



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**

## uma experiência pessoal

*Armanda Neves*

Não vou fazer uma comunicação, mas apenas pôr em comum, que poderá ser usada como suporte, entre outros, da reflexão que queremos fazer.

Faço parte do grupo, relativamente grande, de sociólogos que trabalha na Administração Pública e do grupo, bastante mais reduzido, que são dirigentes na Administração Pública. É neste enquadramento que o que vou pôr em comum convosco faz sentido.

O porquê da minha aceitação em estar aqui tem que ver com o considerar que esta experiência, tal como a de muitos outros sociólogos, é um desafio no modo como nos situamos no mundo do trabalho, nos desempenhos individuais e colectivos para que somos chamados, no exercício de papéis que eu tenho dificuldade em identificar se são ou não são de profissionais de sociologia. Esta é aliás uma questão que seria bom discutir aqui.

## A que experiência pessoal me refiro?

O orador que me antecedeu falava da necessidade de actuar em situações concretas e de utopia.

Eu penso que quando o sociólogo desempenha diferentes papéis como profissional, sente no dia a dia a importância de saber equilibrar estas duas dimensões. Por um lado, o conseguir o reconhecimento do seu contributo, passa por ser capaz de dar resposta às solicitações concretas, mas, por outro lado, o seu reconhecimento a prazo tem muito a ver com o seu contributo para a evolução das situações, o que pressupõe utopia.

As duas experiências principais que eu gostaria de referir situam-se no desempenho de funções técnicas e como dirigente, para as quais me vou limitar a alguns exemplos, tendo em conta a limitação de tempo.

Como técnica, comecei a trabalhar, já há muitos anos ( em 1971, imaginem!), como técnica de Planeamento, e confesso-vos que mesmo neste papel considero hoje que a preparação sociológica me influenciou. A noção de que definir objectivos, fixar metas, ter um plano, é meramente instrumental para a gestão, sendo que o que é importante é o processo, que permite mobilizar as pessoas e desenvolver um ambiente estimulante, é certamente uma influência pessoal onde se mistura a formação académica. O desencadeamento e alimentação desse processo é algo que não é fácil e que não está apreendido pelos dirigentes. Exige métodos de participação e de criação de consensos para os quais é importante uma abordagem sociológica.

A minha segunda experiência, como técnico, foi como técnica de organização, numa organização com funções na Administração Pública como um todo e numa época em que ainda eram muito dominantes as abordagens tayloristas e weberianas de organização do trabalho. Qual foi a participação, que não só eu mas outros colegas sociólogos tivemos, na alteração da situação? Conseguir influenciar uma passagem de perspectiva de simples racionalização para uma perspectiva de mudança organizacional centrada nas pessoas e em novos modelos de gestão e organizativos, apoiada no desenvolvimento de visões de futuro desejável, de adequados diagnósticos das situações e na gestão estratégica da mudança.

Isto parece uma coisa extraordinariamente simples, mas é algo complexo, que exige novos saberes, mas também novas atitudes comportamentais. Eu não sei qual é a boa solução para uma situação se não tenho desenvolvidas perspectivas de futuro e uma compreensão abrangente da situação actual. Também não consigo desencadear mudança sem o envolvimento dos diferentes actores.

Como vêem, o que está em causa tem que ver com gestão, mas a que não é alheia a dimensão sociológica das organizações. Significa isto que domínios como cultura organizacional, clima organizacional, comunicação e participação, constituem certamente contributos indispensáveis. Como dirigente, pude experimentar uma situação de maior poder na transformação de situações

de trabalho, aplicando directamente concepções preconizadas. Desta fase gostaria de salientar alguns aspectos. Em primeiro lugar, a aprendizagem na utilização do que gosto de chamar três poderes: o poder de resolução, o poder de influência e o poder de adaptação. O poder de resolução, naquilo que corresponde à área de responsabilidade própria, o poder de influência, no que toca à relação com a zona de responsabilidade directa de terceiros, procurando que a sua actuação seja mais conforme com os nossos interesses e o poder de adaptação, que consiste em encontrar as melhores formas de actuar, com os constrangimentos e condicionalismos impostos e que não é possível alterar. Em segundo lugar, a evolução nos métodos de direcção e liderança. Eu penso que hoje se coloca de uma forma muito incisiva às organizações, a necessidade de passar para dentro delas a Democracia e a Cidadania. São dois valores muito falados e que são extraordinariamente pouco vividos no interior das nossas organizações, mas dos quais dependem o envolvimento, motivação e empenhamento dos colaboradores.

Outra questão que me parece importante, nesta experiência, tem que ver com a flexibilidade e a dinâmica na adopção das formas de organização do trabalho mais adequadas. O quebrar com modelos e com esquemas pré-concebidos e ser capaz de utilizar formas diversas, de acordo com os desafios concretos, as responsabilidades concretas e as pessoas concretas com quem se trabalha. No contexto do lugar de direcção específico em causa, uma Direcção de Serviços de Desenvolvimento Organizacional num Instituto de Informática, cujo âmbito de actuação é a Administração Pública, também penso que se fez notar a minha formação sociológica, nomeadamente na alteração do centro das preocupações do uso das tecnologias de informação e comunicação para o seu papel ao serviço da mudança da Administração, ou seja, de “o que é que a Administração Pública usa de tecnologias” para “para que é que se usa e como é que se usam as tecnologias”, que papel desempenham e deverão desempenhar no processo de transformação da Administração Pública e do seu papel na sociedade.

Muitos dos trabalhos realizados, não o teriam certamente sido se a direcção fosse assumida por uma pessoa com outra formação académica.

### **Este trabalho que vos descrevi é trabalho de Sociólogo?**

Não penso que esta seja uma questão relevante no contexto profissional em que me insiro. Penso mesmo que a questão não pode ser posta a partir do que o sociólogo deve fazer profissionalmente, mas mais de como se deve posicionar e como deve contribuir nas situações profissionais concretas. A minha experiência diz-me que o seu reconhecimento passa pelo contributo específico que é capaz de dar na resolução dos problemas e na resposta a necessidades concretas. Mas não tenho dúvidas, ligando-me ao desafio lançado para este debate, que os sociólogos têm uma palavra importante nos processos de mudança organizacional indispensáveis nas nossas organizações. Hoje, à Administração Pública e às organizações em geral, colocam-se fortes necessidades de mudança, para serem capazes de responder a desafios novos, a problemas e expectativas novas e que lhes exigem novas capacidades internas e um novo clima organizacional. Hoje o estímulo para as Organizações não pode ser o de aperfeiçoar a sua organização interna, mas garantir-lhe mais vida, mais dinâmica, o que pressupõe um novo olhar no seu modo de estar e agir, que passa pelo trabalho em rede, pelo assumir o funcionamento de sistemas responsáveis por funções nucleares, que interagem entre si.

Assistimos, por outro lado, ao desenvolvimento de outro tipo de organizações, organizações virtuais. O tipo de organização do trabalho que muitas vezes se mostra, já hoje, mais eficaz, é o que se realiza em rede, entre pessoas que não ocupam o mesmo local físico, mas se relacionam a partir dos mais diversos pontos. Quando ligamos o telefone, quando ligamos o computador, somos capazes de falar com o colega que está a centenas de quilómetros de distância, para resolver um problema que nós sentimos, porque ele faz parte do mesmo sistema que nós e tem a mesma responsabilidade que nós temos.

Que contributo é que os sociólogos poderão dar neste contexto? Na compreensão das situações, na construção de novas soluções, nos novos métodos de gestão e nas estratégias de mudança. São quatro pontos que me parecem importantes.

Quais são as exigências que se colocam aos sociólogos, quando estamos nestes papéis? Gostaria de salientar quatro aspectos, muito sinteticamente: em primeiro lugar, que os sociólogos evidenciem os seus contributos pelas suas práticas; em segundo lugar, que sejam capazes de partir de situações-problema; por outro lado, que sejam capazes de trabalhar com os outros (olhar globalmente para uma situação exige inevitavelmente pluridisciplinaridade); e, em último lugar, que o saber do Sociólogo não se dilua no saber geral e generalista — é esperado do Sociólogo que tenha efectivamente saber próprio, que tenha especialização própria, que leve instrumentos e formas de conhecer as situações, de actuar.

Esta exigência profissional faz apelo a uma aprendizagem constante e à ligação com o meio científico

e académico.