



A. Estado, Poderes e Sociedade

B. Estruturas Produtivas, Trabalho e Profissões

C. Educação e Desenvolvimento

D. Território, Ambiente e Dinâmicas Regionais e Locais

E. Cultura, Comunicação e Transformação dos Saberes

F. Família, Género e Afectos

G. Teorias, Modelos e Metodologias

Sessões Plenárias

IDENTIDADES CULTURAIS E DINÂMICAS COMUNICACIONAIS*: Uma simbiose quase perfeita

Jorge Madeirinha Gomes**, Rui Meireles**, João Miguel Peixoto**, Duarte Pimentel ***

Resumo

As organizações integram indivíduos e grupos portadores de uma determinada identidade profissional. É em função das interações que aqueles estabelecem no trabalho que se constituem as diversas subculturas. Neste sentido, a comunicação é também um elemento essencial para a estruturação dos processos de funcionamento da realidade organizacional. Com efeito, é através da comunicação que os sistemas sociais, pelo menos parcialmente, se produzem e reproduzem, e que os indivíduos se reconhecem a si próprios, aos outros e ao meio envolvente, contribuindo assim para a génese de uma determinada identidade cultural.

"As interações sociais quotidianas podem ser consideradas sistemas estruturados de comunicação, com regras, normas e códigos próprios e, a esse título, componentes essenciais da cultura." (Bateson, G., Gooffman, E., et al *La Nouvelle Communication*, Paris, Ed. du Seuil, 1991)

Introdução

O interesse actual pela questão identitária, quando reportada a um dado contexto organizacional, pode ser atribuído a dois factores centrais:^[1] por um lado, a uma crescente turbulência na intensidade da competição empresarial, que está a conduzir a mudanças organizacionais de vulto, e, por outro lado, ao poder da economia japonesa que ameaça as companhias ocidentais.

Acerca dos fenómenos culturais nas organizações surgem, basicamente, duas abordagens que enfocam a sua diferença: uma noção de gestão pela cultura, que articula a comparação da estrutura e do funcionamento da empresa com as particularidades dos esquemas culturais das sociedades, predominantemente de origem norte-americana; e uma outra, que associa a ideia de empresa com a de estrutura e a do funcionamento psicológico do indivíduo - a identidade - que tem génese, por sua vez, na Europa.

Segundo F. Petit, podemos considerar os processos de comunicação como "utensílios sociais" que

tornam possível a interacção humana.^[2] A comunicação apoia-se nos momentos de interacção formais e informais numa dada situação de trabalho; tem efeitos inesperados sobre as técnicas de racionalização do processo de decisão, no sentido de uma maior responsabilidade dos indivíduos, e é influenciada ou condicionada pelas redes de comunicação do grupo.

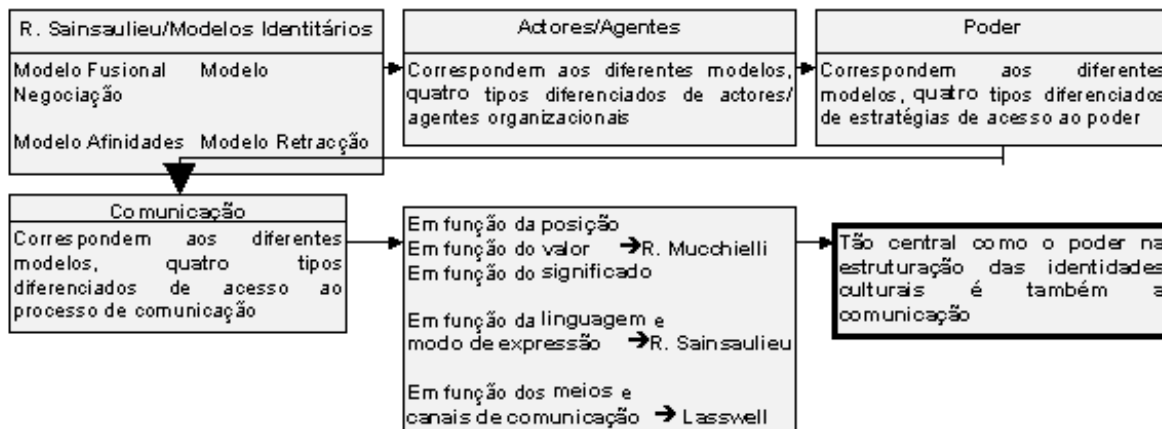
Partindo do pressuposto de que a comunicação reproduz e estrutura uma dada realidade identitária, então o grau de participação dos indivíduos nas decisões será também fortemente condicionado por aquela mesma realidade. Deste modo, propomo-nos dar maior atenção à teoria hipodérmica e

ao modelo de Lasswell.^[3] Partindo ainda da hipótese avançada por R. Sainsaulieu, de que a empresa é um espaço criador de realidades culturais que se desenvolvem por força das relações emergentes

entre os actores no mundo do trabalho, formulam-se as seguintes questões:^[4] **a)** de que os modelos culturais e o processo de comunicação se articulam e inter-relacionam; **b)** de que, explicita ou implicitamente, os actores identificam o sistema comunicacional como forma reprodutora da sua própria cultura organizacional (cf. fig. 1)

Figura 1

Figura 1



Como unidades de observação elegemos uma instituição bancária, concretamente o Serviço de Formação, e uma empresa do sector comercial, situada na zona centro do País.^[5]

Ao longo da investigação, recorreremos à observação/participante: “imersão” real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma determinada situação. Foi utilizada, ainda, a análise de documentos que nos permitiram desvendar algumas pistas úteis para a abordagem do conjunto de problemas, nomeadamente de natureza comunicacional.^[6]

Referências conceptuais

Para R. Sainsaulieu, a organização não é produtora de uma única e exclusiva cultura homogénea, mas, pelo contrário, gera uma heterogeneidade cultural, denunciadora de diferentes valores e

objectivos por parte dos indivíduos e dos grupos.^[7] Essa heterogeneidade, ao invés de um elemento desagregador, surge como um factor privilegiado da dinâmica organizacional. O florescimento de uma pluralidade de modelos culturais reveste-se de particular importância nas relações interpessoais, hierárquicas e grupais, tal como o autor salienta.

Os efeitos culturais das relações sociais organizadas vêm à superfície aquando da presença de um dos três seguintes factores: os profissionais mudam de trabalho ou o seu tipo de trabalho se altera; diversas subculturas entram em conflito; quando a gestão de topo toma e implementa decisões críticas quanto à direcção estratégica empresarial. Hoje em dia, a envolvente externa determina que grande parte das empresas estejam a viver, por vezes, em simultâneo os três factores referidos.

A comunicação, que resulta da troca de ideias, opiniões, sentimentos e da circulação de informação, ligando emissores e receptores por meio de uma mensagem, pode, se for adequada às necessidades do colectivo e dos indivíduos, produzir uma maior compreensão, confiança e excelência nas relações socioprofissionais. A comunicação interna, pode ser o resultado de três componentes: a informação descendente, a informação ascendente e a informação lateral, que se organizam em comunicação formal e informal.

A comunicação nos grupos é fortemente condicionada pelo canais de comunicação que afectam o grau de participação dos indivíduos na decisão, nas actividades desenvolvidas em grupo e na definição e diferenciação dos estatutos. As redes de comunicação limitam também a prioridade de acesso à informação.

As identidades profissionais

A compreensão adequada da dinâmica das identidades profissionais é condição necessária para a alteração da cultura da empresa. Aqui, coloca-se a questão da evolução da cultura. Importa salientar que, se a cultura é um factor de estabilidade social, trata-se de um processo dinâmico e não inerte. Sendo a cultura reproduzida, não é contudo infinitamente reproduzida para a identidade. Apesar da existência de inúmeras definições de identidade, pode-se afirmar que a cultura é parte integrante dos indivíduos e é construída por estes, de modo a crescer às capacidades que têm

em comum. A cultura oferece identidade e continuidade ao grupo, equilibrando os contributos contrários e actuando num sistema que se orienta a si mesmo. Aprende com os resultados obtidos e funciona como modelo de informação, facilitando a compreensão entre os indivíduos. A cultura é, antes de mais, uma espécie de holograma, no sentido de que a informação é distribuída por toda a rede e sentida em qualquer parte desta. É recorrendo a esta “realimentação” de informações ambientais que se incrementam correcções consideradas como apropriadas. [8]

Segundo R. Sainsaulieu “é possível estudar porque é que a possibilidade concreta de acesso a fontes de poder na estrutura de trabalho está na origem de estratégias repetidas e, por conseguinte, de hábitos em matérias de relações com os colegas, os chefes e os subordinados”. [9] Desta forma, retomando esta preposição em que R. Sainsalieu adopta contributos da teoria de M. Crozier, pode-se identificar diferentes situações de trabalho, em que os indivíduos possuem diferentes recursos susceptíveis de serem investidos estrategicamente. [10]

Por outro lado, a forma com se distribuem as diferentes categorias socioprofissionais pelos vários modelos identitários, indicia que esses modelos não provêm apenas da posse de uma dada qualificação, entre outros factores, mas sobretudo da própria vivência quotidiana do trabalho, isto é, nas condições particulares em que cada um se encontra na organização. Por outras palavras, a aprendizagem das normas de interacção não é apenas um “subproduto” da aprendizagem profissional, mas é principalmente uma aprendizagem realizada na prática de estratégias pessoais e colectivas intimamente relacionadas com a posição que cada um ocupa na divisão técnica e social do trabalho. Assim, a estruturação das culturas resulta, em grande parte, da capacidade de acesso dos actores ao poder.

Os processos comunicacionais

A comunicação, enquanto processo de transferência de ideias e informações de um indivíduo para outro, é fundamental para a eficácia do funcionamento interno da organização.

A comunicação é uma relação, mais do que uma mera transmissão de informação. Uma política de comunicação pretende dar a todos um conhecimento geral e detalhado da organização, do seu sector de trabalho e da sua função.

Quando existe mobilidade profissional ligada a uma promoção, há também mudança de lugar: os colegas e os chefes não são os mesmos. Tal pode gerar uma outra relação de poder, novas alianças e diferentes riscos.

Possuir uma nova formação e ser promovido aumenta o valor utilitário da palavra, como é reconhecido após uma certa mudança na densidade das relações humanas de trabalho. Ou seja, as circunstâncias que pesam sobre a comunicação verbal não estão somente ligadas ao exercício das tarefas. O conteúdo destas, as possibilidades concretas de mobilidade e promoção, e as ocasiões para a realização de estágios de formação permanente, são também formas de modificar o grau de frequência da dimensão verbal da comunicação.

As relações sociais de trabalho não têm a mesma carga comunicativa, de acordo com os constrangimentos estruturais a que os indivíduos estão sujeitos. De notar, ainda, que toda e qualquer comunicação não transmite apenas informação, mas, ao mesmo tempo, impõe um comportamento. Toda a comunicação tem um aspecto de conteúdo (informação) e um aspecto de relação (comportamento). De acordo com o anteriormente exposto, a investigação procura verificar de que modo o maior ou menor acesso ao processo comunicativo influi na reprodução das subculturas.

O reconhecimento de duas realidades culturais singulares

Independentemente das pertenças identitárias dominantes, e para ambas as situações estudadas, todas as categorias profissionais enquadram-se em submodelos culturais por normas de relações

A instituição bancária

De uma forma geral, os “quadros” situam-se no modelo das Afinidades. Ao nível das normas de relações duais, é valorizada a afectividade e a cognitividade entre todos os indivíduos. As normas de relações colectivas, onde revelam alguma desconfiança face ao grupo e o desejo de trabalharem apenas com indivíduos que partilham das mesmas ideias. Por último, nas normas de relações hierárquicas o chefe assume um papel de gestor dos conflitos e garante do bom ambiente de trabalho. A aceitação do líder nem sempre é fácil.

Globalmente, os “técnicos” enquadram-se no modelo das Afinidades, mais concretamente nas Afinidades Selectivas. Nas relações entre pares, manifestam uma elevada aceitação das diferenças.

Face às relações colectivas, estamos na presença de um grupo muito heterogéneo, onde se percebem diferentes grupos. Nas relações hierárquicas, o grupo aceita o líder desde que este seja escolhido pelos elementos que constituem esse grupo.

Os “administrativos” são a única categoria profissional que, no conjunto das três normas de relações, apresenta uma maior uniformidade dentro do modelo da Negociação. Assim, no respeitante às relações interpessoais, a afectividade e a cognitividade ganham consistência ao longo do quotidiano de trabalho. O acesso à expressão verbal reveste-se de absoluta importância. Perante as relações colectivas, o grupo não é unânime, mas os indivíduos podem facilmente encontrar compromissos e “fazer viver” a democracia. As normas de relações hierárquicas passam pela aceitação de um chefe autoritário, com grande poder de intervenção, onde o líder não é aceite. (Cf. **Quadro 1**)

Quadro 1 - Modelos culturais por normas de relação, na instituição bancária

Modelos Culturais	Afinidades	Afinidades	Negociação
Relações Duais	Integração	Integração	Solidariedade Democrática
Relações Colectivas	Separatismo	Afinidades Selectivas	Solidariedade Democrática
Relações Hierárquicas	Estratégia	Afinidades Selectivas	Separatismo
Categorias Profissionais	Quadros	Técnicos	Administrativos

A empresa do sector comercial

Genericamente, os “quadros” posicionam-se segundo o modelo das Afinidades. Deste modo, quanto às normas de relações duais, é valorizada a negociação e a aceitação das diferenças. As normas de relações colectivas são entendidas com alguma desconfiança. Expressam o desejo de mudança de secção, ambicionando uma maior mobilidade socioprofissional. Por fim, nas normas de relações hierárquicas, o chefe, de perfil autoritário, deve intervir no trabalho e no grupo, pois é-lhe reconhecida capacidade para o fazer. Os processos de liderança são fortemente aceites, embora se assista a uma relativa coesão da vida grupal.

Os “técnicos”, são a categoria profissional que, na totalidade das normas de relações, encontra suporte num único modelo identitário das Afinidades. Expressam o desejo de permanecerem no mesmo departamento; as relações colectivas são encaradas com alguma desconfiança e é percebido que a heterogeneidade do grupo pode constituir um impedimento à promoção individual, nomeadamente no acesso à expressão verbal por parte de cada indivíduo no interior do grupo. Os processos de liderança não são rejeitados, pois a vida grupal não é entendida com total desconfiança. Os “administrativos”, situam-se entre o modelo Fusional e o modelo da Negociação. Contudo, no que diz respeito às relações hierárquicas, acentuam uma maior tendência para o modelo da Fusão. O eixo fundamental reside nos valores colectivos, na unidade e na camaradagem, pois não manifestam qualquer desejo de mudança de secção - diminuindo assim possibilidades de promoções individuais. As relações entre pares permitem uma grande flexibilidade face às diferenças de opinião, isto é, são flexíveis no debate de ideias e unanimistas na tomada de decisões. As relações com o chefe assumem um papel mais determinante na orientação do grupo do que as relações estabelecidas com o líder, e a necessidade de um líder é posta em causa.

Por sua vez, os “operários” apresentam características do modelo Fusional. As relações entre os indivíduos estão alicerçadas no facto de partilharem as mesmas opiniões e sobre o debate de ideias, pois são tolerantes face às diferenças de opinião. Os valores essencialmente privilegiados são a unidade e a camaradagem, assentes na entreatajuda, expressando um desejo de continuarem a trabalhar com os actuais colegas e, assim sendo, não manifestam desejo de mudar de secção. O grupo é por isso mesmo entendido como um bloco homogéneo, persistindo uma posição unanimista ao nível da tomada de decisões. Compete ao chefe intervir no grupo - porque tem competência para gerir conflitos - e no trabalho, mas controlando-o de longe. O poder é um desafio democraticamente assumido na escala hierárquica, e, quanto à liderança no grupo, esta é adquirida através das competências do indivíduo, embora a sua necessidade seja por vezes posta em causa. (Cf. **Quadro 2**)

Quadro 2 - Modelos culturais por normas de relação, na empresa do sector comercial

Modelos Culturais	Afinidades	Afinidades	Fusão	Fusão
-------------------	------------	------------	-------	-------

Relações Duais	Estratégia	Afinidades Selectivas	Entendimento Compromisso	Unanimismo
Relações Colectivas	Separatismo Estratégica	Afinidades Selectivas	Entendimento Compromisso	Unanimismo
Relações Hierárquicas	Afinidades Selectivas	Afinidades Selectivas	Unanimismo	Solidariedade Democrática
Categorias Profissionais	Quadros	Técnicos	Administrativos	Operários

Diferentes lógicas de comunicar

A instituição bancária

No Serviço de Formação desta instituição há um modelo comunicacional comum para as três categorias socioprofissionais.

Todas as categorias consideram o processo comunicacional, quanto à sua riqueza, como o “mais importante”, isto é, ao nível dos efeitos da comunicação todos os grupos se preocupam com as práticas organizacionais, valorização e relações no trabalho e sobre as funções.

No entanto, podemos fazer uma pequena distinção entre estas categorias face aos três tipos de comunicação: ascendente, descendente e lateral. E o mesmo acontece quanto às barreiras à comunicação.

Assim, os “quadros” preocupam-se com todos os parâmetros da comunicação ascendente e descendente, (exceptuando o controlo de execução), justamente porque ocupam cargos de chefia; os “técnicos” apenas consideram as práticas, as políticas organizacionais e as directivas relativas às tarefas a executar (o que fazer e como fazer). Por último, os “administrativos”, porque ocupam um lugar no inferior da estrutura, só têm conhecimento das directivas relativas aos modos operatórios. Registe-se ainda que todas as categorias profissionais apresentam índices elevados na comunicação lateral, nomeadamente no que diz respeito às informações entre colegas e relações profissionais no grupo.

Paralelamente, verifica-se que apenas os quadros encontram barreiras à comunicação nas críticas e sugestões dos subordinados às chefias. Nas barreiras interpessoais, os “quadros” e os “técnicos” sentem-se intimidados perante os seus chefes, contrariamente aos administrativos onde não se encontra nenhuma barreira.

A obtenção de informações é diferente para as três categorias socioprofissionais, quer no âmbito do desempenho, quer no âmbito da situação da empresa, quer mesmo no que diz respeito à formação. Tanto “quadros” como “técnicos” privilegiam as reuniões com as chefias para a aquisição de informações sobre o desempenho e a situação da empresa. No caso da formação, como anteriormente foi referido, esta instituição não contempla os quadros com acções deste tipo. Ao invés, os “técnicos” servem-se destas acções para obterem um maior número de informações sobre as políticas de formação adoptadas pelo banco.

Quanto aos “administrativos”, a principal fonte de informação sobre o desempenho encontra-se nas trocas quotidianas de informações, facto constatado pela posição que ocupam na estrutura da organização. São as reuniões, quer com as chefias, quer com os colegas, que permitem um maior conjunto de informações. Tal como para os “técnicos”, também aqui a formação se revela fundamental para um melhor conhecimento da política de formação desta instituição. (Cf. **Quadro 3**)

Quadro 3 - Dimensões comunicacionais por categoria profissional

COMUNICAÇÃO	Instituição Bancária			Empresa Sector Comercial			
	Q	T	A	Q	T	A	O
I O Conteúdo da Comunicação							
1. Ascendente							
* o que fazer e como fazer	+	+	+	+	+	+	+
* aspirações e anseios	+	-	-	-	-	+	-
* práticas organizacionais	+	+	-				
2. Descendente							
* o que fazer e como fazer	+	+	+	+	+	+	+
* o desempenho	+	-	-	-	-	-	-
* as políticas organizacionais	+	+	-	+	-	+	+
* controlo de execução	-	-	-	-	+	+	-

3. Lateral

* informações entre colegas	+	+	+	+	+	+	-
* relações profissionais no grupo	+	+	+	-	-	-	+

4. Imagem da empresa

II Efeitos da Comunicação

1. Conteúdo

* compreensão da mensagem	+	+	+	+	+	+	+
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---

2. Práticas Organizacionais

* aproveitamento das ideias das bases	+	+	+	+	+/-	+	+/-
---------------------------------------	---	---	---	---	-----	---	-----

3. Valorização do Trabalho

* integração	+	+	+	+	+	+	+
--------------	---	---	---	---	---	---	---

* cooperação

* novos procedimentos				-	+	+	-
-----------------------	--	--	--	---	---	---	---

4. Relações no Trabalho

* profissionais	+	+	+	+	+	+	-
-----------------	---	---	---	---	---	---	---

* amizade

				-	-	-	+
--	--	--	--	---	---	---	---

5. Funções

* aceitação de directivas	+	+	+	+	+	-	+
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---

* racionalidade no trabalho

* novos procedimentos				+	+	+	-
-----------------------	--	--	--	---	---	---	---

III Barreiras à Comunicação

1. Conteúdo

* críticas	+			-/+	+/-	+	+
------------	---	--	--	-----	-----	---	---

* sugestões	+			-/+	-	-	-/+
-------------	---	--	--	-----	---	---	-----

2. Interpessoais

* expressão	-	-	+	-	+	+	-
-------------	---	---	---	---	---	---	---

* formação	-	-	+	-	-	-	+
------------	---	---	---	---	---	---	---

* intimidação	+	+	+	+	-	-	-
---------------	---	---	---	---	---	---	---

Q - Quadros; T - Técnicos; A - Administrativos; O - Operários

A empresa do sector comercial

No decorrer da análise do processo comunicacional verificamos que os “quadros” são aqueles que, no conjunto das categorias estudadas, apresentam o modelo de comunicação mais rico. Os efeitos dessa comunicação ocorrem principalmente no desempenho das funções, concretamente na aceitação de procedimentos, na racionalidade no trabalho e na introdução de novas formas de actuar. Igualmente a este nível as fontes privilegiadas de informação são as reuniões com as chefias.

Para a maioria dos casos, existe uma relação importante entre a informação que visa o controlo da execução da tarefa, os procedimentos para a realização da mesma, e os efeitos que esta informação produz ao nível da valorização do trabalho - alterações de carácter integrativo dos indivíduos no grupo de trabalho e na cooperação entre departamentos. Esta relação de tipo causa/efeito é também visível entre a informação que tem como conteúdo “o que fazer e como fazer”.

A comunicação descendente é apenas valorizada em termos de políticas organizacionais, e os procedimentos e modos operatórios surgem como a principal preocupação ligada à comunicação ascendente.

Os “técnicos” assemelham-se, quanto à classificação do processo comunicacional, aos “administrativos”.

É também na valorização que os efeitos mais se fazem sentir (integração dos indivíduos, cooperação entre departamentos e introdução de novos procedimentos). Contudo, concedem menos importância à comunicação. A relação causal que se estabelece entre conteúdo e efeitos da comunicação é aqui de menor importância, confirmada apenas quando a informação que os “técnicos” recebem resulta da troca de ideias e das alterações de funções, possibilitando assim transformações ao nível das relações de trabalho, expressamente de carácter profissional. As barreiras à comunicação são sobretudo interpessoais e, em alguns casos, quando o conteúdo informativo que emitem para as hierarquias superiores tem como referência críticas ao funcionamento da organização.

Imediatamente a seguir aos “quadros” surgem, em grau de importância do modelo comunicacional, tal como os “técnicos”, os “administrativos”. No entanto, ao contrário do que era perceptível nos “quadros”, o efeito da comunicação é maioritariamente visível na valorização do trabalho, mais especificamente na integração dos indivíduos no grupo e na introdução de novos procedimentos no trabalho.

Estabelecem-se também importantes relações entre o conteúdo da informação e os efeitos que

produz: para a maioria dos casos, a informação que os “administrativos” recebem sobre a imagem da empresa produz alterações na execução das suas tarefas, ou seja, este género de conteúdo da comunicação condiciona a aceitação de directivas emitidas pelos superiores hierárquicos, a própria racionalidade no trabalho e pela introdução de novos procedimentos. A informação recebida pelos “administrativos”, que visa transmitir ordens para a realização do seu trabalho, possibilita a construção de diferentes relações laborais.

No respeitante aos “operários”, estes apresentam, no conjunto das quatro categorias, o índice mais fraco do processo da comunicação. Tal é facilmente constatado pelo facto de a única dimensão onde se produzem efeitos comunicacionais ser representada pelo conteúdo, mais concretamente na compreensão da mensagem, dimensão que igualmente é observada em todas as outras categorias profissionais, mas resultando como sendo o único efeito prático da comunicação. As barreiras interpessoais à comunicação resultam basicamente das diferentes formações que cada indivíduo possui, sendo que as barreiras de conteúdo se situam nas críticas e nas sugestões que os “operários” transmitem aos seus superiores hierárquicos. (Cf. **Quadro 3**)

Identidades e lógicas comunicacionais: uma simbiose quase perfeita

A instituição bancária

Os “quadros” apresentam um índice de transformação ao nível dos três tipos de normas de relações no trabalho. No entanto, como exercem cargos de chefia é natural que o conteúdo da comunicação que estabelecem seja mais exaustivo do que nas outras categorias profissionais. Deste modo, a sua principal fonte de informação sobre a situação geral da empresa passa pelas reuniões com as chefias, isto é, com os seus pares.

Os “quadros” discutem as práticas organizacionais que se traduzem no aproveitamento das ideias emitidas pelas bases que chefiam. Reflectem também sobre as directivas relativas às tarefas a executar, ou seja, o que fazer e como fazer, as aspirações e anseios dos seus subordinados.

No que respeita às “relações interpessoais”, há um aproveitamento das críticas e sugestões que os indivíduos lhes emitem sobre as práticas organizacionais, o que não cria barreiras quanto ao conteúdo da comunicação que se estabelece. Contudo, encontramos barreiras interpessoais que não passam pelas formas de expressão, pela formação académica dos indivíduos, mas sim pela intimidação entre pares.

Quanto às “relações colectivas”, há mudanças na valorização do trabalho, bem como nas relações que este desencadeia, embora os “quadros” não apontem que tipo de transformações existe, isto é, se se faz, sem problemas, a integração dos indivíduos, a cooperação entre departamentos ou a discussão sobre novos procedimentos (valorização do trabalho). Do mesmo modo, quais as alterações face às relações de trabalho? Serão elas estritamente profissionais ou exclusivamente de amizade?

Encontramos no grupo uma comunicação informal que passa pela troca de informações entre colegas, com incidência na configuração das relações profissionais.

Por outro lado, no que concerne às “relações hierárquicas”, e sobretudo no campo das funções e tarefas, há uma preocupação de debater as políticas organizacionais, as directivas relativas às tarefas a executar e o desempenho dos indivíduos. Porém, o controlo de execução das tarefas não é contemplado pelos “quadros”, facto que causa alguma estranheza, visto este grupo ocupar cargos de chefia.

A principal fonte de informação desta categoria profissional, relativamente ao desempenho, surge através de reuniões com as chefias, o mesmo não se podendo dizer para a formação, pois a instituição não inclui os seus “quadros” em acções deste tipo.

Os “técnicos” revelam um grau de transformação para as três normas de relações no trabalho.

A comunicação produz esses efeitos mais concretamente nas relações hierárquicas, em particular sobre as práticas organizacionais que se traduzem no aproveitamento por parte das chefias de um conjunto de ideias emitidas pelos técnicos.

Estas ideias referem-se, principalmente, ao que fazer e como fazer e às políticas organizacionais. Sobre a situação geral da organização, resta ainda afirmar que as informações recebidas pelos “técnicos” têm maior peso nas reuniões periódicas que estabelecem com as chefias.

Nas “relações interpessoais”, é a forma de expressão dos indivíduos que surge como principal barreira à comunicação, não havendo qualquer tipo de problemas ou receios quanto à formação académica e quanto à intimidação entre colegas. Pensamos que se trata apenas da escolha das palavras correctas para expressar o seu pensamento. No entanto, os “técnicos” não referiram qual o conteúdo ou temas das conversas que estabelecem entre si.

A comunicação, nas “relações colectivas”, apresenta resultados na valorização do trabalho, embora os “técnicos” não mencionem qual o tipo de transformações existentes, quer sejam do âmbito

da integração dos indivíduos no grupo, quer da cooperação entre os vários departamentos, quer mesmo na introdução de novos procedimentos.

Ainda neste âmbito, foi possível confirmar a produção de efeitos comunicacionais. Contudo, também aqui, não foram enumerados.

Os “técnicos” privilegiam a troca de informações e as relações profissionais dentro do grupo, como temas principais de conversa.

As “relações hierárquicas” passam, fundamentalmente, pela transformação do campo das tarefas e funções, onde os efeitos têm maior expressão na aceitação de directivas. Refira-se que o principal conteúdo da comunicação recai no que fazer, como fazer e nas políticas organizacionais. Em relação ao seu desempenho, a fonte informativa privilegiada são as reuniões com as chefias, ao passo que sobre a formação recebem mais informações das próprias acções levadas a cabo pela instituição, das que eles próprios transmitem.

Os “administrativos” apresentam, também, um índice de efeitos nas três normas de relações no trabalho. Todavia, o conteúdo da comunicação estabelecida é o mais fraco de todas as categorias observadas.

Assim, a comunicação induz efeitos nas práticas organizacionais, que se traduzem no aproveitamento de ideias das bases, apenas nas directivas relativas às tarefas a executar. Não há qualquer referência às aspirações e anseios dos indivíduos, nem às políticas organizacionais. A comunicação estabelecida visa, exclusivamente, a execução das tarefas.

A fonte de informação mais utilizada sobre a situação do colectivo passa não só pelas reuniões com as chefias, como também pelas reuniões entre colegas.

As “relações interpessoais” baseiam-se na execução do próprio trabalho, isto é, no que fazer e como fazer, não existindo qualquer tipo de barreiras, quer sejam elas de formação, de expressão ou de intimidação.

Nas “relações colectivas” produzem-se efeitos na valorização do trabalho e nas relações que este proporciona. Porém, o grupo não faz nenhuma alusão a que tipo de transformações se refere. Do mesmo modo, não aponta que espécie de alterações ocorrem nas relações de trabalho: profissionais ou simplesmente de amizade.

O conteúdo nuclear da comunicação passa pela troca de informações entre colegas e pelas relações profissionais.

Para as “relações hierárquicas”, quanto às funções, há uma aceitação das directivas dos superiores. A comunicação que os “administrativos” recebem das suas chefias incide sobretudo no que fazer e como fazer. Deste modo, não têm *feedback* quanto ao seu desempenho, às políticas organizacionais e ao controlo de execução.

Só através de trocas informais de opiniões ou de reuniões entre colegas conseguem obter informações sobre o seu desempenho. O mesmo acontece em relação à formação, uma vez que só obtêm informação quando envolvidos em acções dessa natureza. (Cf. **Quadro 4**)

Quadro 4 - Modelos culturais e comunicacionais por categoria profissional

Categoria Profissional	Modelo Cultural	Modelo Comunicacional
Quadros	Afinidades/Separatismo Estratégico N. Rel. Interpessoais - Integração N. Rel. Colectivas - Separatismo N. Rel. Hierárquicas - Estratégia	Mais Importante Baseado no Separatismo Estratégico e nas Práticas Organizacionais, Valorização do Trabalho, Relações no Trabalho e no Desempenho de Funções
Técnicos	Afinidades/Afinidades Selectivas N. Rel. Interpessoais - Integração N. Rel. Colectivas - Afinidades Selectivas N. Rel. Hierárquicas - Afinidades Selectivas	Mais Importante Baseado nas Afinidades Selectivas e nas Práticas Organizacionais, Valorização do trabalho, Relações no Trabalho e Desempenho de Funções
Administrativos	Negociação/Solidariedade Democrática N. Rel. Interpessoais - Solidariedade Democrática N. Rel. Colectivas - Solidariedade Democrática N. Rel. Hierárquicas - Separatismo	Mais Importante Baseado na Solidariedade Democrática e em Práticas Organizacionais, Valorização do Trabalho, Relações no Trabalho e no Desempenho de Funções

A empresa do sector comercial

Os “quadros” evidenciam transformações comunicacionais ao nível das três normas de relações no trabalho.

A comunicação não induz efeitos nas relações de amizade, pois o grupo percebe a sua heterogeneidade e a sua relativa coesão. Nas “relações interpessoais”, é a intimidação entre indivíduos que surge como principal barreira à comunicação.

Para as “relações colectivas”, os efeitos recaem na valorização do trabalho, especificamente na integração dos indivíduos no trabalho e na cooperação entre departamentos. Neste caso, assiste-se a uma inexistência de qualquer efeito na introdução de novos procedimentos. Os efeitos comunicacionais são de ordem profissional. Aqui, o principal conteúdo da comunicação é de carácter informativo entre colegas.

A comunicação produz efeitos nas “relações hierárquicas”, concretamente nas práticas organizacionais, isto é, no aproveitamento por parte da organização de um conjunto de ideias emitidas pelos “quadros”: estas referem-se principalmente ao “que fazer e como fazer”. O chefe deve intervir no trabalho, controlando-o de perto. Assiste-se também a mudanças quanto ao perfil das funções na aceitação de directivas, na racionalização do trabalho e na introdução de novos procedimentos. Por outro lado, os “quadros” reconhecem autoridade ao chefe para decidir. O principal conteúdo comunicacional que estes recebem refere-se às políticas organizacionais: no que respeita ao seu desempenho, a fonte informativa privilegiada são as reuniões com as chefias, e a menos importante as ordens de serviço. As políticas promocionais têm como principal fonte de informação as reuniões com a chefia hierárquica e as reuniões com colegas, representando as acções de formação a de menor importância. O acesso à expressão verbal é considerado importante face a hipóteses de promoção.

Os “quadros” adquirem ainda um conhecimento sobre a situação geral da empresa por via das reuniões com as chefias. Os “técnicos” apresentam um valor apreciável de mutações da comunicação no conjunto das relações profissionais de trabalho.

Nas “relações interpessoais”, é na expressão entre indivíduos que surgem as principais barreiras à comunicação, o que não invalida que os “técnicos” apresentem uma confiança mútua que recai sobre o conhecimento dos outros, das suas opiniões e atitudes. O acesso à expressão verbal é considerado importante, de um ponto de vista relacional, e é normalmente associado à hipótese de promoção.

A comunicação nas “relações colectivas” valoriza o trabalho, contribuindo para uma integração dos indivíduos no grupo, para uma cooperação entre departamentos e na introdução de novos procedimentos. Estamos perante uma situação de percepção da heterogeneidade do grupo. Refira-se que existem relações selectivas entre pequenos núcleos de indivíduos, aproximados pela amizade e pela solidariedade. O principal conteúdo da comunicação é de carácter informativo entre colegas.

Face às “relações hierárquicas”, os efeitos revertem a favor das práticas organizacionais, concretamente no aproveitamento, por parte das chefias, das ideias dos “técnicos”, embora esta situação nem sempre ocorra. Estas reportam-se, antes de mais, aos modos operatórios. Para as funções as transformações não são fortemente perceptíveis. Quando existem de facto, incidem sobre a aceitação de directivas e na introdução de novos procedimentos.

O conteúdo comunicacional mais relevante para os “técnicos” é o “que fazer e como fazer”, sendo o meio preferencial do seu desempenho as reuniões com as chefias. No ideal, desejam uma chefia que exerça um controlo à distância. Quanto às políticas promocionais e ao conhecimento sobre a situação geral da empresa é, em ambos os casos, através dos superiores hierárquicos que os “técnicos” adquirem mais informação.

Os “administrativos”, no plano das “relações hierárquicas”, apresentam características comunicacionais que os aproximam das dos “técnicos”. Contudo, se a fonte informativa privilegiada são as reuniões com as chefias, já a de menor importância reside na troca informal de opiniões.

Nas “relações interpessoais”, é o modo de expressão dos indivíduos que surge como barreira à comunicação, embora considerem que o acesso à expressão verbal, nas relações com os outros, assume alguma importância.

Quanto às “relações colectivas”, a comunicação não tem incidência na cooperação entre departamentos, nem nas relações de amizade. O principal conteúdo da comunicação é de carácter informativo entre colegas. O grupo é coeso e o colectivo é grandemente valorizado.

Os “operários” revelam transformações comunicacionais, não muito intensas, nos três tipos de normas de relações. É, entre as categorias estudadas, aquela que sugere um menor número de efeitos comunicacionais.

A formação dos indivíduos surge como principal barreira à comunicação nas “relações interpessoais”. A expressão verbal é aqui reconhecida como algo de muito importante na relação com os outros e, por seu lado, não é encarada como sendo uma barreira comunicacional.

A comunicação, nas “relações colectivas”, não produz efeitos visíveis na valorização do trabalho. Estes são mais perceptíveis quando incidem sobre a integração dos indivíduos no grupo, ainda que o grupo se apresente como homogéneo. Não existe qualquer efeito comunicacional na cooperação entre departamentos, na introdução de novos procedimentos e nas relações de trabalho, de

âmbito profissional e/ou afectivo. A comunicação não contribui para a construção deste tipo de relações. Pelo contrário, constroem-se centralmente pela impressão comum de que os indivíduos fazem parte de um bloco solidário, onde é realçado o sentimento de entreatajuda.

No que diz respeito às “relações hierárquicas”, concretamente no contexto de certas práticas organizacionais, nem sempre existe um aproveitamento das ideias dos operários por parte das chefias superiores, embora o seu principal conteúdo vise “o que fazer e como fazer”. É aceite a intervenção do chefe no trabalho. A influência que o operário pode exercer no interior do grupo está ligada à ideia de competência.

No desempenho das funções não são sentidos os efeitos da comunicação de uma forma constante, mas, quando existem, expressam-se na aceitação de directivas e na racionalização do trabalho. Perante dificuldades na execução da função, recorrem ao chefe ou ao colega de trabalho. Refira-se que, neste caso, quanto ao desempenho, a fonte informativa que consideram como mais importante recai nas acções de formação; e a menos privilegiada, nas trocas de opiniões informais. A informação sobre as políticas promocionais e o conhecimento da situação geral da empresa resultam das reuniões com as chefias. (Cf. **Quadro 5**)

Quadro 5 - Modelos culturais e comunicacionais por categoria profissional

Categoria Profissional	Modelo Cultural	Modelo Comunicacional
Quadros	Afinidades/Estratégia	Mais Importante
	N. Rel. Interpessoais - Estratégia	Baseado na Estratégia e no Desempenho de Funções
	N. Rel. Colectivas - Sep.Estratégico	
	N. Rel. Hierárquicas - Afin. Selectivas	
Administrativos	Fusão/Entendimento e Compromisso	Importante
	N. Rel. Interpessoais - E. Compromisso	Baseado no Entendimento/Compromisso e na Valorização do Trabalho
	N. Rel. Colectivas - E. Compromisso	
	N. Rel. Hierárquicas - Unanimismo	
Técnicos	Afinidades/Afinidades Selectivas	Menos Importante
	N. Rel. Interpessoais - Afini. Selectivas	Baseado nas Afinidades Selectivas e na Valorização do Trabalho
	N. Rel. Colectivas - Afini. Selectivas	
	N. Rel. Hierárquicas - Afin. Selectivas	
Operários	Fusão/Unanimismo	Pouco Importante
	N. Rel. Interpessoais - Unanimismo	Baseado no Unanimismo e na Compreensão da Mensagem
	N. Rel. Colectivas - Unanimismo	
	N. Rel. Hierárquicas - Soli. Democrática	

Conclusão

Ao longo do processo de investigação, o objectivo que acompanhou sistematicamente a realização do trabalho traduziu-se na tentativa de estabelecer uma análise comparativa entre diferentes realidades empíricas.

No confronto permanente que estabelecemos entre duas situações díspares, constatámos um conjunto de obstáculos que dificultaram este tipo de abordagem.^[11] Contudo, com base no conjunto dos resultados obtidos, e estabelecendo relações independentes para cada um dos casos com a hipótese avançada, é possível e pertinente confrontar esses resultados, como consequência das análises realizadas.

Deste modo, em relação à instituição bancária, observámos que para as três categorias socioprofissionais correspondem outros tantos modelos identitários e apenas *um* modelo comunicacional, apresentando diferentes características culturais consoante a categoria profissional a que se refere.

Por um lado, estamos na presença de uma relação estreita entre todos os indivíduos ao nível da riqueza afectiva e cognitiva das relações. Verifica-se uma aceitação das diferenças, o que conduz ao debate produtivo maioria/minoria. Encontrámos ainda, uma recusa da autoridade imposta pelo exterior, devendo os líderes ser escolhidos pelo seu carisma. Este tipo de cultura - Negociação - valoriza a solidariedade e entreatajuda entre os indivíduos, e é aquela cujos efeitos se manifestam no conjunto das três categorias profissionais. Por outro lado, esta coexiste com uma outra cultura - Afinidades -, não menos importante, que está mais de acordo com a estratégia dos actores, ou seja, caracterizando-se por uma intensa promoção interna, comum em situações de prolongada mobilidade socioprofissional. Assim, o grupo é rejeitado para dar lugar a estratégias isoladas e

individuais, principalmente entre os técnicos e quadros.

A existência destas realidades culturais manifestam-se no processo comunicacional através de um único modelo de comunicação. ^[12]

Na empresa do sector comercial, às quatro categorias socioprofissionais correspondem quatro modelos identitários e, concomitantemente, também *quatro* modelos comunicacionais.

Um modelo Fusional que reside na unidade, na camaradagem, na flexibilidade face às diferenças de opinião e no unanimismo na tomada de decisões (administrativos e operários).

Um modelo das Afinidades, onde as relações são olhadas com alguma desconfiança e é percebida uma relativa heterogeneidade do grupo (quadros e técnicos). Neste caso, a existência de diferentes realidades culturais conduz a diferentes formas de perceber o processo comunicacional.

Em ambas as realidades empíricas estudadas, confirma-se que os modelos culturais e os processos de comunicação se articulam e se inter-relacionam, e estes últimos reproduzem os primeiros.

Donde, diferentes modelos identitários não implicam necessariamente diferentes modelos comunicacionais. ^[13]

A principal diferença reside na forma como a reprodução dos modelos culturais ocorre nos processos comunicacionais. Aqui, explícita ou ocultamente, os actores identificam o sistema comunicacional como uma forma reprodutora da sua própria cultura.

Na instituição bancária, os actores assumem de forma oculta o sistema comunicacional, ou seja, recorrem a um sistema comunicacional padrão, apesar de pertencerem a diferentes modelos identitários. Em consequência, a atenção dos indivíduos já não recai sobre a profissão ou a mobilidade social, mas sobre a estrutura técnica e o organograma das funções. O sistema social não terá grande ligação às representações vindas do exterior, mas às formas de autodefesa dos estatutos, à regra e ao grupo de pares. Num tal sistema social, a defesa do estatuto, e não da profissão ou da identidade, ocupa as energias colectivas. R. Sainsaulieu definiu esta situação como representativa

de uma cultura burocrático-estatuária. ^[14]

Na empresa do sector comercial, o sistema comunicacional é interiorizado explicitamente pelos actores, recorrendo estes a diferentes sistemas comunicacionais, ainda que pertencendo a diferentes modelos identitários.

Nesta empresa é reconhecido o fenómeno relacional, aumentando o peso das relações informais.

Permite a coexistência de grupos culturais vários, na medida em que articula as suas diferenças num jogo estratégico de respostas às incertezas da organização. Não se limitam as relações de trabalho às fronteiras do organograma e ao espaço da empresa. É uma aproximação embrionária do que se pode apelidar de uma “cultura de actor”, embora existam, de forma menos clara, relações familiares e, por via destas, certos valores de submissão e protecção para com a empresa, o que indicia a presença

de elementos constitutivos de uma cultura do tipo “espírito de casa”. ^[15]

Em resumo, é pertinente reafirmar que o principal resultado emerge do facto de que uma determinada identidade é reproduzida na construção das dinâmicas comunicacionais. A forma como essa reprodução é percebida pelos actores possui diferentes características mediante o tipo de estrutura organizacional e cultura dominantes.

* Artigo com base na tese de licenciatura em Sociologia da autoria de Jorge Madeirinha Gomes, Rui Meireles e Miguel Peixoto com o título “Cultura/Comunicação”, no âmbito do Seminário de Investigação em SIOT da U.A.L., sob a orientação de Duarte Pimentel.

** Sociólogos. Licenciados em Sociologia pela U.A.L.

*** Sociólogo. Docente do Departamento de Ciências Humanas da U.A.L. e do Departamento de Sociologia do ISCTE. Investigador e coordenador do GRESI/CIES.

[1] Morgan, G., *Images of Organization*, Saje Publications, 1986

[2] Petit, F., *Introduction à la Psychosociologie des Organisations*, Paris, Éditions Privat

[3] Segundo a Teoria Hipodérmica, o efeito de comunicação é individual e directo, indiferente à diversidade das características dos meios de comunicação e do próprio contexto onde a mensagem é transmitida. Mas nesta relação directa algo fica de fora - o contexto. Nem todos os indivíduos reagem do mesmo modo ao mesmo estímulo. A proposta de Lasswell, a qual constitui um avanço em relação à teoria hipodérmica, para descrever o processo de comunicação, caracteriza-se pelas cinco conhecidas questões: Quem? Diz o quê? Através de que canal? A quem? Com que efeito?.

[4] Sainsaulieu, R., *Sociologie de L'Organization et de L'Entreprise*, Paris, Press de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990

[5] Universo de estudo - Instituição bancária Quadros (2): Esta categoria profissional diz respeito aos indivíduos que ocupam lugares de chefia, mais concretamente chefe e subchefe do Serviço de Formação. Têm ambos formação académica superior. São ambos do

sexo masculino, com idades bem distintas: um com 50 anos (chefe); outro com 30 (subchefe) Técnicos (20): São na sua totalidade Técnicos de Formação e dividem-se em dois grupos: Técnicos de Formação Teórica e Técnicos de Formação em Informática. Os indivíduos que compõem o primeiro grupo possuem todos graus de licenciatura ou bacharelato; os segundos, apenas o ensino secundário, salvo um ou dois casos que têm graus de formação académica superior. Maioritariamente situam-se entre os 30-40 anos e distribuem-se equitativamente por ambos os sexos. Administrativos (7): Categoria profissional que está ligada ao serviço burocrático da organização, como seja o apoio logístico, secretariado, etc... São, na sua maioria, do sexo feminino, com instrução ao nível do secundário e com idades que vão dos 20 aos 40 anos.

Categoria Profissional	Quadros		Técnicos Formação		Administrativos	
	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.	Masc.	Fem.
Sexos						
Idades						
- de 20 anos	-	-	-	-	-	-
21 a 30 anos	-	-	2	4	1	2
31 a 40 anos	1	-	7	2	-	1
41 a 50 anos	1	-	1	2	2	-
+ de 50 anos	-	-	1	1	-	1
Subtotal	2	-	11	9	3	4
TOTAL	2		20		7	

Universo de estudo - Empresa do sector comercial

Quadros (8): Esta categoria profissional diz respeito aos colaboradores que ocupam lugares de chefia, reportando-se directamente à gerência, e possuindo autonomia nas decisões a tomar na sua área de intervenção ou responsabilidade. Têm, na sua maioria, formação superior e distribuem-se equitativamente pelas diversas faixas etárias, mas são sobretudo do sexo masculino.

Operários (23): Nesta categoria consideramos como operários todos aqueles que estão directamente ligados às oficinas e fazem um trabalho manual; desde os balcões de peças aos encarregados de oficina e aos mecânicos. Esta categoria profissional situa-se maioritariamente na faixa etária mais jovem (20/30 anos) apresentando um nível de escolaridade baixo (entre o ciclo preparatório e o 9º ano do unificado) e são na totalidade do sexo masculino.

Administrativos (14): Categoria profissional que está directamente relacionada com o serviço administrativo da Organização, como seja a facturação, o secretariado, etc... São maioritariamente do sexo feminino, com instrução ao nível do ensino secundário (12º ano), e com idades que vão dos 20 aos 40 anos.

Técnicos (10): Indivíduos que estão ligados ao departamento de vendas, quer de peças, quer de máquinas e que passam a maior parte do seu tempo fora da empresa. As suas habilitações são de nível secundário (unificado e complementar), na sua maioria homens e distribuídos pelas diversas faixas etárias.

	Quadros		Administrativos		Técnicos Comerciais		Operários	
	Masc.	Femi.	Masc.	Femi.	Masc.	Femi.	Masc.	Femi.
- de 20 anos	-	-	-	-	-	-	1	-
21 a 30 anos	4	-	1	5	3	1	5	-
31 a 40 anos	1	-	2	2	-	-	1	-
41 a 50 anos	1	-	-	-	3	-	2	-
+ de 50 anos	-	-	-	-	-	-	-	-
Subtotal	6	0	3	7	6	1	9	0
TOTAL	6		10		7		9	

[6]

No que diz respeito à análise das dinâmicas comunicacionais, todos os procedimentos foram construídos tendo como base os conceitos teóricos avançados pelo modelo de Lasswell (ver nota 3). Outros autores como Petit e Mucchielli foram também úteis para construir o modelo de análise que nos permitisse compreender o conteúdo das comunicações, os efeitos que produzem e as barreiras que se lhes colocam. Para avaliarmos a reprodução de uma cultura no sistema comunicacional, baseamo-nos metodologicamente na análise das dimensões Conteúdo, Efeitos e Barreiras à comunicação. Porém, é às dimensões Efeitos e Conteúdo da comunicação que foi atribuído maior grau de importância, isto é, a incidência de respostas, neste caso, foi mais valorizada na construção do processo comunicacional. Posteriormente, no seguimento deste processo de análise, avaliamos o grau de riqueza dos modelos comunicacionais. O suporte teórico para retirarmos possíveis conclusões a este nível pressupõe o estudo dos efeitos da comunicação. Neste sentido, é construído uma escala valorativa, de cinco efeitos (funções, valorização no trabalho, relações no trabalho, práticas organizacionais e conteúdo da mensagem) do mais importante ao menos importante. Assim, a prova da hipótese do ponto de vista metodológico, é realizável da seguinte forma: a cada uma das normas de relações no trabalho corresponde uma ou mais dimensões comunicacionais; as normas de relações no trabalho dividem-se em interpessoais, colectivas e hierárquicas. Cruzando as normas de relações no trabalho com as dimensões da

comunicação, chegamos à seguinte esquematização metodológica.

	Processo de Comunicação		
Normas de Relações	Efeitos	Conteúdo	Barreiras
Duais	Práticas Organizacionais	Comunicação lateral	Interpessoais
Colectivas	Relações no trabalho Valorização no trabalho	Comunicação lateral Comunicação ascendente	Conteúdo
Hierárquicas	Funções Práticas organizacionais	Comunicação descendente	Conteúdo Interpessoais

[7] Sainsaulieu, R., *op. cit.*

[8] Schein, E., *Psicologia Organizacional*, Rio de Janeiro, Editora Prentice - Hall, 1982

[9] Sainsaulieu, R., *Les Relations de Travail à l'Usine*, Paris, PFNSP, 1973

[10] Sainsaulieu, R., *op. cit.*

[11] Esta impossibilidade centra-se no facto de não existir correspondência ao nível das categorias socioprofissionais: quer em relação à quantidade, quer em relação ao número de indivíduos por categoria, quer ainda em relação aos modos operatórios específicos de cada categoria socioprofissional. No caso da instituição bancária, o universo de estudo reporta-se a três categorias, enquanto na empresa do sector comercial, esse universo é representado por quatro categorias profissionais. A distribuição por quadros, técnicos e empregados é, respectivamente, no caso da instituição bancária, de dois, vinte, e sete indivíduos por cada categoria socioprofissional, e na empresa do sector comercial essa distribuição é de seis, sete e dez indivíduos, respectivamente por cada categoria. Neste caso, o universo de estudo contempla igualmente a categoria operários, da qual fazem parte nove indivíduos. No caso da instituição bancária, os técnicos centram-se na área de Formação, enquanto na empresa do sector comercial, os técnicos situam-se na área de Vendas.

[12] Confronte Quadro 4

[13] Confronte Quadro 5

[14] Sainsaulieu, R., *op. cit.*

[15] Sainsaulieu, R., *op. cit.*