e da organização.

Stake (2012), refere que quando ocorre uma pré-seleção do caso a investigar, onde o investigador estuda uma organização ou um caso em particular dessa entidade, tendo em conta o interesse ou a necessidade, o estudo de caso assume a designação de intrínseco.

8. Local do estudo

Este estudo foi realizado numa organização pública de habitação social da RAM, sediada no Funchal e que conta com diversos complexos habitacionais distribuídos um pouco por todo o arquipélago. Os complexos habitacionais que possuem um elevado número de habitantes contam com um Polo Comunitário, local onde são desenvolvidas diversas atividades lúdicas e formativas destinadas a todos os residentes. No total esta organização conta com 7 Polos Comunitários.

De modo a aprofundar a nossa investigação (estudo de caso intrínseco) tivemos de a limitar a um único Polo Comunitário.

A escolha deste Polo Comunitário foi propositada e teve por método de seleção o facto de ser o mais próximo da nossa área de residência, facilitando assim a nossa deslocação sempre que necessário para a recolha de informações.

9. Sujeitos do estudo vs condicionantes da coleta dos dados

Uma vez que esta organização possui vários Polos em diferentes concelhos da RAM, tivemos de limitar a investigação a um único Polo Comunitário a fim de tornar a recolha de dados possível. Por esse motivo, os sujeitos participantes da investigação foram a Chefe do Serviço de Inclusão da organização, responsável pela coordenação de todos os Polos da organização, a Educadora Social do Polo em estudo, assim como todos os utentes que frequentam as atividades do Polo selecionado.

O percurso foi longo até conseguirmos chegar aos sujeitos do estudo tal como seguidamente se explana.

As primeiras tentativas de contato com a organização ocorreram nos dias 30 de março e 3 de abril de 2023, através de um email enviado para o contato geral na organização (o único que se encontra disponível a qualquer pessoa). Através dele, não obtivemos qualquer resposta, o que nos foi explicado posteriormente, que por ser um email geral, torna-se mais difícil de chegar às pessoas com quem queremos contactar.

No dia 5 de abril, realizámos um telefonema para o Gabinete do Bairro, situado no Polo Comunitário em estudo. Nessa chamada falámos com a Educadora Social do Polo que nos indicou que deveríamos tentar falar com os superiores dos departamentos de habitação e/ou de inclusão social da organização ou então com um dos dois técnicos responsáveis pelo bairro. Ao questionarmos qual seria o melhor horário para nos deslocarmos ao Polo Comunitário e conversar com um dos técnicos, foi-nos referido o dia 10 de abril às 09h30.

No dia 10 de abril, deslocámo-nos até ao Polo Comunitário com o intuito de contactar pessoalmente com um dos dois técnicos do bairro. Conseguimos abordar a técnica que foi muito recetiva e atenciosa em relação ao nosso pedido para viabilizar a investigação. Apesar de não ter a responsabilidade de autorizar, recolheu as informações básicas sobre o estudo que pretendíamos encetar, solicitou o nosso contacto e pediu para que lhe enviássemos por email toda a documentação a fim de a fazer chegar aos seus superiores. Durante a conversa, já foi possível ficar a conhecer algumas especificidades sobre o bairro e as atividades no Polo Comunitário, como por exemplo, o facto de haver pouca adesão nas atividades por parte dos moradores, muitas vezes por questões profissionais ou, tal como referiu a técnica, porque naquele concelho existem muitos outros locais com ofertas semelhantes às suas (centros de dia, universidade sénior, centros cívicos). Ficámos a saber que, algumas das pessoas que frequentam o polo não são moradores dos fogos habitacionais da organização, mas sim pessoas da vizinhança. Em

relação à futura aplicação dos inquéritos por questionário, questionámos qual seria a melhor forma de fazê-los chegar às pessoas: por correio eletrónico, deixar na caixa de correio ou presencialmente.

No dia 02 de maio reunimo-nos com a Chefe do Serviço de Inclusão Social, responsável pelos Polos da organização, a Chefe do Serviço de Habitação, e a Técnica do Bairro e esclarecemos algumas dúvidas relativamente aos dados que procurávamos recolher. Foi-nos indicado que a resposta à entrevista decorreria por escrito seria e enviada por email, em vez de se realizar presencialmente. Foi-nos também requerida a alteração de alguns dados em relação às pessoas e à liderança da organização. Ficou também definido que os inquéritos por questionário destinados aos utentes seriam aplicados no Polo Comunitário.

Deste modo, ficou combinado que após a alteração das questões indicadas pelas chefes, estas deveriam ser enviadas para a Chefe do Serviço de Inclusão e para a Técnica do Bairro de modo a serem novamente analisadas. Ficou também acordado que teríamos de reenviar um pedido de autorização devidamente reformulado para o email geral da organização e do qual também deveria ser excluída a gravação da entrevista (que já não se aplicava).

No dia 12 de maio enviamos o novo pedido de autorização para o email geral da organização, tal como nos fora indicado.

No dia 2 de junho, foi realizada uma nova reunião às 10:30h no polo comunitário da organização, desta vez com a Chefe do Serviço de Inclusão Social, a Educadora Social e a Técnica do Bairro. Esta reunião serviu para aprovação dos dados reformulados (entrevistas e inquéritos) e para serem definidas as datas e o horário em que nos poderíamos deslocar ao Polo Comunitário para aplicação dos inquéritos por questionário aos utentes, tendo-nos sido indicados os dias 5,7,12 e 14 de junho. Foi-nos referido que naquele momento existiam apenas 12 utentes a frequentar as atividades.

No dia 5 de junho recebemos um telefonema para informar que teria de ser cancelada a ida à organização por razões externas à mesma.

No dia 7 de junho, deslocámo-nos à organização e aplicámos 10 dos 12 inquéritos por questionário previstos, pois 2 das utentes não estiveram presentes nesse dia no Polo Comunitário.

No dia 12, recebemos um telefone para informar que as referidas utentes não iriam estar presentes nas atividades desse dia e que por esse motivo não nos deveríamos deslocar ao Polo.

No dia 14 de junho, deslocámo-nos ao polo e conseguimos aplicar 1 dos 2 inquéritos que faltavam. Nesse dia, ficou combinado que a Educadora Social iria entregar o inquérito que à utente que faltava, ajudando-a a preenchê-lo e que assim que estivesse pronto informava-nos. Contudo, como essa informação não nos foi prestada, no dia 22 de junho ligámos para o Polo para questionar o preenchimento do inquérito. Foi-nos dito que já se encontrava preenchido.

No dia 23 de junho deslocámo-nos ao Polo Comunitário a fim de recolher o último inquérito aplicado aos utentes e poder interpretar e analisar os dados.

Relativamente às entrevistas, que foram aprovadas na reunião do dia 2 de junho para serem respondidas por escrito e reenviadas por email, só nos foram entregues no dia 9 de agosto, após vários emails a relembrar que aguardávamos a resposta às questões colocadas.

10. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

As técnicas e instrumentos de recolha de dados que se pretende utilizar nesta investigação decorrem essencialmente da pesquisa bibliográfica e documental e da aplicação de entrevistas e inquéritos por questionário.

10.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental é uma técnica importante na recolha de dados.

Segundo Lüdke e André (1986), “a análise documental pode ser entendida como uma série de operações, que permitem estudar e analisar um ou mais documentos de forma a identificar informações, a descobrir circunstâncias sociais, económicas e ecológicas com as quais podem estar relacionados, atendo-se sempre às questões de interesse” (p.7).

Consiste assim na utilização de documentos que permitem encontrar respostas às dúvidas formuladas e/ou confirmar hipóteses, o que corrobora na obtenção de conteúdos relevantes para a investigação.

Para a realização deste trabalho de investigação destacamos a utilização da página web da organização que foi essencial na recolha de informação para a nossa investigação. Disponível em <https://www.ihm.pt/index.php> .

Através dessa página foi possível identificar:

Nos Instrumentos de Gestão, o Relatório e Contas. Disponíveis em <https://www.ihm.pt/index.php/ihm/instrumentos-de-gestao/relatorio-e-contas#relatorio->

[e-contas-2022](#) e o Plano anual de atividades em <https://www.ihm.pt/index.php/ihm/instrumentos-de-gestao> .

A Missão, Visão e Valores em <https://www.ihm.pt/index.php/ihm/missao-visao-e-valores> .

O Organograma da organização em <https://www.ihm.pt/index.php/ihm/organograma>.

O Património da organização em <https://www.ihm.pt/index.php/patrimonio> .

Os programas de Habitação Social em <https://www.ihm.pt/index.php/2015-05-18-23-44-42> .

Os programas de Inclusão Social em <https://www.ihm.pt/index.php/inclusao-social> .

Os Polos Comunitários em <https://www.ihm.pt/index.php/inclusao-social/polos-comunitarios> .

E por fim, a Estratégia Regional de Habitação disponível em <https://www.ihm.pt/index.php/publicacoes/estrategia-regional-de-habitacao>

Consideramos que estes documentos foram importantes na recolha de informação pertinente e auxiliaram na elaboração da investigação.

10.2 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica baseia-se na utilização de fontes, quer sejam estas livros, artigos científicos, teses, revistas científicas e todos os documentos já publicados que permitem aprofundar conhecimentos sobre determinado assunto.

Segundo Amaral (2007), a pesquisa bibliográfica

é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que der o embasamento teórico em que se baseará o trabalho. Consistem no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (Amaral, 2007, p. 1).

Severino (2007), caracteriza a pesquisa bibliográfica como um

registo disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem

pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (Severino, 2007, p. 122).

A pesquisa bibliográfica é assim uma fonte importante para que o pesquisador adquira o conhecimento teórico, fazendo o levantamento de informações que sejam relevantes para a compreensão do tema em estudo e para construção da sua investigação.

Para a realização deste trabalho de investigação utilizam-se diferentes fontes bibliográficas, artigos científicos e livros relacionados com os temas em estudo, nomeadamente sobre as Organizações e a sua Cultura e Liderança, a Habitação Social e o Desenvolvimento Comunitário Local.

10.3 Da entrevista semiestruturada à entrevista estruturada

Na investigação qualitativa a entrevista é considerada uma técnica importante na recolha de dados pois permite ao investigador compreender as perceções dos sujeitos em relação às suas vivências.

Haguette (1997), refere-se à entrevista como uma interação entre o entrevistador e o entrevistado, como forma de perceber o ponto de vista do entrevistado sobre determinado tema. Esta é uma das técnicas mais utilizadas no processo de recolha de dados pois permite ao investigador conhecer as opiniões dos sujeitos sobre o mundo. Esta técnica é sobretudo utilizada quando se pretende recolher dados relativos “a motivações, atitudes, sentimentos, experiências, opiniões, representações mentais ou a histórias de vida” (Haro, 2016, p.92).

A entrevista surge como uma opção de esclarecimento de dúvidas num ambiente mais informal e pressupõe a existência de algumas questões imprevistas que poderão ser um acréscimo à informação inicialmente pretendida. Tem assim como vantagem, o contacto direto com o sujeito e o contexto de investigação dando a possibilidade de perceção mais ampla e detalhada. Por outro lado, é por vezes criticada pela obtenção de muita informação o que poderá dificultar na codificação e análise dos dados.

Nesta investigação, optámos inicialmente pela realização de uma entrevista semiestruturada à Chefe do Serviço de Inclusão Social e outra à Educadora Social do Polo Comunitário em estudo. No entanto, a pedido das mesmas, foi-nos solicitado o envio, por email, de um conjunto de questões previamente delineadas e aguardar que nos respondessem. Designamos esta entrevista como estruturada visto que não teve um cariz presencial que não deu lugar a questões imprevistas nem a esclarecimento de dúvidas.

10.3.1. Entrevista à Chefe do Serviço de Inclusão

As questões colocadas à Chefe do Serviço de Inclusão estavam divididas em três partes.

A primeira parte dizia respeito à sua identificação pessoal, onde questionámos:

1. Quais as suas habilitações literárias.
2. Há quanto tempo exerce aquele cargo.
3. O que a motivou a assumi-lo.

Através destas questões tentámos conhecer o perfil da chefe do Serviço de Inclusão Social, a líder intermédia com o cargo mais próximo das lideranças de topo que conseguimos trazer para esta investigação.

A segunda parte da entrevista envolvia questões organizacionais:

1. Quais os pontos fortes da organização para a comunidade?
2. Quais as fragilidades da organização para com a comunidade?
3. Quais as oportunidades que encontram na comunidade?
4. Quais as ameaças que encontram na comunidade?
5. Na sua opinião, que competências devem ter os formadores das atividades realizadas no Polo Comunitário?
6. Que preocupações têm na realização do plano anual de atividades?
7. Costumam auscultar os utentes sobre o plano de atividades?

Nesta segunda parte pretendíamos ficar a conhecer a organização, por isso questionámos quais os pontos fortes e os pontos fracos da organização para a comunidade e quais as oportunidades e as ameaças que a organização encontra na comunidade. Para além disso, questionámos as competências que devem ter os formadores e as preocupações na realização do plano anual de atividades, bem como a participação dos utentes nesse plano. Quando nos foi entregue a resposta às questões, verificámos que nesta segunda parte da entrevista só foram respondidas as questões 5, 6 e 7, o que nos trouxe algumas limitações posteriormente na análise da organização.

Na terceira parte da entrevista colocámos questões relativas ao Polo Comunitário, nomeadamente:

1. Há quanto tempo é que existe este Polo Comunitário?
2. Que tipo de atividades são aqui desenvolvidas?

3. Como estão distribuídas as funções dos formadores das atividades desenvolvidas?
4. Na sua opinião, qual é a perceção dos utentes sobre as atividades desenvolvidas neste Polo Comunitário?
5. Qual a sua perceção sobre o impacto destas atividades na vida dos utentes?
6. De que forma o trabalho desenvolvido no Polo Comunitário contribui para o desenvolvimento comunitário local?
7. Como classifica as relações entre os formadores e os utentes?
8. Há imposição de regras por parte dos formadores?

Na terceira parte tentámos perceber as atividades desenvolvidas no Polo, qual a opinião dos utentes sobre elas e de que modo influenciam a sua vida pessoal e o desenvolvimento comunitário local. Para além disso, tentámos ainda perceber as funções dos formadores e a relação destes com os utentes.

10.3.2. Entrevista à Educadora Social

A entrevista realizada à Educadora Social do Polo Comunitário em estudo foi idêntica nas questões das partes 1 e 3 relativamente à efetuada à Chefe do Serviço de Inclusão. A ideia foi recolher duas opiniões acerca do mesmo tema. Por outro lado, não repetimos a 2ª parte pois considerámos que essas questões, relativas à organização no geral, seriam um tema mais específico a ser respondido pela liderança intermédia, aqui representada pela Chefe do Serviço de Inclusão. Deste modo, organizamo-la as em 2 partes.

A primeira parte continha questões relativas à identificação pessoal, nomeadamente: As suas suas habilitações literárias, o tempo de exercício do cargo e a motivação para o exercer.

Através destas questões tentámos conhecer o perfil da Educadora Social do Polo Comunitário em estudo.

Na segunda parte as questões foram relacionadas com o fundamento e as dinâmicas do Polo Comunitário:

1. Que tipo de atividades são aqui desenvolvidas?
2. Como estão distribuídas as funções dos formadores das atividades desenvolvidas?

3. Na sua opinião, qual é a perceção dos utentes sobre as atividades desenvolvidas neste Polo Comunitário?
4. Qual a sua perceção sobre o impacto destas atividades na vida dos utentes?
5. De que forma o trabalho desenvolvido no Polo Comunitário contribui para o desenvolvimento comunitário local?
6. Como classifica as relações entre os formadores e os utentes?
7. Há imposição de regras por parte dos formadores?

Através destas questões tentámos perceber que atividades são desenvolvidas no Polo, qual a opinião dos utentes sobre elas e de que modo influenciam a vida pessoal dos utentes e o desenvolvimento comunitário local. Para além disso, tentámos ainda perceber as funções dos formadores e a relação destes com os utentes.

10.4 Inquérito por questionário

Em Ciências Sociais, o inquérito designa os processos de recolha de dados, que posteriormente, serão comparados com o intuito de apurar determinada situação.

O inquérito por questionário é um instrumento de investigação que permite a recolha estruturada e sequenciada de informações mediante a aplicação de questões de forma estandardizada e homogénea a um conjunto de pessoas. O principal objetivo do inquérito por questionário é comparar as respostas recolhidas.

Segundo Carmo e Ferreira (2008) existem prós e contras na utilização de inquéritos por questionário:

Figura 9: Prós e Contras da utilização do inquérito por questionário

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistematização; ▪ Maior simplicidade de análise; ▪ Maior rapidez na recolha e análise de dados; ▪ Mais barato. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificuldades de conceção; ▪ Não é aplicável a toda a população; ▪ Elevada taxa de não respostas.

Fonte: Carmo e Ferreira, 2001 (Adaptado pela autora)

A escolha do inquérito por questionário como uma das técnicas de recolha de dados surge pelo facto de este permitir recolher informação de várias pessoas em simultâneo num curto espaço de tempo. Nesta investigação, foram realizados e aplicados

inquéritos por questionário a todos os utentes que frequentavam o Polo Comunitário em estudo num total de 12 pessoas tendo por base os pressupostos positivos elencados por Carmo e Ferreira (2001). A distribuição dos mesmos ocorreu no próprio Polo Comunitário em datas previamente combinadas nas reuniões com a Chefe do Departamento de Inclusão Social e a Educadora Social. Desse modo, aplicámos inicialmente, no dia 7 de junho 10 dos 12 inquéritos previstos. No dia 14 de junho conseguimos aplicar mais 1 inquérito. O último inquérito ficou a cargo da Educadora Social, entregar à utente que não compareceu nos dias em que estivemos presentes no Polo, e que nos foi entregue no dia 23 de junho devidamente preenchido.

Este inquérito é composto por 16 questões que se encontram divididas em duas partes.

A primeira parte do inquérito por questionário contém as primeiras 6 questões relativas aos dados pessoais do entrevistado. O objetivo desta primeira parte seria conhecer os utentes de modo a poder tirar ilações sobre o perfil das pessoas que frequentam aquele Polo, nomeadamente as idades, o género, a situação profissional, o grau de instrução, a situação familiar (se vive sozinho ou acompanhado) e o estado civil.

A segunda parte do inquérito por questionário possui 10 questões referentes às atividades do Polo Comunitário e objetivava conhecer as dinâmicas desenvolvidas no Polo, a relação dos utentes com os formadores e os benefícios das atividades para o Desenvolvimento Comunitário Local. Deste modo, através das questões procurámos determinar os motivos de frequência das atividades por parte dos utentes, as atividades frequentadas, a frequência com que as realizam e como as classificam. Tentámos verificar se a participação nas atividades contribui para a melhoria da respetiva qualidade de vida, determinar a opinião dos utentes sobre a atitude dos formadores, quais as iniciativas mais importantes para o bairro, se pretendem continuar a frequentar as atividades no próximo ano e quais os benefícios das atividades realizadas no Polo Comunitário.

11. Técnicas de Análise e Interpretação de Dados

11.1 Análise de conteúdo

Após a recolha dos dados é necessário proceder à sua análise e interpretação. Para Bogdan e Biklen (1994), a análise dos dados refere-se ao

processo de busca e organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a

sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou (p. 205).

Nesta investigação, os dados obtidos mediante a aplicação do inquérito por questionário, da entrevista e da pesquisa documental foram submetidos a análise de conteúdo.

No entender de Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma forma de descrever o conteúdo das mensagens e retirar conclusões, utilizando diferentes procedimentos sistemáticos e objetivos. O principal objetivo dessa técnica é “a manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem” (Bardin, 1977, p.46).

A análise de conteúdo pressupõe a realização de diferentes fases. A primeira é a pré-análise, ou seja, é a fase onde se organizam as ideias de modo a torná-las operacionais, elaborando os indicadores que vão permitir interpretar os resultados. A segunda fase consiste em “operações de codificação ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (Bardin, 1977, p.101).

Deste modo, agrupámos as respostas por assuntos e em algumas categorias de dados, utilizámos técnicas estatísticas para a sua quantificação.

11.2 Triangulação de dados

Segue-se a triangulação dos dados que consiste no confronto de dados que resultam de diferentes técnicas de coleta (pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, inquéritos, entrevistas, ...), bem como de diferentes sujeitos. É entendida assim como uma combinação entre diferentes pontos de vista, métodos e materiais que ajudam na construção de resultados de maior amplitude e profundidade na investigação. A triangulação pode assumir em quatro formas: a triangulação das fontes, a triangulação de investigadores citados ao longo do trabalho, a triangulação das diferentes teorias e por fim, a triangulação dos dados obtidos mediante instrumentos de coleta diferenciados.

Neste estudo, a triangulação dos dados advém da análise das entrevistas, dos inquéritos por questionário e da pesquisa documental e bibliográfica.

12. Ética da pesquisa

Ética é uma palavra de origem grega que pode ser traduzida por “costume” ou “propriedade do caráter” (Gerhardt & Silveira, 2009, p.92).

Na investigação, o “foco da reflexão ética incide sobre o respeito à dignidade humana, o respeito mútuo, sobre a solidariedade, o diálogo (para superar desavenças ou conflitos), a justiça social e, sobretudo, sobre as consequências das ações humanas” (Fiorentini & Lorenzato, 2009, p.195). Implica assim a preservação do bem-estar dos participantes na pesquisa, o seu anonimato e o cuidado no uso das informações (Fiorentini & Lorenzato, 2009).

No presente estudo, foi apresentada aos sujeitos envolvidos uma descrição objetiva e transparente de todo o procedimento de investigação. A aplicação dos inquéritos por questionário e as entrevistas foram feitos mediante garantias de anonimato e confidencialidade, com as devidas autorizações de consentimento assinadas e respeitando as condições pedidas pelos intervenientes (Apêndices 2, 5 e 8).

Capítulo IV – Apresentação e interpretação dos dados recolhidos

Iniciamos a parte empírica deste trabalho com a apresentação dos dados recolhidos sobre a organização em estudo através da pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, das entrevistas e dos inquéritos por questionário. Aqui surgem informações relativas ao campo de estudo e aos sujeitos envolvidos na pesquisa, assim como, as informações recolhidas mediante a aplicação de entrevistas estruturadas e inquéritos por questionário.

13. Descrição do campo de estudo

13.1 Apresentação da organização

A organização habitacional em estudo foi criada em dezembro de 1988 e encontra-se sediada no Funchal. É uma entidade pública do Governo Regional da Madeira, com responsabilidade de criar e implementar políticas habitacionais. O seu principal objetivo é o planeamento, construção e gestão de parques habitacionais, assim como, o apoio na recuperação e requalificação urbanística. Dessa forma, empreende “edifícios e equipamentos socioculturais para o desenvolvimento e promoção de atividades e projetos de inclusão social e de cidadania ativa, focalizados nas famílias mais desfavorecidas da Região Autónoma da Madeira” (IHM, 2022, p.10).

Esta tutelada pela Secretaria Regional de Equipamentos e Infraestruturas, onde o Governo Regional atribui obrigações de serviço público de aplicação de redução ou isenção de taxas e preços, bem como a celebração de protocolos e contratos programa com intuito de facilitar as condições para obtenção de habitação aos proponentes.

Esta organização contém um lema, uma missão, visão e valores que a caracterizam e que nos permitem perceber o seu modo de atuação e o seu contributo nas políticas de desenvolvimento comunitário. A saber:

Lema: “A proximidade com as pessoas, com as entidades e com os parceiros!”;

Missão: “Promover a melhoria contínua das condições habitacionais das famílias na Região Autónoma da Madeira, numa perspetiva global de integração social e de melhoria da qualidade de vida da população”;

Visão: “Habitação condigna para todos os cidadãos da Região”;

Valores: “Coesão social e territorial | Inclusão | Proximidade | Dinamismo | Transparência”.

Fonte: <https://www.ihm.pt/index.php/ihm/missao-visao-e-valores> (Adaptado pela autora)

13.2 Estrutura organizacional

A organização em estudo tem como órgão principal o Conselho de Administração, ao qual compete o exercício de todos os direitos e o cumprimento de todos os deveres previstos na lei comercial para o conselho de administração das sociedades anónimas. Este é composto por um presidente e quatro vogais, destacados para o mandato de 2022-2024.

Através dos dados publicados no JORAM² podemos verificar a estrutura hierárquica na organização em estudo relativamente à liderança. Esta organização contém 1 líder, denominado de diretor e que tem as funções de “direção, chefia e orientação dos respetivos serviços e unidades que os compõem, assegurando a sua articulação, funcionamento eficiente e boa gestão dos recursos disponíveis” (JORAM, 2022, Artigo 28º). Existem igualmente, líderes intermédios, denominados de Chefes de Serviço, que desempenham funções como “chefiar e coordenar a área de atividade em que se encontra integrado, estudando, organizando no âmbito das orientações e objetivos que lhe forem fixados, o trabalho dessa área” (ibidem).

O recrutamento para os cargos de liderança intermédia desta organização (diretor e chefes de serviço) ocorre através de nomeação feita pelo Conselho de Administração. Esta escolha tem em conta os “termos do Código do Trabalho, de entre os profissionais com perfil adequado e segundo critérios de habilitações académicas, formação profissional, experiência, competência e liderança” (JORAM, 2022, Artigo 29º).

No Artigo 32º do JORAM, encontramos os deveres específicos dos indivíduos que ocupam cargos de liderança intermédia. E que são:

- a) Adotar uma atitude de permanente reflexão sobre a estrutura organizativa pela qual são responsáveis, visando o seu aperfeiçoamento e a simplificação do trabalho e circuitos;

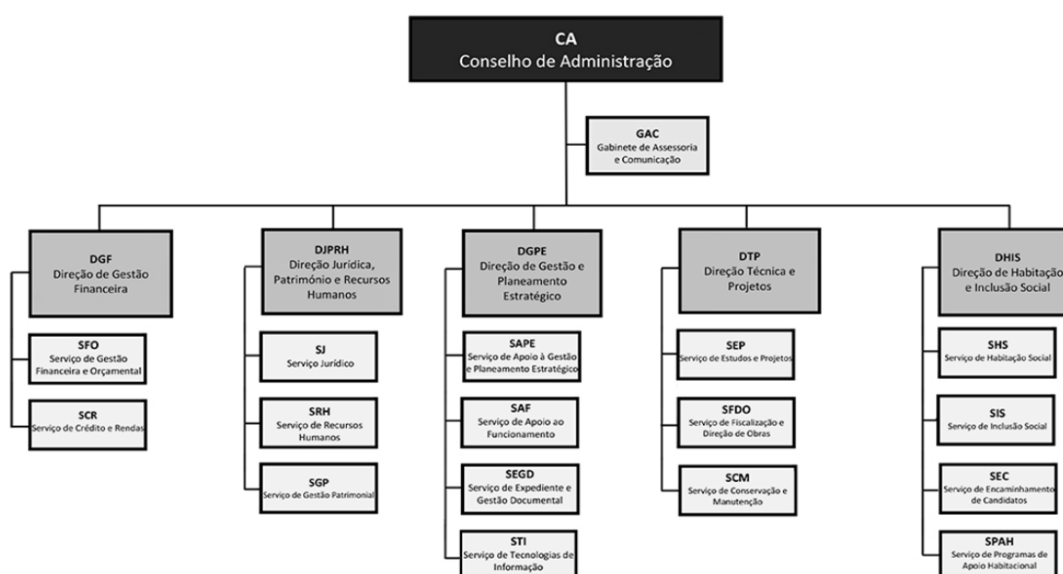
² JORAM 2022, Série II <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano%20de%202022/IIserie-022-2022-02-03Supl2.pdf>

- b) Cooperar com os demais serviços no sentido de atingir os objetivos com eficácia e economia de tempo;
- c) Planear e programar as respetivas atividades para alcançar melhores níveis de cooperação;
- d) Promover a distribuição das tarefas pelos profissionais de si dependentes segundo padrões de equilíbrio relativo;
- e) Velar para que o trabalho na área do seu serviço seja executado conforme os princípios da economia e da eficiência;
- f) Dar seguimento imediato e resposta em tempo útil a todo e qualquer processo, reclamação e solicitação que lhe seja apresentado;
- g) Comparecer às reuniões sempre que convocadas pelo Conselho de Administração, em que serão abordadas e analisadas as atividades desenvolvidas ou a desenvolver no âmbito da sua área de atuação.

(JORAM, 2022, Artigo 32º)

Posteriormente, a organização dividiu-se estrategicamente em cinco departamentos de direção com encargos e especificidades diferentes, como é possível verificar na Figura 10, e que nos remete para uma organização com uma estrutura hierarquizada.

Figura 10: Organograma da organização



Fonte: <https://www.ihm.pt/index.php/ihm/organograma>

Trata-se de uma organização composta por 182 funcionários efetivos, distribuídos pelas várias carreiras, sendo 26 (14,3%) dirigentes, 69 (37,9%) de quadros superiores, 59 (32,4%) de quadros intermédios e 28 (15,4%) de pessoas semiqualficadas como é apresentado na Figura 11.

Figura 11: *Evolução dos recursos humanos da organização (2010-2022)*

Carreira/Anos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Dirigentes	25	22	21	20	20	19	17	18	18	20	20	19	26
Quadros superiores	29	31	32	31	30	31	33	31	37	54	59	69	69
Quadros intermédios	61	58	59	56	54	56	55	55	56	53	51	53	59
Profissionais semiqualficados	26	27	27	25	24	21	20	20	20	23	21	25	28
Total	141	138	139	132	128	127	125	124	131	150	151	166	182

Fonte: https://www.ihm.pt/images/Download/RC/RC_2022.pdf

Ao analisar a Figura 11 verificamos que os recursos humanos da organização eram constituídos, em 2010, por um total de 141 pessoas, mas esse valor decresceu durante vários anos. Em 2018, o número de funcionários voltou a subir e atualmente conta com 182 pessoas, o maior valor verificado desde 2010.

De entre as várias carreiras existentes, realçamos o acréscimo dos quadros superiores da organização (lideranças intermédias) que em 2010 contavam com um total de 29 pessoas e em 2022 contam com 69. Nas restantes carreiras apenas ocorreram ligeiras mudanças não substanciais.

Relativamente ao património, a organização tem a seu encargo a gestão de cerca de 4000 fogos situados praticamente em todos os concelhos do Arquipélago da Madeira, nomeadamente Câmara de Lobos, Funchal, Machico, Porto Moniz, Porto Santo, Ribeira Brava, Santa Cruz, Santana e São Vicente. Apenas os concelhos de Ponta do Sol e Calheta se encontram excluídos destes complexos habitacionais, tal como demonstra a Figura 12.

Figura 12: Localização dos Fogos sob gestão da organização



Fonte: <https://www.ihm.pt/index.php/patrimonio>

No que concerne ao número de fogos, verificamos através da Figura 12 que os concelhos do Funchal, Câmara de Lobos e Santa Cruz agregam a maioria dos polos habitacionais que se relaciona com o facto destes concelhos possuírem as maiores densidades populacionais do Arquipélago.

Para além dos conjuntos habitacionais, a organização também é responsável, pela gestão de várias frações não habitacionais destinadas a atividades comerciais ou de cariz social, lotes de terrenos em regime de direito de superfície e hortas familiares que se dispersam por todos os concelhos da RAM. Tais iniciativas têm o intuito de “manter o seu património em bom estado de conservação e funcionamento e proporcionar aos residentes e à população em geral a integração social, a qualidade urbanística e de vida das famílias.” (Relatório e Contas, 2022, p. 24)

No manual da Estratégia Regional de Habitação, destaca-se o objetivo número 11 que diz respeito às *Cidades e Comunidades Sustentáveis*. Ou seja, pretendem “Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis” (ODS, 2016), através:

- 1) Da garantia de acesso a habitação, serviços básicos e sistemas de transporte;
- 2) Da partilha de responsabilidades coletivas na construção de um ambiente urbano mais sustentável, integrado e participativo;
- 3) Da promoção da diversidade social, protegendo e salvaguardando o património cultural;
- 4) Do reforço da sustentabilidade e resiliência urbana através da prevenção de riscos;
- 5) Do desenvolvimento de cidades inteligentes.

Estes pressupostos efetivam-se, em alguns casos, a partir da criação de habitação social, razão pela qual iremos seguidamente abordá-la.

13.3 Estratégias e objetivos organizacionais

A organização em estudo tem como prioridades estratégicas a reconstrução e/ou aquisição de fogos de habitação social para alojar definitivamente famílias vítimas de intempéries e incêndios, programas de subarrendamento social, com rendas de baixo custo bem como estratégias de reforço de apoios às famílias na recuperação das suas habitações de origem.

Deste modo, a organização tenta dar resposta às vulnerabilidades sociais através de medidas como:

- 1) Alargamento de programas que auxiliam a comparticipação de rendas e prestações bancárias às famílias que se encontram em situação de Lay-off
- 2) Soluções de arrendamento em articulação com o mercado social de arrendamento.
- 3) Estabelecimento de relações de interajuda público-privada para facilitar o acesso à habitação, através de apoios para adquirir habitação própria ou arrendamento.
- 4) Realização de projetos sociais nos complexos habitacionais de maiores dimensões.
- 5) Estabelecimento de parcerias com entidades públicas e privadas no âmbito da inclusão social.
- 6) Reforço da conservação e reabilitação do parque habitacional.
- 7) Promoção de limpeza das redondezas dos conjuntos habitacionais.

Fonte: <https://www.ihm.pt/index.php>

13.4 Programas de apoio à habitação

Através da consulta da página web da organização é possível verificar que esta “já apoiou mais de 15 mil famílias, ou seja, cerca de 16% dos agregados da Região (26% da população)” (2022) através dos diferentes programas habitacionais descritos posteriormente:

i) Programa de Habitação Social

Este programa consiste na atribuição de habitações às famílias que não conseguem adquirir uma habitação digna devido às suas situações económicas precárias: auxilia-as facultando habitação e aplica-lhes uma renda em conformidade com os rendimentos do agregado familiar.

ii) Programa de Apoio a Desempregados

É um programa que pretende ajudar cidadãos desempregados, inscritos no Instituto de Emprego da Madeira (IP-RAM), em idade ativa, através de participações financeiras com o intuito de possibilitar a aquisição de habitação própria permanente ou com contrato de arrendamento.

iii) Programa de Recuperação de Imóveis Degradados (PRID)

Prevê o apoio financeiro direto a famílias carenciadas, num montante máximo de 15 mil euros (IVA incluído) para recuperação e/ou reabilitação das suas habitações, caso não consigam adquirir créditos bancários.

iv) Programa de Apoio à Aquisição e ao Arrendamento de Habitação (PRAHABITAR)

Possibilita o arrendamento e a aquisição de habitação permanente através de uma participação direta e não reembolsável a famílias da Região.

v) Programa de Arrendamento

É destinado a proprietários de habitações que pretendem arrendá-las à instituição A e conseqüentemente a famílias carenciadas através do arrendamento social.

vi) Programa de Autoconstrução em Direito de Superfície

Consiste na elaboração de projetos em terrenos adquiridos à instituição e que posteriormente são cedidos, através de concursos, a famílias com carências sociais, mas que se encontram em condições que permitam assegurar o financiamento da habitação.

vii) Reabilitar Madeira – Programa de Apoio Financeiro para as Empreitadas de Reabilitação de Edifícios

Apoio financeiro a proprietários ou representantes legais para a reabilitação de edifícios que necessitam da realização de obras para melhorar o seu desempenho energético e utilização habitacional primordial.

viii) Programa Reabilitar para Arrendar

Consiste no apoio financeiro para reabilitação de edifícios com idade igual ou superior a 30 anos e que tenham como destino final a habitação, para arrendamento através de renda condicionada. Este programa resulta de um acordo de colaboração da instituição com o Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana (IHRU) e tem o apoio financeiro do Banco Europeu de Investimento e do Banco de Desenvolvimento do Conselho da Europa.

ix) Mercado Social de Arrendamento

É uma iniciativa do Governo da República, decorrente do “Programa de Emergência Social”, que resulta num acordo entre várias entidades que disponibilizam imóveis por todo o País, destinados à habitação e que viabiliza o pagamento de rendas até 30% mais baixas que no mercado livre. A instituição A, associou-se ao programa através de um protocolo com a Norfin – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento Imobiliário, S.A..

x) Programa Porta 65 – Jovem

É um programa nacional, gerido pelo Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana (IHRU), destinado a jovens que vivem sós ou em agregados de coabitação, atribuindo-lhes uma subvenção mensal em forma de comparticipação de arrendamento da habitação onde residem. Esta ajuda tem a duração de 12 meses, de forma não reembolsável, podendo, no entanto, efetuar-se uma renovação da candidatura até ao limite de 60 meses.

Fonte: Página Web da organização, 2022, <https://www.ihm.pt/index.php/2015-05-18-23-44-42> (Adaptado pela autora)

13.5 Inclusão Social e serviços de proximidade

Para além dos programas que auxiliam os processos de atribuição de habitações condignas, a organização promove políticas de inclusão social, tentando erradicar situações de pobreza e exclusão social das famílias que residem nos seus conjuntos habitacionais. Essas medidas constam num documento denominado Estratégia Regional de Habitação (ERH) onde se afiguram de extrema importância as respostas sociais integradas, bem como as políticas de proximidade enunciadas pelo Governo Regional.

É realizado um trabalho comunitário, através da identificação das problemáticas da população, as suas potencialidades e os seus anseios com o intuito final de implementar respostas sociais ou adaptar as existentes a novas necessidades do público-alvo.

Este trabalho é articulado com parcerias locais onde são desenvolvidas algumas medidas de apoio na integração destas famílias na sociedade e que consistem:

- a) Na promoção de ações de educação dos inquilinos, apelando às boas condutas de vizinhança e ações de formação e informação sobre os seus direitos e deveres;
- b) Criação de projetos de combate à marginalização e exclusão social nos bairros;
- c) Criação de respostas promotoras de inclusão social das crianças e jovens do Bairro, dotando as mesmas de competências empreendedoras e capacitando-as para a vida ativa no mercado de trabalho;
- d) Combate do desemprego nos Bairros Sociais através do polo de emprego;
- e) Desenvolvimento de atividades de dinamização comunitária, de capacitação e formativas para os utentes dos polos;
- f) Criação de um polo comunitário por cada conjunto habitacional com mais de 50 fogos.

Fonte: Página Web da organização (Adaptado pela autora)

13.6 Descrição do Polo Comunitário em Estudo

Os Polos Comunitários têm um papel fundamental na promoção da inclusão social, no combate à marginalização e na capacitação dos cidadãos. Os seus principais objetivos passam por gerar dinâmicas locais, promover a interação grupal e comunitária e a participação cívica e combater o isolamento social. Para tal, são desenvolvidas diversas atividades formativas, lúdicas, culturais e desportivas, de forma articulada com os parceiros locais com o intuito de prevenir e colmatar alguns problemas sociais identificados.

Embora a presente investigação seja realizada nesta organização, dando a conhecer as valências da mesma e todo o seu património de intervenção, o estudo centrou-se exclusivamente num Polo Comunitário e não pode por isso existir uma generalização dos dados.

O Polo Comunitário em estudo, situa-se num conjunto habitacional que foi construído em fases diferentes e que está por isso dividido em 3 zonas de apartamentos distintas (Bloco 1, Bloco 2 e Bloco 3), compostas por várias tipologias: 4 T1, 32 T2 e 32 T3. Tem no total 68 fogos habitacionais, contando com aproximadamente 172 residentes.

As atividades desenvolvidas neste polo comunitário ocorrem todos os dias úteis, das 14:00 às 17:00 horas e contam com a frequência de 12 utentes. A maioria reside nesses mesmos conjuntos habitacionais, no entanto, verificámos que alguns dos utentes vêm de outros conjuntos habitacionais ou residem nas redondezas, não pertencendo às habitações fornecidas pela organização, mas foram identificados pelas técnicas da organização e convidados a frequentar as atividades.

14. Os sujeitos envolvidos na pesquisa

Para a realização desta investigação contamos com a participação dos 12 utentes que frequentam as atividades do Polo Comunitário em estudo e que através do preenchimento de um inquérito por questionário permitiram-nos conhecer com mais profundidade as dinâmicas ali desenvolvidas.

Contamos ainda com a ajuda da Chefe do Serviço de Inclusão Social da organização e com a Educadora Social desse mesmo Polo, que facilitaram a nossa investigação através do fornecimento de informações sobre a organização, quer em formato de conversa informal, quer através da realização de uma entrevista embora os dados recolhidos tenham omitido informações sobre o contexto e as dinâmicas organizacionais.

Embora estes sujeitos tenham sido essenciais na recolha de dados para a nossa investigação pois permitiram encontrar as respostas para todos os objetivos inicialmente definidos para o estudo.

15. Entrevista à Chefe do Serviço de Inclusão

A entrevista realizada à chefe do Serviço de Inclusão com responsabilidade de gestão dos Polos Comunitários da organização, apresenta um guião dividido em três categorias: I- Identificação pessoal; II- Identificação institucional; III- Polo Comunitário.

O nosso objetivo inicial seria a realização de uma entrevista semiestruturada, no entanto, por opção das responsáveis pela coordenação do polo comunitário, acabámos por enviar por email as questões que pretendíamos que fossem respondidas e que após tal preenchimento nos foram reencaminhadas. Tal facto inviabilizou o contacto presencial, o aprofundamento das temáticas e as respostas a todas as questões colocadas o que condicionou este estudo.

Contudo, conseguimos perceber que é licenciada em Educação Social, estando há 4 anos a exercer o cargo que desempenha atualmente.

Em relação aos motivos que a levaram a assumir o cargo, referiu que após terminar a licenciatura começou a exercer funções “como técnica na área social, mais concretamente em Polos Comunitários, sempre com o intuito e objetivo primordial [de prestar] o apoio à comunidade em situações de vulnerabilidade social”.

Posto isto, procurámos também, através da Chefe do Serviço de Inclusão, perceber o desempenho da organização, nomeadamente quais os seus pontos fortes, os seus pontos fracos, bem como as ameaças e as oportunidades que encontram à sua volta. Não sabemos qual o motivo, mas estas questões não foram respondidas e reenviadas por email juntamente com as restantes, o que acabou por tornar um pouco mais difícil a nossa perceção, relativamente à estrutura interna da organização. Para além disso, esperávamos respostas mais aprofundadas relativamente às questões colocadas o que também não se verificou aquando do seu envio por email. Tentámos, no entanto, explorar ao máximo a reduzida informação que nos foi disponibilizada a fim de conhecer a organização e todas as dinâmicas envolventes.

Assim, a partir da realização da entrevista à Chefe do Serviço de Inclusão, conseguimos conhecer o seu ponto de vista relativamente aos formadores, no que concerne às competências bem como ao respetivo relacionamento com os utentes, tal como consta na Figura 13.

Figura 13: Competências e relação dos Formadores com os utentes (na ótica da Chefe do Serviço de Inclusão)

Categoria	Subcategoria	Unidades semânticas
Formadores	Competências	“... têm que ter competências para trabalhar com população em situações de vulnerabilidade, visto todos os Polos Comunitários estarem sediados em bairros sociais”.
	Relação com os utentes	“Existe uma grande proximidade entre técnicos e utentes...”. “...muito respeito e sobretudo confiança...”. “... os utentes sabem que podem contar com o apoio dos colegas”.

Em relação às competências dos formadores, a Chefe do Serviço de Inclusão da organização destaca, sem se alongar na resposta, a capacidade de trabalhar em bairros sociais, com todas as exigências que isso implica.

No que concerne à sua opinião sobre a relação existente entre os formadores e os utentes, destacou características como “proximidade”, “respeito”, “confiança” e “apoio”.

Na Figura 14 é possível visualizar a informação recolhida sobre o modo como são planeadas as atividades anuais da organização e qual a participação dos utentes nessa planificação.

Figura 14: Plano Anual de Atividades (na ótica da Chefe do Serviço de Inclusão)

Categoria	Subcategoria	Unidades semânticas
Plano Anual de Atividades	Preocupações	“... é elaborado tendo em conta a população-alvo, ou seja, as características dos participantes, que difere de Polo para Polo Comunitário”.
	Participação dos utentes	“...estamos sempre atentos aos gostos, interesses e necessidades dos nossos utentes, realizando atividades em que todos estejam envolvidos e abrangidos”.

À categoria “Plano Anual de Atividades” associamos duas subcategorias: as preocupações subjacentes à sua execução e a inclusão/ participação dos utentes na sua elaboração prévia.

Como podemos verificar, as preocupações relativamente à sua redação e posteriormente efetivação recaem sobre a importância que tem de ser dada às características do público-alvo, que são diferentes de um Polo para outro.

Relativamente à participação dos utentes na elaboração da planificação anual das atividades, constatámos que não participam diretamente. Apenas nos foi assegurado que

são tidos em conta os seus “gostos”, “interesses” e “necessidades” e é nesse sentido que são planificadas atividades “em que todos estejam envolvidos e abrangidos”.

A Figura 15 apresenta as atividades desenvolvidas no Polo Comunitário em estudo, bem como quatro subcategorias de análise, onde se destacam a sua tipologia, as atividades dos utentes, e o impacto daquelas, que na vida dos utentes quer no Desenvolvimento Comunitário Local.

Figura 15: *Perspetiva da Chefe do Serviço de Inclusão acerca das atividades desenvolvidas no Polo Comunitário*

Categoria	Subcategoria	Unidades semânticas
Atividades	Tipologia das atividades desenvolvidas	“... de carácter lúdico-pedagógicas, educativo, formativo, cultural e desportivo”.
	Atitudes dos utentes nas atividades	“... aderem às atividades e demonstram muito interesse”. “... são muito assíduas”.
	Impacto na vida dos utentes	“Considero estas atividades muito importantes no quotidiano dos nossos utentes ...”. “... o facto de estarem ocupados e ativos”. “... as atividades no Polo proporcionam uma melhor qualidade de vida, combatendo essencialmente o isolamento social”.
	Impacto no desenvolvimento comunitário local	“O nosso Polo Comunitário é um serviço de apoio à comunidade...”. “... apoiamos e encaminhamos os utentes para serviços locais que necessitam muitas vezes, por exemplo, centro de saúde, segurança social, junta de freguesia, entre outros”.

Neste Polo Comunitário são desenvolvidas atividades com diferentes características: “de carácter lúdico”, “educativo”, “formal”, “cultural” e “desportivo”. Estas atividades, segundo a Chefe do Serviço de Inclusão, geram grande interesse nos utentes que as frequentam assiduamente.

O impacto que as mesmas têm no quotidiano dos utentes foi considerado importante no respetivo quotidiano, por permitir que aqueles estejam “ocupados e ativos”,

aspetos que lhes permitem obter uma melhor qualidade de vida e combater o isolamento social.

Em relação ao impacto das atividades no desenvolvimento comunitário, a Chefe do Serviço de Inclusão destacou que o trabalho desenvolvido no Polo é sobretudo de apoio à comunidade onde se incluem tarefas de gestão do quotidiano dos cidadãos.

16. Entrevista à Educadora Social do Polo Comunitário em Estudo

A entrevista realizada à Educadora Social do Polo Comunitário em estudo, apresenta um guião dividido em duas categorias: I- Identificação pessoal; II- Polo Comunitário.

Tal como aconteceu com a Chefe do Serviço de Inclusão, o nosso objetivo inicial consistia na realização de uma entrevista semiestruturada, situação que nos foi recusada pelas responsáveis pela coordenação do polo comunitário. Deste modo, entregámos por email as questões que pretendíamos que fossem respondidas e que após o seu preenchimento nos foram reencaminhadas.

Através desta entrevista realizada à Educadora Social responsável pela coordenação da maioria das atividades desenvolvidas no Polo Comunitário em estudo, conseguimos perceber que completou o 12º ano de escolaridade num curso técnico profissional de Educação Social, e já se encontra há 26 anos a exercer funções nessa área.

Em relação aos motivos que a levaram a assumir o cargo, referiu o facto de desde o início da sua carreira, sempre ter tido contacto com as comunidades residentes em bairros sociais e que o facto de poder “contribuir de alguma forma para o bem-estar das mesmas é motivante diariamente”.

Posto isto, questionámos a Educadora Social do Polo sobre as funções e as características relacionais dos formadores com os utentes, informações que se sintetizam na Figura 16.

Figura 16: *Funções e relações dos Formadores com os utentes (na ótica da Educadora Social)*

Categoria	Subcategoria	Unidades semânticas
Formadores	Distribuição de funções	<p>“As atividades de ocupação dos tempos livres e estimulação cognitiva são implementadas pelas técnicas afetas ao Polo ...”.</p> <p>“... atividades mais específicas, como ginástica, alimentação saudável, são [dinamizadas por] técnicos formados nas áreas em questão”.</p>
	Relação com os utentes	<p>“Noto que os utentes depositam em nós muita confiança, confidenciando muitas vezes situações pessoais...”.</p> <p>“... pedem a nossa opinião para a realização de determinadas tarefas”.</p>

Em relação à distribuição das funções pelos formadores, verificámos que todas as atividades de cariz mais geral, como a “Ocupação de tempos livres” e a “estimulação cognitiva” são desenvolvidas pela própria entrevistada e pela sua colega, enquanto as atividades mais específicas, são realizadas por outros técnicos formados nessas áreas, nomeadamente a ginástica.

No que concerne à sua opinião sobre a relação existente entre os formadores e os utentes, referiu existir uma relação de “confiança” que assume contornos pessoais e acrescentou que os utentes lhes pedem “opiniões” sobre as tarefas e atitudes quotidianas.

A Figura 17 sintetiza a opinião da Educadora Social acerca das atividades desenvolvidas no Polo Comunitário em estudo e o seu impacto social e comunitário.

Figura 17: *As atividades do Polo Comunitário (na ótica da Educadora Social)*

Categoria	Subcategoria	Unidades semânticas
Atividades	Tipologia das atividades	“... lúdico-pedagógicas, jogos de estimulação cognitiva e ocupação de tempos livres...”. “... atividade física, hidroginástica, sessões teóricas e práticas sobre alimentação saudável, visitas culturais pela ilha, atividades que estimulem a motricidade fina, celebração de datas festivas, entre outras”.
	Os utentes e as atividades	“Estas atividades são importantes ...”. “... muitos vivem sozinhos...”. “... o Polo é o único momento durante o dia que têm contacto com outras pessoas”.
	Impacto na vida dos utentes	“O impacto é muito positivo...”. “... poderem conviver com outras pessoas, conhecerem novos lugares, terem oportunidade de experienciar novos desafios”.
	Impacto no desenvolvimento comunitário local	“O Polo Comunitário é como se fosse a segunda casa dos utentes, pois é um espaço de partilha de saberes, experiências e de realização de novas amizades”.

Através da opinião da Educadora Social percecionámos que neste Polo Comunitário são desenvolvidas atividades de “ocupação de tempos livres”, “atividade física”, aulas de “hidroginástica”, “visitas culturais”, atividades de estilo “lúdico-pedagógico” e habitualmente ocorre a “celebração de datas festivas”.

Segundo a Educadora Social, estas atividades são importantes sobretudo para os utentes pois para aqueles que passam o dia sozinhos, pois este é o único momento em que têm contacto com outras pessoas. Trata-se de uma oportunidade de convívio entre utentes e de assumirem contacto com novas experiências.

Em relação ao impacto das atividades no desenvolvimento comunitário, a Educadora Social referiu que aquele é um espaço que contribui para a partilha de saberes, experiências e realização de novas amizades.

17. Inquérito por questionário aplicado aos utentes

Os inquéritos por questionário foram aplicados a todos os utentes que frequentavam o Polo Comunitário em 2023, que são um total de 12 pessoas.

Antes da sua aplicação tentámos perceber junto das responsáveis da organização o número de utentes e algumas características dos mesmos. Foi-nos referido que este Polo

é um pouco diferente dos restantes, devido às especificidades do público-alvo que não adere às atividades de formação. E justificam esta opção devido aos diversos locais existentes no Concelho com ofertas de formação e lazer que são semelhantes. Desse modo, optaram por não realizar programas de formação neste Polo da organização, como acontece nos restantes, e desenvolvem apenas atividades de lazer.

Relativamente aos inquéritos por questionário, foram combinadas, com antecedência, na reunião com a Chefe do Serviço de Inclusão Social e com a Educadora Social do Polo, os dias para a respetiva aplicação aos utentes.

Os inquéritos compreenderam 16 questões que se encontram agrupadas em duas partes distintas. A primeira parte é referente aos dados pessoais dos utentes enquanto a segunda parte, visa determinar a perceção dos utentes em relação às atividades desenvolvidas no Polo Comunitário.

17.1 Caracterização dos utentes do Polo Comunitário

A primeira parte do inquérito por questionário permitiu-nos caracterizar os utentes do Polo Comunitário em estudo através da identificação das idades, do género, da situação profissional, do grau de instrução, da situação familiar e do estado civil.

Figura 18: Idade dos utentes do Polo Comunitário

Grupo etário	Frequência absoluta	Frequencia relativa (%)
31 - 40 anos	1	8,3%
41 - 50 anos	0	0%
51 – 60 anos	5	41,7%
61 – 70 anos	2	16,7%
71 – 80 anos	3	25%
81 – 90 anos	1	8,3%
Total	12	100%

De modo a facilitar a análise das idades dos utentes, colocamo-las por grupos etários com intervalos de 10 anos, referindo posteriormente a frequência absoluta e a frequência relativa percentual.

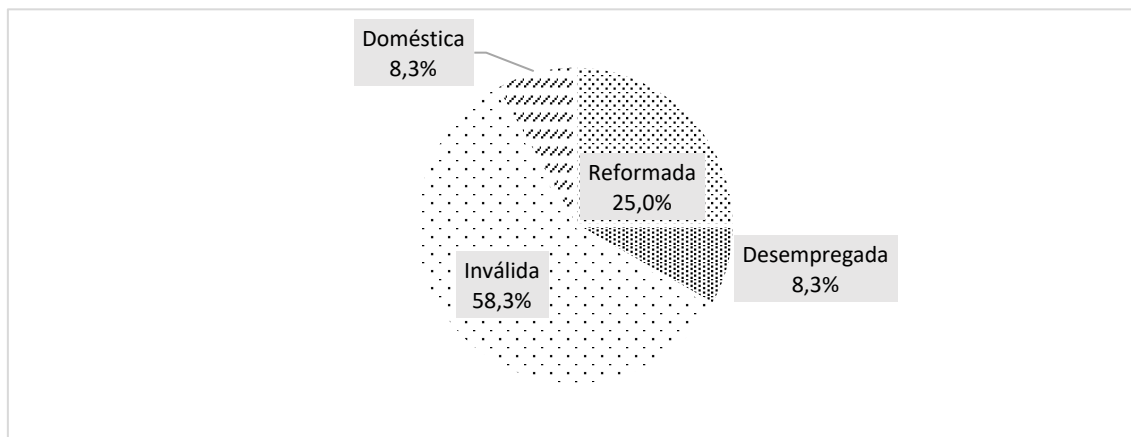
Verifica-se a existência de uma grande amplitude nas idades dos utentes que frequentam o Polo, sendo estas compreendidas entre as faixas etárias dos 31 – 40 anos

aos 81 – 90 anos. A moda das idades situa-se no grupo etário dos 51 - 60 anos, que representa 41,7% dos inquiridos.

Constatámos também que as faixas etárias menos frequentes situam-se nos grupos de idades mais baixos e mais elevadas: entre os 31 – 40 anos com 8,3% e os 81 -90 anos igualmente com 8,3%. De destacar a ausência de qualquer utente com idade compreendida entre os 41 e os 50 anos de idade.

Relativamente ao género dos utentes que frequentavam as atividades do Polo Comunitário em estudo em 2023, constatámos que são todos do sexo feminino.

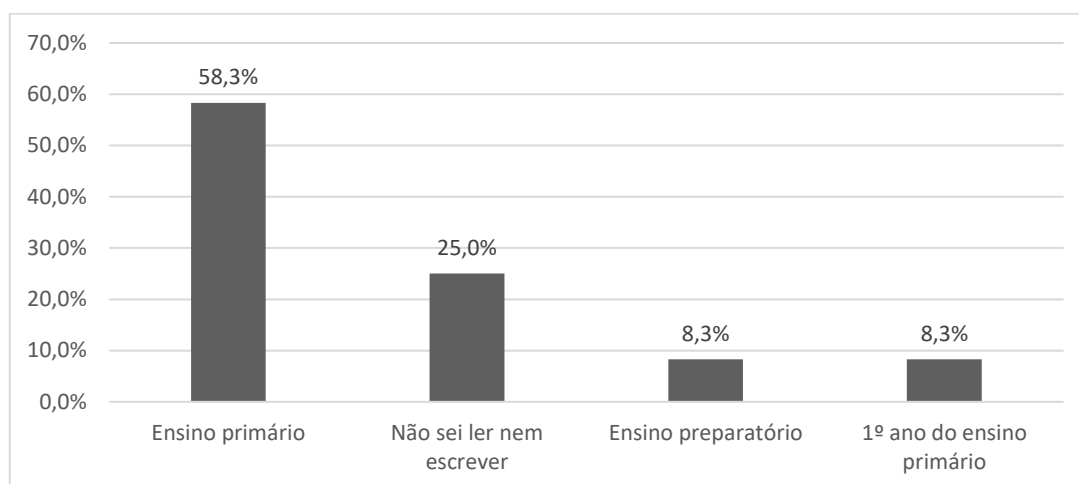
Figura19: Situação profissional dos utentes



Tendo em conta os dados apresentados na Figura 19, é possível observar que a maioria dos utentes, 58,3%, estão numa situação de invalidez e 25 % se encontram reformados. Uma utente encontrava-se em situação de desemprego (8,3%) e outra declarou que trabalhava fazendo serviço doméstico (8,3%).

Apesar da maioria dos utentes estar numa situação de reforma, ainda é considerável o número de utentes em idade ativa, mas que devido à situação de invalidez não se encontra a trabalhar e por esse motivo estão inscritas nas atividades que são desenvolvidas no Polo Comunitário em horário laboral.

Figura 20: Grau de instrução dos utentes



Após a análise da Figura 20, relativa ao grau de instrução dos utentes, verificámos que a maioria (58,3%) apenas possui como habilitação literária o “Ensino primário completo (até ao 4ºano)” embora um deles destacasse que possuía apenas o 1º ano de escolaridade. Contudo, 25% dos inquiridos alegou “Não sei ler nem escrever” e apenas 8,3% afirmou ter o “Ensino preparatório completo” (até ao 6ºano de escolaridade).

Podemos concluir que os utentes que frequentam as atividades deste Polo Comunitário têm uma escolaridade bastante reduzida ou mesmo nula.

Uma vez que garantimos o anonimato dos utentes, foi utilizado um número que identifica cada um deles, tal como se apresenta na Figura 21.

Figura 21: Situação familiar dos utentes

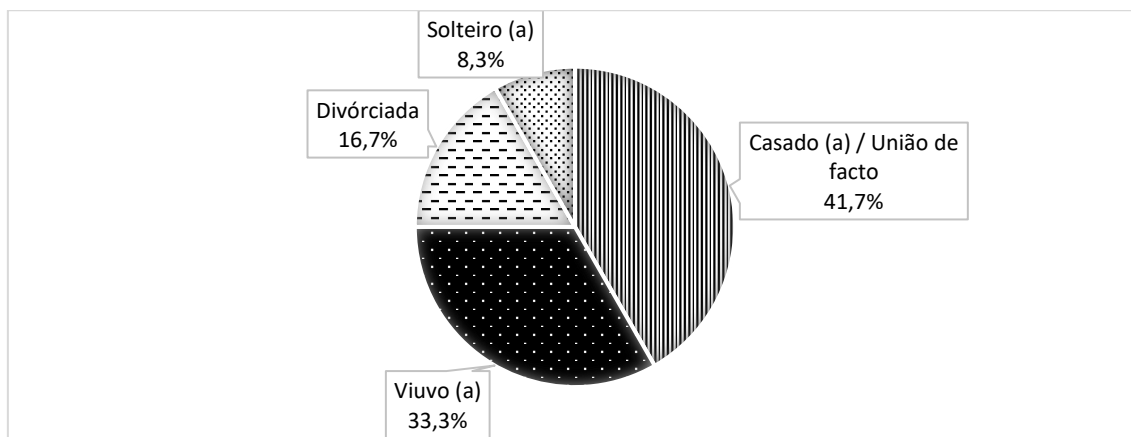
Utentes	Relação familiar				Total do agregado familiar
	Companheiro	Filho (a)	Neto (a)	Genro	
Nº1	0	1	0	0	2
Nº2	1	1	0	0	3
Nº3	1	1	1	1	5
Nº4	1	0	0	0	2
Nº5	1	0	0	0	2
Nº6	0	1	0	0	2
Nº7	0	2	0	0	3
Nº8	1	0	0	0	2
Nº9	0	0	0	0	1
Nº10	0	0	0	0	1
Nº11	0	0	0	0	1
Nº12	0	0	0	0	1

Ao analisar os dados da Figura 21, relativos à situação familiar dos utentes constatámos que 8 das 12 pessoas inquiridas vivem acompanhadas, o que significa que 4 residem sós.

A todos aqueles que responderam viver com familiares, foi-lhes questionado o grau de parentesco dos restantes membros do agregado. Através dessa questão conseguimos depreender que 3 dos inquiridos vivem apenas com o companheiro, 2 inquiridos vivem apenas com 1 filho, 1 inquirido vive com o companheiro, 1 filha, 1 neta e 1 genro, outro inquirido vive com o companheiro e 1 filho e outro reside com 2 filhos.

Podemos concluir assim que, as famílias dos utentes que frequentam as atividades, são na sua maioria reduzidas sendo que 5 dos utentes que afirmaram viver com familiares, residem apenas com 1 pessoa e existem 4 utentes a residir sós.

Figura 22: Estado civil dos utentes



A Figura 22 remete-nos ao estado civil dos utentes do Polo Comunitário. Nesta constatamos que 41,7% dos inquiridos encontram-se casados ou vivem em união de facto, 33,3% encontram-se em situação de viuvez, 16,7% são divorciados e 8,3% são solteiros.

17.2 Os utentes e a vivência no Polo Comunitário

A segunda parte do inquérito por questionário referente às atividades do Polo Comunitário, permitiu-nos identificar os motivos que levam os utentes a querer frequentar as atividades, quais as atividades que realizam, com que frequência o fazem e determinar se as mesmas contribuem para a melhoria da qualidade de vida. Para além disso, tentamos perceber a relação entre os utentes e os formadores, as iniciativas que consideram

importantes para o bairro, se pretendem continuar a frequentar as atividades e que benefícios estas trazem à sua vida no contexto daquela comunidade.

Figura 23: *Motivos que contribuíram para a frequência das atividades do Polo Comunitário*

Motivos	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Tenho um(a) amigo(a) nas atividades	3	25%
Tenho um familiar que frequenta as atividades	3	25%
Queria ocupar o meu tempo livre	11	91,6%
Gosto do espaço e das atividades	10	83,3%
Sinto-me só em casa	11	91,6%
Pretendia conviver com outras pessoas	12	100%
Queria manter-me ativo(a)	11	91,6%
Procurava um espaço onde pudesse aprender o que gosto	10	83,3%
Procurava um espaço onde pudesse partilhar o que sei	5	41,6%

Relativamente aos motivos que contribuíram para a frequência dos utentes nas atividades do Polo Comunitário. Colocámos no inquérito por questionário 9 opções diferentes. Uma vez que os utentes poderiam selecionar todas as que melhor se lhes adequavam, cada preposição poderá obter uma frequência entre 0 e 12.

Constatámos que a busca pelo convívio com outras pessoas foi o aspeto impulsionador de todos os utentes (100%) para a frequência do Polo. Seguiram-se as opções “Queria ocupar o meu tempo livre”, “Sinto-me só em casa” e “Queria manter-me ativo(a)” que foram selecionadas por 11 dos 12 inquiridos (91,6% cada).

As opções “Gosto do espaço e das atividades” e “Procurava um espaço onde pudesse aprender o que gosto” foram selecionadas cada uma por 83,3% dos utentes.

A procura por “um espaço onde pudesse partilhar o que sei” foi a razão elencada por 41,6% dos inquiridos enquanto o facto de possuírem um(a) amigo(a) ou um familiar que frequenta as atividades apenas impulsionou 25% dos inquiridos a frequentarem o Polo.

Concluímos que a maior parte dos utentes veem nas atividades desenvolvidas no Polo Comunitário uma forma de desenvolver o convívio com outras pessoas, de ocupar o tempo, de se manterem ativos e de combater a solidão. Para além disso, também

demonstram interesse em realizar as atividades desenvolvidas no Polo e vontade de aprender coisas novas.

Figura 19: Atividades realizadas e respetiva frequência

Atividades	Frequência				Total
	Raramente	1 vez por semana	2 a 3 vezes por semana	Mais de 3 vezes por semana	
Pintura	0	1	6	1	8
Cartas	0	1	6	1	8
Dominó	0	0	5	1	6
Jogos no computador	0	2	3	0	5
Croché	0	3	0	0	3
Costura	1	0	1	0	2
Atividades festivas	4	0	0	0	4
Passeios	1	0	0	0	1
Almoços saudáveis	1	0	0	1	2
Atividade física	2	10	0	0	12

Para identificar quais as atividades desenvolvidas pelos utentes no Polo Comunitário e a respetiva frequência da sua realização foram colocadas em cada atividade 4 opções relativas à respetiva frequência “Raramente”, “1 vez por semana”, “2 a 3 vezes por semana” e “Mais de 3 vezes por semana”. As respostas obtidas encontram-se sintetizadas na Figura 24.

Assim sendo, conseguimos verificar que as atividades realizadas “Mais de 3 vezes por semana”, são o “Dominó”, as “Cartas”, a “Pintura” e o “almoço saudável”. De destacar que as primeiras enunciadas não necessitam da intervenção do formador.

Durante as nossas visitas às instalações, com intuito de aplicar os inquéritos por questionário, foi possível verificar que na maioria das vezes, alguns dos utentes encontravam-se a colorir desenhos fornecidos pelas Educadoras Sociais enquanto outros, juntavam-se em grupos e realizavam jogos de cartas ou dominó. Em relação aos jogos no computador, são feitos à vez e os cinco utentes que referiram jogar, afirmaram que anteriormente não sabiam utilizar o computador, e que tal aprendizagem lhes foi facultada pelas formadoras.

Na coluna com a frequência total constatamos que a atividade física é frequentada por todos os utentes (12). Trata-se de uma atividade dinamizada pelo Gabinete de Desporto da organização e que ocorre todas as terças-feiras. A participação nesta atividade não foi assinalada por todas as utentes com a indicação de “1 vez por semana” porque algumas referiram estar lesionadas no momento do inquérito e por esse motivo não estavam a participar.

Em relação às atividades que são “Raramente” desenvolvidas pelos utentes, destacam-se a costura, as atividades festivas, os passeios e os almoços saudáveis. Embora as atividades de costura sejam do agrado das utentes a dificuldade em conseguir realizá-las foi enfatizada por algumas. As atividades festivas também se encontram nesta opção pois são realizadas pontualmente e consistem na preparação de materiais e objetos decorativos destinados a celebrar datas festivas como o Natal, a Páscoa, o Carnaval entre outras. Os almoços saudáveis também são realizados pontualmente pelas Educadoras do Polo Comunitário e foram referidos como a oferta de “um mimo às utentes”.

Figura 20: *Atividades preferenciais dos utentes*

Atividade	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Pintura	4	33,3%
Cartas	3	25%
Jogos no computador	2	16,7%
Croché	1	8,3%
Almoços saudáveis	1	8,3%
Atividade física	1	8,3%
	12	100%

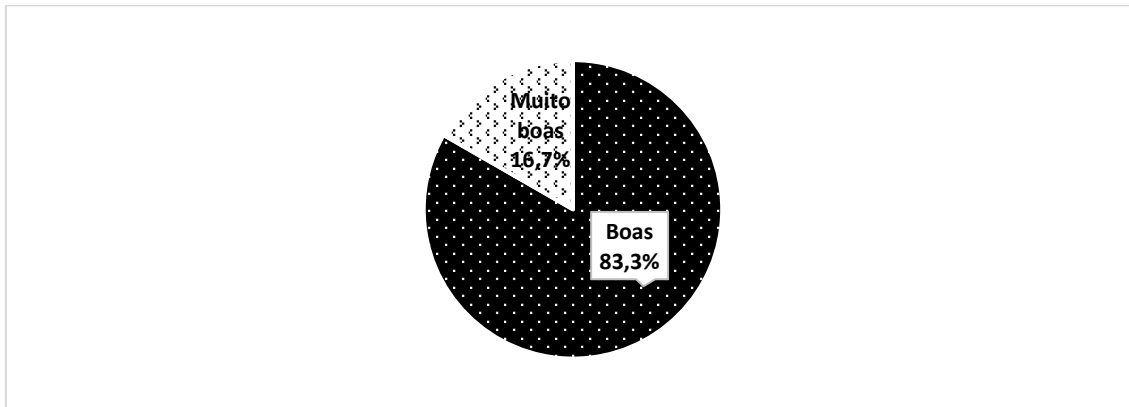
Após a perceção das atividades realizadas pelos utentes no Polo Comunitário e a respetiva frequência da sua realização, tentámos perceber quais as atividades preferidas dos utentes (cf. Figura 26).

Na Figura 26 consta que a atividade preferencial é a pintura, selecionada por 4 utentes, seguida da opção “Cartas” com 3. Foram ainda destacadas atividades como “Jogos no computador” com 2 menções e por fim, “croché”, “almoço saudável” e “Atividade física”, todas com 1 menção.

Daqui se depreende que as atividades mais desenvolvidas pelos utentes não têm correspondência com aquelas que constituem a sua preferência. Neste enquadramento destaca-se a atividade física que sendo a mais praticada, apenas é a preferida de uma das

utentes. O mesmo acontece com o dominó que embora conste na rotina de metade dos utentes, também não é assumido por nenhum como atividade preferencial.

Figura 26: *Classificação das atividades frequentadas*



De modo a perceber a opinião dos utentes em relação à qualidade das atividades frequentadas, associamos a cada uma delas uma escala valorativa com 4 opções de escolha: “Más”, “Razoáveis”, “Boas” e “Muito boas”.

Como é possível observar na Figura 26, 83,3% dos inquiridos afirmaram que as atividades frequentadas são “Boas” e 16,7% destacaram que são “Muito boas”. As opções “Más” e “Razoáveis” não foram selecionadas por nenhum utente.

Podemos concluir que a maioria dos utentes considera que a qualidade das atividades realizadas no Polo Comunitário é muito boa (83,3%).

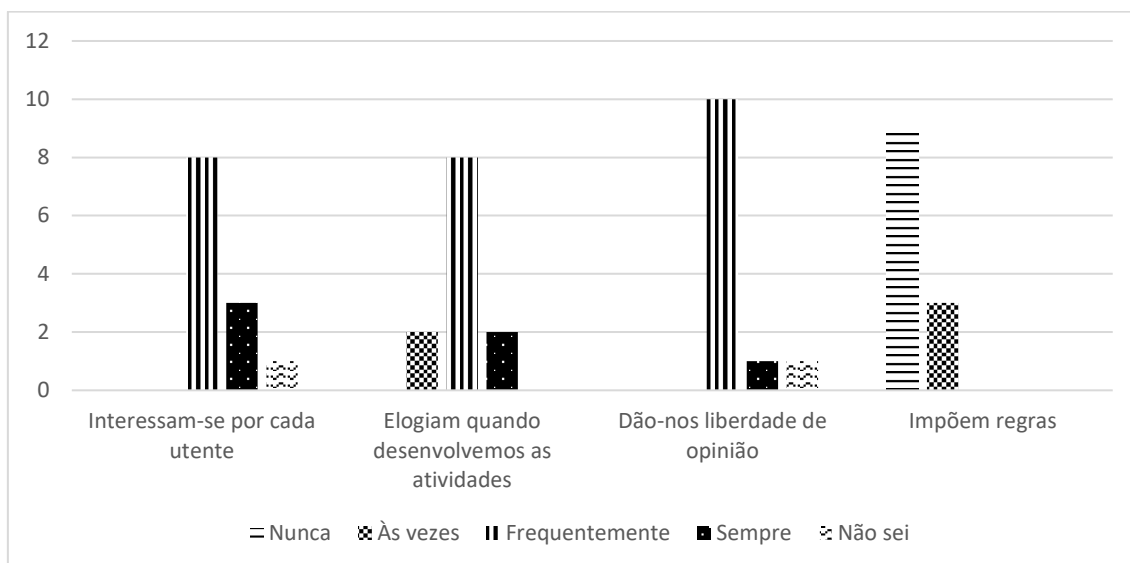
Figura 27: Participação nas atividades vs melhoria da qualidade de vida

Opção	Justificação	%
A qualidade de vida melhorou	<p><i>“Em casa pensava em coisas que não devia. Aqui eu consigo distrair. Como não posso trabalhar, aqui é bom. Já tive noutro sítio nas atividades, mas não gostei, eles gozavam comigo e aqui não. Gosto de estar aqui.”</i></p> <hr/> <p><i>“Mantém-me ativa. Sinto-me grata por dar a minha contribuição.”</i></p> <hr/> <p><i>“Distrai muito a cabeça.”</i></p> <hr/> <p><i>“Sentir-se ativa.”</i></p> <hr/> <p><i>“Para não estar sozinha, quando venho para aqui distraio”</i></p> <hr/> <p><i>“Estou mais ativa. Aprendi aqui a funcionar com o computador. Jogo ao cassino e em casa não jogava, aprendi aqui. No Natal fazemos coisas. Usamos a nossa imaginação.”</i></p> <hr/> <p><i>“Para não ficar sozinha em casa.”</i></p> <hr/> <p><i>“Vou daqui um pouco mais distraída.”</i></p> <hr/> <p><i>“Sentia-me sozinha, sou muito doente. Aqui tenho amigos.”</i></p> <hr/> <p><i>“Gosto de participar nas atividades do Polo porque também ajuda em me manter viva com outras pessoas, desperta a minha mente ativa”</i></p>	90,9%
Não sei	<i>“Sou feliz igual”</i>	9,1%

Da leitura da Figura 27, constatámos que a quase totalidade dos inquiridos (10) alegou que as atividades desenvolvidas no Polo Comunitário contribuem para a melhoria da respetiva qualidade de vida e apenas um utente afirmou não saber fazer tal classificação, pelo que optou pela resposta “sou feliz igual”. Destacou-se também um inquirido que recusou emitir a sua opinião.

Parece-nos importante salientar que os motivos que levaram os utentes a classificar positivamente o contexto do Polo estão diretamente relacionados com o facto das atividades lhes permitirem sentir ativos, combater o isolamento social e assumirem-se como distração face ao quotidiano.

Figura 28: Atitude dos formadores em relação aos utentes (na ótica dos utentes)



A Figura 28 remete-nos para a opinião dos inquiridos relativamente às atitudes dos formadores. Deste modo, ao questionarmos se os formadores se interessam por cada utente, 8 dos 12 inquiridos responderam “Frequentemente”, o que demonstra que a maioria considera que é frequentemente alvo da atenção dos formadores.

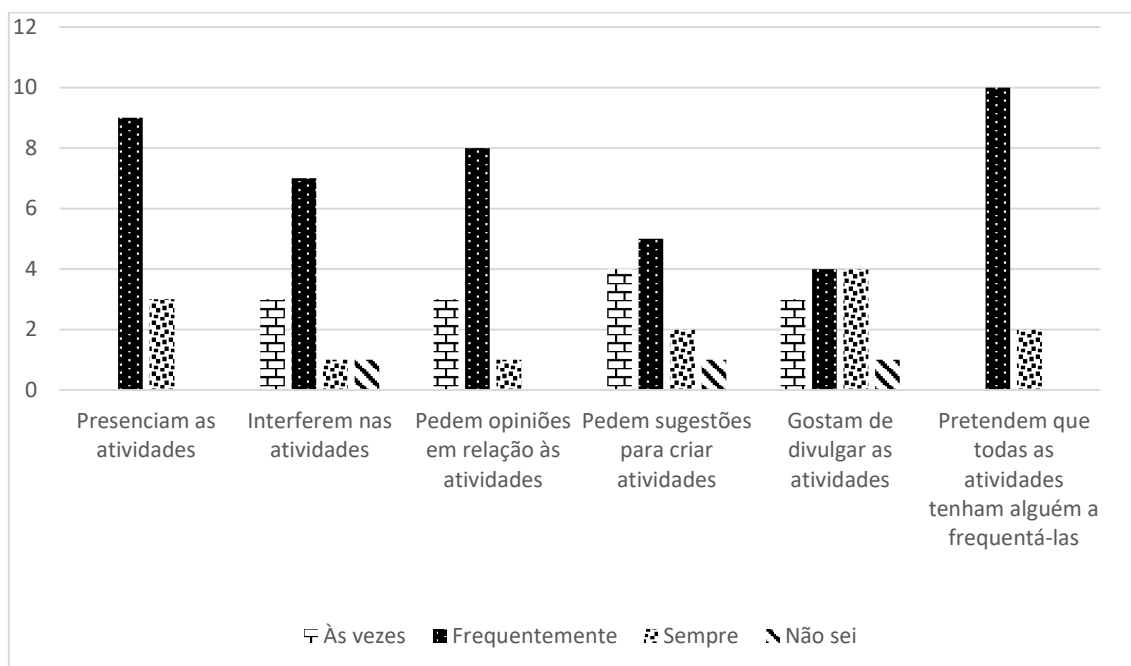
À preposição “Elogiam quando desenvolvem as atividades”, 8 dos 12 inquiridos responderam “Frequentemente”, 2 inquiridos responderam “Sempre” e outros 2 responderam “Às vezes”, o que nos permite determinar que a maioria dos utentes alega que os formadores valorizam o trabalho que desenvolvem de forma frequente.

Relativamente à opção “Dão-vos liberdade de opinião”, 10 dos 12 inquiridos responderam “Frequentemente”, 1 inquirido respondeu “Sempre” e 1 respondeu “Não sei”, o que nos permite perceber que em termos gerais existe troca de opiniões entre formadores e utentes sobre as dinâmicas desenvolvidas no Polo Comunitário.

À questão “Impõem regras”, 9 dos 12 inquiridos responderam “Nunca” e os restantes responderam “Às vezes”, o que demonstra que a maioria dos utentes não considera que exista imposição de regras.

De um modo geral, conseguimos identificar um interesse dos formadores pelos utentes, marcado pela valorização do desenvolvimento das atividades e pela liberdade de opinião durante as dinâmicas desenvolvidas no Polo, sem grande imposição de regras.

Figura 29: Atitude dos formadores em relação às atividades desenvolvidas no Polo Comunitário



A Figura 29 apresenta, na opinião dos inquiridos, a atitude dos formadores em relação às atividades desenvolvidas no contexto do Polo Comunitário.

Ao questionarmos os utentes se os formadores “Presenciam as atividades”, 9 dos 12 inquiridos responderam que isso acontece “Frequentemente” e os restantes alegaram que essa frequência se verifica “Sempre”, o que nos leva a concluir que existe um efetivo acompanhamento das atividades por parte dos formadores.

Relativamente à interferência dos formadores nas atividades, 7 dos 12 inquiridos responderam que tal acontece “Frequentemente”, 3 responderam “Às vezes”, 1 inquirido respondeu “Sempre” e 1 inquirido respondeu “Não sei”, o que nos leva a crer que de um modo geral os formadores intervêm nas atividades realizadas pelos utentes no Polo Comunitário, embora não saibamos especificamente em que consta tal interferência.

Oito dos inquiridos destacaram que os formadores pedem-lhes opiniões em relação às atividades, enquanto 3 alegaram que isso acontece “Às vezes” e 1 afirmou não saber. Deste modo, percebemos que na maioria das vezes, é pedido a opinião dos utentes em relação às atividades desenvolvidas.

Ao questionar se os formadores pedem aos utentes sugestões para criar atividades, 5 inquiridos responderam “Frequentemente”, 4 inquiridos responderam “Às vezes”, 2

responderam “Sempre” e apenas 1 assumiu que não sabia. Nesta questão verificou-se uma dispersão de opiniões maior que nas questões anteriores, embora, de modo geral, se possa concluir que os formadores em maior ou menor grau pedem sugestões aos utentes para criação das atividades.

Foi possível apurar que os formadores gostam de divulgar as atividades desenvolvidas no Polo Comunitário embora a frequência com que o fazem seja bastante variável: 4 inquiridos responderam “Frequentemente” e outros 4 responderam “Sempre”, 3 inquiridos responderam “Às vezes” e 1 respondeu “Não sei”. Percecionamos assim que, tal como na questão anterior, a opinião dos utentes não foi consensual embora, de um modo geral, se possa inferir que existe divulgação das atividades realizadas pelos utentes.

Ao questionar se os formadores “Pretendem que todas as atividades tenham alguém a frequentá-las”, 10 dos 12 inquiridos responderam “Frequentemente” e os restantes 2 inquiridos responderam “Sempre”. O que nos leva a constatar que existe vontade por parte dos formadores em que os utentes frequentem o Polo Comunitário e realizem as atividades existentes. De salientar que nesta questão o utente que habitualmente se recusa a opinar, alegando “não sei” também confirmou esta resposta.

A maioria dos utentes declarou que os formadores valorizavam as atividades embora tal se manifestasse diferencialmente: 6 dos 12 inquiridos consideram que isso acontece “Frequentemente” e 3 responderam “Sempre”. Dois inquiridos mencionaram que tal atitude ocorre “Às vezes” e 1 inquirido respondeu “Não sei”.

De um modo geral, podemos depreender que existe interesse dos formadores em relação aos utentes, o que se patenteia pela sua presença e intervenção nas atividades desenvolvidas, pelo pedido de opiniões e sugestões, assim como pela valorização da participação dos utentes nas atividades.

Figura 30: *Iniciativas importantes para o bairro*

Iniciativas	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Programas de formação e aprendizagem	1	8,3%
Programas de aconselhamento	0	0%
Atividades de tempos livres / ocupacionais	12	100%
Eventos de entretenimento	5	41,6%
Festejos das tradições madeirenses	11	91,6%
Prática de exercício físico	8	66,6%

Confrontados com as iniciativas que o Polo desenvolve naquela comunidade, os utentes classificaram-nas consoante a importância que conferem a cada uma. Através da Figura 30 é possível constatar quais as iniciativas que consideram mais importantes para o Desenvolvimento Comunitário do bairro.

Na opinião dos utentes, as “Atividades de tempos livres/ocupacionais” são as iniciativas mais importantes pois foram destacadas por 100% dos inquiridos. A segunda iniciativa mais importante, na opinião dos utentes é o “Festejo das tradições madeirenses”, selecionada por 91,6% dos inquiridos. Segue-se a prática de exercício físico.

Relativamente às iniciativas menos valorizadas pelos utentes, destacamos os “Programas de formação e aprendizagem” com apenas 8,3% de respostas e os “Programas de aconselhamento” que não foram selecionados por nenhum dos inquiridos.

Podemos assim concluir que os utentes deste Polo Comunitário têm preferência pela realização de iniciativas ligadas à ocupação de tempos livre, ao festejo de tradições e à prática de exercício físico. Por outro lado, não dão muita importância a atividades de formação e aprendizagem, nem a programas de aconselhamento. Ou seja, preferem a prática à teoria, o que se coaduna com o seu perfil de escolaridade.

No que concerne à pretensão dos inquiridos em continuar a frequentar as atividades do Polo Comunitário no próximo ano, todos os utentes responderam afirmativamente (Figura 31) embora um se tenha recusado a justificar a sua resposta.

Figura 31: Continuidade da participação nas atividades no próximo ano

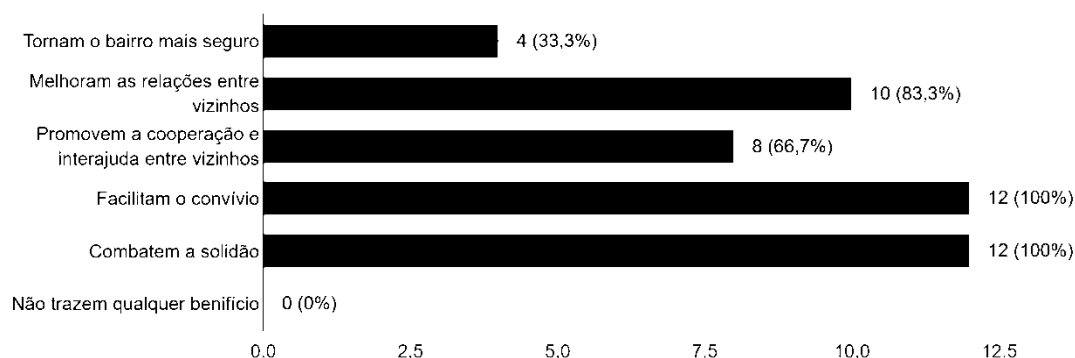
Opção	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Justificação
Pretensão de permanecer nas atividades	12	100%	<i>“Porque gosto. Aqui é bom, distrai”</i>
			<i>“O marido vai trabalhar para os Açores, o filho para a escola e eu fico sozinha”</i>
			<i>“Moro aqui perto, por isso venho”</i>
			<i>“Gosto de conviver com as formadoras”</i>
			<i>“É bom e porque estou sozinha em casa quando o marido sai”</i>
			<i>“Deus é que sabe, mas gostava de continuar”</i>
			<i>“Sim, se houver atividades eu venho”</i>
			<i>“Porque gosto, já estou habituada”</i>
			<i>“Para não se sentir sozinha, para poder passear e conhecer coisas novas”</i>
			<i>“Se Deus não precisar de mim antes e se eu puder”</i>
<i>“Sim, se eu puder das minhas pernas e dos joelhos”</i>			

Em relação às justificações sobre a pretensão de continuar a frequentar as atividades do Polo Comunitário obtivemos respostas diferentes. Maioritariamente, os utentes fizeram referência ao facto de as atividades contribuírem para combater a solidão, permitirem conviver com outras pessoas e os distraírem um pouco da rotina. Algumas justificações envolvem sentimentos relacionados com a religião “Deus é que sabe...” e também com a saúde “se eu puder das minhas pernas e dos meus joelhos”.

Através dos dados anteriormente apresentados em relação à situação familiar dos utentes, percebemos que apesar da maioria das pessoas viverem acompanhadas, os restantes membros da família encontram-se a trabalhar ou na escola. Deste modo, estas pessoas acabam por ficar sozinhas a maior parte do tempo, o que pode justificar o facto de sentirem solidão e das atividades lhes possibilitarem conviver com outras pessoas e viabilizarem a deslocação a outros ambientes mais apelativos quando comparados com a solidão que vivenciam nas suas habitações.

Através da Figura 32, conseguimos constatar a opinião dos utentes em relação aos benefícios decorrentes das atividades no Polo Comunitário.

Figura 32: Benefícios das atividades do Polo Comunitário



A totalidade dos utentes considera que as atividades do Polo Comunitário “Facilitam o convívio” e “Combatem a solidão” enquanto 10 dos inquiridos consideram que aquelas “Melhoram as relações entre vizinhos”.

Por outro lado, apenas 4 utentes consideraram que as atividades “Tornam o bairro mais seguro”. Porém, o facto de as atividades não trazerem qualquer benefício foi rejeitado por todos os utentes que demonstraram assim o seu desacordo face a esta preposição.

De um modo geral consideramos que os utentes estão satisfeitos com as atitudes dos formadores e com as atividades desenvolvidas no Polo Comunitário. Este aparenta ser uma mais-valia no combate ao isolamento social e à solidão, permitindo aos utentes conviver com outras pessoas, conhecer os vizinhos, bem como conhecer sítios novos. Para além disso, proporciona-lhes momentos de atividade física e de celebração de datas festivas importantes. São no fundo, um escape para aquelas pessoas do bairro que se encontram maioritariamente em situação de reforma ou invalidez e necessitam de ajuda no quotidiano.

Capítulo V – Análise e triangulação de dados

Após a apresentação da informação recolhida através dos vários instrumentos e técnicas de recolha de dados, procedemos à análise e triangulação dos mesmos. Este processo irá permitir o cruzar de diferentes fontes e informações tornando os resultados mais plausíveis.

18. Objetivos organizacionais

A organização em estudo contém uma estrutura hierárquica vertical (Dias, 2008), caracterizada pela existência de vários níveis hierárquicos onde o poder emerge a partir da autoridade do líder máximo (presidente do Conselho de Administração) e daí transita para os líderes intermédios (Chefes de Serviço).

Esta organização tem a seu encargo a gestão de cerca de 4000 fogos habitacionais situados em vários concelhos do Arquipélago e várias frações não habitacionais destinadas a atividades comerciais ou de cariz social. Para além disso, desenvolve um trabalho de promoção da inclusão social, de combate à marginalização e de capacitação dos cidadãos através de diferentes dinâmicas realizadas nos Polos Comunitários.

Trata-se de uma organização pública do governo regional que tem como missão “Promover a melhoria contínua das condições habitacionais das famílias na Região Autónoma da Madeira, numa perspetiva global de integração social e de melhoria da qualidade de vida da população”, assumindo-se como uma organização facilitadora da supressão de diferentes tipos de necessidades, a nível de trabalho, instrução, saúde, entre outros aspetos essenciais à vida civilizada, que não seriam possíveis de serem alcançadas apenas através de esforço individual, tal como refere Chiavenato (2006).

Neste sentido, a Chefe do Serviço de Inclusão Social destacou que a organização apoia e direciona os seus utentes para alguns serviços, nomeadamente Centro de Saúde, Segurança Social, Junta de Freguesia entre outros.

Os seus principais objetivos passam por gerar dinâmicas locais, promover a interação grupal/comunitária e a participação cívica e combater o isolamento social. Para tal, são desenvolvidas diversas atividades formativas, lúdicas, culturais e desportivas, de forma articulada com os parceiros locais com o intuito de prevenir e colmatar alguns problemas sociais identificados, tal como nos referiram os líderes intermédios da organização aquando da entrevista. Por seu turno, Chiavenato (2014), sintetiza estas ideias ao alegar que as pessoas e as organizações estão envolvidas num inter-relacionamento de dependência mútua, ou seja, as pessoas precisam das organizações para trabalhar e para resolver as suas conveniências e, por outro lado, as organizações

precisam das pessoas para funcionar satisfatoriamente oferecendo-lhes os seus produtos e serviços.

Deduzimos assim que esta organização, tal como qualquer outra, constitui, por todos estes motivos, um sistema social composto por pessoas em constante interação.

19. Cultura organizacional

Relativamente à cultura organizacional desta organização, consideramos que a sua política e as suas diretrizes internas não são acessíveis aos elementos externos, facto comprovado quer através das “não respostas” das lideranças intermédias a algumas das questões enviadas por email, quer pela sua sugestão de eliminação de algumas das questões colocadas pelo investigador. Trata-se de atitudes que substanciam um quadro de referência organizacional para a conduta dos líderes. Ou seja, constituem manifestações comportamentais que integram um conjunto de normas e procedimentos operacionais impostos pela organização (Beare, 1989).

Esta organização contém assim uma cultura integradora (Caixeiro, Verdasca & Esteves, 2017) numa ótica funcionalista, demonstrada através da postura dos líderes intermédios, onde subsiste uma configuração dominante que dita e cumpre as normas (Shein, 1985). Da sua aceitação decorre a integração dos membros na organização.

No entanto, existem dinâmicas abertas ao exterior da organização como o funcionamento dos Polos Comunitários que se destina à interação e à participação dos utentes.

20. Impacto das Atividades Desenvolvidas

As atividades desenvolvidas neste Polo Comunitário ocorrem nos dias úteis e consistem, tal como referiu a Educadora Social, em atividades de cariz “lúdico-pedagógicas, jogos de estimulação cognitiva e ocupação de tempos livres, tais como: atividade física, hidroginástica, sessões teóricas e práticas sobre alimentação saudável, visitas culturais pela ilha, atividades que estimulem a motricidade fina, celebração de datas festivas, entre outras”. Estas são frequentadas por utentes que justificaram a sua adesão elencando alguns aspetos: sentem-se sozinhos em casa e por isso pretendem “conviver com outras pessoas” e “ocupar o tempo livre” mantendo-se ativos.

Daqui se depreende que as dinâmicas desenvolvidas no Polo Comunitário são importantes para a melhoria da qualidade de vida dos utentes, principalmente através da

promoção do envelhecimento ativo e do combate ao isolamento e solidão da população sénior, tal como alegaram os utentes quando inquiridos: *“Estou mais ativa. Aprendi aqui a funcionar com o computador. Jogo ao cassino e em casa não jogava, aprendi aqui.”*, *“Sentia-me sozinha, sou muito doente. Aqui tenho amigos”*.

No Polo Comunitário em estudo, segundo a Educadora Social *“as atividades de ocupação dos tempos livres e estimulação cognitiva são implementadas pelas técnicas afetas ao Polo. Relativamente a atividades mais específicas, como ginástica, alimentação saudável, [os formadores] são técnicos formados nas áreas em questão”*, que atuam em dias e horários previamente estabelecidos. Estas atividades são frequentadas por 12 utentes, todos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 38 e os 90 anos. A maioria encontra-se numa situação de incapacidade laboral (invalidez) e possui um grau de instrução baixo (ensino primário). Em relação ao estado civil, são maioritariamente casados e vivem acompanhadas pelos companheiros e/ou filho(s). Salienta-se que nem todos os utentes do Polo integram naquele conjunto habitacional, sendo que alguns habitam na vizinhança, mas foram convidados a participar nas atividades e outros residem noutros conjuntos habitacionais daquela organização.

Os utentes deste Polo Comunitário gostam sobretudo de realizar *“atividades de tempos livres/ocupacionais”*, de festejar as *“tradições madeirenses”* de realizar atividades de *“prática de exercício físico”*, de *“eventos de entretenimento”* e *“programas de formação e entretenimento”*. Referiram que as atividades realizadas neste Polo Comunitário, com mais frequência, recaem sobretudo em dinâmicas de lazer, jogos de mesa como o dominó e as cartas, assim como atividades de pintura, de costura e jogos no computador. Estas atividades foram classificadas como *“Boas”* e *“Muito boas”* pelos utentes, justificando com o facto de contribuírem para a aprendizagem: *“Aprendi aqui a funcionar com o computador”* e *“Usamos a nossa imaginação”*.

Todos os utentes alegaram que pretendem continuar a frequentar as atividades no ano seguinte, visto que estas ajudam a que não se sintam sozinhos tal como corrobora a Educadora Social quando afirma que *“estas atividades são importantes”* e constituem para alguns utentes *“o único momento durante o dia que têm contacto com outras pessoas”*.

21. Processos de liderança na organização

A literatura consultada permitiu-nos constatar que todas as organizações têm características específicas que as tornam tão únicas e particulares, mas que são também

resultado do tipo de liderança existente. Deste modo, ao estudar uma organização, é necessário ter em conta a sua estrutura social, ou seja, todos os mecanismos de coordenação e formas de controlo que determinam a ordem e a divisão de tarefas, assim como as relações existentes entre os indivíduos ou grupos sociais que compõem a organização e que se vão modificando, adaptando-se ao contexto interno e às influências externas.

Na literatura sobre a liderança, constata-se que o líder determina e influencia todas as dinâmicas dos outros membros. Esta ilação patenteou-se nesta investigação: quer mediante a supressão de algumas questões que pretendíamos colocar inicialmente quer pela omissão de algumas respostas por parte dos entrevistados. Assim, no caso específico da nossa investigação foram omitidas pelas líderes intermédias as respostas relacionadas com a liderança desta organização e deste modo, as informações recolhidas surgiram da pesquisa documental realizada sobre a estrutura organizacional e das ilações decorrentes dos seus comportamentos face às questões. Ou seja, a liderança é um aspeto importante no conhecimento e compreensão das organizações e embora esta seja difícil de ser descrita é fácil de ser percebida e sentida (Bennis, 1995), tal como aconteceu com este estudo.

A consulta do organograma da organização demonstra muito bem as hierarquias, os cargos e as funções estabelecidas para cada membro. Esta organização tem como órgão principal o Conselho de Administração que é composto por um presidente e quatro vogais, destacados para o mandato de 2022- 2024. A partir desta liderança principal a organização divide-se estrategicamente em cinco departamentos de direção com encargos e especificidades diferentes.

Segundo Quinn (1996), estas lideranças intermédias têm o papel de facilitadoras, pois desenvolvem efeitos coletivos, o que se verificou ocorrer nesta organização através das respostas dos utentes ao inquérito por questionário quando afirmaram que os formadores pretendem que todas as atividades tenham alguém a frequentá-las. Para além disso, os líderes facilitadores promovem o trabalho em equipa o que também se verificou através da opinião da maioria dos utentes que afirmaram que os formadores pedem opiniões em relação às atividades. Ilação corroborada pela Chefe do Serviço de Inclusão Social que referiu que o Plano Anual de Atividades da organização *“é elaborado tendo em conta a população-alvo, ou seja, as características dos participantes, que difere de Polo para Polo Comunitário”* sendo que as entidades envolvidas na sua planificação

estão sempre “*atentos aos gostos, interesses e necessidades dos [...] utentes, realizando atividades em que todos estejam envolvidos e abrangidos*”, o que se verifica através da opinião dos utentes quando afirmam que os formadores presenciam e interferem nas atividades. Tal atitude é sintetizada por Quinn (1996) quando afirma que as lideranças intermédias têm também o papel de monitorização pois conhecem o que se passa na unidade.

A relação entre os formadores e os utentes aparenta assentar numa liderança democrática pois segundo Lewin (1943), enfatizam-se os líderes e os subordinados, por exemplo na realização do Plano Anual de Atividades que é realizado (segundo a Chefe do Serviço de Inclusão) tendo em conta os “*gostos, interesses e necessidades dos [...] utentes, realizando atividades em que todos estejam envolvidos e abrangidos*”. Para além disso, neste estilo de liderança valoriza-se a participação dos diferentes membros da organização no funcionamento da mesma o que se verifica através das diferentes atividades realizadas pelos utentes e postas em prática por diferentes formadores, tendo em conta as temáticas específicas.

Embora a liderança de topo conduza a organização pelos seus objetivos sem que se criem ambientes desorganizados, tal como se verificou na restrição imposta à realização de algumas questões relacionadas com a própria liderança e especificidades da organização, as lideranças de base atuam de forma mais democrática, valorizando o trabalho em equipa, a partilha de opiniões e monitorizando discretamente os respetivos utentes.

22. Impacto da organização no Desenvolvimento Comunitário Local

As intervenções comunitárias têm muitas vezes como preocupação o combate à exclusão social de determinados indivíduos através de diferentes estratégias que promovem o seu *empowerment*, dotando-os de capacidades para que se tornem mais autónomos e capazes de resolver os seus problemas (Carmo, 1999).

Por outro lado, a participação dos indivíduos nos seus próprios processos de desenvolvimento capacita-os de responsabilidades de ação coletiva e de tomadas de decisão conscientes, tornando-os assim, atores sociais capazes de dar resposta aos diferentes desafios impostos (Guerreiro, 2008).

De acordo com as ilações apresentadas, também esta organização proporciona o desenvolvimento da comunidade local, adaptado à escala regional, segundo Silva (1962), que promove diferentes estratégias, nomeadamente a aquisição de habitações condignas

e o acompanhamento social através das dinâmicas promovidas nos diferentes Polos Comunitários.

A habitação é considerada um bem essencial que define a qualidade de vida da população pelo que se prevê “o direito a obtê-la por via de propriedade ou arrendamento, traduzindo-se na exigência das medidas e prestações estaduais adequadas a realizar tal objetivo. Neste sentido, o direito à habitação apresenta-se como verdadeiro e próprio «direito social»” (Pestana et al., 2021, p.47) e é sobretudo nesta área e com este objetivo que se desenvolve a atuação desta organização.

Assim, através da consulta da página web da organização constatamos que esta “já apoiou mais de 15 mil famílias, ou seja, cerca de 16% dos agregados da Região (26% da população)” (2022) através de diferentes programas habitacionais como “Programas de apoio à habitação”, “Programa de Habitação Social”, “Programa de Apoio a Desempregados”, “Programa de Recuperação de Imóveis Degradados”, “Programa de Apoio à Aquisição e ao Arrendamento de Habitação”, “Programa de Arrendamento”, “Programa de Autoconstrução em Direito de Superfície”, “Reabilitar Madeira – Programa de Apoio Financeiro para as Empreitadas de Reabilitação de Edifícios”, “Programa Reabilitar para Arrendar”, “Mercado Social de Arrendamento” e “Programa Porta 65 – Jovem”.

Para além destes programas habitacionais a organização promove políticas de inclusão social, tentando erradicar situações de pobreza e de exclusão social das famílias que residem nos seus conjuntos habitacionais. Este trabalho objetiva melhorar as condições de vida da comunidade tal como alegam a Chefe do Serviço de Inclusão “*[temos] o intuito e objetivo primordial o apoio à comunidade em situações de vulnerabilidade social*” e a Educadora Social “*O contacto com a comunidade residente em bairros sociais [...] e sentir que [pode] contribuir de alguma forma para o bem-estar das mesmas é motivante diariamente*”.

Estas opiniões são corroboradas nos diálogos encetados com os utentes através dos quais constatamos que os Polos Comunitários têm um papel fundamental na promoção da inclusão social, no combate à marginalização e na sua capacitação. De acordo com as Educadoras é realizado um trabalho comunitário, através do conhecimento das problemáticas da população, das suas potencialidades e dos seus anseios com o intuito final de implementar respostas sociais ou adaptar as existentes a novas necessidades do público-alvo como é caso de alguns utentes que através da sua ajuda conseguiram aprender “a funcionar com o computador”, coisa que antes não sabiam. Também os

utentes destacaram a importância do Polo Comunitário como uma forma de “poder passear e conhecer coisas novas” e desse modo se manterem “vivos” através do “[convívio] com outras pessoas”.

Através da realização das entrevistas tentámos compreender o impacto das atividades desenvolvidas no Polo na vida dos utentes. Segundo a Educadora Social “*O impacto é muito positivo, pelo facto de [os utentes] poderem conviver com outras pessoas, conhecerem novos lugares, terem oportunidade de experienciar novos desafios*”, enquanto a chefe do Serviço de Inclusão reforçou a ideia referindo que considera “*estas atividades muito importantes no quotidiano dos [...] utentes, sendo a grande maioria idosos*”. E acrescenta que pelo “*facto de estarem ocupados e ativos, as atividades no Polo proporcionam uma melhor qualidade de vida, combatendo essencialmente o isolamento social*”. Por seu turno, os utentes corroboram estas ilações sobre os benefícios das atividades no Polo Comunitário uma vez que “Facilitam o convívio” e “Combatem a solidão”.

As técnicas consideram que o trabalho desenvolvido no Polo Comunitário contribui para o Desenvolvimento Comunitário Local, de tal forma que, segundo a Educadora Social “*O Polo Comunitário é como se fosse a segunda casa dos utentes, pois é um espaço de partilha de saberes, experiências e de realização de novas amizades*”. Por sua vez, a chefe do Serviço de Inclusão Social acrescentou que aquele “*Polo Comunitário é um serviço de apoio à comunidade, que para além de todo o trabalho realizado e direcionado para a dinamização de atividades para os idosos, apoia e encaminhamos os utentes para serviços locais que necessitam*” e referiu como exemplo o encaminhamento para entidades como: centro de saúde, segurança social, junta de freguesia, entre outros.

Desta forma, enquanto investigadora perceciono que o trabalho realizado pela organização em estudo conjuga-se, na prática, com a tipologia de Desenvolvimento Comunitário europeu, de escala regional e local segundo Silva (1991), com o intuito de a mesma cumprir a sua missão que é “Promover a melhoria contínua das condições habitacionais das famílias na Região Autónoma da Madeira, numa perspetiva global de integração social e de melhoria da qualidade de vida da população”.

Considerações finais

As questões habitacionais, consideradas um problema para muitas famílias que vivem com baixos rendimentos ou em situação de desemprego inviabilizam frequentemente a aquisição de uma habitação condigna que lhes dê alguma segurança e estabilidade. Acresce que tais condições precárias de vida traduzem-se em problemas de exclusão social e comportamentos de risco. É importante por isso, que existam políticas e entidades a colmatar estas problemáticas dando assim às populações mais carenciadas a possibilidade de ter uma vida condigna.

Na Região Autónoma da Madeira, as questões habitacionais surgem associadas à inclusão social, no programa político da Região para o período 2019-2023, elaborado para colmatar as necessidades locais existentes. A sua implementação está a cargo de uma organização pública de habitação social na qual decidimos centrar o nosso estudo. Deste modo, a nossa investigação foi subordinada ao tema “O Impacto de uma Organização Pública de Habitação Social na Promoção do Desenvolvimento Comunitário Local. Estudo de caso na Região Autónoma da Madeira”.

Com base no problema de investigação levantado, colocámos a questão “De que modo os processos de liderança e as atividades desenvolvidas numa instituição pública de habitação social promovem o desenvolvimento comunitário local?” à qual nos propusemos responder.

Neste estudo definimos como objetivo geral compreender o contexto e os processos de liderança dos intervenientes da organização de modo a determinar o seu impacto no desenvolvimento comunitário local. E através dos objetivos específicos propusemo-nos caracterizar o contexto organizacional da organização; identificar os seus processos de liderança; descrever as atividades desenvolvidas no contexto da comunidade; caracterizar o desenvolvimento comunitário do Polo; determinar a influência dos processos de liderança no Desenvolvimento Comunitário Local e determinar o impacto da organização no Desenvolvimento Comunitário Local.

De modo a dar resposta aos objetivos definidos, procurámos na revisão da literatura abordar a temática das Organizações, das Lideranças e do Desenvolvimento Comunitário Local.

É possível encontrar abordagens referentes às organizações ao longo de toda a história da humanidade. No entanto, os estudos mais sistemáticos foram motivados pelas mudanças ao nível da estrutura social que ocorreram no final do século XIX. Estas constituem assim uma das alavancas do desenvolvimento económico e social dos países

porquanto são as principais criadoras e impulsionadoras da inovação e do progresso, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade moderna através do fornecimento de bens e serviços que as sociedades necessitam. As suas estruturas sociais determinam a ordem e a divisão de tarefas, assim como as relações existentes entre os indivíduos ou grupos sociais que a compõem e que se vão modificando, adaptando-se ao contexto interno e às influências externas.

Procurámos compreender o conceito de Cultura Organizacional sendo que todas as organizações contêm especificidades que as caracterizam e que constituem a sua cultura. Esta, integra aspetos mais visíveis relacionados com a política de uma organização, as suas diretrizes, a sua estrutura organizacional bem como outros aspetos mais difíceis de serem percebidos tais como as atitudes e valores. Esta, não é, no entanto, apenas aquilo que é partilhado pelos membros da organização, ou seja, um “pensamento monocultural dominante” (Torres & Palhares, 2008, p.105). Deste modo, o conhecimento da cultura organizacional torna-se fundamental nos processos de administração das organizações e na implantação de estratégias e mudanças que visem a melhoria do seu desempenho.

Ao tentarmos compreender o conceito de liderança constatamos que a sua definição varia consoante as características e o tipo de liderança exercida em cada organização. Desse modo, é necessário identificar diferentes tipos de liderança, reconhecendo como esta é posta em prática e determinar a relação e influência que esta tem nos colaboradores das organizações. A liderança relaciona-se com o perfil do líder e este representa poder, autoridade ou influência dentro das organizações. É o responsável pela sua gestão, tendo de se adaptar e encontrar as soluções mais adequadas para responder às necessidades dos seus colaboradores e manter o equilíbrio da organização.

O Desenvolvimento Comunitário Local pode ser descrito como uma modalidade de desenvolvimento social e económico que acompanha as transformações que ocorrem nas estruturas sociais. Deve ser visto como uma estratégia de intervenção social, o que pressupõe a planificação e preparação prévia para ser realizado de forma organizada, tendo em conta os interesses e necessidades da comunidade. Para além disso, requer a participação das pessoas nas diversas atividades, como protagonistas do desenvolvimento para que esta intervenção seja tida como um “processo de satisfação de necessidades e melhoria das condições de vida de uma comunidade local, a partir essencialmente das suas capacidades” (Amaro, 2014, p.17).

Na metodologia, definimos este trabalho como uma pesquisa por ser, tal como refere Lehfeld (1991), um procedimento sistemático e intensivo que procura descobrir e

interpretar fatos inseridos numa determinada realidade. A sua abordagem teve um cariz qualitativo pelo facto dos dados recolhidos através das entrevistas terem sido, na sua maioria, qualitativos e não quantificáveis. Assim sendo, pareceu-nos ser mais adequado a utilização maioritária. No entanto, para além desta abordagem, também foi utilizado o paradigma quantitativo para quantificar os dados recolhidos através dos inquéritos por questionário aplicados aos utentes do Polo Comunitário em estudo.

Esta investigação caracterizou-se como um estudo de caso pois esta abordagem auxilia a perceção de fenómenos individuais, sociais, organizacionais e políticos, permitindo o estudo aprofundado de um indivíduo, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade, ou acontecimento imprevisto, entre outros.

Este estudo foi realizado numa organização pública de habitação social da RAM, sediada no Funchal e que conta com diversos complexos habitacionais distribuídos um pouco por todo o arquipélago sendo que os complexos habitacionais maiores contam com um Polo Comunitário onde são desenvolvidas diversas atividades. De modo a aprofundar a nossa investigação (estudo de caso intrínseco) limitámo-la a um único Polo Comunitário que teve por método de seleção o facto de ser o mais próximo da nossa área de residência, facilitando assim a nossa deslocação sempre que necessário para a recolha de informações.

Os sujeitos envolvidos nesta investigação foram a Chefe do Serviço de Inclusão da organização, responsável pela coordenação de todos os Polos da organização, a Educadora Social do Polo em estudo, assim como todos os utentes que frequentam as atividades do Polo selecionado em 2023.

Utilizámos como técnicas e instrumentos de recolha de dados duas entrevistas estruturadas realizadas à Chefe do Serviço de Inclusão desta organização e à Educadora Social do Polo Comunitário em estudo. Optámos inicialmente pela realização de entrevistas semiestruturadas, no entanto, a pedido das mesmas, foi-nos solicitado o envio, por email, de um conjunto de questões previamente delineadas e aguardámos que nos respondessem, por isso serem designadas como estruturadas.

Aplicámos também um inquérito por questionário a todos os utentes que em 2023 frequentavam as atividades desenvolvidas naquele Polo, num total de 12 pessoas. A utilização destas técnicas de recolha de dados surgiu pelo facto de permitir recolher informação de várias pessoas em simultâneo num curto espaço de tempo.

Como instrumentos de recolha de dados foram utilizados a pesquisa documental que permitiu encontrar respostas às dúvidas formuladas e/ou confirmar hipóteses e a pesquisa bibliográfica como fontes, livros, artigos científicos, teses e revistas científicas.

As técnicas de análise e interpretação de dados utilizadas foram a análise de conteúdos e a triangulação de dados.

A análise de conteúdos permitiu-nos analisar os dados obtidos mediante a aplicação do inquérito por questionário, da entrevista e da pesquisa documental, agrupando as respostas por assuntos e em algumas categorias de dados.

A triangulação de dados consistiu no confronto dos diferentes dados que resultaram da pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, inquéritos, entrevistas, bem como dos diferentes sujeitos.

Em relação à ética da pesquisa, este estudo foi apresentado aos sujeitos envolvidos com uma descrição objetiva e transparente de todo o procedimento de investigação. A aplicação dos inquéritos por questionário e as entrevistas foram feitos mediante garantias de anonimato e confidencialidade, com as devidas autorizações de consentimento assinadas e respeitando as condições pedidas pelos intervenientes.

A parte empírica deste trabalho apresentou dos dados recolhidos sobre a organização onde constam informações relativas ao campo de estudo e aos sujeitos envolvidos na pesquisa, assim como, as informações recolhidas mediante a aplicação de entrevistas estruturadas e inquéritos por questionário.

Esta investigação permitiu-nos caracterizar o contexto organizacional desta organização pública de habitação social sedeadada no Funchal. Constatámos que é uma entidade pública do Governo Regional da Madeira, com responsabilidade de criar e implementar políticas habitacionais. O seu lema consiste na “proximidade com as pessoas, com as entidades e com os parceiros” e tem como missão “Promover a melhoria contínua das condições habitacionais das famílias na Região Autónoma da Madeira, numa perspetiva global de integração social e de melhoria da qualidade de vida da população”. A sua atuação desenvolve-se mediante a promoção de políticas que auxiliam na obtenção de “Habitação condigna para todos os cidadãos da Região”, regendo-se por valores como a “Coesão social e territorial”, a “Inclusão”, a “Proximidade”, o “Dinamismo” e a “Transparência”, tal como consta nos seus documentos internos.

A sua estrutura organizacional tem como órgão principal o Conselho de Administração, composto por um presidente e quatro vogais, destacados para o mandato de 2022- 2024 e posteriormente divide-se em cinco departamentos de direção. Trata-se

de uma organização composta por 182 funcionários efetivos, distribuídos pelas várias carreiras.

Relativamente ao património, constatámos que a organização tem a seu encargo a gestão de cerca de 4000 fogos situados em nove concelhos da RAM: Câmara de Lobos, Funchal, Machico, Porto Moniz, Porto Santo, Ribeira Brava, Santa Cruz, Santana e São Vicente. Para além destes conjuntos habitacionais, é também responsável por várias frações não habitacionais destinadas a atividades comerciais ou de cariz social, lotes de terrenos e hortas familiares dispersas por todos os concelhos da RAM.

As prioridades estratégicas desta organização passam pela reconstrução e/ou aquisição de fogos de habitação social para alojar definitivamente famílias vítimas de intempéries e incêndios, programas de subarrendamento social, com rendas de baixo custo bem como estratégias de reforço de apoios às famílias na recuperação das suas habitações de origem.

Para além dos programas que auxiliam os processos de atribuição de habitações condignas, a organização promove políticas de inclusão social, tentando erradicar situações de pobreza e exclusão social das famílias que residem nos seus conjuntos habitacionais. É realizado um trabalho comunitário, através da identificação das problemáticas da população, as suas potencialidades e os seus anseios com o intuito final de implementar respostas sociais ou adaptar as existentes a novas necessidades do público-alvo.

Embora a investigação tenha sido realizada nesta organização, dando a conhecer as valências da mesma e todo o seu património de intervenção, os dados apresentados correspondem a um único Polo Comunitário situado num complexo habitacional composto por 3 Blocos de apartamentos de tipologia T1, T2 e T3, num total de 68 fogos e 172 residentes.

As atividades desenvolvidas no Polo Comunitário em estudo são frequentadas por 12 utentes, sendo que alguns deles não residem neste conjunto habitacional, vêm de outros conjuntos habitacionais das redondezas.

Percecionámos através da realização da entrevista realizada à Chefe do Serviço de Inclusão da organização que é licenciada em Educação Social, estando há 4 anos a exercer o cargo que desempenha atualmente, motivada pelo gosto de prestar apoio à comunidade em situações de vulnerabilidade social.

Não nos foi possível perceber o desempenho da organização, nomeadamente quais os seus pontos fortes, os seus pontos fracos, bem como as ameaças e as oportunidades

que encontram à sua volta pois essas questões não foram respondidas e reenviadas por email juntamente com as restantes. No entanto, tentámos explorar ao máximo a reduzida informação que nos foi disponibilizada a fim de conhecer a organização e todas as dinâmicas envolventes.

A partir da realização desta entrevista percecionámos que os formadores desta organização devem ter competências como a capacidade de trabalhar em bairros sociais, com todas as exigências que isso implica. No que concerne à relação existente entre os formadores e os utentes, destacaram-se características como “proximidade”, “respeito”, “confiança” e “apoio”.

Ainda através da realização da entrevista à Chefe do Serviço de Inclusão foi possível percecionar o modo como são planeadas as atividades anuais da organização e qual a participação dos utentes nessa planificação. Estas são definidas tendo em conta as características do público-alvo e apesar dos utentes não participarem diretamente na realização do Pano anual de Atividades, foi-nos assegurado que são tidos em conta os seus “gostos”, “interesses” e “necessidades”.

Neste Polo Comunitário são desenvolvidas atividades com diferentes características: “de caráter lúdico”, “educativo”, “formal”, “cultural” e “desportivo”. Estas atividades, segundo a Chefe do Serviço de Inclusão, geram grande interesse nos utentes que as frequentam assiduamente. O impacto destas foi considerado importante no quotidiano dos utentes, por permitir que se mantenha ocupados e ativos.

Em relação ao impacto das atividades no desenvolvimento comunitário, a Chefe do Serviço de Inclusão destacou que o trabalho desenvolvido no Polo é sobretudo de apoio à comunidade onde se incluem tarefas de gestão do quotidiano dos cidadãos.

Na realização da entrevista à Educadora Social do Polo Comunitário em estudo, percecionámos que esta é responsável pela coordenação da maioria das atividades desenvolvidas. Formada em Educação Social num curso técnico, exerce funções nessa área há 26 anos.

Relativamente aos formadores, referiu-nos que todas as atividades de cariz mais geral, como a “Ocupação de tempos livres” e a “estimulação cognitiva” são desenvolvidas pela própria entrevistada e pela sua colega, enquanto as atividades mais específicas, são realizadas por outros técnicos formados nessas áreas.

No que concerne à relação existente entre os formadores e os utentes, referiu-nos existir uma relação de “confiança” que assume contornos pessoais e acrescentou que os utentes lhes pedem “opiniões” sobre as tarefas e atitudes quotidianas.

Acerca das atividades desenvolvidas no Polo Comunitário em estudo e o seu impacto social e comunitário percebemos que estas atividades são uma oportunidade de convívio entre utentes e de assumirem contacto com novas experiências.

Em relação ao impacto das atividades no desenvolvimento comunitário, percebemos através da Educadora Social que aquele espaço contribui para a partilha de saberes, experiências e realização de novas amizades.

Os inquéritos por questionário foram aplicados a todos os utentes que frequentavam o Polo Comunitário em 2023, que são um total de 12 pessoas.

Antes da sua aplicação tentámos perceber junto das responsáveis da organização algumas características dos mesmos, tendo-nos sido referido que este Polo é um pouco diferente dos restantes, devido aos diversos locais existentes no Concelho com ofertas de formação e lazer optam por não realizar programas de formação como acontece nos restantes, e desenvolvem apenas atividades de lazer.

Os inquéritos compreenderam 16 questões que se encontram agrupadas em duas partes distintas.

A primeira parte do inquérito por questionário permitiu-nos caracterizar os utentes do Polo Comunitário em estudo através da identificação das idades, do género, da situação profissional, do grau de instrução, da situação familiar e do estado civil.

Verifica-se a existência de uma grande amplitude nas idades dos utentes que frequentam o Polo. A moda das idades situa-se no grupo etário dos 51 - 60 anos, que representa 41,7% dos inquiridos.

Relativamente ao género dos utentes que frequentavam as atividades do Polo Comunitário em estudo em 2023, constatámos que são todos do sexo feminino.

Na situação profissional, verificámos que a maioria dos utentes, 58,3%, estão numa situação de invalidez e 25 % se encontram reformados. Uma utente encontrava-se em situação de desemprego (8,3%) e outra declarou que trabalhava fazendo serviço doméstico (8,3%). Apesar da maioria dos utentes estar numa situação de reforma, ainda é considerável o número de utentes em idade ativa, mas que devido à situação de invalidez não se encontra a trabalhar e por esse motivo estão inscritas nas atividades que são desenvolvidas no Polo Comunitário em horário laboral.

O grau de instrução dos utentes verificámos que a maioria possui como habilitação literária o ensino primário completo, 25% dos inquiridos alegou “não saber ler nem escrever e apenas 8,3% afirmou ter o ensino preparatório completo. Concluimos que os

utentes que frequentam as atividades deste Polo Comunitário têm uma escolaridade bastante reduzida ou mesmo nula.

Relativamente à situação familiar dos utentes constatámos que 8 das 12 pessoas inquiridas vivem acompanhadas, o que significa que 4 residem sós. A todos aqueles que responderam viver com familiares, foi-lhes questionado o grau de parentesco dos restantes membros do agregado e depreendemos que as famílias dos utentes que frequentam as atividades, são na sua maioria reduzidas sendo que 5 dos utentes que afirmaram viver com familiares, residem apenas com 1 pessoa e existem 4 utentes a residir sós.

Em relação ao estado civil dos utentes do Polo Comunitário constatámos que 41,7% dos inquiridos encontram-se casados ou vivem em união de facto, 33,3% encontram-se em situação de viuvez, 16,7% são divorciados e 8,3% são solteiros.

A segunda parte do inquérito por questionário referente às atividades do Polo Comunitário, permitiu-nos identificar os motivos que levam os utentes a querer frequentar as atividades, quais as atividades que realizam, com que frequência o fazem e determinar se as mesmas contribuem para a melhoria da qualidade de vida. Para além disso, percecionámos a relação entre os utentes e os formadores, as iniciativas que consideram importantes para o bairro, se pretendem continuar a frequentar as atividades e que benefícios estas trazem à sua vida no contexto daquela comunidade.

No que concerne aos motivos que contribuíram para a frequência dos utentes nas atividades do Polo Comunitário, constatámos que a busca pelo convívio com outras pessoas foi o aspeto impulsionador de todos os utentes para a frequência do Polo. Seguiram-se as opções “Queria ocupar o meu tempo livre”, “Sinto-me só em casa” e “Queria manter-me ativo(a)”. Concluímos que a maior parte dos utentes veem nas atividades desenvolvidas no Polo Comunitário uma forma de desenvolver o convívio com outras pessoas, de ocupar o tempo, de se manterem ativos e de combater a solidão. Para além disso, também demonstram interesse em realizar as atividades desenvolvidas no Polo e vontade de aprender coisas novas.

Relativamente às atividades mais desenvolvidas pelos utentes no Polo Comunitário e a respetiva frequência da sua realização, conseguimos verificar que as atividades realizadas “Mais de 3 vezes por semana”, são o “Dominó”, as “Cartas”, a “Pintura” e o “almoço saudável”. De destacar que as primeiras enunciadas não necessitam da intervenção do formador. Constatamos que a atividade física é frequentada por todos

os utentes (12). Trata-se de uma atividade dinamizada pelo Gabinete de Desporto da organização e que ocorre todas as terças-feiras.

Em relação às atividades que são “Raramente” desenvolvidas pelos utentes, destacam-se a costura, as atividades festivas, os passeios e os almoços saudáveis. Embora as atividades de costura sejam do agrado das utentes a dificuldade em conseguir realizá-las foi enfatizada por algumas. As atividades festivas também se encontram nesta opção pois são realizadas pontualmente e consistem na preparação de materiais e objetos decorativos destinados a celebrar datas festivas como o Natal, a Páscoa, o Carnaval entre outras. Os almoços saudáveis também são realizados pontualmente pelas Educadoras do Polo Comunitário e foram referidos como a oferta de “um mimo às utentes”.

Em relação à opinião dos utentes sobre a qualidade das atividades frequentadas 26, 83,3% dos inquiridos afirmaram que as atividades frequentadas são “Boas” e 16,7% destacaram que são “Muito boas”. Podemos concluir que a maioria dos utentes considera que a qualidade das atividades realizadas no Polo Comunitário é muito boa.

Constatámos que a quase totalidade dos inquiridos (10) alegou que as atividades desenvolvidas no Polo Comunitário contribuem para a melhoria da respetiva qualidade de vida. Parece-nos importante salientar que os motivos que levaram os utentes a classificar positivamente o contexto do Polo estão diretamente relacionados com o facto das atividades lhes permitirem sentir-se ativos e combater o isolamento social.

Relativamente à opinião dos inquiridos relativamente às atitudes dos formadores, de um modo geral, conseguimos identificar um interesse dos formadores pelos utentes, marcado pela valorização do desenvolvimento das atividades e pela liberdade de opinião durante as dinâmicas desenvolvidas no Polo, sem grande imposição de regras.

Sobre a atitude dos formadores em relação às atividades desenvolvidas no contexto do Polo Comunitário, de um modo geral, podemos depreender que existe interesse dos formadores em relação aos utentes, o que se patenteia pela sua presença e intervenção nas atividades desenvolvidas, pelo pedido de opiniões e sugestões, assim como pela valorização da participação dos utentes nas atividades.

Confrontados com as iniciativas que o Polo desenvolve naquela comunidade, pudemos concluir que os utentes deste Polo Comunitário têm preferência pela realização de iniciativas ligadas à ocupação de tempos livre, ao festejo de tradições e à prática de exercício físico. Por outro lado, não dão muita importância a atividades de formação e aprendizagem, nem a programas de aconselhamento.

No que concerne à pretensão dos inquiridos em continuar a frequentar as atividades do Polo Comunitário no próximo ano, todos os utentes responderam afirmativamente.

Através dos dados anteriormente apresentados em relação à situação familiar dos utentes, percebemos que apesar da maioria das pessoas viverem acompanhadas, os restantes membros da família encontram-se a trabalhar ou na escola. Deste modo, estas pessoas acabam por ficar sozinhas a maior parte do tempo, o que pode justificar o facto de sentirem solidão e das atividades lhes possibilitarem conviver com outras pessoas e viabilizarem a deslocação a outros ambientes mais apelativos quando comparados com a solidão que vivenciam nas suas habitações.

De um modo geral consideramos que os utentes estão satisfeitos com as atitudes dos formadores e com as atividades desenvolvidas no Polo Comunitário. Este aparenta ser uma mais-valia no combate ao isolamento social e à solidão, permitindo aos utentes conviver com outras pessoas, conhecer os vizinhos, bem como conhecer sítios novos. Para além disso, proporciona-lhes momentos de atividade física e de celebração de datas festivas importantes. São no fundo, um escape para aquelas pessoas do bairro que se encontram maioritariamente em situação de reforma ou invalidez e necessitam de ajuda no quotidiano.

Após a apresentação da informação recolhida através dos vários instrumentos e técnicas de recolha de dados, procedemos à análise e triangulação dos mesmos. Este processo permitiu cruzar diferentes fontes e informações tornando os resultados mais plausíveis.

Num primeiro ponto cruzámos os dados relativos aos objetivos organizacionais onde verificámos que esta organização contém uma estrutura hierárquica vertical (Dias, 2008), caracterizada pela existência de vários níveis hierárquicos onde o poder emerge a partir da autoridade do líder máximo (presidente do Conselho de Administração) e daí transita para os líderes intermédios (Chefes de Serviço).

Assume-se como uma organização facilitadora da supressão de diferentes tipos de necessidades, a nível de trabalho, instrução, saúde, entre outros aspetos essenciais à vida civilizada, que não seriam possíveis de serem alcançadas apenas através de esforço individual, tal como refere Chiavenato (2006).

Os seus principais objetivos passam por gerar dinâmicas locais, promover a interação grupal/comunitária e a participação cívica e combater o isolamento social. Para tal, são desenvolvidas diversas atividades formativas, lúdicas, culturais e desportivas, de

forma articulada com os parceiros locais com o intuito de prevenir e colmatar alguns problemas sociais identificados, tal como nos referiram os líderes intermédios da organização aquando da entrevista. Por seu turno, Chiavenato (2014), sintetiza estas ideias ao alegar que as pessoas e as organizações estão envolvidas num inter-relacionamento de dependência mútua, ou seja, as pessoas precisam das organizações para trabalhar e para resolver as suas conveniências e, por outro lado, as organizações precisam das pessoas para funcionar satisfatoriamente oferecendo-lhes os seus produtos e serviços. Deduzimos assim que esta organização, tal como qualquer outra, constitui, por todos estes motivos, um sistema social composto por pessoas em constante interação.

Relativamente à cultura organizacional desta organização, consideramos que a sua política e as suas diretrizes internas não são acessíveis aos elementos externos, facto comprovado quer através das “não respostas” das lideranças intermédias a algumas das questões enviadas por email, quer pela sua sugestão de eliminação de algumas das questões colocadas pelo investigador. Trata-se de atitudes que substanciam um quadro de referência organizacional para a conduta dos líderes. Ou seja, constituem manifestações comportamentais que integram um conjunto de normas e procedimentos operacionais impostos pela organização (Beare, 1989).

Considerámos assim que esta organização contém uma cultura integradora (Caixeiro, Verdasca & Esteves, 2017) numa ótica funcionalista, demonstrada através da postura dos líderes intermédios, onde subsiste uma configuração dominante que dita e cumpre as normas (Shein, 1985). Da sua aceitação decorre a integração dos membros na organização. No entanto, existem dinâmicas abertas ao exterior da organização como o funcionamento dos Polos Comunitários que se destina à interação e à participação dos utentes.

Relativamente ao impacto das atividades desenvolvidas neste Polo Comunitário constatámos que são desenvolvidas atividades lúdicas e educativas, nomeadamente, jogos de cartas, dominó e pinturas. Nas atividades formais e culturais destacam-se passeios e atividades desportivas promovidas pelo Gabinete de Desporto da organização. Estas dinâmicas geram grande interesse nos utentes, tal como atesta a sua frequência. O impacto na sua vida pessoal é positivo pois permitem que se mantenham ocupados e ativos, combatendo o isolamento social.

As atividades desenvolvidas no contexto da comunidade ocorrem nos Polos Comunitários. Estes têm um papel fundamental na promoção da inclusão social, no combate à marginalização e na capacitação dos cidadãos aí residentes. Os principais

objetivos destes Polos passam por gerar dinâmicas locais através da participação cívica dos cidadãos, combatendo assim algumas problemáticas como o isolamento social. Para tal, são desenvolvidas diversas atividades de forma articulada com os parceiros locais com o intuito de promover de ações de educação dos inquilinos, apelando às boas condutas de vizinhança e ações de formação e informação sobre os seus direitos e deveres; criar projetos de combate à marginalização e exclusão social nos bairros; criar respostas promotoras de inclusão social das crianças e jovens do Bairro, dotando as mesmas de competências empreendedoras e capacitando-as para a vida ativa no mercado de trabalho; combater o desemprego nos Bairros Sociais através do polo de emprego; desenvolver atividades de dinamização comunitária, de capacitação e formativas para os utentes dos polos e criar um polo comunitário por cada conjunto habitacional com mais de 50 fogos.

Os processos de liderança da organização foram também uma temática abordada ao longo da investigação, tentando descortinar as suas possíveis características e estilos. No entanto, os líderes intermédios não responderam a questões relacionadas com o assunto. Deste modo, as informações recolhidas surgem das pesquisas realizadas na página web da organização em estudo. Através dela, ficámos a saber que esta organização tem como órgão principal o Conselho de Administração composto por um presidente e quatro vogais, destacados para o mandato de 2022- 2024. Posteriormente, a organização divide-se estrategicamente em cinco departamentos e integra 182 funcionários efetivos, distribuídos pelas várias carreiras, onde realçamos o acréscimo dos quadros superiores da organização com mais 40 pessoas entre 2010 e 2022. Apesar desta temática ter sido pouco explorada por opção da organização, verificámos que a liderança de topo está direcionada para o interior da organização e para os seus membros, pois não são facultadas informações sobre a mesma a membros exteriores. Trata-se de uma organização fortemente hierarquizada onde predominam diferentes líderes intermédios que partilham os mesmos valores, objetivos e metas. Estas lideranças intermédias tem o papel de facilitadoras pois desenvolvem efeitos coletivos e promovem o trabalho em equipa junto dos utentes do Polo Comunitário, demonstrando interesse em que os utentes participem nas atividades, pedindo opiniões em relação às mesmas. Estas lideranças intermédias demonstraram ter um papel de monitorização presenciando e interferindo nas atividades. Podemos referir que é uma organização onde a liderança democrática parece aplicar-se exclusivamente à relação entre os formadores e os utentes. Todos estes processos de liderança repercutem-se de forma positiva no Desenvolvimento Comunitário Local pois as tarefas, as funções e os cargos estão devidamente definidos e foi-nos transmitida a

perceção de que a cooperação e interajuda entre as lideranças de topo e as lideranças intermédias da organização agem em sintonia.

O Desenvolvimento Comunitário foi também uma temática que desenvolvemos ao longo desta investigação. Constatamos que o seu principal objetivo é combater as assimetrias sociais, económicas, políticas e culturais existentes que advêm diretamente da vulnerabilidade das populações, como resultado de rendimentos baixos, condições precárias de vida e/ou situações de desemprego.

Nesta organização, o desenvolvimento comunitário classifica-se segundo Silva (1991) como europeu pois é um desenvolvimento de cariz regional e local. É marcado pelo trabalho realizado em prol da reconstrução e/ou aquisição de fogos de habitação social com o intuito de apoiar famílias carenciadas na aquisição ou recuperação de habitações condignas. Para além disso, o impacto desta organização no desenvolvimento comunitário local está presente nas políticas de inclusão social que visam erradicar situações de pobreza e exclusão social das famílias que residem nos seus conjuntos habitacionais. Aquelas são direcionadas para Polos de emprego e outras entidades necessárias para garantir o seu bem-estar quotidiano.

Em termos globais o impacto desta organização no Desenvolvimento Comunitário Local patenteia-se no apoio que é dado aos membros da comunidade. Destaca-se o acompanhamento diário pois apesar da maioria das pessoas viverem acompanhadas, sentem-se sozinhas a maior parte de tempo visto que os restantes membros da família encontram-se a trabalhar ou na escola. Deste modo, as dinâmicas desenvolvidas no Polo Comunitário viabilizam o convívio, a partilha de novos saberes e experiências, a realização de novas amizades, asseguram a deslocação a outros locais e combatem a solidão. Por esse facto, os utentes demonstraram grande interesse em participar e tencionam continuar a frequentá-las no próximo ano.

Consideramos que este estudo concedeu informações fundamentais para compreender o trabalho que está a ser feito por esta organização no âmbito da habitação social e em prol do desenvolvimento comunitário, adaptado à escala Regional, segundo Silva (1962). Foi possível identificar as práticas e dinâmicas que ocorrem neste Polo Comunitário, as funções dos formadores e a opinião dos utentes em relação aos contributos desta organização.

Esperamos que os resultados desta investigação sejam úteis no campo da intervenção comunitária e da liderança das organizações, auxiliando na definição de

caminhos e estratégias de intervenção novas, capazes de responder às necessidades atuais da população.

Constrangimentos

Ao longo deste processo, surgiram alguns constrangimentos na obtenção de respostas por parte da organização. Tal demora, levou a que tivéssemos menos tempo para analisar os dados recolhidos.

Em relação às entrevistas, inicialmente previstas para serem realizadas presencialmente e de forma semiestruturada (pois no decorrer da conversa poderiam surgir novas questões que completassem as informações recolhidas) tiveram de ser alteradas. Assim, a pedido das técnicas da organização, as questões foram previamente analisadas em reunião e ajustadas consoante aquilo que estariam dispostas a responder. Posteriormente as respostas foram entregues por email. Desse modo, ficámos um pouco limitados pois não nos foi possível obter respostas sobre a totalidade das questões que havíamos elencado.

Os inquéritos por questionário também foram previamente apresentados à organização em reunião e também sofreram algumas alterações. Assim sendo, os inquéritos que foram aplicados aos utentes não contêm todas as informações que pretendíamos recolher.

Consideramos que apesar das limitações existentes, os dados recolhidos foram articulados de modo a conseguirmos efetivar esta investigação.

Referências

- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Amaral, J. J. F. (2007). *Como fazer uma pesquisa bibliográfica*. Universidade Federal do Ceará. Disponível em: <http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>
- Amaro, M.I. (2014). *Conhecimento, acção e investiga em Serviço Social: questões de um campo em construção*.
- Amaro, R. R. (2000). *O conceito de desenvolvimento local no quadro da revisão do conceito de desenvolvimento*. In *Desenvolver (Des)Envolvendo – Reflexões e pistas para o desenvolvimento local*. p. 155-169.
- Amaro, R. R. (2004). *Desenvolvimento – um conceito ultrapassado ou em Renovação? – Da teoria à prática e da prática à teoria*. Caderno de Estudos Africanos. Pp. 35-70.
- Ander-Egg, E. (1982). *Metodología y Práctica del Desarrollo de la Comunidad*.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lda.
- Barnard, C. (1971). *As funções do executivo*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Beare, H. (1989). *Creating an Excellent School*. Edition Routledge
- Bento, A. & Ribeiro, M. (2013). *A Liderança Escolar a três Dimensões: Diretores, Professores e Alunos*.
- Bennis, W. G. (1995). *A invenção de uma vida*. Campus.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação: Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Caixeiro, A., Verdasca, J. & Estêvão, C. (2017). *Liderança e cultura organizacional: O impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*.
https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/21293/1/Lideran%C3%A7a%20e%20cultura%20organizacional_UA_cap%C3%ADtulo%20livro.pdf
- Carmo, H. (1999). *Desenvolvimento Comunitário*. Universidade Aberta. 1ª Edição.
- Carmo, H., Ferreira, M. (2001). *A actualidade do desenvolvimento comunitário como estratégia de intervenção social*. In *Actas da 1ª conferência sobre desenvolvimento comunitário e saúde mental*, ISPA.
- Carmo, H., Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação*. Guia de Auto-aprendizagem. Universidade Aberta.

- Caride Gómez, J., Freitas, O. & Callejas, G. (2007). *Educação e Desenvolvimento Comunitário Local*. Profedições, Lda.
- Caride, J. A. & Meira, P.A. (2001). *Educação Ambiental e Desenvolvimento Humano*. Editora Piaget
- Chiavenato, I. (1999). *Administração dos novos tempos*. Makron Brooks.
- Chiavenato, I. (2006). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos* (5ª ed.). Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional. A dinâmica do sucesso das organizações*. 3ª edição.
- Costa, J. A. (1996). *Imagens Organizacionais de Escola*. Edições ASA.
- Costa, M. (2021). *Liderança intermédia no setor fabril: Estudo de caso*.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1988). *Corporate Cultures*. Edition Penguin
- Dias, A. (2021). *O impacto da INPULSAR nos bairros sociais de Leiria – Dinâmicas Multiprofissionais para o Desenvolvimento Comunitário*. Relatório de projeto.
- Dias, R. (2008). *Sociologia das organizações*. Editora Atlas.
- Direção Regional de Estatística da Madeira. (2021). *Direção Regional de Estatística da Madeira*. Obtido de <https://estatistica.madeira.gov.pt/>
- Estratégia Regional de Habitação. (2020). Obtido em <https://www.ihm.pt/index.php/publicacoes/estrategia-regional-de-habitacao>
- Ferreira, A.P. (2001). *Valores Organizacionais, Cultura e GRH: Um Estudo de Caso*, Cadernos de Comportamento Organizacional, nº6.
- Fiorentini, D. & Lorenzato, S. (2009). *Investigação em Educação Matemática: percursos teóricos e metodológicos*. 3ª Edição.
- Fortin, M.-F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. (N. Salgueiro, Trad.) Loures: Lusodidacta.
- Gerhardt, T. E. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Série Educação à Distância. 1ª Edição.
- Guerra, I., Pinto, T.C. & Moura, D. (2001). *Políticas de Habitação – À Procura de Novas Problemáticas*. Cidades – Comunidades e Territórios pp. 53-69.
- Gil, A. C. (1994). *Como elaborar projetos de pesquisas*. Editora Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisas*. Editora Atlas. 4ª Edição.
- Gómez, J. A. C., Freitas, O. & Callejas, G. (2007). *Educação e Desenvolvimento Comunitário Local*. Profedições, Lda.
- Grefe, X. (1989). *Descentralizar para o emprego*. Editora Económica.

- Guerra, I. (2002). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção: O Planeamento em Ciências Sociais*. Príncipe Editora, Lda.
- Guerreiro, M. (2008). *Associações de Desenvolvimento Local: Que contributo para o desenvolvimento local? O estudo de caso da ADPM*.
- Haguette, T. M. F. (1997). *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 5ª edição. Petrópolis: Vozes
- Haro, F., Serafim, J., Cobra, J., Faria, L., Roque, M. Ramos, M., Carvalho, P. & Costa, R. (2016). *Investigação em Ciências Sociais. Guia prático do Estudante*. Factor – Edições de Ciências Sociais, Forenses e da Educação.
- Henriques, J. M. (1990). *Municípios e Desenvolvimento – Caminhos Possíveis*. Escher Publicações.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1989). *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*.
- Instituto de Desenvolvimento Regional. (2014). *Programa Operacional Madeira 2019-2023*.
- Investimentos Habitacionais da Madeira, EPERAM. (2022). *Instrumentos de Gestão. Relatório e Contas*. <https://www.ihm.pt/index.php/ihm/instrumentos-de-gestao/relatorio-e-contas#relatorio-e-contas-2022>.
- Investimentos Habitacionais da Madeira, EPERAM. (2022). *Missão, Visão e Valores*. <https://www.ihm.pt/index.php/ihm/missao-visao-e-valores>.
- Investimentos Habitacionais da Madeira, EPERAM. (2022). *Organograma*. <https://www.ihm.pt/index.php/ihm/organograma>.
- Kripka, R., Scheller, M. & Bonotto, D. (2015). *Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa*. *Investigação Qualitativa em Educação*. Volume 2.
- Lages, F. (2014). *Cultura Organizacional num Processo de Internacionalização. Um estudo de caso numa empresa de serviços energéticos*.
- Lewin, K. (1943). *Resolving social conflicts*. Harper & Bros.
- Lourenço, M.R., & Trevizan, M.A. (2001). *Líderes da enfermagem brasileira: sua visão sobre a temática da liderança e sua percepção a respeito da reflexão liderança & enfermagem*. *Revista latino americana*.
- Luís, P. (2016). *Estudo da relação entre a estratégia organizacional, a liderança, a cultura organizacional e a inovação: caso de estudo do centro hospitalar barreiro montijo, EPE*.

- Luck, H. (2008). *Liderança em gestão escolar*. Editora Vozes. https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=1NYbBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=estilos+de+lideran%C3%A7a+escolar&ots=6mc4yeu63i&sig=VWvh7N3TygMCcNz7t9gcN4R4O3s&redir_esc=y#v=onepage&q=estilos%20de%20lideran%C3%A7a%20escolar&f=false
- Lüdke, M. & André, M.E.D. (1986). *A pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas*. Editora EPU.
- Martins, M.J. (2012). *O Desenvolvimento Comunitário e a sua vertente educativa: Estudo Comparativo entre Peterboroungt e Chaves*. Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação e Especialização em Animação Sociocultural.
- Menezes, I. (2010). *Intervenção comunitária: uma perspetiva psicológica*. S.l: Livpsic, Legis Editora.
- Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. (2016). <https://www.ods.pt/>
- Orduna, M. G. (2000). *La educación para el desarrollo local: Una estrategia para la participación social*. Universidad de Navarra
- Ornelas, J. H. e Moniz, M. J. (2007). *Parcerias Comunitárias e intervenção preventiva*. *Análise Psicológica*. P. 153-158.
- Pestana, D., Camacho, F., & Torres, D. (2021). *Implementação de Políticas Públicas sobre a Habitação Social na Região Autónoma da Madeira*.
- Pires, M. L. (2006). *Teorias da Cultura*. 2ª Edição.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (1994). *Relatório do Desenvolvimento Humano*.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (1997). *Relatório do Desenvolvimento Humano*.
- do Desenvolvimento Humano 1997. Lisboa: PNUD, 1997.
- Programa da Nações Unidas para o Desenvolvimento (1997). *Relatório do Desenvolvimento Humano*.
- Quinn, R., Spreitzer, G. & Hart, S. (1996). *Becoming a master manager. A competency framework*.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1995). *Manual de pesquisa das Ciências Sociais*.
- Rego, A. (1998) *Liderança nas Organizações –Teoria e Prática*. Universidade de Aveiro

- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, Jorge, F. S., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e Capital Humano*. 3ª Ed. Edições Sílabo
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. Prentice Hall
- Rothman, J. (1987). *Models of community organization and macro practice perspectives*. 4ª ed.: 311-324
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Fondation nationale des sciences politiques.
- Salgueiro, M. (2012). *A importância dos órgãos de gestão intermédia no sistema educativo*. Dissertação de Mestrado da Universidade Católica Portuguesa.
- Santos, A.C. (2021). *Liderar uma Universidade Sénior em tempos de COVID-19. Estudo de caso na Região do Entroncamento*.
- Selzenick, P. (1973). *Fundamentos da teoria de organização*.
- Shein, E.H. (1985). *Corporate Culture and Leadership*. Edition: Jossey-Bass Publishers
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. Cortez
- Silva, C. (2013). *Desenvolvimento Comunitário e Diversidade Cultural no K´CIDADE*. Relatório Final de Estágio.
- Silva, L. F. (1991). *Planeamento social de nível comunitário como prevenção primária de saúde mental, "Intervenção Social" n°1*, pp 105-118.
- Silva, M. (1962). *Desenvolvimento Comunitário: uma técnica de promoção social*. Associação Industrial Portuguesa.
- Sousa, A.S., Oliveira, G.S. & Alves, L.H. (2021). *A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos*. Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p. 64-83.
- Tappen, R.M. (2005). *Componentes de uma liderança eficiente*. (4ª ed., pp. 57-82).
- Torres, L. (2001), *A Cultura Organizacional na (Re)conceptualização da Formação em Contextos Organizacionais*. Cadernos de Ciências Sociais, n°s 21-22, pp. 119-150.
- Torres, L. & Palhares, J.A. (2008). *Cultura, formação e aprendizagens em contextos organizacionais*. Revista crítica de Ciências Sociais. <http://journals.openedition.org/rccs/4579>
- Torres, L. (2017). *Dilemas Teóricos no Processo de Construção da Cultura Organizacional*. Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, vol.17. <https://ojs.letras.up.pt/index.php/Sociologia/article/view/2350>

UNESCO. (1980). *O Educador e a abordagem sistemática*.

Yin, R. K. (2002). *Case study research: design and methods*. SAGE Publications

Referências legislativas

Constituição da República Portuguesa, Vol. 1, 4ª edição revista, Coimbra Editora, janeiro de 2007, Anotações I e III ao art.º 65, pp. 833/835.

Decreto Legislativo Regional nº 11/88/M, 11.12

Decreto Legislativo Regional nº 27/2004/M,24.8

Regulamento nº1/2022, de 3 de fevereiro de 2022, JORAM Série II, Aprova a organização interna e o funcionamento da IHM – Investimentos Habitacionais da Madeira, EPERAM.

Apêndices

Apêndice 1 – Guião de entrevista à Chefe do Serviço de Inclusão Social da Organização

Guião de entrevista

I- Identificação pessoal

1. Quais as suas habilitações literárias?
2. Há quanto tempo exerce este cargo?
3. O que a motivou a assumir o cargo?

II- Identificação institucional

1. Quais os pontos fortes da organização para a comunidade?
2. Quais as fragilidades da organização para com a comunidade?
3. Quais as oportunidades que encontram na comunidade?
4. Quais as ameaças que encontram na comunidade?
5. Na sua opinião, que competências devem ter os formadores das atividades realizadas no Polo Comunitário?
6. Que preocupações têm na realização do plano anual de atividades?
7. Costumam auscultar os utentes sobre o plano anual de atividades?

III- Polo Comunitário

1. Há quanto tempo é que existe este Polo Comunitário?
2. Que tipo de atividades são aqui desenvolvidas?
3. Como estão distribuídas as funções dos formadores das atividades desenvolvidas?
4. Na sua opinião, qual é a perceção dos utentes sobre as atividades desenvolvidas neste Polo Comunitário?
5. Qual a sua perceção sobre o impacto destas atividades na vida dos utentes?
6. De que forma o trabalho desenvolvido no Polo Comunitário contribui para o desenvolvimento comunitário local?
7. Como classifica as relações entre os formadores e os utentes? (respeito mútuo, à vontade, etc)

Apêndice 2 – Pedido de autorização

Pedido de Autorização

No âmbito da realização do estudo de Mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional, ministrado pela Universidade da Madeira, cujo título é “O Impacto de uma Instituição Pública de Habitação Social na Promoção do Desenvolvimento Comunitário Local. Estudo de caso na Região Autónoma da Madeira”, venho por este meio solicitar a vossa autorização para a realização de uma entrevista. Solicito também a sua permissão para usar as informações recolhidas no nosso estudo, sendo que as mesmas serão apenas utilizadas para fins de investigação académica, respeitando o carácter confidencial.

Maria Elsa Rodrigues Freire

Eu, _____, autorizo que seja realizada a entrevista, cujo finalidade é um estudo de mestrado.

Assinatura

Apêndice 3 - Transcrição da entrevista

I- Identificação pessoal

P1: Quais as suas habilitações literárias?

R: Licenciatura em Educação Social

P2: Há quanto tempo exerce este cargo?

R: 4 anos

P3: O que a motivou a assumir o cargo?

R: Pelo desafio que intervenção comunitária abrange, sendo que deste terminei a minha licenciatura exerci funções como técnica na área social, mais concretamente em Polos Comunitários, sempre com o intuito e objetivo primordial o apoio à comunidade em situações de vulnerabilidade social.

II- Identificação institucional

P1: Quais os pontos fortes da organização para a comunidade?

R: Não respondeu.

P2: Quais as fragilidades da organização para com a comunidade?

R: Não respondeu.

P3: Quais as oportunidades que encontram na comunidade?

R: Não respondeu.

P4: Quais as ameaças que encontram na comunidade?

R: Não respondeu.

P5: Na sua opinião, que competências devem ter os formadores das atividades realizadas no Polo Comunitário?

R: Os técnicos que desempenham funções nos Polos Comunitários têm que ter competências para trabalhar com população em situações de vulnerabilidade, visto todos os Polos Comunitários estarem sediados em bairros sociais.

P6: Que preocupações têm na realização do plano anual de atividades?

R: O Plano de atividades anual é elaborado tendo em conta a população-alvo, ou seja, as características dos participantes, que difere de Polo para Polo Comunitário.

P7: Costumam auscultar os utentes sobre o plano anual de atividades?

R: Sim, estamos sempre atentos aos gostos, interesses e necessidades dos nossos utentes, realizando atividades em que todos estejam envolvidos e abrangidos.

III- Polo Comunitário

P1: Há quanto tempo é que existe este Polo Comunitário?

R: 6 anos.

P2: Que tipo de atividades são aqui desenvolvidas?

R: São desenvolvidas atividades de carácter lúdico-pedagógicas, educativo, formativo, cultural e desportivo.

P3: Como estão distribuídas as funções dos formadores das atividades desenvolvidas?

R: As tarefas não são diferenciadas, ambas desenvolvem atividades de apoio à comunidade.

P4: Na sua opinião, qual é a perceção dos utentes sobre as atividades desenvolvidas neste Polo Comunitário?

R: Os utentes aderem às atividades e demonstram muito interesse, pelo que são muito assíduas.

P5: Qual a sua perceção sobre o impacto destas atividades na vida dos utentes?

R: Considero estas atividades muito importantes no quotidiano dos nossos utentes, sendo a grande maioria idosos, o facto de estarem ocupados e ativos, as atividades no Polo proporcionam uma melhor qualidade de vida, combatendo essencialmente o isolamento social.

P6: De que forma o trabalho desenvolvido no Polo Comunitário contribui para o desenvolvimento comunitário local?

R: O nosso Polo Comunitário é um serviço de apoio à comunidade, que para além de todo o trabalho realizado e direcionado para a dinamização de atividades para os idosos, apoiamos e encaminhamos os utentes para serviços locais que necessitam muitas vezes, por exemplo, centro de saúde, segurança social, junta de freguesia, entre outros.

P7: Como classifica as relações entre os formadores e os utentes?

R: Existe uma grande proximidade entre técnicos e utentes, havendo muito respeito e sobretudo confiança, na qual os utentes sabem que podem contar com o apoio dos colegas

P8: Há imposição de regras por parte dos formadores?

R: Não respondeu.

Apêndice 4 - Guião de entrevista à Educadora Social do Polo Comunitário

Guião de entrevista

I- Identificação pessoal

1. Quais as suas habilitações literárias?
2. Há quanto tempo exerce este cargo?
3. O que a motivou a assumir o cargo?

II- Polo Comunitário

1. Que tipo de atividades são aqui desenvolvidas?
2. Como estão distribuídas as funções dos formadores das atividades desenvolvidas?
3. Na sua opinião, qual é a perceção dos utentes sobre as atividades desenvolvidas neste Polo Comunitário?
4. Qual a sua perceção sobre o impacto destas atividades na vida dos utentes?
5. De que forma o trabalho desenvolvido no Polo Comunitário contribui para o desenvolvimento comunitário local?
6. Como classifica as relações entre os formadores e os utentes? (respeito mútuo, à vontade, etc)
7. Há imposição de regras por parte dos formadores?

Apêndice 5 – Pedido de autorização

Pedido de Autorização

No âmbito da realização do estudo de Mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional, ministrado pela Universidade da Madeira, cujo título é “O Impacto de uma Instituição Pública de Habitação Social na Promoção do Desenvolvimento Comunitário Local. Estudo de caso na Região Autónoma da Madeira”, venho por este meio solicitar a vossa autorização para a realização de uma entrevista. Solicito também a sua permissão para usar as informações recolhidas no nosso estudo, sendo que as mesmas serão apenas utilizadas para fins de investigação académica, respeitando o carácter confidencial.

Maria Elsa Rodrigues Freire

Eu, _____, autorizo que seja realizada a entrevista, cujo finalidade é um estudo de mestrado.

Assinatura

Apêndice 6 – Transcrição da entrevista à Educadora Social

I- Identificação pessoal

P1: Quais as suas habilitações literárias?

R: 12.º ano – Curso Técnico Profissional de Educação Social

P2: Há quanto tempo exerce este cargo?

R: 26 anos.

P3: O que a motivou a assumir o cargo?

R: O contacto com a comunidade residente em bairros sociais está sempre presente desde o início da minha carreira e sentir que posso contribuir de alguma forma para o bem-estar das mesmas é motivante diariamente.

II- Polo Comunitário

P1: Que tipo de atividades são aqui desenvolvidas?

R: Grande parte das atividades são lúdico-pedagógicas, jogos de estimulação cognitiva e ocupação de tempos livres, tais como: atividade física, hidroginástica, sessões teóricas e práticas sobre alimentação saudável, visitas culturais pela ilha, atividades que estimulem a motricidade fina, celebração de datas festivas, entre outras.

P2: Como estão distribuídas as funções dos formadores das atividades desenvolvidas?

R: As atividades de ocupação dos tempos livres e estimulação cognitiva são implementadas pelas técnicas afetas ao Polo, relativamente a atividades mais específicas, como ginástica, alimentação saudável, são técnicos formados nas áreas em questão.

P3: Na sua opinião, qual é a perceção dos utentes sobre as atividades desenvolvidas neste Polo Comunitário?

R: Estas atividades são importantes, pois muitos vivem sozinhos e o Polo é o único momento durante o dia que têm contacto com outras pessoas.

P4: Qual a sua perceção sobre o impacto destas atividades na vida dos utentes?

R: O impacto é muito positivo, pelo facto de poderem conviver com outras pessoas, conhecerem novos lugares, terem oportunidade de experienciar novos desafios.

P5: De que forma o trabalho desenvolvido no Polo Comunitário contribui para o desenvolvimento comunitário local?

R: O Polo Comunitário é como se fosse a segunda casa dos utentes, pois é um espaço de partilha de saberes, experiências e de realização de novas amizades.

P6: Como classifica as relações entre os formadores e os utentes?

R: Noto que os utentes depositam em nós muita confiança, confidenciando muitas vezes situações pessoais e pedem a nossa opinião para a realização de determinadas tarefas.

P7: Há imposição de regras por parte dos formadores?

R: Para que a implementação das atividades ocorram com sucesso e atingem os objetivos pretendidos são expostos e explicados os procedimentos a terem em conta no desenvolvimento das ações.

Apêndice 7- Inquérito por Questionário aos utentes do Polo Comunitário

Questionário aos utentes do Polo Comunitário

Este questionário insere-se numa investigação de mestrado de Ciências da Educação – Administração Educacional e tem por objetivo conhecer a sua opinião sobre as atividades desenvolvidas no Polo Comunitário.

Solicitamos que responda às questões com o máximo de seriedade, para que o estudo possa ter valor científico. Agradecemos a sua colaboração e garantimos o anonimato dos dados facultados.

1ª parte – Dados Pessoais

1. Idade: _____

2. Género: Feminino Masculino

3. Situação Profissional:
 Reformado
 Desempregado
 Outra: _____

4. Indique o seu grau de instrução.
(Assinale com uma cruz (x) uma das opções.)
 Não sei ler nem escrever
 Sei ler e escrever, mas não frequentei a escola
 Ensino Primário (até ao 4º ano)
 Ensino Preparatório (até ao 6ºano)
 3º Ciclo do Ensino Básico (até ao 9ºano)
 Ensino Secundário (até ao 12ºano)
 Bacharelato
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento
 Outra: _____

5. Indique a sua situação familiar.

(Assinale com uma cruz (x) uma das opções.)

- Vivo sozinho(a)
- Vivo com familiares

5.1 Se vive com familiares indique quem são

6. Indique o seu estado civil.

(Assinale com uma cruz (x) uma das opções.)

- Solteiro(a)
- Casado(a)/ União de facto
- Viúvo(a)
- Outra: _____

2ª Parte – As atividades do Polo Comunitário

7. Indique o(s) motivo(s) que contribuíram para que frequentasse as atividades do Polo Comunitário.

(Assinalando com uma cruz (x) todas as opções que entender.)

- Tenho um(a) amigo(a) nas atividades
- Tenho um familiar que frequenta as atividades
- Queria ocupar o meu tempo livre
- Gosto do espaço e das atividades
- Sinto-me só em casa
- Pretendia conviver com outras pessoas
- Queria manter-me ativo(a)
- Procurava um espaço onde pudesse aprender o que gosto
- Procurava um espaço onde pudesse partilhar o que sei.

Outra: _____

8. Preencha a tabela seguinte, indicando o nome da(s) atividade(s) que frequenta e assinalando com uma cruz (x) a respetiva frequência.

Nome da atividade	Frequência da atividade			
	Raramente	1 vez por semana	2 a 3 vezes por semana	Mais de 3 vezes por semana
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

9. Das atividades que frequenta, indique aquela que mais lhe agrada.

10. De um modo geral, como classifica a(s) atividade(s) frequentada(s).
(Assinale com uma cruz (x) uma das opções.)

Más Razoáveis Boas Muito boas

11. A participação nas atividades contribui para a melhoria da sua qualidade de vida?

Sim
 Não
 Não sei

12. Justifique a sua resposta.

13. De um modo geral, assinale com uma cruz (x) a sua opinião acerca da atitude dos formadores em todas as afirmações que se seguem.

Os formadores	Nunca	Às vezes	Frequente-mente	Sempre	Não sei
Presenciam as atividades.					
Interferem nas atividades.					
Pedem-vos opiniões em relação às atividades.					
Interessam-se por cada utente.					
Elogiam quando desenvolvem as atividades.					
Pedem-vos sugestões para criar atividades.					
Dão-vos liberdade de opinião.					
Gostam de divulgar as vossas atividades.					
Impõem regras.					
Pretendem que todas as atividades tenham alguém a frequentá-las.					
Valorizam as atividades que desenvolvemos.					

14. Que iniciativas considera mais importantes para o seu bairro?

(Assinale com uma cruz (x) todas as opções que entender.

- Programas de formação e aprendizagem
- Eventos de entretenimento
- Programas de aconselhamento
- Festejos das tradições madeirenses
- Atividades de tempos livres/ocupacionais
- Prática de exercício físico
- Outra(s). Especifique: _____

15. Pretende continuar a participar nas atividades no próximo ano?

(Assinale com uma cruz (x) a sua resposta.)

- Sim
- Não
- Estou indeciso(a)
- Ainda não pensei no assunto

15.1 Justifique a sua resposta

16. Indique que benefícios lhe trazem o facto de existirem estas atividades no Polo Comunitário.

(Assinale com uma cruz (x) todas as opções que entender.)

- Tornam o bairro seguro
- Melhoram as relações entre vizinhos
- Promovem a cooperação e interajuda entre vizinhos
- Facilitam o convívio
- Combatem a solidão
- Não trazem qualquer benefício

Apêndice 8 – Pedido de autorização

Pedido de Autorização

No âmbito da realização do estudo de Mestrado em Ciências da Educação - Administração Educacional, ministrado pela Universidade da Madeira, cujo título é “O Impacto de uma Instituição Pública de Habitação Social na Promoção do Desenvolvimento Comunitário Local. Estudo de caso na Região Autónoma da Madeira”, venho por este meio solicitar a vossa autorização para a realização de um inquérito por questionário aos utentes que frequentam o Polo Comunitário da Torre, em Machico. Solicito também a sua permissão para usar as informações recolhidas no nosso estudo, sendo que as mesmas serão apenas utilizadas para fins de investigação académica, respeitando o carácter confidencial.

Maria Elsa Rodrigues Freire

Eu, _____, autorizo que seja realizada recolha de dados no Polo Comunitário, cujo finalidade é um estudo de mestrado.

Assinatura
