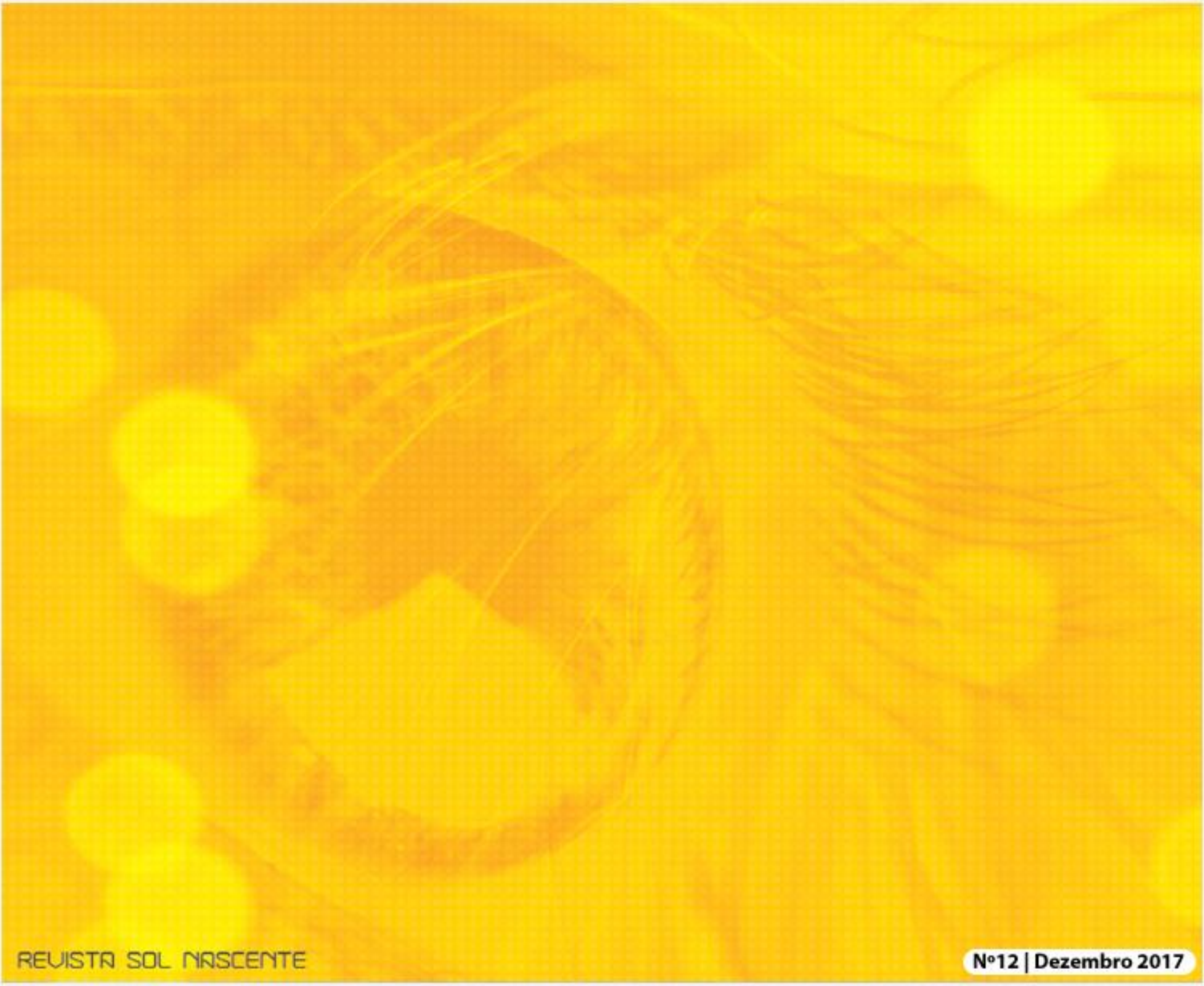
CISN CENTRO DE INVESTIGAÇÃO SOL NASCENTE



REVISTA SOL NASCENTE

Nº12 | Dezembro 2017

Nº12 – DEZEMBRO 2017|ISSN: 2304-0688

investigacao.solnascente@ispsn.org

inaciovalentim82@ispsn.org

fatima.sousa@ispsn.org

CONSELHO DE REDACÇÃO

Director: Inácio Valentim (ISPSN) Angola

Secretários de Redação: Fátima Sousa Rodrigues (ISPSN) Angola

Eduardo Schmidt Passos (CUA) EUA

Editor: ISPSN – Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

Arranjos Técnicos: Herménia Catarina Futi Capita (ISPSN) Angola

CONSELHO CIENTÍFICO

Agemir Bavaresco (PUCRS) Brasil

Aldo Danuci (UFS) Brasil

Álvaro Nóbrega (ISCSP) Portugal

Armando Cossa (SM) Guiné-Bissau

António Matos Ferreira (CHER-UCP) Portugal

António Gómez Ramos (UC3M) Espanha

António Eduardo Alicerces (UJES) Angola

Beatriz Cecilia López Bossi (UCM) Espanha

César Candiotto (Pontifica Universidade Catolica de Paraná) Brasil

Eduardo Vera Cruz (UL) Portugal

Dácia Vaz Pereira (ISPSN) Angola

David Boio (ISPSN-CISEA) Angola

Diane Lamoureux (LAVAL) Canada

Fabrício Pontini (PUCRS) Angola

Félix Duque (UAM) Espanha

Fernando Rampérez (UCM) Espanha

Hélder Chipindo (UJES) Angola

Hugo Bento de Sousa (Médico) Portugal

Inácio Valentim (ISPSN-CFCUL) Angola

Ivone Moreira (IEP - UCP) Portugal

José Saragoça (Universidade de Évora) Portugal

José Pedro Serra (FLUL) Portugal

Lucas Nhamba (UJES) Angola

Marcelino Chipa (IFTS-ISPSN) Angola

Miguel Morgado (IEP - UCP) Portugal

Olga Maria Pombo Martins (UL - CFCUL) Portugal

Tadeu Weber (PUCRS), Brasil

CONSELHO DE ASSESSORES

Manuel Martins (ISPSNG) Angola

António Miranda (Politólogo) Cabo Verde

Pablo Gómez Manzano (U.Valparaíso-UC3M) Chile

Jorge Manuel Benítez (UNA-UAM) Paraguai

Lola Blasco Mena (UC3M) Espanha

Miguel Ángel Cortés Rodriguéz (Salamanca) Espanha

Nuno Melin (UL. CFCUL) Portugal

Pamela Colombo (CSIC) Espanha

Raimundo Tavares (Advogado) – Cabo Verde

Vicente Muñoz-Reja (UAM) Espanha

EDITORIAL

Caros colaboradores da Revista Sol Nascente

O presente número da revista multidisciplinar do ISPSN reflecte o cumprimento dos objectivos desta Instituição e o direccionamento das acções para a missão a que se propôs, buscando desta forma a consolidação de uma de suas fortalezas "a investigação científica" que indubitavelmente retroalimenta o processo de ensino e as acções voltadas para a extensão universitária.

Os diferentes temas aqui apresentados por distintos autores encontram articulação na perspectiva de que a investigação científica é uma das vias (se não a mais importante) através da qual encontramos respostas aos distintos problemas que sempre perseguiram o homem e ainda de forma preocupante assolam o mundo moderno não obstante os enormes progressos obtidos no campo do desenvolvimento científico e tecnológico. Deste modo, enveredar pela produção de conhecimentos é sem dúvidas dar continuidade à herança deixada marcantemente a partir do século XVII em que se assistiram importantíssimos avanços tecnológicos, tendo-se evidenciado o estreito vínculo entre a investigação científica, sua aplicação prática e consequentemente o seu impacto no desenvolvimento social.

No presente século (XXI) testemunhamos o aprimoramento e o avanço de um conjunto de conhecimentos e a produção de tecnologias em vários ramos do saber. Suas aplicações têm demonstrado enormes benefícios em todos os sectores. No domínio da saúde, o controlo de várias epidemias, a aplicação da engenharia genética, a redução das taxas de mortalidade a nível global, o aumento da expectativa de vida e a melhoria das condições de vida são entre outros, os exemplos que se podem mencionar. No actual mundo globalizado não podemos ignorar a aplicação das tecnologias a nosso alcance que cada vez mais se impactam sobre a redução do tempo assim como da distância entre os povos.

Não obstante esse progresso ao alcance do homem, devemos por outro lado avançar em debates e reflexões a respeito destas conquistas com vista a universalização dos benefícios e a redução de suas aplicações para fins bélicos, para que se consolide efectivamente o progresso social.

Reiteramos assim os nossos agradecimentos aos colaboradores e visitantes desta Revista e também o encorajamento dos demais, para a partilha de suas experiências neste "Nosso" e "Vosso" espaço.

Lucas António Nhamba

Doutor em Ciências da Saúde

Professor auxiliar e Chefe do Departamento de Saúde do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

ÍNDICE

EDITORIAL 4

ARTIGOS 7

SAÚDE

OS DESAFIOS NO CONTROLO DA EPIDEMIA DE VIH EM ANGOLA: EXPERIÊNCIA DO HOSPITAL NOSSA SENHORA DA PAZ, CUBAL 8

AGOSTINHO PESSELA
EVA GIL OLIVAS
RAQUEL MARIA MATEUS
FILOMENA SAMBA
VICENÇ FALCÓ
MILAGROS MORENO NICASIO

O ENSINO – APRENDIZAGEM DO PROCESSO DE ATENÇÃO DE ENFERMAGEM ATRAVÉS DA METODOLOGIA DA PROBLEMATIZAÇÃO 1818

ROSANE NUNES PEREIRA DA COSTA RODRIGUES LUCAS

MÉTODO CIENTIFICO DE ACTUACIÓN DE ENFERMERÍA. PRESENTACIÓN DE UN CASO 26

MSC. SANDRA ACOSTA FERNANDEZ
DR. GENNER FADRAGAS CLAVELO
AFONSO LOURENÇO PALANGA TCHIYOKA

PSICOLOGIA

O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA QUALIDADE DE VIDA DO CIDADÃO 344

JOÃO CALÃO MANUEL FIGUEIREDO

O PAPEL DA AFECTIVIDADE NA FORMAÇÃO DA PERSONALIDADE 49

BENEDITO JOVIAL CAVITA

FEMINISMO

A MULHER RURAL E A SUSTENTABILIDADE: UMA PERSPECTIVA FEMINISTA 57

MARIA EMÍLIA PEPEKA

DIREITO

A POSTURA ÉTICA E DEONTOLÓGICA DO ADVOGADO COMO CONDIÇÃO DA AUTONOMIA DO DIREITO E REALIZAÇÃO DA JUSTIÇA 67

JOSÉ CARLITOS MANJATA

ESTUDOS 78

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A TEORIA DO INTERCÂMBIO LÍDER-COLABORADOR E O SEU IMPACTO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. CASO DA UNIVERSIDADE JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS (UJES) – HUAMBO 79

ANTÓNIO ALFREDO MELA

NORMAS DE PUBLICAÇÃO 104

ARTIGOS/PAPERS

SAÚDE

OS DESAFIOS NO CONTROLO DA EPIDEMIA DE VIH EM ANGOLA: EXPERIÊNCIA DO HOSPITAL NOSSA SENHORA DA PAZ, CUBAL

AGOSTINHO PESSELA [a]
EVA GIL OLIVAS [b]
RAQUEL MARIA MATEUS[c]
FILOMENA SAMBA [d]
VICENÇ FALCÓ [e]
MILAGROS MORENO NICASIO [f]

evagilolivas1982@gmail.com

milamor14@yahoo.es

RESUMO

O Hospital Nossa Senhora da Paz (HNSP) tem 11 anos de experiência na gestão do VIH. Os fracassos no tratamento com anti-retrovirais (TARV) da segunda linha e um aumento das infecções oportunistas representam um desafio para o futuro desta doença em Angola. O mesmo foi feito com o objectivo de determinar as características dos pacientes com VIH tratados no HNSP desde 01 Janeiro 2015 até 31 Agosto 2016, bem como as características dos pacientes em TARV desde 01 de Janeiro de 2010 até 30 de Setembro de 2016. Para tal, realizou-se uma análise retrospectiva dos pacientes inscritos no Programa DREAM, tendo-se registado a idade, sexo, níveis de CD4 e estádio ao diagnóstico, início de TARV e a evolução dos mesmos. Durante os 20 meses, 3.089 testes de VIH foram realizados, dos quais 138 foram positivos, indicando uma prevalência de 4,5%. De 1 de Janeiro de 2010 até a data, 906 pacientes receberam TARV, dos quais 66,9% são mulheres. Na actualidade o programa DREAM controla 606 pacientes, dos quais 505 em TARV. Dos doentes em TARV, 17 estão em TARV de segunda linha e 7 confirmam resistência ao TARV. A co-infecção

[a] Enfermeiro do Hospital Nossa Senhora da Paz, Cubal, Angola.
[b] Médica do Hospital Nossa Senhora da Paz, Cubal, Angola.
[c] Enfermeira do Programa DREAM do Hospital Nossa Senhora da Paz, Cubal. Angola
[d] Enfermeira Coordenadora do Programa DREAM do Hospital Nossa Senhora da Paz, Cubal. Angola
[e] Médico. Departamento de Infecciosas. Hospital Universitario Valld'Hebron, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
[f] Médica do Hospital Nossa Senhora da Paz, Cubal, Angola.

com Tuberculose é de 24.3%. De 1 de Janeiro de 2015 até 30 de Setembro de 2016 foram incorporados 128 novos casos, 11,7% morreram nos primeiros 30 dias após o diagnóstico e 6 destes apresentam níveis de CD4 menor de 50 com uma incidência da meningite criptocócica de 33,3%. É necessário conceber estratégias para a população-alvo no diagnóstico precoce do VIH, a fim de se realizar o diagnóstico na fase precoce, reduzindo a mortalidade. Um problema verificado é o fracasso do TARV da segunda linha. A incorporação de novas famílias terapêuticas é uma necessidade imperiosa junto com a abordagem das infecções oportunistas e incorporar a carga viral para garantir programa de VIH de qualidade em Angola.

Palavras-chave: Infecção pelo VIH em Angola, o fracasso do tratamento do VIH, infecções oportunistas.

INTRODUÇÃO

Entre os objectivos do Desenvolvimento Sustentável publicados na Assembleia Geral das Nações Unidas em 2011 sobre VIH, foi decretado o fim da epidemia de VIH em 2030 com uma resposta acelerada a este grande objectivo em 2020 [(1)]. O compromisso político para alcançar esta resposta e atingir tão grande objectivo foi, na África sub-Sahariana, reduzir para menos de 400.000 novas infecções por VIH, menos de 300.000 mortes relacionadas com VIH e eliminar o estigma e a discriminação contra as pessoas vivendo com VIH [(1)]. Em Junho de 2016, no encontro da ONUSIDA, composto por 160 países, um balanço positivo da situação actual da epidemia de VIH foi apresentado devido à administração de TARV para 17 milhões de pessoas (mais de 2 milhões do previsto para 2015) e uma diminuição de 43% no número de mortes relacionadas com a SIDA [(2,3)]. Os dados apresentados nesta sessão indicava que na África Subsaariana duplicou-se desde 2010 o acesso para o tratamento do VIH de um total de 10,3 milhões de pessoas com acesso à terapia anti-retroviral e 36% de redução da mortalidade devido ao VIH [(2,3)].

> "A prevenção deve permanecer uma prioridade. Peço a todos os países e parceiros para colmatar as lacunas na prevenção do VIH e implementar intervenções de maior impacto, como a disponibilidade de preservativos, injecção e segurança do sangue, campanhas de mudança de comportamento para abordar a comportamento sexual de risco e o estigma"[1(3).]

Segundo os últimos dados epidemiológicos[2] estima-se que o número de casos de pessoas que vivem com o VIH em 2015 totalizou 36,7 milhões de pessoas, abrangendo adultos e crianças, dos quais

[1] Mensagem do Dr. Matshidiso Moeti, Director da OMS região Africano, na reunião de 1 de Dezembro de 2016
[2] Actualização da Global AIDS datada de 1 de Dezembro do 2016.

69,48 % estão na África subsaariana (um total de 25,5 milhões de pessoas). Em 2015 foram diagnosticados 2,1 milhões de pessoas em todo o mundo, das quais 1,4 milhões estavam em África Subsaariana (65%). As mortes em adultos e crianças de doenças relacionadas com a SIDA, em 2015 elevou-se a um total de 1,1 milhão de pessoas e 73% destes eram na África subsaariana [(3).]

Em Angola, de acordo com os dados mais recentes do Ministério da Saúde, a diferença na prevalência entre as províncias vária de 0,9% em Cuanza Sul atingindo 5,6% em Cuando Cubango. Na província de Benguela há uma prevalência de 4,2%. Segundo os dados apresentados a prevalência de pessoas que vivem com VIH na província de Benguela diminuiu de 4,2% para 4% a partir de 2015 a 2016, mas deve-se ter em mente que em 2016 houve uma ruptura de Stock de testes [(4).]

O HNSP, localizado em Cubal na província de Benguela, começou a formar, em 2003 o programa DREAM (Drug Resource Enhancement contra a SIDA e Desnutrição) para a assistência aos portadores de VIH e doentes com SIDA. Para implementar este programa, desenvolvido pela Comunidade de Santo Egídio em Roma, o hospital preparou o "Projecto RENASCER", que visa alcançar os meios necessários para a execução deste programa. Este projecto deve garantir o tratamento com anti-retrovirais para cerca de 100 pacientes anualmente, os controlos adequados e o acompanhamento terapêutico para doenças oportunistas. Desde a criação do programa DREAM [3] até Junho 2016 foram testadas mais de 10.000 pessoas, com aproximadamente 1.330 HIV-positivo.

MÉTODOS

Estudo descritivo retrospectivo que analisou todos os casos tratados no programa DREAM do HNSP desde 1 de Janeiro 2015 até 31 de Agosto de 2016. Os dados foram extraídos dos relatórios de estatísticas do HNSP e da base de dados do Programa DREAM. Os dados recolhidos foram referentes a idade, sexo, testes realizados, resultado dos testes, estado de gravidez, estádio segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) e valor dos CD4 no momento do diagnóstico, momento do início de TARV, situação evolutiva dos doentes (activo, falecidos, transferidos, abandonos), linha de tratamento TARV, presença de infecções oportunistas. Para posterior análise os pacientes foram agrupados de acordo com as faixas etárias: menores de 15 anos, 15 a 24 anos, a partir de 25- 49 anos e com mais de 50 anos. Uma base de dados com o Word-Excel foi realizada. As variáveis quantitativas foram expressas como média ± desvio padrão (DP) e mediana para as variáveis de distribuição não normais e variáveis qualitativas como frequências e percentagens. As variáveis qualitativas foram comparadas pelo teste do qui-quadrado e as quantitativas pelo T-Student. As

[3] Começou em Agosto de 2006, assinando em 2007 um acordo com o INLS e em 2008 uma parceria com o Hospital Universitário Vall d'Hebron.

variáveis de distribuição não normal foram comparadas por meio de testes não paramétricos (Mann-Whitney U ou Kruskal-Wallis).

RESULTADOS

No período de 20 meses (01/01/2015 até 08/31/2016) houve um total de 3.089 testes de VIH realizados, dos quais 138 foram positivos, indicando assim uma prevalência da infecção por VIH na população de estudo de 4,5%.

A Tabela 1 mostra os resultados dos testes efectuados e a percentagem de positividade em função da idade e sexo dos estudados. Observa-se um aumento na percentagem de testes positivos em 2016 comparado com 2015 em quase todos os grupos etários. Pode-se ver que em adultos com menos de 50 anos, a percentagem de mulheres infectadas é cerca de 10 vezes maior que a dos homens.

Tabela 1. Prevalência da infecção pelo VIH (desde 01/01/2015 até 31/08/2016)

	Testes realizados			Resultados positivos					
	2015	**2016**	**GLOBAL**	**2015**	**2015 (%)**	**2016**	**2016 (%)**	**GLOBAL**	**GLOBAL (%)**
Crianças (≤ 14 anos)									
Mulher	151	48	199	7	4,6%	4	8,3%	11	5,6%
Homem	152	65	217	10	6,6%	3	4,6%	13	6,0%
Total	**303**	**113**	**416**	**17**	**5,6%**	**7**	**6,2%**	**24**	**5,8%**
ADULTOS									
Mulher	274	97	371	11	4,0%	4	4,1%	15	4,0%
Homem	495	101	596	2	0,4%	1	1,0%	3	0,5%
Total 15-24	769	198	967	13	1,7%	5	2,5%	18	1,9%
Feminino	479	182	661	55	11,5%	19	10,4%	74	11,2%
Masculino	1022	242	1264	15	1,5%	8	3,3%	23	1,8%
Total 25-49	1501	424	1925	70	4,6%	27	6,4%	97	5,0%

Feminino	42	27	69	3	7,1%	6	22,2%	9	13,0%
Masculino	90	38	128	9	10,0%	5	13,2%	14	10,9%
Total> 50	132	65	197	12	9,1%	11	16,9%	23	11,7%
Feminino	795	306	1101	69	8,7%	29	9,5%	98	8,9%
Masculino	1607	381	1988	26	1,6%	14	3,7%	40	2,0%
TOTAL adulto	**2402**	**687**	**3089**	**95**	**4,0%**	**43**	**6,3%**	**138**	**4,5%**
GRAVIDAS	**991**	**332**	**1323**	**6**	**0,6%**	**3**	**0,9%**	**9**	**0,7%**
TOTAL	**3696**	**1132**	**4828**	**118**	**3,2%**	**53**	**4,7%**	**171**	**3,5%**

Estas percentagens são iguais em adultos com mais de 50 anos. A percentagem de grávidas infestadas é de 0,7%. Isto compara-se com uma percentagem de seropositividade 4% nas mulheres com idades compreendidas entre 15 a 24 anos e 11,2% em mulheres com idades entre 25 a 49 anos. Esta discrepância provavelmente indique que a população adulta testada tem maior risco de contrair uma infecção pelo VIH. De 1 de Janeiro de 2010 até hoje (2017) um total de 1192 pacientes recebeu TARV no programa DREAM do HNSP. Destes, 819 (68,7%) eram mulheres e 373 (31,3%) eram do sexo masculino. A Tabela 2 mostra os principais dados do programa descritos neste período.

Tabela 2. Pacientes incluídos no Programa DREAM desde 01/01/2010 até hoje

	HOMEM	MULHER	Total
Pacientes acumulados que tem recebido TARV (com profilaxia pós-natal)	373 (31,3%)	819 (68,7%)	1192
Pacientes de novo TARV	299	607	906
Pacientes de novo TARV: (crianças ≤ 14 anos)	87	70	157
Pacientes de novo TARV: (adultos> 14)	212	537	749
Pacientes abandono do programa	52	110	162
Abandono 0-14 anos (em TARV)	11	8	19
Abandono> 14 anos (em TARV)	34	91	125
Abandono 0-14 anos (sem TARV)	6	7	13
Abandono> 14 anos (sem TARV)	1	4	5
Pacientes transferidos	53	88	141
Pacientes falecidos	117	174	291
Falecidos 0-14 anos (em TARV)	11	8	19
Falecidos> 14 anos (em TARV)	63	105	168
Falecidos 0-14 anos (sem TARV)	11	16	27

Falecidos> 14 anos (sem TARV)	32	45	77

Até 25 de Setembro de 2016, o programa DREAM controla activamente 606 pacientes com infecção pelo VIH, dos quais 432 (71,3%) são do sexo feminino e 174 (28,7%) do sexo masculino. Os dados evolutivos destes pacientes são descritos na Tabela 3.

Desde o dia 1 de Janeiro de 2016 até 30 de Setembro do 2016 foram incorporados 128 casos novos no Programa DREAM. 108 deles foram diagnosticados no HNSP, 18 casos foram transferidos de outros programas e 2 foram doentes reaparecidos. No total, há 85 (66,4%) mulheres e 43 (33,6%) homens. Seis dos 108 novos casos (5,6%) foram diagnosticados em mulheres grávidas, 15 foram crianças ≤ 14 anos (11,7%), 13 deles foram <5 anos. Os pacientes restantes (113, 88,2%) tinham ≥ 15 anos, dos quais 18 (14%) tinham mais de 50 anos e 114 começaram o tratamento do VIH pela primeira vez. Outros 5 pacientes já estavam recebendo TARV quando aderiram ao programa. O estágio clínico da OMS no momento do diagnóstico da infecção pelo VIH foi registrada em 123 casos.

Tabela 3. Pacientes actualmente activos no PROGRAMA DREAM

	Homem	Mulher	Total
Pacientes controlados activos actualmente	174	432	606
Actualmente TARV	137	368	505
Actualmente TARV (crianças ≤ 14 anos)	23	25	48
Actualmente TARV (adultos> 14 anos)	114	343	457
Actualmente em 1ª linha de TARV	125	350	475
Actualmente em 2ª linha de TARV	4	13	17
Actualmente estádio da OMS I	30	139	169
Actualmente estádio da OMS II	19	31	50
Actualmente estádio da OMS III	86	208	294
Actualmente estádio da OMS IV	13	20	33

Notavelmente, 87 (70,7%) dos casos foram diagnosticados em estágios clínicos avançados (III e IV). Na fase I da OMS encontramos 21 pacientes (17,1%); na fase II 15 pacientes (12,2%), 57 pacientes (46,3%) em fase III da OMS e 30 pacientes na fase IV (24,4%). 24% destes pacientes são

pacientes diagnosticados com tuberculose simultaneamente. A contagem inicial de linfócitos CD_4 está registada em 92 pacientes. Apenas em 28 (30,4%) dos doentes a contagem inicial de CD_4 foi ≥350. Nos demais pacientes, 64 (69,6%), o valor inicial é de <350 CD_4, destes 43 (46,7%) teve CD_4 <200, 28 (30,4%) CD_4 <100 e 23 (25%) CD_4 <50.

Em 18 dos 28 pacientes que tiveram CD_4 <100 foi realizada a punção lombar para descartar meningite criptocócica. Nenhum deles tinha sinais de meningite antes da punção lombar. Em seis dos 18 casos (33,3%) a coloração com tinta-da-china era positiva, assim, os pacientes foram diagnosticados de meningite criptocócica. Um total de 15 de 128 pacientes morreu nos primeiros 30 dias após o diagnóstico (11,7%). Seis tinham CD_4 <50 e os outros 5, tendo em conta a gravidade do paciente foi impossível fazer a determinação de CD_4. Os restantes 4 pacientes tinham contagem CD_4 inicial de 183, 234, 276 e 321, respectivamente.

Foram detectados 17 pacientes (13 mulheres e 4 homens) que se encontravam em TARV de segunda linha com base na combinação de dois análogos de nucleósidos (AZT ou ABC ou TDF com lamivudina ou emtricitabina) com lopinavir/ritonavir. Dois dos pacientes são crianças com idades de 9 e 10 anos que já tinham apresentado um fracasso para a primeira linha. Os 15 pacientes restantes são adultos. Em 12 casos começaram o TARV há mais de ≥ 5 anos e 7 casos há mais de 9 anos que estão recebendo TARV.

A determinação da carga viral foi realizada em 14 destes 17 pacientes. Em 12 casos a carga viral foi detectável antes da mudança de tratamento e ajudou a tomar a decisão de mudar para o TARV de segunda linha. Nos restantes 2 casos a determinação da carga viral foi realizada quando o paciente já estava tomando o TARV de segunda linha. Em ambos casos a carga viral foi indetectável. Estes 2 pacientes actualmente estão em situação clínica e imunológica de estabilidade.

Actualmente, 9 dos 17 pacientes que estão em TARV de segunda linha encontram-se em situação clínica e imunológica de estabilidade. No entanto, detectaram-se 7 casos de falha clínica e/ou imunológica.

DISCUSSÃO

A partir de 1 de Janeiro de 2016 até 30 de Setembro 2016 foram incorporados 128 casos novos no Programa DREAM. Note-se a predominância de mulheres numa proporção aproximada de 2:1. A maior preocupação é a elevada percentagem de casos diagnosticados em fases avançadas da doença. A prevalência da tuberculose é alta. Na amostra de novos casos de infecção por VIH diagnosticados em 2016, 25% têm simultaneamente a tuberculose. Embora os números de pacientes sejam reduzidos pelo pequeno tamanho da amostra, chama a atenção a elevada incidência (33,3%) dos pacientes com meningite criptocócica subclínicas com base CD_4 <100. Devido ao elevado número de pacientes que são diagnosticados em estágios avançados da doença, a mortalidade é alta (11%).

É necessário desenhar estratégias para o diagnóstico precoce e assim realizar diagnósticos em fases anteriores de infecção reduzindo a mortalidade [5].

A necessidade de incorporar a tecnologia para determinar a carga viral é essencial para continuar o programa com qualidade mínima. É essencial para diagnosticar e tratar correctamente o fracasso terapêutico. Um problema emergente é o diagnóstico de pacientes com fracasso de TARV de segunda linha. É necessário fornecer e começar a pedir a incorporação de novas famílias de drogas ao arsenal farmacêutico de TARV.

Com base nos resultados descritos e para cumprir com as orientações da OMS na sua actualização de 2016 existem actualmente algumas deficiências significativas que impedem o acompanhamento das orientações da OMS [6]. As principais deficiências que ameaçam a continuidade do programa incluem, nomeadamente, a falta de determinação da carga viral. A incapacidade de determinar a carga viral dificulta consideravelmente a gestão adequada dos tratamentos anti-retrovirais. Não ter carga viral faz com que não se possa diagnosticar o fracasso do TARV de primeira linha. Actualmente, o diagnóstico de fracasso de TARV é feito com base na diminuição do número de células CD_4 (fracasso imune) ou o desenvolvimento de eventos clínicos (fracasso clínico). Está bem estabelecido que esta forma de diagnóstico de fracasso é imprecisa e tardia e que ao final pode levar a fazer mudanças desnecessárias no tratamento quando se apresentam alterações nos CD_4, que nem sempre são devidas a fracasso. É bem demostrado que continuar tratamentos de primeira linha em pacientes com fracasso virológico provoca o aparecimento de mutações de resistência que colocam em risco a eficácia dos tratamentos de segunda linha [6,7].

Actualmente, o número de pacientes que recebem tratamento de segunda linha não é muito alto. No entanto, começamos a ter casos de falta de tratamentos de segunda linha. A experiência acumulada nos países mais desenvolvidos nesse fenómeno é de que os casos podem aumentar. Portanto é preciso métodos de diagnóstico de fracasso virológico (carga viral) e a possibilidade dos estudos de resistência em laboratórios centralizados. Por outro lado, é necessário novas gerações de medicamentos anti-retrovirais e novas famílias (inibidores de integrase) para lidar com o tratamento desses pacientes, porque actualmente não existe alternativa terapêutica para estes casos [6,7,8,9,10,11,12,13,14].

Dado que a população é jovem e o elevado nível de promiscuidade sexual observada pode-se esperar que nos próximos anos ocorra um aumento contínuo no número de diagnósticos e, consequentemente, um aumento na prevalência da doença. Pode-se ver que a percentagem de pacientes que é diagnosticada em estágios avançados da doença é alta, por isso se espera que ocorram um grande número de casos de infeções oportunistas [15]. Entre as infeções oportunistas, a tuberculose continua a ser a mais prevalente em pacientes com infeção pelo VIH. Portanto, é de

esperar um aumento dos casos de Tuberculose Multidrogaresistente (MDR-TB), que é mais comum em pacientes co infestados [16].

Outra infecção oportunista para destacar pela falta de meios para o diagnóstico e fármacos para o tratamento adequado, é a infecção criptocócica. O tratamento actual com fluconazol é sub-óptima e está bem estabelecida em vários estudos que implica maior mortalidade como observamos em nossos pacientes [17]. Enquanto não se tenham dados de base populacional sobre a prevalência de infecção por *Cryptococcus* nesta área, dado os números de prevalência nos países vizinhos e da curta experiência neste centro, podemos esperar um aumento no número de diagnósticos de meningite criptocócica. Por isso, é necessário ter provas laboratoriais de rastreio, métodos de diagnóstico no LCR e tratamentos adequados [17,18,19].

Em conclusão, apesar dos dados apresentados globalmente no atendimento e distribuição de terapia anti-retroviral e que os casos de mortalidade decrescem globalmente, em Angola a situação da epidemia de VIH é alarmante. Encontramo-nos diante da aparição de casos de resistência à terapia anti-retroviral segunda linha, a incapacidade para fazer um diagnóstico correcto destes fracassos virológicos e incapacidade de saber o tipo de resistências e sem opção de novas directrizes terapêuticas. As infecções oportunistas estão aumentando devido ao diagnóstico tardio de pacientes com VIH, com a gravidade de não poder fazer-se um diagnóstico correcto ou maneio terapêutico deles. Tendo em conta estes dados, espera-se que nos próximos anos a situação da epidemia em Angola resulte no número de mortes e no aumento da prevalência, dados que estariam longe de ser o esperado para os Objectivos de Desenvolvimento do Milénio e dados bem longe do que a sociedade angolana merece.

Bibliografia

1) Asamblea General de las Naciones Unidas. 2011.

2) GLOBAL AIDS UPDATE. UNAIDS – 2016.

3) Asamblea Naciones Unidas. Junio 2016.

4) Dados do Ministério da Saúde, Angola. 1 Dezembro. 2016. Informe Provincia Benguela.

5) Lawn SD, Harries AD, Anglaret X, Myer L, Wood R. Early mortality among adults accessing antiretroviral treatment programmes in sub-Saharan Africa. AIDS. 2008; 22:1897-908.

6) World Health Organisation. Consolidated guidelines on the use of antiretroviral drugs for treating and preventing HIV infection: recommendations for a public health approach - 2nd ed. WHO Guidel2016:480.

7) Guichet E, Aghokeng AF, Serrano L, Bado G, Toure-Kane C, Eymard-Duvernay S, et al. High viral load and multidrug resistance due to late switch to second-line regimens could be a major

obstacle to reach the 90-90-90 UNAIDS objectives in sub-Saharan Africa. AIDS Res Hum Retroviruses 2016; 32:1–13.

8) Konou AA, Salou M, Vidal N, Kodah P, Kombate D, Kpanla P, et al.Virological outcome among HIV-1 infected patients on first-line antiretroviral treatment in semi-rural HIV clinics in Togo. AIDS Res Ther 2015; 12:38.

9) Boullé C, Guichet E, Kouanfack C, Aghokeng A, Onambany B, Ikaka CM, et al. Virologic failure and HIV drug resistance in rural Cameroon with regard to the UNAIDS 90-90-90 treatment targets. Open Forum Infect Dis 2016:ofw233.

10) Muri L, Gamell A, Ntamatungiro AJ, Glass TR, Luwanda LB, Battegay M, et al. Development of HIV drug resistance and therapeutic failure in children and adolescents in rural tanzania – an emerging public health concern. AIDS 2017; 31:61-70.

11) Konou AA, Dagnra AY, Vidal N, Salou M, Adam Z, Singo-Tokofai A, et al.Alarming rates of virological failure and drug resistance in patients on long-term antiretroviral treatment in routine HIV clinics in Togo. AIDS 2015; 29:2527–30.

12) Boender TS, Kityo CM, Boerma RS, Hamers RL, Ondoa P, Wellington M, et al. Accumulation of HIV-1 drug resistance after continued virological failure on first-line ART in adults and children in sub-Saharan Africa. J AntimicrobChemother 2016; 71:2918–2927.

13) Dube NM, Tint KS, Summers RS. Early warning indicators for HIV drug resistance in adults in South Africa at 2 pilot sites, 2008-2010. Clin Infect Dis 2014; 58:1607–1614.

14) Rossouw TM. Monitoring Early Warning Indicators for HIV Drug Resistance in South Africa: Challenges and Opportunities.Clin Infect Dis 2014; 58:1615–1617.

15) Ta IL, Smith BR, von Geldern G, et al. HIV-associated opportunistic infections of the CNS. Lancet Neurol 2012; 11: 605-17.

16) Jarvis JN, Meintjes G, William A et al. Adult meningitis in a setting of high HIV and TB prevalence: findings from 4961 suspected cases. BMC Infect Dis 2010;10:67.

17) Sloan DJ, Parris V. Cryptococcal meningitis: epidemiology and therapeutic options. ClinEpidemiol 2014; 6: 169-82.

18) Jarvis JN, Lawn SD, Vogt M, et al. Screening for cryptococcalantigenemia in patients accessing an antiretroviral treatment program in South Africa. Clin Infect Dis 2009; 48:856–62.

19) Jarvis JN, Govender N, Chiller T, et al. Cryptococcal antigen screening and preemptivetherapy in patients initiating antiretroviral therapy in resource-limited settings: a proposed algorithm for clinical implementation. J Int Assoc Physicians AIDS Care (Chic) 2012; 11:374–9.

SAÚDE

O ENSINO – APRENDIZAGEM DO PROCESSO DE ATENÇÃO DE ENFERMAGEM ATRAVÉS DA METODOLOGIA DA PROBLEMATIZAÇÃO

ROSANE NUNES PEREIRA DA COSTA RODRIGUES LUCAS [a]

oliveirapcster@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa foi feita com o objectivo de avaliar o ensino-aprendizagem do processo de Atenção de Enfermagem através da metodologia problematização. Através de uma análise Qualitativa-Descritiva realizada aos estudantes do 2º ano de enfermagem do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente (ISPSN), Angola, Huambo num universo de 80 alunospara avaliar os dados, foram avaliados os trabalhos individuais no período do 1º e 2º semestre do Processo de Atenção de Enfermagem através de estudos de casos clínicos. São apresentados dados percentuais em quadros estatísticos com distribuição de frequência gerados pelo programa Microsoft Excel; no 2º semestre os alunos obtiveram uma maior compreensão do Processo de Atenção de Enfermagem que no 1º semestre; já que estes mostraram aprendizagem e entendimento. O estudo reflecte que se deve estimular cada vez mais a Metodologia da Problematização; o que implica a capacitação dos professores para unificar o Processo de Atenção de enfermagem possibilitando o estudante aperfeiçoar o julgamento e raciocínio crítico para um melhor cuidado com o paciente além de contribuir para uma formação de excelência na graduação de enfermagem interagindo a teoria com a prática no processo ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Ensino – Aprendizagem, Metodologia Problematização e Processo de atenção de enfermagem.

[a] Enfermeira Especialista – Docente Colaboradora do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente

ABSTRACT

This research was done with the objective of evaluating the teaching-learning process of Nursing Attention through the problematization methodology. Through a Qualitative-Descriptive analysis performed to the students of the 2nd year of nursing of the ISPSN in a universe of 80 students; to evaluate the data were evaluated individual work in the period of the 1st and 2nd semester of the Nursing Care Process through clinical case studies. Percentage data are presented in statistical tables with frequency distribution generated by the Microsoft Excel program, in the second semester students obtained a better understanding of the Nursing Attention Process than in the first semester; since they showed learning and understanding. The study reflects that the problem-solving methodology should be stimulated more and more; which implies the qualification of the teachers to unify the Nursing Attention Process allowing the student to perfect in the judgment and critical reasoning for a better care with the patient besides contributing to a training of excellence in the graduation of nursing interacting the theory with the practice in the teaching-learning process.

Key-words: Teaching-learning, Problem-solving Methodology and Nursing care process.

INTRODUÇÃO

O Ensino é o processo pelo qual o aprender é facilitado por outra pessoa, possibilitando que o educando vivencie situações com potencial de modificações na vida concreta. Aprender é o reflexo manifesto da experiência do aluno ao ensino dos conhecimentos específicos facilitados pela instrução do professor, e se baseia em determinações estratégicas propostas pela formação que se anseia, contribuindo com a vivência do educando antes de tudo como ser no mundo [(1)].

No Ensino-Aprendizagem é necessário compreender que a educação é um processo unilateral, ou seja, a formação da pessoa humana se dá no todo, em todas as dimensões e no conjunto das relações. Assim, dependendo das estratégias de ensino empregadas e das medidas avaliativas utilizadas, obtém – se a aprendizagem desejada. Dentre as diferentes classificações de aprendizagem, as mais citadas pelos estudiosos são: tradicional do condicionamento e a problematizadora [(2)].

A Pedagogia da Problematização parte da base que num mundo de mudanças rápidas, o importante não são os conhecimentos ou ideias nem comportamentos correctos e fáceis que se esperam, mas sim o aumento da capacidade e agente de transformação social para detectar os problemas reais e buscar para eles soluções originais e criativas. Por esta razão, a capacidade que se deseja desenvolver é a de fazer perguntas relevantes em qualquer situação para entende-las e ser capaz de resolve-las adequadamente [(3)].

Existindo assim, a necessidade de adquirir um raciocínio crítico que é um processo cognitivo activo e organizado, utilizado para examinar o próprio raciocínio e dos outros. Para isto, pressupõe determinado nível básico de humildade intelectual e compromisso com o pensar de maneira explícita, exacta e apurada, bem como o agir em base do conhecimento genuíno [(4)].

O Processo de Enfermagem é, neste sentido, reconhecido como instrumento essencial à Enfermagem, capaz de promover autonomia, independência e especificidade à profissão à medida que subsidia o enfermeiro na interpretação, análise e julgamento dos problemas actuais de saúde e potenciais da clientela, baseado nas manifestações das respostas humanas [(5)]. Entende-se que o Processo de Atenção de Enfermagem (P.A.E) apresenta-se como um instrumento metodológico e uma estratégia para a implementação do Cuidado. É o modo sistemático e dinâmico, que visa a prestação de cuidados humanizados e eficientes. Desenvolve-se por meio de actividades direccionadas ao cuidado individualizado, orientando resultados e baixo custo. Impulsiona os Enfermeiros a analisar constantemente a sua prática e discutir como poderiam resolver com eficácia [(6)].

O PAE é composto por cinco etapas tais como o Histórico (Colecta de Dados); Diagnóstico de Enfermagem (DE) onde é utilizado a NANDA que é uma organização que regula e define os mesmos; Prescrição sendo o Planeamento para o devido Cuidado; Implementação que são as acções da enfermagem e Avaliação que vem a ser os resultados obtidos [(7)].

O Processo de tomada de decisão em saúde exige que os enfermeiros sejam capazes de pensar criticamente e escolher acções adequadas para solucionar os problemas identificados. Nesse processo, o aprender a racionar clinicamente é uma das etapas mais complexas em termos cognitivos e um dos temas mais envolvidos na tomada de decisão clínica [(8)].

Frente a estes conceitos, planteia – se a seguinte pergunta de Investigação:

A Pedagogia Problematizadora é eficaz no ensino-aprendizagem no Processo de Atenção de Enfermagem?

OBJECTIVO:

Geral:

- Avaliar o ensino – aprendizagem do Processo de Atenção de Enfermagem através da Metodologia da Problematização.

Específicos:

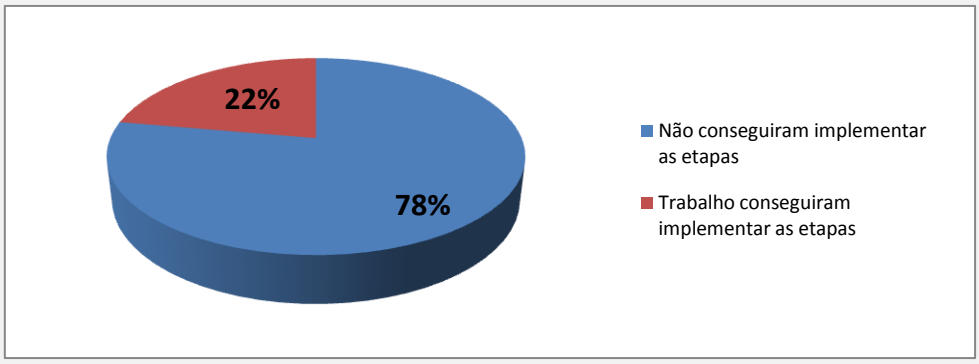
- Identificar a aprendizagem nas etapas do Processo de Atenção de Enfermagem através da metodologia da problematização;
- Reconhecer as dificuldades da aprendizagem nas etapas do Processo de Atenção de Enfermagem através da metodologia da problematização.

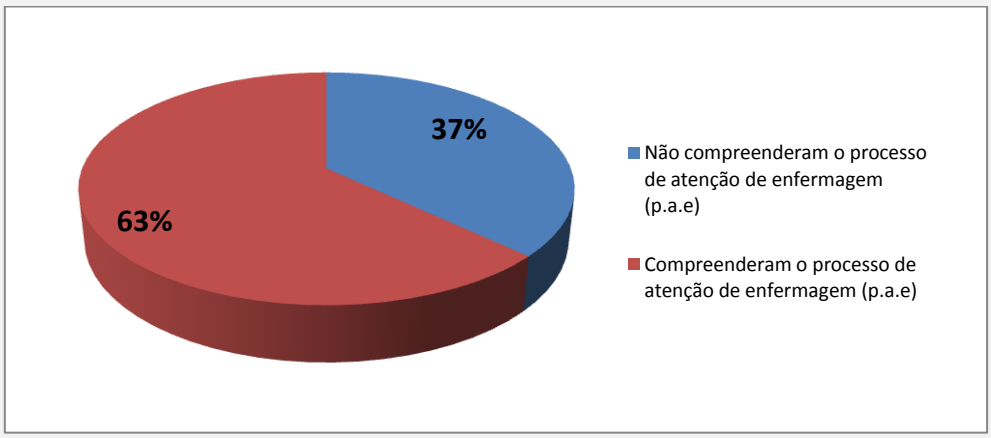
METODOLOGIA

Qualitativa – Descritiva realizada com os alunos do 2º ano de enfermagem do ISPSN num universo de 80 alunos; para analisar os dados foram avaliados os trabalhos individuais no ano 2016 no período do 1ºsemestre (27 trabalhos) com 27 alunos e no 2º semestre com 53 alunos (42 trabalhos em grupo) do Processo de Atenção de Enfermagem através de estudos de casos clínicos.

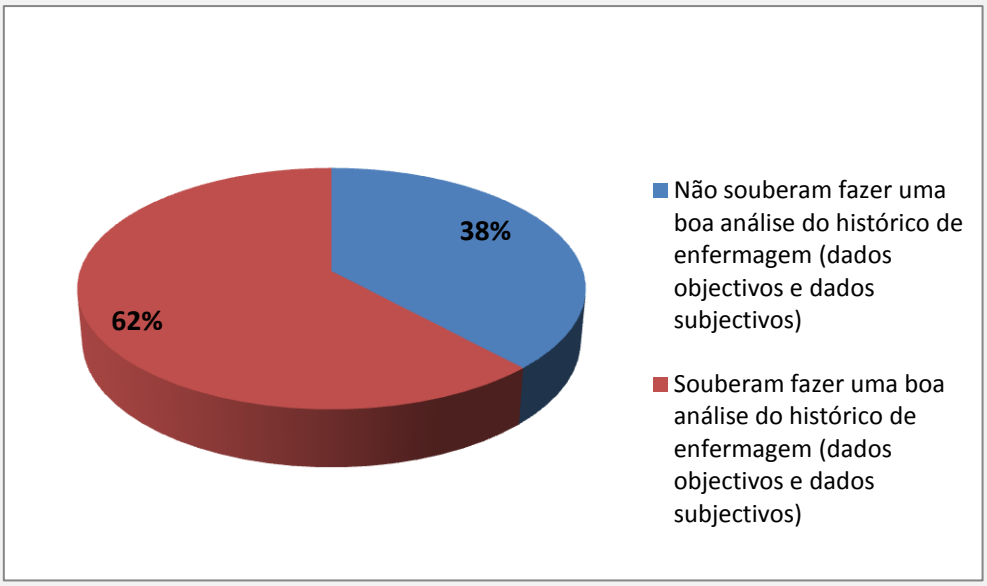
RESULTADOS

Neste estudo foi analisado o processo ensino-aprendizagem do PAE através da metodologia da problematização, reconhecendo as dificuldades da aprendizagem nas 5 etapas da sua aplicação.

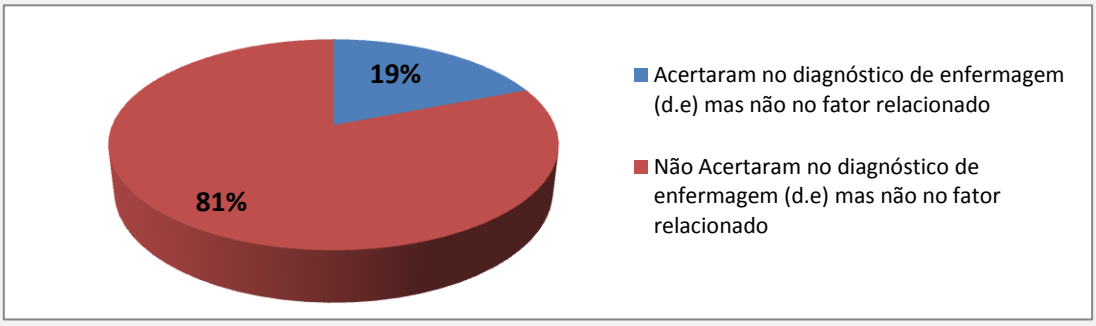


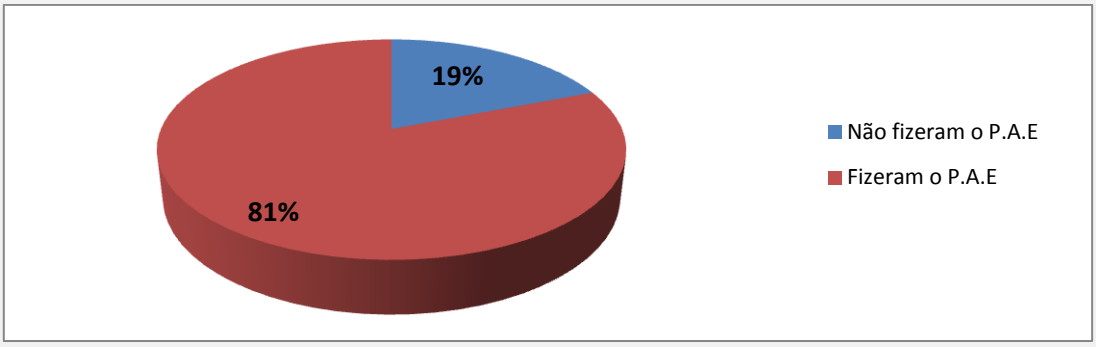


Com relação às Etapas do Processo do 1º semestre, somente 63% (17 alunos) lograram fazê-lo, sendo 37% (10 alunos) não satisfatório, principalmente na interpretação do Histórico de Enfermagem; o que vai de acordo com os 78% (20 alunos) e os 22% (7 alunos) que não conseguiram implementar as Etapas.

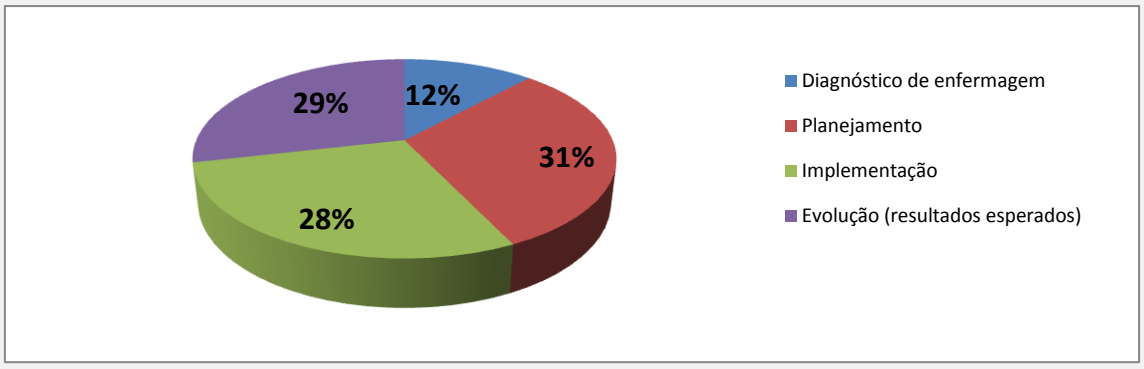


Já no 2º semestre 62% souberam fazer uma boa análise do Histórico de Enfermagem e 38% não lograram fazê-lo, sendo observado pelas lacunas das colectas de dados subjetivos e objetivos o que é necessário para uma boa interpretação.





Nos Diagnósticos de Enfermagem (DE) no 2º semestre 81% não identificaram os D.E assim como relacionar os seus factores e 19% conseguiram fazê – lo. Isto se reflecte na dificuldade de utilizar a NANDA; retratando o mesmo resultado estatístico.



Com relação às 5 etapas do PAE; no 2º semestre os estudantes conseguiram de maneira satisfatória em cada etapa: 12% (5 trabalhos) Histórico de Enfermagem ou a Avaliação Inicial, Planeamento 31% (13 trabalhos), Implementação 28% (12 trabalhos) e na Evolução que são os Resultados Esperados foram 29% (12 trabalhos).

DISCUSSÃO

Com relação ao Histórico de Enfermagem ou à Avaliação Inicial (a 1ª etapa do PAE) podemos perceber que é onde existe uma interpretação directa do cliente/enfermeiro; no 1º e no 2º semestre foram dadosestudos de casos clínicos mas pode – se perceber que já na 4ª unidade curricular eles tinham uma maior compreensão do PAE; o que lhes facilitou agrupar e recolher os dados nesta etapa.

No Planeamento houve mais facilidade de realizar a Prescrição pois esta etapa mesmo que os D.E não estejam bem identificados é mais fácil realizar a Prescrição e a sua Implementação já que o cliente apresenta necessidades afectadas de maneira visível; sendo mais fácil realizar os cuidados de maneira assertiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO

Há que se ter em conta que o PAE é o método organizado e sistematizado de Colecta de Dados (Histórico) necessário à interpretação e agrupamento dos mesmos unindo a fisiopatologia, avaliando a partir de uma Teoria de Enfermagem para chegar a uma das etapas mais complexas: o Diagnóstico de Enfermagem, além de obter uma boa avaliação inicial, implica realizar um correcto exame físico e interpretar com a fisiopatologia o que levará o estudante a ter um raciocínio crítico e poder analisar com um factor relacionado, como estes não tem muita prática no estágio leva a fonte de erros no D.E. Assim é necessário um bom acompanhamento dos professores do estágio com conhecimento do P.A.E e o uso da NANDA.

Consequentemente ocorre o Planeamento (onde se encontra a Prescrição), Implementação e a Evolução ou Avaliação Final para assim se obter um cuidado humanizado e efectivo.

Analisar a teoria e a prática é fundamental para estimular o raciocínio crítico do aluno que contribui para o aperfeiçoamento do processo em todas as suas Etapas.

A formação académica através da Metodologia da Problematização é eficaz por meio da verticalização do ensino para assim poder aprofundar o conhecimento do aluno permitindo vivenciar a teoria da prática, expressando as suas dificuldades com as habilidades (o ensino da perspectiva aluno/ professor).

Assim sendo, o estudo reflecte que deve-se estimular cada vez mais a metodologia da problematização no ensino-aprendizagem; o que implica a capacitação dos professores, buscar unificar o PAE possibilitando o aluno aperfeiçoar o julgamento e raciocínio crítico para um melhor cuidado com o cliente; e assim contribuir para uma formação de excelência que estimule o aluno ao diálogo, a participação, sendo coerente na essência do cuidar mediante uma atitude reflexiva, construtiva e questionadora capaz de adquirir conhecimentos, capacidades para um cuidado de qualidade e competência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. POTTER, PERRY – Fundamentos de Enfermagem, 5º Edição, Editora Guanabara Koogan S.A – 2004

Consultas em Web:

2. Rodrigo Otávio PIRES et al. *Potencialidades da Problematização Freireana no ensino de " Didática em Enfermagem"*. Cogitare Enferm. 15(2), págs 308. [em linha] Abri/Jun. 2010 [consultado em] Abril de 2016. [disponível em] http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/cogitare/article/viewFile/17866/11658.
3. Anaide Mary SANTOS et al. *A Pedagogia da Problematização como prática emancipadora da formação em Enfermagem* [em linha] s.d [consultado em] Abril de 2016. [disponível em] http://apps.cofen.gov.br/cbcenf/sistemainscricoes/arquivosTrabalhos/a%20pedagogia%20da%20problematizacao.pdf.
4. Diego SCHAURICH *et al*., *Metodologia da Problematização no Ensino em Enfermagem:uma reflexão do vivido do PROFAE/ RSa*; Ecs. Anna Nery Enferm [em linha] Junho de 2007 [consultado em] Abril de 2016. [disponível em] http://www.scielo.br/pdf/ean/v11n2/v11n2a21
5. Wilma FONTES et al; *Competências para aplicação do Processo de Enfermagem Autoavaliação de discentes concluintes do Curso de Graduação*;Revista Rene. Fortaleza, jul/set

2010;v.11,n3 pág 86 – 94. [em linha] Julho de 2010 [consultado em] Abril de 2016. [disponível em] www.revistarene.ufc.br/vol11n3_pdf/a09v11n3.pdf

6. Flávia LUIZ *et al.*, Sistematização *da Assistência de Enfermagem na perspectiva da equipa de um Hospital Universitário*; Revista Eletrónica de Enfermagem UFG 2010 Out/Dez, 12 (4) 655 – 9 [em linha] Outubro de 2010 [consultado em] Abril de 2016. [disponível em] https://www.fen.ufg.br/fen_revista/v12/n4/v12n4a09.htm
7. Jucilene REMIZOSKI et al; *Dificuldades na Implantação da Sistematização da Assistência de Enfermagem – SAE: uma Revisão Teórica;* Cadernos da Escola de Saúde, Curitiba; 2010; 03: 1-14. [em linha] 2010 [consultado em] Abril de 2016. [disponível em]: http://revistas.facbrasil.edu.br/cadernossaude/index.php/saude/article/viewFile/68/68http://revistas.facbrasil.edu.br/cadernossaude/index.php/saude/article/viewFile/68/68
8. Ana Luisa LIRA et al; *Diagnóstico de Enfermagem: Estratégia Educativa fundamentada na Aprendizagem baseada em Problemas*; Revista Latino Americana Enfermagem; 19 (4): |8 telas|; [em linha] Julho de 2011 [consultado em] Abril de 2016. [disponível em]: www.scielo.br/pdf/rlae/v19n4/pt_12.pdf

SAÚDE

MÉTODO CIENTIFICO DE ACTUACIÓN DE ENFERMERÍA. PRESENTACIÓN DE UN CASO

SANDRA ACOSTA FERNANDEZ [a]

GENNER FADRAGAS CLAVELO [b]

AFONSO LOURENÇO PALANGA TCHIYOKA[c]

sandraacosta1979@gmail.com

RESUMEN

La mayor parte de las publicaciones científicas sobre Proceso de Atención de Enfermería, evalúan el método de actuación del personal de enfermería como el modelo de trabajo práctico, preciso y científico para resolver determinada situación de un paciente. El mismo consta de cinco etapas: la Evaluación Inicial, Diagnósticos de Enfermería, Planeamiento, Implementación y Evaluación Final. En la segunda etapa ocupan una función relevante las llamadas características definitorias, pues son indispensables para la observación del estado de salud de individuos, familias y comunidades. En estrecho vínculo con lo anterior están los factores relacionados los que constituyen el contexto donde tiene lugar las características definitorias. En el presente trabajo se aplica el sistema categorial antes mencionado y propuesto por la NANDA para el Proceso de Atención de Enfermería, a partir de la presentación de un caso en el que se evidencia la aplicación práctica de lo que ya es, internacionalmente aceptado, como un sistema de acciones diagnósticas y de intervención que todo profesional de enfermería debe dominar, pues son competencias necesarias para el desempeño exitoso en el área de atención y de la aplicación del Método Científico de Actuación de Enfermería. Se presenta un paciente ingresado en la UTI, del Hospital Regional de Huambo en Angola, con el diagnóstico médico de Edema Agudo del Pulmón, y se explica la secuencia de cada una de las etapas que conforman el proceso de atención de enfermería.

[a] Máster en Urgencias y Emergencias Médicas. Profesora Asistente y Profesora del Instituto Superior Politécnico Sol Nascente.

[b] Especialista de I grado en Cardiología y I grado en Medicina General Integral. Profesor Asistente. Máster en Urgencias y Emergencias Médicas.

[c] Técnico Medio en Enfermería, Estudiante de Medicina Tercer Año, Universidad José Eduardo dos Santos.

Palabras claves: Diagnósticos de enfermería, acciones de enfermería y Proceso de Atención de enfermería.

ABSTRACT

Most scientific publications about nursing care process, evaluate the method of action of the nursing staff as scientific, precise and practical working model to meet a patient's specific situation. It consists of five stages: the initial assessment, nursing diagnosis, planning, implementation and evaluation Final. In the second stage features defining calls, occupy a major role as they are indispensable for the observation of the State of health of individuals, families and communities. In close link with the above are related factors that you are the context where takes place the defining characteristics. In this work applies the categorical system mentioned above and proposed by the NANDA for the process of nursing care, from the presentation of a case in which there is evidence of the practical application of what already is, internationally accepted, as a system of diagnostic actions and intervention that all professional nurse must master because they are skills necessary for successful performance in the area of care and give it application of the scientific method of performance of nursing. Presents a patient entered the STU, of the Regional Hospital of Huambo in Angola, with the medical diagnosis of acute lung Edema, and explains the sequence of each of the stages that make up the process of nursing care.

Key words: Nursing diagnosis, nursing actions and Nursing care process.

INTRODUCCIÓN

El ejercicio de la enfermería, como todos conocemos, data ya de varios siglos; sin embargo, es en 1973, en San Luis, Estados Unidos, donde se funda la Agencia Nacional para el Diagnóstico y Acciones de Enfermería (NANDA). De este modo nace de carácter oficial el Proceso de Atención de Enfermería (PAE), vigente hasta hoy como proceso rector de la profesión.

El Proceso de Atención de Enfermería consta de cinco etapas: la Evaluación Inicial, Diagnósticos de Enfermería, Planeamiento, Implementación y Evaluación Final.

Los Diagnósticos de Enfermería, según la **Taxonomía II de la NANDA**, están estructurados en **dominios, clases y diagnósticos**. Pero es pertinente resaltar que el propio grupo NANDA, propone continuar utilizando para realizar la Valoración de Enfermería y agrupar a los Diagnósticos, la tipología de Patrones Funcionales de Salud, hasta que se incorpore esta nueva clasificación y sea del dominio de todos[(1)]

Diagnóstico enfermero: Juicio clínico sobre la respuesta humana de una persona, familia o comunidad frente a problemas de salud/procesos vitales reales o potenciales. El diagnóstico

enfermero proporciona la base para la selección de las intervenciones de enfermería destinadas a lograr los objetivos de los que el enfermero es responsable.

Diagnóstico enfermero real: Describe respuestas humanas a estados de salud/procesos vitales que existen en una persona, familia o comunidad. Está apoyado por características definitorias (manifestaciones, signos y síntomas) que se agrupan en patrones de claves o inferencias relacionadas [(2)]

Diagnóstico enfermero de promoción de salud: Juicio clínico sobre las motivaciones y deseos de una persona, familia o comunidad de aumentar su bienestar y actualizar su potencial de salud que se manifiesta en su disposición para mejorar conductas de salud específicas. Los diagnósticos de promoción de salud pueden usarse con cualquier estado de salud y no requieren ningún nivel específico de bienestar establecido. Las intervenciones se apoyan de acuerdo con la persona, familia o comunidad, para asegurar al máximo la posibilidad de alcanzar los resultados esperados[(1)]

Diagnóstico enfermero de riesgo: Describe respuestas humanas a estados de salud/procesos vitales que pueden desarrollarse en una persona, familia o comunidad vulnerables. Está determinado por factores de riesgo que contribuyen al aumento de la vulnerabilidad[(2)]

Síndrome: Grupo de signos y síntomas que aparecen casi siempre juntos. Estos grupos representan un cuadro clínico específico

Diagnóstico enfermero de salud: Describe respuestas humanas a niveles de bienestar en una persona, familia o comunidad. Se sustentan en características definitorias (manifestaciones, signos y síntomas) que se agrupan en patrones de claves o inferencias relacionadas[(3)]

La historia clínica continúa siendo de valor fundamental en la valoración inicial de los pacientes. Horta inició su estudio y publicaciones en 1964, introduciendo el plano de cuidados como tarea facultativa a sus alumnos y terminó como el trabajo intitulado "Contribución para una Teoría de Enfermería", en 1970. Este modelo se fundamenta en un abordaje humanista y empírico, a partir de la teoría de motivación de Maslow. Admite al ser humano como una parte integrante del universo, y de esta interacción surgen los estados de equilibrio y desequilibrio en el tiempo y espacio. Los seres humanos tienen necesidades básicas que buscan satisfacer este proceso interactivo[(4)]

Basado en estos argumentos hemos realizado nuestro estudio, en el cual se demuestra el valor del PAE en el trabajo diario de los enfermeros.

CASO CLINICO. SU PRESENTACIÓN

Paciente masculino, de 74 años, con antecedentes de problemas de salud, valorado por cardiólogo en el Hospital Regional de Huambo, en julio del año 2015, por presentar hipertensión arterial, diabetes mellitus, e infecciones respiratorias a repetición. En la madrugada del 25 de septiembre del

mismo año, comienza con disnea progresiva, tos, taquicardia con cifras de tensión arterial elevada y ansiedad marcada. Como dato de interés, el señor enviudó hace 15 días y presenta dificultades para deambular, por lo que vive ahora con la hija mayor.

Se le realizan los cuidados básicos de la emergencia, no logrando estabilizarlo. Es trasladado a la UTI del hospital, donde es ingresado y se le realizan todos los procederes y cuidados establecidos en los protocolos de trabajo de la unidad. Se le canaliza vena profunda, se le coloca tubo endotraqueal, sonda nasogástrica y vesical.

En este servicio se mantiene las primeras 2 horas con el mismo cuadro clínico de su ingreso; los enfermeros del servicio proceden a la evaluación inicial:

Paciente anciano.

Masculino.

Hipertenso.

Cuadro de infecciones respiratorias a repetición.

Disnea.

Tos.

Taquicardia.

Ansiedad marcada.

Viudo.

Viviendo en un nuevo hogar.

Con sonda nasogástrica, tubo endotraqueal, sonda vesical y canalización de vena profunda.

DIAGNOSTICO DE ENFERMERIA, SEGÚN LA TAXONOMIA DE LA NANDA[5]

1. Débito cardíaco disminuido relacionado con frecuencia cardíaca alterada.
2. Ventilación espontánea afectada relacionada con fatiga de los músculos respiratorios.
3. Troca de gases perjudicada relacionado con desequilibrio en la ventilación perfusión.
4. Perfusión tisular ineficaz (cardiopulmonar) relacionada con descompensación entre la ventilación y flujo sanguíneo.
5. Desobstrucción ineficaz de las vías aéreas relacionada con enfermedad obstructiva crónica.
6. Dificultad en la deglución relacionado con alimentación por sondas y obstrucción mecánica de la vía aérea.
7. Fatiga relacionado con aumento de las quejas físicas.
8. Incontinencia urinaria total relacionada con colocación de sonda vesical.
9. Intolerancia a la actividad física relacionado con presencia de problemas circulatorios y respiratorios.

10. Movilidad física perjudicada relacionada con resistencia cardiovascular limitada.
11. Dificultad en la deambulación relacionado con inmovilización y disnea.
12. Ansiedad marcada relacionada con amenaza de muerte.
13. Desesperanza relacionado con deterioro de su condición fisiológica.
14. Angustia espiritual relacionado con la muerte.
15. Déficit de autocuidado para alimentarse relacionado con estado de la enfermedad.
16. Déficit de autocuidado para baño e higiene relacionado con proceso de la enfermedad.
17. Déficit de autocuidado para vestirse relacionado con su enfermedad.
18. Riesgo de aspiración relacionado con alimentación por sondas.
19. Riesgo de aspiración relacionado con sonda endotraqueal.
20. Riesgo de constipación relacionado con actividad física insuficiente.
21. Riesgo de dolor agudo relacionado con agentes lesivos.
22. Riesgo de glicemia inestable relacionado con estado de la salud física.
23. Riesgo de infección relacionado con procedimientos invasivos.
24. Riesgo de integridad de la piel perjudicada relacionado con edad e inmovilización física.
25. Riesgo de lesión relacionado con movilización alterada.
26. Riesgo de disfunción neurovascular periférica relacionado con inmovilización.
27. Riesgo de nutrición desequilibrada relacionado con alimentación por sondas.

ACCIONES DE ENFERMERIA

1. Cumplir las indicaciones médicas para favorecer la recuperación del paciente.
2. Tomar muestras de sangre para la realización de los exámenes complementarios.
3. Llamar a los técnicos de rayos X para realizar radiografías, cada vez que sean indicadas.
4. Cumplir con la dieta indicada para brindar el aporte de nutrientes y calorías necesarios al paciente.
5. Colocar sonda vesical para garantizar el control estricto de la diuresis y llevar control estricto do balance hidromineral
6. Colocar sonda nasogástrica para la alimentación enteral.
7. Reclamar los resultados de los exámenes complementarios y de rayos x para facilitar el diagnóstico
8. Solicitar interconsulta con los especialistas del área de Psicología para brindar atención especializada al paciente en su esfera emocional

9. Solicitar interconsulta con el área de Fisioterapia para la realización de fisioterapia respiratoria y movimientos activos.
10. Colocar al paciente en una posición adecuada para favorecer la ventilación, proporcionar confort y bienestar.
11. Avisar al médico de inmediato, ante cualquier cambio observado.
12. Administrar oxígeno para mejorar la ventilación y aportar las necesidades requeridas de O2 para el organismo.
13. Mantener observación estricta en la máquina de ventilación para determinar los pequeños cambios y detectar posibles complicaciones.
14. Realizar electrocardiograma y monitorización del paciente para valorar cambios en el organismo.
15. Canalizar vena profunda, para cumplir tratamiento médico inmediato.
16. Medir los signos vitales cada vez que sea necesario, con el fin de evaluar la evolución del paciente.
17. Aspirar tubo endotraqueal para evitar el acumulo de secreciones y la obstrucción de la vía aérea.
18. Realizar baño en cama para contribuir a la higiene y confort del paciente.
19. Realizar aseo de cavidades para evitar la proliferación de microorganismos y mantener al paciente limpio.
20. Cambiar la ropa de cama cada vez que sea necesario para evitar la humedad y la aparición de úlceras por presión.
21. Realizar ejercicios pasivos en la cama para mejorar la circulación.
22. Mantener la cama limpia, arreglada, evitar la humedad para proporcionar confort.
23. Brindar apoyo psicológico para que el paciente se sienta confiado y disminuir la ansiedad.
24. Alimentar al paciente por sonda nasogástrica.
25. Extremar medidas de asepsia y antisepsia para evitar infecciones cruzadas.
26. Mantener control estricto del balance hidromineral para valorar los aportes y las pérdidas.
27. Interpretar los parámetros ventilatorios y los signos vitales para detectar los cambios que acontezcan en el organismo.
28. Observación estricta del paciente, aspecto de vital importancia, ya que el personal de enfermería desempeña un papel fundamental, puesto que con ella se puede evitar cualquier complicación capaz de comprometer seriamente la vida del paciente.

29. Colocar en la hoja del proceso todos los cambios del paciente, los adelantos evolutivos que hablen a favor de la recuperación del paciente o la aparición de las posibles complicaciones.
30. Extremar las medidas en el cumplimiento de la medicación, cumpliendo con las 5 reglas: paciente correcto, dosis correcta, horario correcto, medicamento correcto y vía de administración correcta.
31. Realizar masajes de estimulación de la circulación.
32. Evitar puntos de apoyo para así prevenir las úlceras por presión.
33. Realizar fisioterapia respiratoria para remover las secreciones traqueo- bronquiales.
34. Mantener el ambiente tranquilo y limpio para brindar confort.
35. Retirar prendas, prótesis y ropas.
36. Brindar apoyo psicológico a los familiares para que se muestren confiados, calmados y permitan así, trabajar a los profesionales de la salud.
37. Mantener el carro de paro próximo del paciente y constatar que tenga todo lo necesario para actuar ante una parada cardiorrespiratoria.
38. Mantener las vías aéreas permeables.

CONCLUSIONES

En la actualidad, el Proceso de Atención de Enfermería se perfecciona y se adapta a las características de cada población; nuestro contexto en los servicios de salud, lo evidencia.

La enfermería está experimentando visibles cambios en la aplicación del método científico y en el perfeccionamiento del desempeño de sus profesionales, a favor de la prestación de mejores servicios de salud a la población.

El enfermero es capaz de, por sí mismo, identificar los problemas, categorizar los datos positivos y negativos, establecer prioridades, hacer diagnósticos de enfermería, trazar objetivos de trabajo, y ejecutar acciones independientes, valorando la respuesta del paciente, a todos estos, el Proceso de Atención de Enfermería, como método científico rector de la actividad profesional sirve de muestra, en la secuencia de acciones que conforman el caso presentado en este trabajo.

BIBLIOGRÁFICA CONSULTADA

1. Ledesma, A. Fundamentos de Enfermería. Madrid, Editora: Limusa Noriega.2011
2. Brunner y Suddarth .Text book of medical; Surgical Nursing. Universidad americana. 2010.

3. Diaz dos Santos. Los enfermeros entre el desafío y la rutina una mirada al sigo XXI. Habana, Editora: Salud. 2012
4. Heather Hendmam. Nanda Internacional. Madrid, Editora: Elsevier. 2012
5. Diccionario Mosby. Clasificación de resultados de enfermería. Madrid, Editora Elsevier. 2008

PSICOLOGIA

O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA QUALIDADE DE VIDA DO CIDADÃO

JOÃO CALÃO MANUEL FIGUEIREDO [a]

jcalao1@gmail.com

RESUMO

A Administração Pública no mundo contemporâneo desempenha um papel indispensável para o melhoramento da qualidade de vida do cidadão. É através dela que o Estado realiza a suas tarefas de gestão da coisa pública.

Este artigo tem como objectivo conceituar a administração como fenómeno universal do mundo moderno e a administração pública nas suas dimensões, nomeadamente administração pública directa, indirecta, autónoma e independente, administração pública e a redução da pobreza, a reforma administrativa do sector público, sendo este um dos pilares fundamentais da prossecução do interesse público.

Palavras-chave: Administração pública, Cidadão, Qualidade de vida.

ABSTRACT

The Public Administration in the contemporary world, plays an indispensable role for the improvement of the quality of life of the citizen. It is through this that the State performs its tasks of managing the public thing.

This article aims to conceptualize administration as a universal phenomenon of the modern world and public administration in its dimensions, namely direct, indirect, autonomous and independent public administration, public administration and poverty reduction, administrative reform of the public sector, this being one of the fundamental pillars of the pursuit of the public interest.

Key words: Public administration, Citizen, Quality of life.

[a] Licenciado em Ciências da Educação, pelo ISCED - Huambo, Opção Matemática, Pós-Graduado em Administração e Governação Local e Mestrado em Governação e Gestão Pública, pela Faculdade de Direito da UAN, Especializações em Gestão de Projectos e Gestão de Pequenas e Médias Empresas pelo Instituto Galileu da Republica do Israel, Gestão de Desenvolvimento Local pela OIT.

INTRODUÇÃO

O Estado é uma pessoa de bem, é o poder social institucionalizado que se legitima enquanto exterioriza as suas finalidades. Na sua produção social, a finalidade deve ser sempre social, onde encontra a sua legitimidade nos serviços que presta à colectividade (serviços públicos). O principal papel do Estado é servir o cidadão, para tornar efectivo esta missão, vê-se na eminência de agir através da Administração pública que a sua autoridade deverá ser no sentido de materializar os fins da sua existência[1].

A Administração Pública no mundo contemporâneo desempenha um papel indispensável para o melhoramento da qualidade de vida do cidadão. É através dela que o Estado realiza as suas tarefas de gestão da coisa pública.

Este artigo tem como objectivo conceituar a administração como fenómeno universal do mundo moderno e a administração pública nas suas dimensões. Na sua descrição aborda de forma muito explícita a administração na sociedade moderna, os fundamentos da administração pública, a administração pública directa, indirecta, autónoma e independente, a administração pública e a redução da pobreza e reforma administrativa do sector público.

Administração na Sociedade Moderna

A Administração é um fenómeno universal no mundo moderno, cada organização requer o alcance de objectivos num cenário de concorrência acirrada, a tomada de decisão, a coordenação de múltiplas actividades, a condução de pessoas, a avaliação do desempenho dirigido as metas previamente determinadas, a obtenção e a alocação de recursos etc. Numerosas actividades administrativas que são desempenhadas por vários administradores e orientadas para áreas e problemas específicos precisam ser realizadas e coordenadas de maneira integral e coesa em cada organização ou empresa.

A Administração tornou-se fundamental na condução da sociedade moderna.

Não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia[2].

Embora de maneira simples e improvisada, alguns princípios elementares de administração foram utilizados desde tempos imemoriais para resolver problemas de organização de trabalho, de cidades e de pessoas. Neste sentido **Jetro[3], p**arece ser o percursor dos modernos consultores de administração. Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a

[1] MASSUANGANHE, Jacob. *Os desafios da Administração Pública em Angola*. Revista nº 1 do CPPPGL, Faculdade de Direito da UAN – Angola. Outubro, 2013, pp., 50-51

[2] CHIAVENATO, I. *Introdução a Teoria Geral da Administração*, 8ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, p., 18

[3] Êxodo, cap. 18, v. 13-27

Antiguidade no Egipto, na Mesopotâmia e Assíria, testemunharam a existência em época remota de dirigentes capazes de planear e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até hoje **(pirâmides do Egipto).** Os papiros egípcios atribuídos à época de 1300 a.C, já indicam a importância da organização e da administração da burocracia pública no Antigo Egipto. Na China as parábolas de Confúcio sugerem práticas para boa Administração pública.

Toda e qualquer tipo de organização requer administração para ser bem-sucedida.

Apesar dos progressos no conhecimento humano, a chamada Ciência da Administração somente surgiu no despontar do início do século XX[1].

Cada autor conceitua administração na sua óptica particular:

Fayol[2] define o acto de administrar como: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Para Certo[6], Administração é muito mais do que simplesmente planear, organizar, dirigir e controlar, como diz a maioria dos autores. A administração envolve um complexo processo de decisões e acções aplicado a uma variedade incrível de situações numa ampla variedade de organizações. Devido a esta complexidade, a administração admite varias interpretações, tais como:

1. A Administração é um processo contínuo sistémico que envolve uma série de actividades impulsionadoras como planear, organizar, dirigir e controlar recursos e competências para alcançar metas e objectivos. Implica fixar objectivos a alcançar, tomar decisões no meio desse caminho e liderar todo esse processo a fim de alcançar os objectivos e oferecer resultados;
2. A Administração envolve a articulação e aplicação de vários conjuntos de recursos e competências organizacionais. É um processo abrangente que envolve e aplica[6].

Stoner *at al.*,[7], concluíram que administração ocorre exclusivamente dentro de organizações, não acontece em situações isoladas. Todas organizações: nações, estados, governos, municípios, empresas, associações, indústrias e empreendimentos de todo tipo, não importa o tamanho ou natureza, precisam ser administradas. Contudo cada organização é única, singular e diferente das demais as suas características ímpares afectam tanto o administrador como todos a ele subordinadas. O administrador precisa necessariamente compreender a organização.

---

[1] CHIAVENATO, I *Introdução a Teoria Geral da Administração*, 8ª Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011, pp., 12-28

[2] FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral.* São Paulo, Atlas. 1950. Apud Chiavenato, 2011, p., 78.

[6] Cf. CERTO, Samuel C. (1994), Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment, Boston, Mass., Allyn & Bacon, p, 3x.

[7] STONER, James A. F R. Edward Freeman & Daniel A. Gilbert, Jr., Management, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1995, p., G5.

Administração requer fazer coisas através das pessoas e é um processo complexo que requer integração, articulação e visão de conjunto, principalmente quando as actividades são divididas, diferenciadas e fragmentadas**.** Isso requer consistência e flexibilidade, reflexão e acção, espírito analítico e sintético, olhar para todos e para as partes simultaneamente. Requer uma perspectiva global e uma compreensão local do mercado, dos clientes (utentes), dos concorrentes, da sociedade, do governo e do mundo globalizado.

Para tal, o Estado, organizado e analisado do ponto de vista jurídico-administrativo, cria órgãos, especializa serviços, afecta recursos humanos e materiais para satisfazer as mais variadas necessidades colectivas.

A criação destes órgãos e serviços consubstanciar-se-á naquilo a que se chama Administração Pública, ou organização administrativa pública, cuja finalidade é a de prosseguir ou satisfazer o interesse público ou fins da colectividade. A sua actividade consiste em administrar, que não é nada mais do que gerir, tomar decisões para a satisfação de determinado interesse de uma comunidade, definido pela lei enquanto produto de manifestação de vontade geral.

Não é possível entender o estudo da Administração Pública sem ter em conta os seus principais sentidos, isto é, por um lado saber como é que a Administração Pública se organiza, e por outro, como é que ela desenvolve a sua actividade. O conceito de administração abrange tanto o sentido orgânico como o material[8].

Os Fundamentos da Administração Pública

A Administração pública é a ordem, operacional legalmente constituída e responsável, por igualmente dentro da lei e das contingências políticas, implementar políticas de Estado e do governo. Essa administração tem que saber capitalizar as determinações do Estado, que se sobrepõem a todos e valem para todos, com as determinações do governo, que dizem respeito a um dado momento histórico, em que uma classe ou um segmento de classe, ou um grupo heterogéneo dominam o aparelho de Estado. A Administração pública, portanto, é o tipo de administração que visa obter com pessoas, técnicas e recursos, subordinados a administrações políticas e legais, os resultados esperados, pelo Estado e pelo Governo no contexto da relação deste Estado e deste Governo com a sociedade. A sua característica distintiva, o que lhe empresta um valor próprio e a distingue de outra administração, é exactamente este contexto fortemente marcado pela política e pelas leis, da relação do Estado com a sociedade que lhe é determinante.

De acordo com Amaral[9] a Administração está subordinada à lei. E está também, por outro lado, subordinada à justiça e aos tribunais. Isso coloca o problema de saber como se relacionam estes

[8] FEIJÓ, C e PACA, C. *Direito Administrativo.* Vol. I, 1ª Edição, 2005, p., 59

[9] Cf. Amaral… Apud Massuanganhe, *Opus Cit*, p.,40. [Disponível em]: www.webartigos.com/artigos/reforma-

conceitos de Administração Pública. São dois os sentidos em que se utiliza na linguagem corrente a expressão Administração Pública, orgânico e funcional. No sentido orgânico é constituída pelo conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado e demais entidades públicas que asseguram em nome da colectividade, a satisfação disciplinada, regular e contínua das necessidades de segurança, cultura e bem-estar. No sentido funcional ou material, pode ser definida como actividade típica dos serviços e agentes administrativos no interesse geral da comunidade, com vista à satisfação regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar, obtendo para o efeito os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes.

O conceito de Administração Pública divide-se em dois sentidos, em sentido objectivo, material ou funcional que pode ser definida como actividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses colectivos e no sentido orgânico que pode ser definida como sendo o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado. Em sentido objectivo é a actividade administrativa executada pelo Estado, pelos seus órgãos e agentes com base na sua função administrativa. É a gestão dos interesses públicos, por meio da prestação de serviços públicos. É a administração da coisa pública. No sentido subjectivo, é o conjunto de agentes, órgãos e entidades designados para executar actividades administrativas[10].

No quadro da satisfação das necessidades públicas não há um outro agente que assegura a alocação de bens e serviços de utilidade colectiva se não o Estado. Assim a intervenção do Estado deve ser reorientada no sentido de estabelecer formas de actuação e critérios efectivos, no quadro da sua missão de atender as necessidades colectivas.

A administração pública é em sentido prático, exercida através dos serviços públicos, que é todo aquele imprescindível à colectividade e como tal, declarado pelos poderes competentes, cuja prestação está a cargo do Estado. Este contexto é fortemente marcado pela política e pelas leis, dimensões que na administração pública são pontos de partida e de chegada. De partida, porque nada se faz sem que a lei autorize e esta não se faz sem jogos de disputa política. De chegada porque o objectivo da administração pública é fortalecer o sistema dominante, proporcionando-lhe o máximo de eficácia, eficiência e efectividade de modo a preconizar a dominação[11].

Administração Pública Directa, Indirecta, Autónoma e Independente

A Administração Pública de um dado País pode apresentar-se de várias formas: Administração Directa, Indirecta, Autónoma e Independente.

---

administrativa/64544/, [acessado aos]: Agosto de 2017.

[10] DI PIETRO, Sylvia Zanella. Direito Administrativo. São Paulo: Jurídico. 2003. Atlas.

[11] POULANTZAS, Nicos. O Estado, o Poder, o Socialismo. 1985. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2ª edição.

A Administração Pública directa é aquela composta por órgãos públicos ligados directamente ao poder central. São os próprios organismos dirigentes, seus ministérios, secretárias, além dos órgãos subordinados. Enquadra-se dentro da Administração directa do Estado toda a actividade administrativa levada a cabo directamente pelos próprios serviços administrativos do Estado, sob direcção do Governo, que é o órgão superior da Administração Pública. A Administração do Estado visa o alcance da satisfação das necessidades colectivas. Quando esta actividade é realizada por serviços integrados na pessoa colectiva Estado. A administração directa do Estado reúne todos os órgãos, serviços e agentes do Estado que visam a satisfação das necessidades colectivas. Este grupo pode ser dividido em **serviços centrais**, com competência em todo território nacional e **serviços periféricos,** que são serviços locais com zona de acção limitada a uma parcela do território nacional, como por exemplo as províncias e serviços de representação externa do Estado (embaixadas e consulados). Não possuem personalidade jurídica própria, património e autonomia administrativa, as suas despesas são realizadas directamente através do orçamento da referida esfera. Caracterizam-se pela desconcentração administrativa, que é uma distribuição interna de competências, sem a delegação a uma pessoa jurídica diversa[12].

A Administração Pública indirecta é quando a actividade exercida para atingir os fins do Estado é realizada por pessoas colectivas públicas, distintas do Estado, estamos perante a administração indirecta do Estado. A administração indirecta é aquela composta por entidades com personalidade jurídica própria, património e autonomia administrativa e cujas despesas são realizadas através de orçamento próprio. A administração indirecta caracteriza-se pela descentralização administrativa, ou seja, a competência é distribuída de uma pessoa jurídica. São exemplos as fundações, empresas públicas e sociedade de economia mista:

- **Fundações públicas**: a entidade dotada de personalidade jurídica de direito público, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, para o desenvolvimento de actividade que não exijam execuções por órgãos ou entidades de direito público, com autonomia administrativa, património próprio gerido pelos respectivos órgãos de direcção, e cujo funcionamento é custeado pelo Orçamento Geral do Estado **(OGE)** e por outras fontes;
- **Empresas públicas:** a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com património próprio, criado por lei específica para exploração de actividade económica que o Governo seja levado a exercer por força de contingência ou de conveniência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito;
- **Sociedade de economia mista:** a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criado por lei para exploração de actividades económica sob a forma de sociedade

[12] MASSUANGANHE, Jacob. *Administração e Gestão Pública: Administração Estratégica e Liderança Visionaria*, 2014, p., 23

anonima, cujas acções com o direito a voto pertençam na sua maioria à entidade da administração indirecta.

A Administração Pública Autónoma é um segmento da Administração Pública que é formado por pessoas colectivas que não foram criadas pelo Estado e cujo interesse público que perseguem são os da colectividade que as instituíram. É a transferência de poderes para a pessoas jurídicas de direito público. Exemplos de entidades que pertencem a administração autónoma: Regiões Autónomas e Autarquias locais.

A Administração Pública Independente é aquela que é exercida por órgãos da Administração Pública sem sujeição perante um controlo administrativo. Distingue-se das demais por não estar sujeita a nenhum controlo administrativo, quer este se efectue pela hierarquia administrativa, pela tutela, quer pela superintendência administrativa; o caso paradigmático da Comissão Nacional Eleitoral (CNE)[13].

Conforme, Massuanganhe[14], para exercitar a ética e o princípio da probidade no Serviço Público, basta respeitar e praticar alguns princípios considerados vitais na Administração: a Legalidade, Impessoalidade, Eficiência, Moralidade e Publicidade, consubstanciados na constituição e que sustentam a boa Gestão Pública[15].

O princípio da Legalidade impõe à Administração pública o dever de obediência à lei e ao direito; deve por isso, respeitar as normas constitucionais e legais, mas também as normas internacionais e os direitos e expectativas dos cidadãos.

Princípio da Impessoalidade pode ser entendido como desdobramento do princípio da igualdade, no qual se estabelece que o administrador público deve agir no interesse público, não admitindo o tratamento que privilegia aos próximos. Não deve imperar na Administração pública a vigência do ditado popular do privilégio ou mesmo favoritismo. A impessoalidade fundamenta-se na verdade da igualdade e exige licitações públicas para assegurar igualdade de condições a todos os concorrentes. Esta estabelece que Administração Pública não deve conter a marca pessoal do administrador, ou seja, os actos públicos não são praticados pelo servidor e sim pela Administração que ele pertence. Assim a publicidade dos actos, programas, obras, serviços e campanhas dos órgãos deverão ter carácter educativo, informativo ou de orientação social, dela não podendo constar nomes, símbolos ou imagens que caracterizam promoção pessoal de autoridades ou servidores públicos. Qualquer agente público, seja ele eleito, nomeado, indicado, ocupa o seu posto para servir os interesses do

[13] POULSON, L. Pensar Direito. Vol.III, Ed. Casa das Ideias - Divisão Editorial, Lda. 2009, p.,114.
[14] Cf. MASSUANGANHE, *Opus Cit.* 2014, p., 24.
[15] "Gestão Pública" é um termo recente, que indica utilização de práticas novas na administração do sector público, algumas importadas do sector privado, outras recuperadas dos porões da história, outras desenvolvidas nas últimas décadas. Do ponto de vista do ensino, é mais vinculado à praticas de gestão, à funcionalidades e situação actual do Estado.

povo. Assim, os seus actos obrigatoriamente deverão ter como finalidade o interesse público, e não o próprio ou de um conjunto pequeno de pessoas amigas. Deve ser, pois, impessoal.

Princípio de Eficiência tem o poder de influenciar a Administração Pública, visando aperfeiçoar os serviços prestados, em prol da optimização dos resultados e de atender o interesse público com maiores índices de adequação, eficácia e satisfação (eficiência). O princípio da eficiência é de suma importância nas mais diversas actuações da Administração Pública, desde a contratação até à exoneração dos agentes e funcionários públicos. Entende-se como princípio de actuação o acto discricionário de natureza semelhante aos princípios da racionalidade (também oriundo do princípio da boa administração), porém todos são aplicados diferentemente sobre o acto administrativo e, por isso são diferentes entre si.

Outro motivo que leva a entender a sua existência como princípio específico (que também é um dever como todos os outros princípios da Administração Pública) é o reconhecimento de toda uma massa de doutrinadores, e, também, da própria jurisprudência que tem pronunciamentos sobre o assunto desde 1954. Nada é eficiente por princípio, mas por consequência, e não será razoável imaginar que a Administração será doravante eficiente, simplesmente para atender a lei, se persistir uma baixa remuneração do grande contingente dos seus membros. Assente ao princípio da eficiência, está a noção da qualidade das intervenções públicas que deverão gerar impactos no seio da sociedade.

Princípio da Moralidade assenta os seus postulados na obrigatoriedade de que todo acto administrativo se revista de lisura, não se justifica excesso, desvio e motivação estranhas ao interesse público, Além disso, a Administração Pública deve estar calcada na ética, deontologia, cultura cívica e moral no desempenho das suas funções. A moralidade dita princípios que devem ser observados pelo administrador público no exercício da sua função, entre eles o princípio da moralidade. Isso significa que na sua actuação o administrador e o servidor público devem atender aos pressupostos da conduta ética, honesta, exigindo a observância de padrões éticos, de boa-fé, de lealdade, de regras que asseguram a boa administração e a disciplina interna na Administração Pública.

Para Di Pietro *apud* Massuanganhe 2014[16]**,** os princípios da moralidade e da probidade significam praticamente a mesma coisa, embora algumas leis façam referências separadas a cada um deles. No entanto quando se fala em improbidade como acto ilícito, como infracção sancionada pelo ordenamento jurídico, deixa de haver sinonímia entre as expressões imoralidade e improbidade, porque esta tem um sentido mais amplo e mais preciso, por abranger não somente actos desonestos ou imorais, mas também actos ilegais. É possível zelar pela moralidade administrativa, por meio da correcta utilização dos instrumentos existentes na ordem jurídica, entre os quais merece posição de

[16] Cf. *Opus Cit*., p., 27

destaque exactamente o processo Administrativo pela extrema amplitude de investigação que nele se permite, chegando mesmo ao mérito do acto ou da decisão ao questionamento da sua oportunidade e convivência. *A moralidade pode ser compreendida através do proverbio* - ***nem tudo que é lícito é honesto.*** A administração deve por isso, ser orientada pelos princípios do Direito e da Moral, para que ao legal se junte o honesto e conveniente aos interesses sociais. Foi a partir deste principio que o Direito Público extraiu e sistematizou a teoria da moralidade administrativa.

Princípio da Publicidade compreende a divulgação do acto da Administração, para o conhecimento de todos os cidadãos, com intuito de gerar efeitos jurídicos. O princípio da publicidade refere-se ao dever de divulgar as actividades administrativas. A publicidade relaciona-se, assim, com o dever de informar, dar a conhecer os actos que são praticados pela Administração Pública. Deste modo, a publicidade institucional torna-se num instrumento de transparência e controlo da Administração Pública pela sociedade, permitindo que a população fiscalize a actividade administrativa. Diz respeito à obrigação de dar informação, levar ao conhecimento de todos seus actos, programas, projectos e contratos ou instrumentos jurídicos como um todo. Há uma relação entre a transparência e a publicidade. Quanto maior a publicidade dos actos públicos maior serão os níveis de transparência. A transparência por sua vez é um elemento determinante na boa governação. Estimula e promove o sentido de confiança entre os governados e os governantes. A publicidade faz parte do marco associado a prestação de contas (accountability)[17], factor chave no quadro da administração e governação participativa. Implica isto dizer, que da mesma forma que são engajadas as partes interessadas no quadro do levantamento das prioridades (planeamento), é importante assegurar a sua participação activa nos momentos seguintes: implantação, monitoria e avaliação.

A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A REDUÇÃO DA POBREZA

A Administração Pública tem um papel determinante na qualidade de vida da população. A redução da pobreza constitui-se numa das principais tarefas da prossecução do interesse público. Há uma relação directa entre a Administração Pública e a redução da pobreza.

A pobreza é um fenómeno multidimensional, dela são feitas várias interpretações e por vários autores.

Para Juarez de Paula[18], a pobreza não é simplesmente a falta de acesso a um nível elementar de renda que permita um padrão mínimo de consumo. É também e principalmente a falta de

[17] Conceito usado em circunstâncias que denotam responsabilidade civil, imputabilidade, obrigações e prestação de contas.

[18] PAULA, de Juarez. *Desenvolvimento local*. Textos Seleccionados, Brasília, SEBRAE, 2008, pp., 24-25.

capacidade para aproveitar as oportunidades existentes ou para descobrir ou criar oportunidades onde elas aparentemente não existem.

A pobreza é produto da falta de acesso à riqueza, ao conhecimento e ao poder. Observando atentamente, percebemos a combinação intrínseca existente entre estes factores. Mas a pobreza não é apenas um fenómeno socioeconómico. É também resultado de um bloqueio psicológico, um modelo mental regressivo, uma doença da alma.

Os pobres, geralmente, são pessoas que coleccionam, ao longo da vida, uma série de pequenos fracassos. Nascem pobres, por isso não têm condições satisfatórias de moradia e de alimentação, o que compromete a sua saúde e desenvolvimento físico. Não têm acesso à educação, por isso não conseguem ocupação profissional e se conseguem, são remunerados de forma insuficiente. São discriminados e estigmatizados, o que impede o desenvolvimento de sua auto-estima. Caso decidam buscar acesso aos bens de consumo através de actividades ilícitas, são reprimidos com violência e agravam a sua situação de exclusão e banimento social. A pobreza produz pessoas que progressivamente vão desaprendendo a sonhar e vão desistindo de correr atrás de seus sonhos.

Combater a pobreza é mais do que promover a assistência social, ainda que determinadas situações de emergência assim exijam.

Combater a pobreza é mais do que distribuir benefícios sociais, através de políticas compensatórias ou até mesmo puramente assistencialistas, como geralmente tem sido feito, comprovadamente sem resultados.

O combate efectivo à pobreza começa pelo resgate da auto-estima das pessoas em situação de vulnerabilidade social, ou seja, pela mudança de modelos mentais, pela cura dessa doença da alma que impede essas pessoas de se tornarem empreendedoras, fazedoras de sonhos, construtoras de seu próprio futuro. É preciso desaprender o medo, aprendendo a ousar, a correr riscos e a perseguir o sucesso. É preciso que elas comecem a acreditar em si mesmas. Essa deve ser a essência de qualquer capacitação: tornar as pessoas capazes.

A conceituação de pobreza é algo extremamente complexo. Pode ser feita levando em conta algum "juízo de valor", em termos relativos ou absolutos. Pode ser estudada apenas do ponto de vista económico ou incorporando aspectos não-económicos à análise, sendo contextualizada de forma dependente ou não da estrutura sócio-política da sociedade.

A percepção da pobreza como conceito relativo é uma abordagem de cunho macroeconómico, assim como o conceito de pobreza absoluta. A pobreza relativa tem relação directa com a desigualdade na distribuição de renda. É explicitada segundo o padrão de vida vigente na sociedade que define como pobres as pessoas situadas na camada inferior da distribuição de renda, quando comparadas aquelas. O conceito de pobreza relativa é descrito como aquela situação em que o indivíduo, quando comparado a outros, tem menos de algum atributo desejado, seja renda, sejam

condições favoráveis de emprego ou poder. Uma linha de pobreza relativa pode ser definida, por exemplo, calculando a renda per capita de parte da população. O enfoque absoluto na conceituação da pobreza se observa quando da fixação de padrões para o nível mínimo ou suficiente de necessidades, conhecido como linha ou limite da pobreza, determinando a percentagem da população que se encontra abaixo desse nível. Esse padrão de vida mínimo, apresentado sob diferentes aspectos, sejam nutricionais, de moradia ou de vestuário, é normalmente avaliado segundo preços relevantes, calculando a renda necessária para custeá-los. Para o estabelecimento dos limites de pobreza utilizam-se diferentes enfoques, quer sejam o biológico, o das necessidades básicas ou o dos salários mínimos[19.]

Sendo a pobreza um problema muito complexo a Administração Pública na prossecução do interesse público tem tarefas acrescidas na redução da mesma e na garantia da qualidade de vida do cidadão.

Para Karl M. Wiig[20], a Administração Pública em qualquer sociedade é importante e complexa. Ela influencia a maioria dos aspectos da sociedade. Sua maneira de actuar e efectividade influenciam a cultura, a qualidade de vida, o sucesso e a viabilidade de uma sociedade.

A Administração Pública é aquela que consegue satisfazer as necessidades públicas e as necessidades colectivas, tem impacto na redução da pobreza na medida em que actua na sociedade com finalidade de assegurar a provisão de um conjunto de bens e serviços, ou seja a oferta de serviços básicos às populações, assegura padrões e níveis crescentes de serviços de utilidade pública, ao mesmo tempo que a actuação pública prima pela satisfação e maior interacção com a sociedade[21].

A Administração Pública tem impacto na redução da pobreza na medida em que actua na sociedade com finalidade de assegurar a provisão de um conjunto de bens e serviços, ou seja a oferta de serviços básicos às populações. À medida que há maior consciência sobre a natureza e fins dos serviços públicos há uma reconversão deste mérito na esfera social, com impacto directo na redução da pobreza e bem-estar das famílias.

Reforma Administrativa do Sector Público

A melhoria do serviço público e a evolução da máquina administrativa são os principais assuntos em evidência no campo da Administração Pública Contemporânea.

[19] ANTÓNIO CRESPO, ELAINE GUROVITZ, 2002, ©RAE- electrónica - vol. 1 · Nº1 - jul-dez/2002 www.rae.com.br/eletronica

[20] WIIG, K. M. *Knowledge management in public administration.* Journal of Knowledge Management, v. 6, n. 3, 2002, pp., 224-239.

[21] Cf. *Opus Cit*. Massuanganhe, 2014, p., 15

Nos últimos anos vê-se crescer uma onda global de modificações do sector público, facto que traz à tona a necessidade de tornar o Estado mais eficiente e democrático. Desse marco em diante, a maioria dos governos tem tentado desenvolver uma modernização de sua Gestão Pública. Países desenvolvidos como Canadá, Reino Unido, Austrália, Nova Zelândia, Japão e Estados Unidos adoptaram o conceito de reformas, que pautava na flexibilidade e na busca por uma nova Administração Pública[22].

As reformas que mais influenciaram esse movimento foram as ocorridas no Reino Unido, pelo governo de Margaret Thatcher, e nos Estados Unidos, pelo governo de Ronald Reagan[22].

A Reforma Administrativa é a modernização e inovações do Sector Público. A Reforma do Sector Público não se cinge à Administração Pública do Estado somente mas abrange todos os sectores (económico, social e administrativo de direito público e o próprio poder local).

Reforma é movimento permanente e contínuo de ajustamento da Administração Pública às alterações do ambiente, às necessidades e anseios da sociedade e às políticas globais do governo e não como um evento unitário e delimitado no tempo. É um conjunto de acções de carácter transversal ou horizontal e processos de mudanças que devem ser empreendidos para que os serviços públicos prestados nos diferentes sectores sejam melhorados e a sua implementação é da responsabilidade dos próprios sectores. A Reforma Administrativa é um conjunto sistemático de providências destinadas a melhorar a Administração Pública de um dado país, de forma a torná-la, por um lado, **mais eficiente na prossecução dos seus fins** e, por outro lado, mais coerente com os princípios que a regem[23].

A Reforma Administrativa visa melhorar a Administração Pública de um dado país, não significa só acompanhar as execuções, é preciso também aperfeiçoar e adequar a Administração Pública de forma contínua, segundo exigências e necessidades da época. O Prof. Amaral aconselha a não se limitar na ideia fácil de que a reforma administrativa é apenas uma acção contínua que ao longo do tempo virá a ser resolvida assim que os problemas surgirem, é preciso sim, questões de crise, ter uma actuação forte para poder remediar de acordo com as necessidades do sector. Essa actuação deve ser conjunta e multi-sectorial, para permitir que o plano seja um todo.

A Reforma Administrativa tem por objecto a administração de um dado país, significa que a reforma administrativa tem de abranger todos os sectores (órgãos) que compõe a Administração Pública, o Estado, as autarquias locais, os institutos públicos, as empresas públicas, as associações públicas, os serviços do Estado no estrangeiro, etc.

---

[22] NUNBERG, Bárbara. *Gerência de recursos humanos no sector público: lições da reforma em países desenvolvidos.* 1998. Brasília, DF: ENAP.

[22] *Idem*

[23] Cf. *Opus Cit*, p., 199

A Finalidade da Reforma Administrativa é obter uma Administração Pública eficiente (administração de conservação que acompanha o desenvolvimento do país) e coerente (administração que assegure uma sociedade participativa, de princípios legais, morais, subalternos em relação à política e de controle). Ela deve ser coerente também, em relação à forma de estruturar e modelar a administração pública, de modo a ajustar às funções do Estado e do Poder Político[24].

Segundo Massuanganhe[25], na concepção do processo da reforma, concebida como um estado decorrente de fundamentos práticos, teremos de analisar a pertinência das estratégias e a forma de conjugação atendendo aos problemas vivenciados na administração, e com efeito procura-se solucionar dentro de um espaço de tempo, adoptando diferentes modelos de alinhamento ou realinhamento estratégico, que certamente deverão passar por um campo de ensaio, antes da sua implementação. Assim, denota-se que o processo de reforma não pode ser equacionado numa vertente alargada. Implica a reengenharia dos processos, mapeamento e realinhamento, donde se seguirá a implantação e a implementação. Há que definir e fixar balizas que marcam a agenda, o princípio e um fim, pois, a infinidade do processo implica que não tem ainda o problema resolvido.

O surgimento de novas abordagens inerentes ao funcionamento e organização da Administração Pública, motivada pelo défice de desempenho das instituições, inoperâncias e rigidez dos sistemas, a desmotivação e fraco desempenho dos funcionários públicos, crescem as pressões da sociedade quanto ao funcionamento do Estado. O avanço da ideologia política, tecnológico, económico, cultural e as facilidades de acesso a informação no mundo globalizado, são alguns dos factores que elevaram a democratização, o pluralismo e a consciência social e tudo indicava que o modelo burocrático e o empirismo estavam com os dias contados. Esta transformação qualitativa da estrutura da sociedade chamava a atenção para um acompanhamento da própria estrutura organizativa e funcional da Administração Pública e que a génese da reforma deve estar orientada para fora, ou seja prossecução do interesse público e não para dentro da administração.

Para António Pitra Neto[26], os programas de reforma, em geral, têm quase sempre de acompanhar a dinâmica da vida, mas os de reforma administrativa devem ser efectivos e saber prever e gerir as pessoas e as coisas, à luz de valores, princípios, normas legítimas e legais. Só desta forma a Administração pode estar compaginada com a vida in totum[27] e impulsioná-la adequadamente.

Uma particular atenção tem sido dada, no quadro da reforma administrativa, à elevação do nível de desempenho dos recursos humanos da Administração Pública, incutindo-se neles o sentido de urgência na execução das tarefas, para se eliminar a cultura da despreocupação.

---

[24] *Idem.*
[25] Cf. *Opus Cit*. Massuanganhe, 2014, p., 107
[26] António Pitra Neto - Ministro da Administração Publica Emprego e Segurança Social, Angola (MAPESS)
[27] Em geral, no todo

O servidor público deve estar permanentemente disponível para atender com um serviço de qualidade os cidadãos que a ele recorrem.

Segundo Benvindo[28], a boa reforma administrativa está ligada à ideia de um Estado competente, à boa governabilidade e esta exige, entre outros, os seguintes requisitos:

a) Uma economia de mercado regulada e que, de forma justa e equitativa contribua para o bem-comum;

b) Uma aturada visão estratégica que determine as missões, os grandes objectivos e as políticas públicas ajustadas às necessidades sociais;

c) Uma descentralização e desconcentração graduais e ajustadas aos interesses das populações e dentro de regras de economia de meios;

d) Um exercício eficaz da justiça;

e) Uma participação mais efectiva da população no desenvolvimento comunitário;

f) Uma atenção permanente aos gastos públicos e à relação destes com o benefício associado;

g) Capacidade de liderança dos dirigentes da Administração e comprometimento com os objectivos de desenvolvimento em desfavor da ordem burocrática, tida muitas das vezes como um fim em si próprio;

h) Co-responsabilização entre Estado, sociedade civil e sector privado no alcance da eficiência e eficácia do desenvolvimento;

i) Transparência no processo da decisão administrativa;

j) Identificação das necessidades sociais (por métodos científicos).

A qualidade do serviço público apresenta-se como um desafio que demonstra a exigência de transformações urgentes. Essa necessidade é baseada na deficiência que a própria administração vem enfrentando ao longo do tempo, sobretudo no que diz respeito a frequentes reclamações dos utentes. A procura por um modelo de gestão orientado para excelência e com características contemporâneas não significa abandonar as práticas de gestão tradicional, principalmente no que se refere ao uso da intuição e da experiência do gestor na tomada de decisão. O sucesso de uma organização depende fundamentalmente do nível da qualidade dos seus serviços, que está directamente associada à qualidade objectiva e subjectiva[29].

CONSIDERAÇÕES FINAIS

[28] Benvindo Luciano, Sociólogo e Docente Universitário, 2000. [Disponível em] http://mundo-aberto-luciano.blogspot.com/2015/01/a-reforma-administrativa-em-angola.html, [acessado aos] Junho de 2016

[29] Cf. *Opus Cit*. Massuanganhe, 2014, p., 82

O objectivo deste estudo foi de conceituar a administração como fenómeno universal do mundo moderno e a administração pública nas suas dimensões, nomeadamente administração pública directa, indirecta, autónoma e independente, administração pública e a redução da pobreza, a reforma administrativa do sector público, sendo este um dos pilares fundamentais da prossecução do interesse público. A qualidade do serviço público apresenta-se como um desafio que demonstra a exigência de transformações urgentes. A Administração Pública no mundo contemporâneo desempenha um papel indispensável para o melhoramento da qualidade de vida do cidadão. É através dela que o Estado realiza as suas tarefas de gestão da coisa pública, tendo a redução da pobreza como um marco global do desempenho do funcionalismo público garantido pela Administração Pública nas suas mais variadas vertentes.

A aplicação de vários modelos na prossecução do interesse público é uma marca da Administração actual, que deve exigir uma atenção extraordinária no seu impacto na vida do cidadão.

PSICOLOGIA

O PAPEL DA AFECTIVIDADE NA FORMAÇÃO DA PERSONALIDADE

BENEDITO JOVIAL CAVITA [a]

benedito.kavita@outlook.com

RESUMO

Quando se fala de educação nos nossos dias, não se pode esquecer da afectividade, pois ela constitui o elo de ligação entre o educador e o educando. Os afectos são bastante importantes na estruturação da personalidade da criança. Eles são o conjunto de fenómenos psíquicos que se apresentam em forma de emoções, sentimentos e paixões. Os teóricos por nós seleccionados acreditam no valor que os afectos desempenham na estruturação da personalidade da criança. O filósofo Espinoza[1] vê o homem não só como um ser racional mas também passional. O psicanalista Freud, acha que o homem é antes de mais afectivo que racional. Piaget acredita que os afectos desempenham um papel imprescindível no funcionamento da inteligência. Melanie Klein dá ênfase à vida afectiva em suas concepções sobre o funcionamento mental humano. O objectivo central desta investigação é valorizar o papel dos afectos na formação da personalidade da criança. O método de investigação é essencialmente bibliográfico sendo a pesquisa estritamente de carácter teórica.

Palavras-chave: afectividade, personalidade, educação, inteligência.

Abstract

When education speech today, we can not forget the affection because it is the link between the teacher and the student. Affections are quite important in the child's personality structure. They are the set of psychic phenomena which are in the form of emotions, feelings and passions. Theorists selected by us believe in the value that the assigned play in the child's personality structure. The Espinoza philosopher sees man not only as a rational being but also passionate. The psychoanalyst Freud, thinks the man is primarily emotional than rational. Piaget believes affections play a vital role in the functioning of intelligence. Melanie Klein emphasizes the affective life in their

---

[a] Graduado em Ciências de Educação na Opção de Psicologia pelo Instituto Superior de Ciências de Educação do Huambo e Mestre em Psicologia Social pela Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Agostinho Neto. Professor dos Cursos de Psicologia & Didáctica e Sociologia do ISPSN.

[1] Apud Dos Santos, R. B. *A tutela jurídica da afectividade*, 2011. Curitiba: Juará Editora.

conceptions of human mental functioning. The central objective of this research is to value the role of affects in the child's personality development. The method of investigation is essentially bibliographic research being strictly theoretical character.

Key-words: affectivity, personality, education, intelligence.

1. INTRODUÇÃO

Falar do valor da afectividade na formação da personalidade da criança, é pensar num elemento muito importante através do qual se pode estruturar a educação humana. Ela deve ser sem dúvida, o ponto de partida e chegada na educação do homem e sobretudo, na educação da criança. Mas, a nossa experiência nos mostra que na sociedade em que vivemos, o elemento afectivo está ausente em muitos contextos de ensino e aprendizagem. Muitas famílias e instituições educativas exoneram-se cada vez mais das suas responsabilidades de cuidar com amor e carinho as crianças. Alguns pais de hoje estão mais preocupados em garantir alimentos do que a proporcionar afecto que, de certa forma, é também um elemento insubstituível para a alma e para um desenvolvimento harmonioso da criança. Daí que, neste artigo, achamos conveniente e oportuno, falar do papel do afecto na formação da personalidade da criança.

O nosso objectivo centra-se na valorização do papel dos afectos na formação da personalidade da criança. Pretende-se ainda, identificar o contributo de algumas teorias da psicologia que abordam o papel da afectividade na estruturação da personalidade da criança. O método de investigação é essencialmente bibliográfico sendo a pesquisa estritamente de carácter teórica.

2. AFECTIVIDADE

A afectividade é o conjunto de fenómenos psíquicos que se manifestam sob a forma de emoções, sentimentos e paixões. Para uma melhor compreensão apresentaremos alguns teóricos e pensadores que tentaram abordar o conceito como é o caso de Espinoza[2], que sustenta que o homem é tanto racional quanto passional; um outro é Freud, que vai sustentar que o primado da afectividade é uma tese antropológica fundamental; Piaget coloca em suas obras a ideia segundo a qual é incontestável que o afecto desempenha um papel essencial no funcionamento da inteligência, nas suas estruturas e formas de organização; e finalmente, Melanie Klein dirá que, os afectos resultariam, em grande parte, do tipo e qualidade das relações do sujeito com os seus objectos internos (conscientes e sobretudo, inconscientes).

[2] Cf. Dos santos. *Opus Cit…*

No tocante à personalidade, apresentaremos três teorias que abordam esse conceito: a psicodinâmica, teoria de Erikson e a humanista de Rogers e Maslow. Como veremos, a afectividade é uma dimensão da personalidade; ela compõe sua esfera afectiva. Portanto, para se formarem personalidades equilibradas, é necessário a conjugação das três esferas que compõem a personalidade (afectiva, intelectiva e volitiva). Trata-se de um assunto bastante pertinente tendo em conta a necessidade que existe por parte das instituições educativas em proporcionar às crianças uma educação equilibrada.

A criança é o futuro de qualquer sociedade, no entanto, deve ser tratada com carinho e amor na fase da construção da sua personalidade. Daí a grande importância que o assunto encerra. Esperamos que o trabalho desperte aos educadores, às famílias e pesquisadores a vontade de se aprofundar cada vez mais o assunto.

I. Conceito de afectividade

Uma das grandes dificuldades no estudo sobre a afectividade é definir o que realmente significa o termo (tal como acontece com vários conceitos em psicologia, como personalidade, consciência, etc.). Mas no dicionário comum, encontramos a palavra *´afecto´* como sinónimo de afeição, simpatia, amizade, amor; ou então, como sentimento, paixão; no sentido psicológico: afecto é o elemento básico da afectividade. No sentido comum, é a qualidade ou carácter do que é afectivo-relativo ao afecto. Assim, no sentido psicológico, afectividade é o conjunto de fenómenos psíquicos que se manifestam sob a forma de emoções, sentimentos e paixões (Ferreira *apud* Dos Santos)[3]. Ainda segundo Bairros *et. al*[4]., a afectividade é a raiz de todo o relacionamento humano, é a primeira forma de envolvimento que temos com o mundo.

Afectividade (de afecto+ idade), qualidade psíquica, conjunto de fenómenos psíquicos que se manifesta sob a forma de emoções, sentimentos e paixões, acompanhadas sempre de impressão de dor ou prazer, de satisfação ou insatisfação, de agrado ou desagrado, de alegria, ou tristeza segundo Bairros *et al.*[5]

Na óptica de Cunha *et al*[6]., a necessidade por sua vez, é definida fenomenologicamente como a tendência natural que impulsiona o indivíduo a praticar um acto ou buscar uma categoria determinada de objectivos. De uma forma geral, percebemos então que a afectividade tem a ver com o conjunto de fenómenos psíquicos que se apresentam sob a forma de emoções, sentimentos e

[3] Dos Santos, R. B. *A tutela jurídica da afectividade.* Curitiba: Juará Editora, 2011, p., 50.
[4] Bairros, J. *et al., Infância e adolescência: importância da relação afectiva na formação e desenvolvimento emocional,* in XVI Seminário Interinstitucional de Ensino, Pesquisa e Extensão, Universidade no desenvolvimento Regional, 2011, Outubro.
[5] *Idem.*
[6] Cf. Cunha, J. A. *Et al., Psicodiagnóstico-V*, 5º ed., Porto Alegre: Artmad, 2000, p., 73

paixões, acompanhadas sempre de impressão de dor ou prazer, de alegria ou tristeza. O afecto neste sentido pode ser positivo ou negativo. Vejamos então algumas teorias sobre a afectividade:

a) A afectividade na filosofia de Baruch de Espinoza[7]

Em plena vigência do racionalismo moderno (1632-1677) o autor abordou o problema da afectividade, deitando as raízes daquilo que viria a ser a Psicologia Moderna. Sustenta que o homem é tanto racional quanto passional: tanto é capaz de ideias verdadeiras e raciocínio lógico quanto é movido por paixões e desejos. Todavia, ele defende que somos principalmente passionais, ainda segundo o autor, somos dotados de corpo e mente e o que se passa no corpo é fundamental para compreendermos a mente e o próprio corpo. Assim, para este, a afectividade é um elemento constituinte da vida humana tal como é a razão, não há primazia entre o afectivo e o racional.

b) A afectividade na Teoria Psicanalítica de Sigmund Freud

Sigmund Freud (1856-1939) foi um médico neurologista judeu-austríaco, fundador da Psicanálise. Segundo Chavi,[8] Freud escreveu que, no transcorrer da modernidade, os humanos foram feridos três vezes e que as feridas atingiram o nosso narcisismo, isto é, a bela imagem que possuíamos de nós mesmos como seres conscientes racionais e com a qual, durante séculos, estivemos encantados. O psicanalista vê o homem não mais como aquele ser capaz de controlar, por via da razão, tudo o que se passa em sua própria consciência.

Plastino *apud* Dos Santos[9] enaltece a descoberta de Freud, ao sustentar que o primado da afectividade é uma tese antropológica fundamental, segundo a qual a capacidade de amar e de odiar faz parte do património antropológico que se realiza na experiência histórica do sujeito. Ainda o autor resume a teoria freudiana da afectividade no seguinte:

i. A afectividade é constituinte dos seres humanos, já que a capacidade de amar faz parte do património antropológico;
ii. A afectividade é constitutiva dos seres humanos que, por alguma razão, perderam ou não desenvolveram adequadamente a capacidade de amar;
iii. Finalmente, se pode dizer que a afectividade repercute sobre a qualidade da vida social[10].

Enfim, na teoria psicanalítica reelaborada por Freud a partir da descoberta da complexidade do psiquismo, a afectividade desponta como factor de propulsão do psiquismo a orientar as pulsões, tendo importância fundamental na constituição da subjectividade e da sociabilidade do ser humano. O afecto é o caminho pelo qual deve passar o pensamento.

[7] Cf. Dos Santos, p., 52… *Opus. Cit.*
[8] Cf. Chavi, M. *Convite à Filosofia*, São Paulo: Ed. Ética, 2000, p., 210
[9] Cf. *Opus Cit.* Dos Santos, p., 60 …
[10] *Idem.*

c) A afectividade na Psicologia de Jean Piaget

Jean Piaget (1896-1980) foi um biólogo suíço que dedicou a sua vida a estudar como evolui o pensamento das crianças e realizou os seus primeiros trabalhos acerca do estudo da inteligência, no laboratório de psicologia experimental dirigido por Simon, em Paris.

Apesar de não ter centrado seus estudos e pesquisas no desenvolvimento afectivo das crianças e sim na lógica do pensamento das mesmas, Piaget não considerou essa dimensão afectiva para o estudo da inteligência e do desenvolvimento psicológico e colocou em suas obras que é incontestável que o afecto desempenha um papel essencial no funcionamento da inteligência, nas suas estruturas e formas de organização.

Segundo Bringuier *apud* Correa[11], Piaget afirma que "para que a inteligência funcione, é preciso um motor afectivo. Jamais se procurará resolver um problema se ele não lhe interessa. Segundo Bringuier[12] o interesse, a motivação afectiva é o motor de tudo". Ainda de acordo com a teoria de Piaget, o desenvolvimento intelectual é considerado como tendo dois componentes: o cognitivo e o afectivo.

De acordo com Zimerman[13] o desenvolvimento afectivo se dá em paralelo ao cognitivo e tem uma profunda influência sobre o desenvolvimento intelectual. Nesta leitura de Piaget, o aspecto afectivo por si só não pode modificar as estruturas cognitivas, mas pode influenciar quais estruturas modificar. O psicólogo nos explica que nos estágios de desenvolvimento da criança, o que há é uma correspondência entre o desenvolvimento cognitivo e afectivo, e não uma sucessão (1999). Dito doutra forma, o afectivo e o cognitivo caminham necessariamente juntos.

d) A afectividade na Psicologia de Melanie Klein

O pensamento de Melanie Klein (1882-1960) como não deixaria de ser, é fruto da sua inclinação à psicanálise infantil que vê os afectos na perspectiva do inconsciente. A autora, da Escola Inglesa de Psicanálise, deu importante ênfase à vida afectiva em suas concepções sobre o funcionamento mental humano. Os afectos, em sua teoria, seriam centrais para toda a psicopatologia e estariam intimamente associados a fantasias primitivas e às chamadas relações de objecto (objecto aqui é

[11] Cf. Corrêa, P. R. *A dimensão afectiva do ser humano: contribuições a partir de Piaget*, São Carlos, 2008, p., 26 [em linha] 2008 [consultado em] 30 de Junho de 2013 [Disponível em] http://www.ufscar.br/pedagogia/novo/files/tec/tcc-turma2005/261351.pdf.

[12] *Idem.*, pp., 71-72

[13] Cf. Zimerman, D. E. *Fundamentos Psicanalíticos: Teoria, Técnica e Clínica- Uma abordagem didáctica*, 1999. Porto Alegre: Artmed.

conceptualizado como representações mentais, na maior parte das vezes inconscientes, de pessoas ou personagens reais fantasiados, completos ou parciais) como defende Delgalarrondo[14].

Nessa concepção, haveria afectos primários ou primitivos, como o ódio, a inveja, o medo de ser retaliado, e outros afectos que indicariam maior maturidade psíquica do indivíduo, como a gratidão, a reparação e o amor. Desta feita, Delgalarrondo[15], acha que os afectos resultariam, em grande parte, do tipo e qualidade das relações do sujeito com os seus objectos internos (conscientes e inconsciente).

Portanto, as quatro teorias apresentadas apontam para uma mesma ideia em ver o homem não só como um ser racional mas também passional. Não há primazia de uma em detrimento de outra. Depois de nos termos debruçado do conceito de afectividade e das teorias que o sustentam, vamos agora ver como de concreto os afectos são importantes na estruturação da personalidade. Todavia, começaremos por perceber o seu conceito de uma forma geral e depois explora-lo nas demais perspectivas psicológicas.

3. DEFININDO PERSONALIDADE

À semelhança de tantos outros conceitos em psicologia, existe uma ampla difusão da noção de personalidade e, junto do grande público, tal noção não tem o mesmo significado que lhe atribui a Psicologia Científica. Para dizer, que existem inúmeras definições de personalidade e praticamente todos os grandes psicólogos da psicologia propuseram uma. Cada uma destas está em relação directa com a escolha dos métodos e dos pontos de vista de cada autor. Mas de uma forma mais geral, a palavra "personalidade" vem do latim "persona" que se refere à máscara utilizada pelos actores em uma peça. Portanto, baseada na sua derivação, podemos concluir que a personalidade diz respeito às nossas características externas e visíveis, aqueles nossos aspectos que os outros podem ver; seria então, definida em termos de impressão que provocamos nas pessoas, isto é, aquilo que aprendemos a ver ou seja "é um agrupamento permanente e peculiar de características que podem mudar em resposta a situações diferentes[16].

3.1. Algumas Teorias da Personalidade

No presente item abordamos de uma forma sucinta as várias ideias pelas quais psicólogos e outros cientistas avançaram para explicar a personalidade humana. Destacamos 3 teorias: psicodinâmica,

[14] Dalgalarrondo, P. *Psicopatologia e Semiologia dos Transtornos Mentais*, 2000, p., 105. São Paulo: Artmed Editora S.A.
[15] *Idem.*
[16] De Sousa, T. S. P. *O Direito ao afecto como direito da personalidade*, in Revista da Faculdade do Direito-UFRR, 2011. Curitiba, nº 54, [em linha] 2008 [consultado em] 30 de Junho de 2013 [Disponível em] http://ojs.e3sl.Ufpr.br/ojs-2.2.4/índex.php/direito/article/view/30732/19845,

psicossocial de Erikson e a humanista de Rogers e Maslow. Vejamos no entanto, as diferentes concepções de personalidade vindas destas teorias:

i. Teoria psicodinâmica

Em 1890, Freud elaborou uma primeira teoria dinâmica da personalidade designada por primeira tópica, cuja estrutura assenta em três elementos: o inconsciente, o pré-consciente e o consciente segundo aponta Hansenne[17] . O primeiro elemento inclui as pulsões e as recordações recalcadas, o segundo corresponde a tudo o que poderia tornar-se consciente e o último representa a informação directamente acessível sem qualquer trabalho psicológico.

Em 1923, a esta teoria sucede uma, designada segunda tópica, em referência à primeira, e que, tal como essa, compreende 3 estruturas ou instâncias: o Ego, o Id e o Superego. A personalidade resulta da luta destes 3 componentes. O Ego representa a parte racional do aparelho psíquico, parte essa que procura satisfazer as pulsões e os desejos primitivos do Id, respeitando os constrangimentos impostos pelo mundo exterior e pelas normas sociais do Superego[18]. Neste entretanto, a personalidade estaria formada pelas três instâncias psíquicas acima referenciadas. A personalidade seria o resultado daquilo que é natural (Id), (pessoal, resultante da interacção entre o natural e o ambiental) e finalmente, do que é resultante da herança do Complexo de Édipo (princípios morais, éticos, sociais e culturais) recebidos directamente dos membros da comunidade.

ii. Teoria de Erik Erikson

Este autor concebe o desenvolvimento da personalidade de acordo com 8 estádios psicossociais; o termo psicossocial refere-se à relação que existe entre o desenvolvimento psicológico do indivíduo e o contexto social em que o desenvolvimento tem lugar[19]. Dito de outro modo, um indivíduo não se desenvolve da mesma forma em dois ambientes diferentes. Estas fases compreendem 4 estádios que têm lugar na infância, a primeira durante a adolescência e terceira na vida adulta. A maturidade adquire-se através da resolução dos conflitos ligados a estas contradições; em contrapartida, o sujeito estagna se não puder resolver os seus conflitos[20].

iii. Teoria humanista de Rogers e Maslow

Segundo o primeiro importante representante da corrente humanista Carl Rogers (1902-1987), a personalidade desenvolve-se satisfatoriamente se o ambiente compreender três factores primordiais: o primeiro é a visão positiva, pois cada um procura, naquilo que faz, um reconhecimento. Procuramos ser apreciados por aquilo que somos e por aquilo que fazemos, sobretudo nos nossos

[17] Cf. Hansenne, M. *Psicologia da Personalidade*, 1ª ed., Lisboa: Climepsi Editores. 2003. p., 114
[18] Cf. *Opus. Cit*. Hansenne, p., 115…
[19] *Idem*, p., 143
[20] *Idem.*

primeiros anos de vida, facto que origina uma auto-estima positiva; o segundo factor corresponde à empatia. O indivíduo deve ser compreendido por aquilo que pensa, sendo importante tomar em consideração a sua apreciação. É preciso que nos coloquemos no lugar dos outros; o terceiro factor corresponde às boas relações interpessoais, que devem ser congruentes: as duas pessoas implicadas na relação devem experimentar o mesmo nível emocional, relativamente ao acontecimento que estão a julgar[21].

Abraham Maslow (1908-1970) é o segundo representante da corrente humanista, depois de Rogers. Ambos partilham sensivelmente as mesmas ideias. Porém, não se entendem quanto à auto-actualização. Enquanto para Rogers se trata de um conceito, entre outros, que cada indivíduo atinge, para Maslow trata-se do conceito mais importante, estando reservado a uma ínfima parte dos indivíduos. Para ele há factores motivacionais que servem de base à personalidade (somos o que queremos ser). A motivação é um processo por intermédio do qual os indivíduos chegam aos seus fins[22].

4. CONCLUSÃO

Reafirmamos a nossa convicção de que os afectos são bastante importantes na estruturação da personalidade da criança. As nossas crianças são e serão aquilo que de nós receberem. Das várias ideias sobre a conceituação de afectividade aqui apresentadas ao longo da nossa discussão, achamos de todo útil sublinhar que ela é o conjunto de fenómenos psíquicos que se apresentam em forma de emoções, sentimentos e paixões. Depois do percurso feito pelas teorias seleccionadas, fica mais do que evidente acreditar no grande valor que os afectos desempenham no processo de construção da personalidade da criança. Ela precisa ser amada, respeitada, ouvida, compreendida para que atinja um desenvolvimento humano aceitável para os desafios da vida adulta. Mas não quer dizer que ela não precise ser corrida e repreendida.

Portanto, os afectos são fundamentais no desenvolvimento da personalidade da criança. A dimensão afectiva é correlactiva à dimensão cognitiva e volitiva.

REFERÊNCIAS CONSULTADAS

Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2011). *Teorias da Personalidade*, Ed., 9ª ed., São Paulo: Cengage Learning.

[21] *Idem*, p., 155
[22] *Idem*, p., 156

FEMINISMO

A MULHER RURAL E A SUSTENTABILIDADE: UMA PERSPECTIVA FEMINISTA

MARIA EMILIA PEPEKA [a]

mariaemiliapepeka@yahoo.com.br

RESUMO

Actualmente há uma tendência solidária que procura unir as mulheres para uma causa que visa melhorar as suas vidas e a forma como o mundo deve olhar para elas. Esta corrente é designada de feminista. O feminismo é uma organização, na qual as mulheres fazem reivindicações para mudar o mundo e suas vidas. Em Angola, as mulheres representam a maioria da população nacional expressa em 52 % da qual 37.6 % ou 4.996.610 reside no espaço rural distribuídas em 25.289 localidades. Este trabalho reflecte sobre o modo de vida da mulher rural e a medida em como este compromete a sustentabilidade. Os resultados obtidos a partir da revisão da literatura indicam que, com o seu trabalho reprodutivo, a mulher rural produz riqueza não monetária, contribuindo para a satisfação das necessidades de suas famílias, de suas comunidades e da sociedade no geral e, ainda se confronta com o sistema matrilinear. Desta feita o direito à informação por via da formação é basilar para uma integração e participação consciente no movimento reivindicativo.

Palavras-chave: feminismo, mulher rural, sustentabilidade

[a] Docente do Departamento de Ensino e Investigação de Ciências da Natureza no Instituto Superior de Ciências de Educação (ISCED) Huambo.

1. Introdução

1.1 Conceito

… ELE OS CRIOU HOMEM E MULHER[1]

No decurso das relações de género, os indivíduos assumem posturas díspares sujeitas a interpretações. A análise destes comportamentos e atitudes individuais ou colectivos relativamente ao outro podem enquadrar-se num paradigma, num conceito, num sistema ou ainda num movimento. O feminismo é uma organização, um movimento no qual, segundo Caregatti et al,.[2] as *mulheres fazem reivindicações para mudar o mundo e suas vidas. Juntando-se aos autores precedentes* substancia as reivindicações e cita as formas de opressão exercidas sobre as mulheres das quais a igualdade entre os géneros é a mais proeminente, por sinal bastante plural e diverso e, por isso abrangente, atingindo diferentes áreas do conhecimento[3] Está no cerne da questão a reivindicação de um direito, o da igualdade social pois a biológica tem outros contornos e os textos Bíblicos amenizam tal facto em Génesis *"Assim Deus criou os seres humanos. Ele os criou parecidos com Deus. Ele os criou homem e mulher."*

A desigualdade é uma construção social. Onde houver homens irão existir em maior ou menor proporção diferenças adjectivas que caracterizam a desigualdade. Pode-se dizer que resulta muito da interpretação, do conhecimento e da visão humana. Por isso até é subjectiva. No que diz respeito à mulher, Frias, diz que apesar da antiguidade a desigualdade social ainda está em construção; portanto vai alternado e actualizando-se com o passar do tempo[4]. O mesmo pensamento é partilhado por Fromm[5], para o qual a sujeição em si é milenar, exploratória e vexatória mas a relativa a mulheres pelos homens começou apenas há cerca de seis mil anos em várias partes do mundo. Apesar da longevidade temporal o reconhecimento do feminismo como organização das mulheres reivindicando direitos e igualdade só acontece a partir de 1850[6], [7].

Exemplos de movimentos feministas em África estão relacionados com Mulheres Fon de Daomé – guardas presidenciais do reino de Daomé em Benim que tinham poder económico, político e espiritual ou as rainhas Makeda da Etiópia (Rainha de Sabá) e Mnkabayi de Zululand (África do Sul

---

[1] Cf. GN.1, 27.

[2] Cf. Caregatti, A., Lopes, B., Provazi, B., Nobre, M., Faria, N., & Moreno Renata. *Feminismo em marcha para mudar o mundo: Trajetórias, Alternativas e Práticas das Mulheres em Movimento*. In *Autonomia Económica das Mulheres: Práticas e Processos de Troca de Experiências*. 2015, p., 90.

[3] Blogueiras feministas Marchas das Vadias 2014. Disponível em: http://blogueirasfeministas.com/2014/05/marchas-das-vadias-2014/

[4] Frias, L. de M. P. S. *A mulher e as "raizes"da desigualdade na formação da sociedade Brasileira,* 2013.

[5] Fromm 2011, p.,186, *apud* Hogemann, E. R., & Araújo, L. M. A superação do poder patriarcal como demarcador das relações familiares - Família - Âmbito Jurídico, 2015.

[6] Cf. Caregatti *et al., Opus. Cit.*, p., 9.

[7] Régia, Ana Toni, Mara; Grossi, Marina; Corral, Thais e Di Croce, Sandra Mulheres e Sustentabilidade Women and Sustainability Editores: Gabriela Litre e José Augusto Drummond

e Zimbabwe), mulheres que utilizaram os seus poderes reais para lutar por justiça para o seu povo[8]. Na mesma perspectiva citam-se em Angola nomes de Nzinga Mbandi, Kimpa Vita e Deolinda Rodrigues que fizeram eco no seu tempo e se emanciparam. Está patente a ligação da mulher com o poder político só alcançável com o exercício do regime do matriarcado descrito pela primeira vez por Bernatzik em 1933, relativamente às mulheres da ilha de Orango Grande em Bijagó. Segundo este autor, por via deste regime as mulheres exerciam a autoridade política que também teria um grande protagonismo na vida social e familiar pois, conferiam-lhes o direito de escolha dos maridos, podiam optar por um possível divórcio, e ser chefes da linhagem e responsáveis pela manutenção da vida doméstica. Este sistema é extensivo para todo o continente africano na visão de Amadiume[9].

Muito recentemente duas jovens cultas (Sizaltina Cutaia e Áurea Mouzinho), defensoras dos direitos da mulher no país, decidiram criar um observatório de e para mulheres[10]. Certamente esta iniciativa subsidiou-se da Lei 25/11 de 14 de Junho criada pela Assembleia Nacional contra a violência doméstica, uma expressão da Constituição da República de Angola adoptada em 2010 define, no seu Artigo 21 (alíneas k e h), ser tarefa fundamental do Estado Angolano "promover a igualdade entre o homem e a mulher" e "promover a igualdade de direitos e de oportunidades sem discriminação [...] de sexo", e o artigo 23º nº 1consagra que ninguém pode ser prejudicado, privilegiado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão (entre outros) do sexo[11]".

Nesta pesquisa pretende-se fazer uma reflexão sobre a mulher rural especificamente sobre os direitos historicamente adquiridos que incidem consideravelmente no seu modo *vivendis* e o modo como comprometem a sustentabilidade. Assim depois desta visão geral que se tem sobre o feminismo apresentada na parte introdutória, procura-se em primeiro lugar situar a mulher rural no tempo e no espaço evocando o legado sublime que tem o matriarcado segundo o pensamento de renomados antropólogos. Em seguida triangular esta informação com o conceito sustentabilidade e por fim apresentar algumas considerações.

2. Desenvolvimento

2.1 Caracterização da Mulher

[8] Mouzinho, A. *Reivindicando o espaço para nos chamarmos Feministas Africanas* — Ondjango Feminista, 2017.

[9] Ifi Amadiume, Reinventing Africa: Matriarchy, Religion and Culture (London: Zed Books, 1997,214 pp., £14.95 pbk.). Stephen Howe, Afrocentrism: Mythical Pasts and Imagined Homes. (London: Verso, 1998, 337 pp., 22.00 USD hbk.)

[10] Mussango, L. *ONDJANGO FEMINISTA O CENTRO DA EMANCIPAÇÃO E DESALIENAÇÃO FEMININA* _ Jovens da Banda, 2016.

[11] Minsitério da Família e Promoção da Mulher. *Relatório Analítico de Genero de Angola*, 2017.

A população é o elemento base duma economia e duma sociedade. Como se reconhece é, há um tempo, ponto de partida e de chegada do desenvolvimento. Angola tem este potencial maioritariamente jovem oscilando entre os 25 anos, com uma tendência a crescer dado a alta taxa de fecundidade na ordem dos 5.1[12]. Isto se reflecte na passagem de 16,1 milhões de habitantes segundo dados do PNUD[13] para 25.789.024 habitantes conforme os resultados do Censo 2014, dos quais cerca de 52% correspondendo a 13.289.983 indivíduos, são mulheres. Logo as mulheres representam a maioria da população nacional e, quanto à sua distribuição geográfica 37.6 % ou 4.996.610 dos 52 % desta população feminina, reside no espaço rural distribuídas em 25.289 localidades rurais, comparativamente a 2.352 localidades urbanas[14],[15]. Desta feita é consensual o facto de que a população Angolana é predominantemente rural[16], caracterizada em linhas gerais, por indicadores desfavoráveis com limitadas condições básicas de vida, elevados índices de pobreza na ordem dos 68% e de analfabetismo expressos em 46% para os homens e 66% para as mulheres[17].

Piscitelli *et al.*,[18] advogam que o termo mulheres é um sujeito político colectivo e, considera ser importante pois esta dimensão permite que não só conheçam seus direitos, como também suas responsabilidades, desfrutando do seu status como cidadãs. Mas para Grant[19] o termo mulheres tem raízes na ideia do feminismo radical segundo a qual, elas são oprimidas pelo facto de serem mulheres, pela sua womanhood. Nessa linha de pensamento, a categoria "mulher" é pensada não só em atenção aos traços biológicos, mas também aos aspectos socialmente construídos e é pré-condição necessária para a permanência da opressão patriarcal. Partindo deste pressuposto, ao considerar o feminismo como uma organização social, Beauvoir[20] assume que o significado da diferença biológica da mulher, deve ser visto à luz de um contexto ontológico, económico, social e psicológico. Nesta perspectiva, quando estamos na presença da mulher rural em Angola-África há que recuar para o contexto do continente e nas formas retratadas por autoras e autores como Scholl[21], Bibi Bakare-Yusuf[22], Oyèwúmi[23], e Van Sertima[24], protagonistas do sistema de dualidade

---

[12] UCAN (Universidade Católica). *Relatório Social de Angola*, 2012. p.,153.

[13] PNUD de 2008, *apud* Carvalho, M., & Silva, E. *Educação em Angola e (des)igualdades de género: quando a tradição cultural é factor de exclusão*. X Congresso Internacional Galego-Português de Psicologia, 2009, pp., 2401–2416.

[14] Cf. MINFAMU. *Opus Cit.*,

[15] INEA. Angola publica resultados definitivos do Censo Geral da População e Habitação. 23 March 2016.

[16] Cf. Angop. *Angola População angolana atinge 25 milhões de habitantes, segundo dados definitivos do censo - Sociedad*e - Angola Press - ANGOP., 2016.

[17] Cf. Valente, M. I. de O. *A situação da mulher em Angola*, 2001., pp., 1–13.

[18] Cf. Piscitelli, A., Pacheco, A. C. L., Miskolci, R., Guerra, V., Grosz, E., Grosz, E., … Lourdes Maria e ALMEIDA, T. M. C. B. *Re-criando a (categoria) mulher? Afro-Ásia*, *VII*(14), 2002, pp., 153–188. DOI.org/10.1017/CBO9781107415324.004

[19] Grant (apud) Ibid.

[20] Cf. Beauvoir *apud* Bibi Bakare-Yusuf. *Além Do Determinismo: a Fenomenologia Da Existência Feminina Africana*, 2003, pp., 1–17.

[21] Scholl, C. J. *Matriarcado e África: a produção de um discurso por intelectuais africanos_ Cheikh Anta Diop e Ifi Amadiume*, 2016.

[22] Cf. *Opus. Cit.*,

sexual que associam este sistema com formas complementares de poder nas actividades e papéis de mulheres e homens. Estes paralelos frequentemente envolvem rituais, estruturas monárquicas, determinações etárias, sociedades secretas e associações para os dois sexos. Por exemplo, entre os Igbo, as mulheres agricultoras crescem em diferentes culturas de homens e, entre os Yorùbá, tecelões femininas e masculinos trabalham em diferentes teares para evitar a duplicação Sudarkasa, Nzegwu[25]

O regime do matriarcado propriamente dito, se caracteriza pela colaboração e desenvolvimento pleno e harmonioso dos dois sexos, apresentando uma certa preponderância da mulher na sociedade devido às condições económicas de origem que, de todas as maneiras, é aceite e inclusive defendida pelos homens[26].

Na opinião de Scholl, alguns casos das organizações sociais africanas o sexo não está relacionado directamente ao género. Por isso, quando se referia ao matriarcado dizia que este está relacionado à mulher-mãe e não ao género com base no pensamento de Morgan 1887 e Engels (1884/1970) que conceberam o matriarcado como forma primordial de organização social de grupos humanos, isto é, no estágio primitivo da sociedade. Diop contestado algumas vezes afirma ser a primeira organização social em África provida da família, e a unidade mais básica da sociedade.

A família matriarcal africana se caracteriza pela emancipação da mulher na vida doméstica, pela xenofilia, pelo cosmopolitismo, por uma espécie de colectivismo social, solidariedade material de direito para cada indivíduo, de forma que também tem valores sociais dele decorrentes que são o ideal de paz, justiça, bondade, optimismo que elimina qualquer noção de culpa ou pecado original nas criações religiosas ou metafísicas[27].

Segundo o autor o matriarcado negro está tão vivo na actualidade como na antiguidade e nas regiões onde não sofreu nenhuma influência externa, é a mulher que transmite integralmente o direito político. Este juízo é enfatizado por Amadiume[28], uma activista feminista que teria dito em 1997

> "*Nós já temos a nossa história e um legado de uma cultura de mulheres - um matriarcado baseado nas relações afectivas - isto deve ter um lugar central na análise e pesquisa social*[29]"

2.2 A Mulher no Meio Rural

---

[23] Oyèwúmi, O. *Laços Familiares/Ligações Conceituais: Notas Africanas Sobre Epistemologias Feministas*, *25*(4), 2000, pp., 1093–1098.
[24] Van Sertima, I. *Mulheres Pretas Na Antiguidade*. New Jersey, 1984.
[25] *Apud* Bibi Bakare-Yusuf. Opus Cit.
[26] Cf. Diop, 2016. *Apud* Scholl, *Opus Cit.*
[27] *Ibid.*
[28] Cf. Ifi Amadiume... *Opus Cit.*
[29] Idem., p., 23

A actividade da mulher no meio rural pode ser analisada sob três dimensões: no campo, em casa e na comunidade.

No campo a labuta adstrita à mulher é resultado da divisão social do trabalho_que estabelece, no contexto da agricultura familiar, exclusividades, cabendo_ao homem desenvolver serviços que requerem maior força física, tais como lavrar, cortar lenha, fazer curvas de nível, derrubar árvores, fazer cerca, usar a maquinaria agrícola mais sofisticada, como o tractor. À mulher, de um modo geral, compete executar actividades mais rotineiras, ligadas à casa ou ao serviço agrícola, como as de carácter mais leve[30], [31] Brumer e Freire (apud BRUMER, A. 2004, p.211). Isto na experiência do Brasil onde as mulheres desenvolvem em seus quintais o trabalho relacionado com o cuidado de pequenos animais e do cultivo de hortas consideradas como extensão do trabalho doméstico[31] para o qual Mariano[32], apela para a sua valorização tendo em conta o auto consumo. Quanto a Angola, o trabalho da mulher vai muito além destas actividades. Ela participa da lavoura paralelamente com o homem tanto que também desbrava terras virgens (osenda). Em algumas situações tem uma lavra em separado mas há sempre uma lavra comum, a familiar onde até é testada a sua resistência ao trabalho. Acresce, após a labuta do campo a recolha de lenha que leva a casa para o preparo dos alimentos. Raramente a mulher regressa à casa de mãos vazias. De forma coordenada utiliza o seu tempo para as chamadas actividades complementares de ajuda e portanto não reconhecidos como: recolha de frutos silvestres, de lenha e de cogumelos quando o período é favorável em conformidade com Nobre et al.,[33] para o qual ela perde um tempo incontável deixando a sensação de que duplica quando não triplica as horas do dia para satisfazer as necessidades da sua família. Por isso, Schaaf[34], entende que as reivindicações das mulheres tocam no bojo dessa questão e remete para o pensamento de Chowdhury et al.,[35]que reconhece a acção social em massa das mulheres nos países em desenvolvimento e mostra, além do seu poder como uma força mobilizadora, as dificuldades profundas que as sociedades enfrentam para organizar as actividades reprodutivas, domésticas, produtivas, comunais e políticas de forma igualitária para homens e mulheres, cabendo ao Estado a

[30] Schaaf, A. Van Der. *Jeito de mulher rural: a busca de direitos sociais e da igualdade de gênero no Rio Grande do Sul. Sociologias*, (10), 2003, pp., 412–442. http://doi.org/10.1590/S1517-45222003000200014.

[31] **Cf.** Brumer, A. Gênero e agricultura: a situação da mulher na agricultura do Rio Grande do Sul. Gender and agriculture: the situation of women in agriculture in the state of Rio Grande do Sul. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rev. Estud. Fem. Vol.12 no.1 Florianópolis Jan./Apr. 2004. http://dx.doi.org/10.1590/S0104-026X2004000100011. Revista Estudos Feministas.

[31] Cf. Caregatti et al., *Opus. Cit.*

[32] Mariano, Silvana Aparecida; Carloto, Cássia Maria (2013) Aspectos diferenciais da inserção de mulheres negras no Programa Bolsa Família. ISSN 0102-6992 Soc. estado. vol.28 no.2 Brasília May/Aug. 2013http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922013000200011.

[33] Nobre, M. N. P., Miguel, M. M., Moreno, R., & Freitas, T. V. de. Economia feminista e soberania alimentar. Avanças e desafios, s.d., p., 33. SOf.

[34] Cf. Schaaf. *Opus. Cit.*

[35] Chowdhury, N.; Nelson, B.; Carver, K. Redefining politics; patterns of women's political engagement from global perspectives. In Nelson, B.; Chowdhury, N. (Ed). Women an politics worldwide. New Haven: Yale UniversitY Press. 1984, p. 3-24

garantia da sobrevivência da família.

Valente[36] aponta como constrangimentos para a mulher rural angolana o fraco nível de escolaridade condicionante da assimilação das inovações tecnológicas, especialmente na agricultura, a posse e controlo dos recursos produtivos, normalmente pertença dos homens, coarctando-lhe qualquer possibilidade de per si tomar as decisões, no domínio social ou produtivo, adiando as suas possibilidades de acesso ao crédito que se agrava com a redução acentuada da oferta de empregos nas áreas rurais.

A desigualdade no acesso à terra que se explica por factores culturais[37] não é exclusiva em África. Nobre *et al.*,[38] revela que na Itália as mulheres abdicam o casamento para terem direito a herança da terra e nem por isso ficam com a melhor proporção da terra e ainda assim é sempre inferior a dos homens. Nem a separação por morte nos casos de Angola é garantia de permanência da mulher na terra, restando para ela uma alternativa de voltar a acampar e permanecer na luta pelo acesso à terra[39],[40].

2.3 A Mulher e a Família

A mulher é a provedora da família, tanto biologicamente quanto no seu sustento, pois é a mulher quem decide e operacionaliza a produção de alimentos e sua distribuição. Segundo Scholl[41], nesta produção de alimentos garantida pela mãe, estabelece-se uma relação profunda entre a unidade e as relações de produção, que se exprimem no acto do consumo pois, ao comerem na mesma tigela, ou seja, ao alimentarem-se dos insumos produzidos dentro de uma unidade de produção familiar, compartilham o espírito que emana da maternidade. Entretanto este trabalho doméstico e o de cuidados que por ser feito pela mulher dona de casa não é pago, não é reconhecido pela sociedade pois não gera produto que possa ser vendido, afirma Mariano[42]. É, na opinião do autor, invisível já que tanto o cultivo da terra como a criação de animais domésticos são considerados trabalho de mercado e servem para o autossustento e os estudos da economia desvelam a importância de que se reveste este trabalho para o funcionamento do mercado e a vida[43].

Por meio do trabalho, as mulheres africanas falam muito e o mais importante ainda é que elas sabem o que querem e o que quer o colectivo de mulheres, sempre baseado nos valores de uma solidariedade feminina para o que tem, como exemplo, as matriarcas que são as mulheres líderes

---

[36] Cf. *Opus Cit.*
[37] Cf. Caregatti et al., Opus Cit., p., 27
[38] Cf. *Opus Cit.*
[39] Cf. Fernandes, I. L. C. *A Realidade das Mulheres Rurais na Luta pela Reforma Agrária : Ação The Reality of the Agricultural Women in the Fight for the Agrarian Reformation* : Action x Anonymity, *4*(3), 2009, pp., 3–10.
[40] Cf. Marion, A. A., & Bona, A. N. A importância da mulher na agricultura familiar, 2016.
[41] Cf. *Opus Cit.*
[42] Cf. Mariano… Opus Cit.
[43] Idem.

das famílias dentro de grupos africanos tradicionais[44] e, citando Amadiume[45] uma feminista que defende as mulheres nativas e dá visibilidade a actividade de mulheres que vivem nas sociedades tradicionais, enaltece o quanto são importantes para as dinâmicas sociais e para as decisões tomadas pela comunidade. Por isso o trabalho doméstico e de cuidados garante a vida, o bem-estar e a produtividade das trabalhadoras e dos trabalhadores. Portanto, um não sobrevive sem o outro e uma sociedade que não valoriza o trabalho doméstico e de cuidados nunca conseguirá respeitar as suas mulheres assevera Mariano[46].

A posição da mulher esposa na sociedade, se define pelo seu papel de mãe e seu poder emana das tarefas que sustentam materialmente a unidade familiar, ou seja, a unidade matricentrica. Esta unidade se define dentro do âmbito doméstico e se projecta na comunidade através das organizações de mulheres[47]. Oyèwúmi[48], declara que o laço mais importante está dentro do fluxo da mãe, e estes laços que ligam a mãe aos filhos são concebidos como naturais e inquebrantáveis e na mesma linha Bibi Bakare-Yusuf[49], afirma que o modelo de maternidade é absolutamente natural porque ele se liga às mulheres, juntas na experiência colectiva. Desta feita a mulher como mãe é vista como uma forma de realização do aspecto gerador da sociedade, e é equiparada com a própria força da vida Steady[50]. Por isso o desaparecimento da esposa nuclear pode não ser lamentável. Pelo contrário, sua morte pode limpar o caminho para as mulheres serem o que querem ser[51].

2.4 A MULHER RURAL E A SUSTENTABILIDADE

Sem as mulheres, a vida é impossível. São elas que, até aqui, têm garantido a sobrevivência da vida. Quando se faz referência ao cuidado está-se a falar dos serviços que as mulheres prestam à família e à comunidade tratando das crianças e dos jovens, que serão os futuros trabalhadores, das trabalhadoras e trabalhadores adultos que precisam de repor as energias quando voltam à casa, dos que trabalharam, envelheceram e estão aposentados enfim, mandar para o trabalho de mercado um batalhão de pessoas descansadas, alimentadas e com roupas limpas sem as quais as construtoras, as lojas as feiras e outras instituições não podem funcionar. Por esta, percebe-se que sem o trabalho doméstico e de cuidados, as empresas não teriam à disposição trabalhadoras e trabalhadores saudáveis, emocionalmente estáveis e produtivos[52]. E isto é sustentabilidade na sua dimensão

[44] *Idem*.
[45] Cf. Ifi Amadiume... *Opus Cit.*
[46] Cf. Mariano… Opus Cit.
[47] Cf. *Opus Cit.*
[48] Cf. *Opus Cit.*
[49] Cf. *Opus Cit.*
[50] Cf. Steady, *apud* Bibi Bakare-Yusuf. Opus Cit.,
[51] Cf. Oyèwúmi. *Opus Cit.*,
[52] Cf. Mariano… Opus Cit.

social. É, no nosso entendimento, garantia de continuidade pois é este trabalho prévio realizado pelas mulheres que sustem, serve de base a realização de inúmeras e diversas actividades.

Caregatti *et al.*,[53] estabelecem um paralelismo entre a sustentabilidade da vida das mulheres e a sustentabilidade ambiental já que a subordinação da natureza à lógica da exploração do mercado encontra paralelo na subordinação destas. Do mesmo jeito que erradamente se pensa que a natureza é inesgotável também o tempo e o trabalho das mulheres são vistos como recursos inesgotáveis. A sustentabilidade na visão feminista remete a este raciocínio. Defende a vida humana como fio condutor de um novo paradigma, que deve se basear em uma relação dinâmica e harmónica entre a humanidade e a natureza e entre os seres humanos. Para o efeito se torna necessário ressignificar e ampliar o conceito de trabalho, reconhecer o trabalho quotidiano das mulheres e estabelecer outro equilíbrio entre as tarefas de produção e reprodução, onde estas últimas sejam compartilhadas também com os homens e com o Estado. Por outras palavras é preciso reconhecer que as mulheres também precisam de receber cuidados do mesmo modo que as crianças, os jovens e os idosos. O cuidado que se dá às mulheres passa, de forma contextualizada, pela melhoria das condições de vida e de trabalho tornando-as menos desgastantes. No caso das mulheres no meio rural a ajuda pode até substanciar-se em pequenas acções como a garantia do acesso à água, a sementes, ao intercâmbio de matrizes de pequenos animais, formular programas e políticas de socialização do trabalho doméstico e de cuidados que atendam às demandas e à realidade do campo[54]. Ao lidar com as questões do presente, colocam-se no horizonte o ideal de sociedade na qual queremos viver[55].

3. Considerações Finais

O discurso feminista está enraizado no núcleo familiar e esta organização social constitui o próprio fundamento da teoria feminista e um veículo para a articulação de valores como a necessidade de acoplamento e da primazia da conjugalidade na vida familiar. O feminismo não prega ódio, não prega a dominação das mulheres sobre os homens, clama por igualdade, pelo fim da dominação de um género sobre outro, é uma luta por direitos iguais. Em África o feminismo abarca demandas e activismos de mulheres de diferentes classes, religiões e posicionamentos políticos, porém, para além das pautas diferentes, uma pauta em comum é a assimetria de género que é causada pelo desenvolvimento desigual, o que o torna singular e importante. Em Angola, vivencia-se o sistema matrilinear onde cada indivíduo pertence à família da mãe, o que significa que o homem não pode transmitir os seus bens e os seus títulos honoríficos a seus filhos mas sim aos varões mais próximos

[53] Cf. *Opus Cit.* , p., 25.
[54] Cf. Mariano… Opus Cit.
[55] Cf. *Opus Cit.*

da linha materna, designadamente tio ou primo[56]. É também uma desigualdade. Por isso, através das diferentes abordagens feministas e suas metodologias, a abordagem feminista multicultural contextualizada pode ser a mais apropriada para responder algumas questões sobre o modo como as mulheres constroem sua forma de pensar no nosso mundo pós-colonial[57]. Para o efeito Angola socorre-se da igualdade dos direitos e deveres consagrados na Constituição Angolana, prevendo igualmente a punição para a discriminação e privilégios com base no género (sexo) e dos principais instrumentos em prol da advocacia e cumprimento dos direitos e desenvolvimento humano da mulher e da menina, os quais adoptou internamente e complementou com iniciativas nacionais.

[56] CF. Pires, C. da S. A. *Família, parentesco e casamento. Assimetrias espaciais e temporais, XIII*, 2000, pp., 617–639.
[57] Cerchiaro D. M. ; Ayrosa, E. a. T., I. B. ; Z. *A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração. Cadernos EBAPE.BR (FGV)*, 2009. Retrieved from http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512009000400009\n16793951

DIREITO

A POSTURA ÉTICA E DEONTOLÓGICA DO ADVOGADO COMO CONDIÇÃO AUTONOMA DO DIREITO E REALIZAÇÃO DA JUSTIÇA

(À LUZ DO ARTIGO 10º DO CÓDIGO DE ÉTICA E DEONTOLOGIA PROFISSIONAL DA ORDEM DOS ADVOGADOS DE ANGOLA)

JOSÉ CARLITOS MANJATA [a]

jmanjata@hotmail.com

RESUMO

O presente trabalho está configurado em dois capítulos, sendo que no primeiro, com um ponto único, limita-se aos confrontos doutrinários de várias concepções sobre o problema da Experiência Jurídica e da Autonomia do Direito. Já no segundo capítulo, tratou-se de abordar a Autonomia do Direito como Condição da judicativo-decisória realização do Direito. Tendo visto neste âmbito, dum lado a relevância do Problema, do outro lado a Correspondência Decisão e Autonomia.

ABSTRACT

The present work is summarized into two chapters, the first one is focused on doctrine confrontations with several conceptions on Law experience and Self Authonomy of Law. The second is an approach related to the authonomy of law as decision requirement in the performance of law. In this framework one can see the importance of the problem in one side and in other side the correspondence between decision and authonomy.

INTRODUÇÃO

Tratar do problema da "Autonomia do Direito e realização da Justiça" hoje, se tornou uma tarefa difícil, diante da multiplicidade de discursos teóricos, metodológicos, filosóficos e sociológicos, sobre a experiência jurídica do próprio contexto sociocultural e histórico.

---

[a] Advogado com a cédula 1286 inscrito na Ordem dos Advogados de Angola (OAA); Licenciado em Direito pela Universidade Agostinho Neto; Pós Graduado em Filosofia do Direito pela Universidade de Coimbra; Formado em Administração Pública pela Administração de Valência (Espanha).

O Direito nos nossos dias pode ser concebido sob perspectivas diferentes. Na verdade, ao eleger este tema, o meu objectivo foi exactamente responder afirmativamente às questões relativas à possibilidade e sentido da autonomia do Direito, formuladas pelo jurisprudencialismo de Castanheira Neves e passarmos por analisar outras correntes que tratam do mesmo problema, de formas a revelarmos, que autonomia do Direito a que nos propomos defender, parte dela depende do contributo prático e teórico dos Advogados, é aquela que nos remete a uma "constitutiva dimensão ética que unicamente confere ao Direito o sentido de Direito e do mesmo passo lhe garante a sua autonomia".[1]

Pois a prática do Direito na sociedade globalizada nunca pára de surpreender, a decisão jurídicacom sempre novos problemas que persistem em colocar à prova toda uma expectativa teórica de entendimento adequado, em alguns casos, basta um exemplo prático para derrubar toda uma construção teórica ou para deixá-la sem respostas suficientes.

O procedimentalismo, o substancialismo, o pragmatismo, as concepções sistemático-hermenêuticas, o comunitarismo, o jurisprudencialismo, o estruturalismo e o institucionalismosão apenas algumas designações comuns da diversidade de concepções pós-positivistas sobre a decisão jurídica e sobre a própria concepção de autonomia do Direito para a sociedade contemporânea e os fundamentos materiais do Direito que também oscilam entre princípios e valores diferentes em cada uma dessas concepções, colocando como problema dentre outros, a relação entre a prática da decisão jurídica e a autonomia do Direito como um projecto civilizacional importante para a sociedade e se assim quisermos, para o Homem, porque a autonomia do Direito é um predicativo do homem-pessoa e não do homem-colectividade.

A relação entre decisão jurídica e autonomia do Direito que tratarei de abordar no capítulo II, constitui uma das mais importantes questões do Direito contemporâneo, isso porque entre a segurança formal do Direito e a sua legitimidade material ou justiça se assim quisermos, podemos conceber o Direito tanto como um acontecimento autónomo em relação às demais exigências sociais quanto como um acontecimento directamente subordinado às exigências sociais e assim sem nenhuma autonomia.

À primeira vista, essa diferença não parece ser muito importante mas na prática, revela indícios de uma transformação radical do Direito enquanto projecto especialmente jurídico de solução dos problemas concretos, tal como concebido desde a relação entre "jus e lex romana", pois se nós decidirmos negar a autonomia do Direito como um projecto civilizacional capaz de oferecer soluções ou respostaS para problemas concretos, então já não haverá mais nenhuma diferença entre um pensamento jurídico e um pensamento político e económico, moral, ético e organizacional. Mas

[1] A. Castanheira NEVES, *O Direito Hoje e com que Sentido? O Problema Actual da Autonomia do Direito*, 3ª ed., Instituto Piaget, Lisboa, 2012, p., 70.

se nós pelo contrário decidirmos afirmar aquela autonomia do Direito, então parece que inevitavelmente nossa prática constituirá um mundo jurídico não isolado do mundo, mas relacionado com as demais exigências socias, entretanto mantendo a sua identidade.

A perplexidade da alternativa parece se dar bem sob a diferença entre autonomia formal ou diluição material do Direito, entre um Direito autónomo capaz de oferecer soluções especificamente jurídicas para os problemas sociais e um Direito dissolvido na normalidade das estruturas sociais incapaz de oferecer por si só soluções adequadas. Na prática isso significa uma aparente necessidade de opção, entre se conceber o Direito como soluções que podem inclusive ser opostas contra as demais exigências sociais, um Direito que pode contrariar princípios morais, valores éticos, estratégias políticas, eficiências económicas ou/e como soluções que, para serem justas ou legítimas, só podem ser construídas de acordo com as exigências socias implicadas no caso concreto.

Felizmente essa não é a única alternativa, no que segue esta pesquisa, procurarei discutir sobre as concepções de decisões jurídicas que conseguem estabelecer uma mediação adequada entre o isolamento formal e a diluição material do Direito, entre segurança jurídica e legitimidade ou justiça material do Direito, onde o advogado se revela ser uma peça fundamental. Queremos com isso demonstrar que, em algumas concepções pós-positivistas de decisão jurídica, é possível encontrar uma fundamentação da autonomia do Direito como um projecto de realização do mundo prático. Quer dizer que, é possível conceber o Direito de modo autónomo, para poder ser inclusive oposto às exigências sociais inadequadas do ponto de vista do Direito e ao mesmo tempo conectado com as exigências sociais e com o mundo prático da experiência humana, para poder ser expressão de uma prática jurídica legítima em termos materiais e não só correcto do ponto de vista formal. Conjugado com tudo isto, nos propomos continuar defensores de uma autonomia do Direito que não seja normativística mas antes "axiológico-normativa que se dinamiza reflexivamente com a prática histórica dos nossos tempos"[2].

Capítulo. I

A Experiência Jurídica do Advogado como condição da Autonomia do Direito

[2] A. Castanheira NEVES, *O "Jurisprudencialismo" Proposta de uma Reconstituição Crítica do Sentido do Direito, in «Revista de Legislação e Jurisprudência»*, nº 3957, Coimbra Editora, Coimbra, 2009, p., 6.

1. Orientações teoréticas sobre o problema da Autonomia do Direito

A experiência jurídica é considerada o fundamento que vai dar a possibilidade da autonomia do direito e do seu sentido. É nessa base, que se "terá de reconhecer a recuperação de uma intencionalidade material específica da juridicidade, através da constitutiva manifestação de uma sua nova normatividade que repõe a distinção entre jus e lex"[3]. Por ora, afigura-se necessário fazer referência à atenção que a prática jurídica tem concedido a uma série de concepções pós-positivistas que como solução para os problemas de colisão e de realização adequada do direito, recomendam exactamente a negação da autonomia do Direito, para adequar o Direito às exigências socias implicadas no caso concreto.

Para Robert Alexy, "além do juízo de adequação e o juízo de necessidade que constitui duas das suas três máximas da ponderação, permitirem à decisão jurídica julgar inclusive o grau ou o peso da adequação e da necessidade fáctica dos direitos em colisão, a sua concepção de direito como um tipo de discurso técnico que é apenas espécie dos discursos prático-gerais, coloca a autonomia do direito subordinada a princípios morais"[4]. E isso significa que o direito para Alexy, "não possui autonomia legítima senão enquanto expressão de discurso moral"[5]. Como observa Jurgen Habermas, "num Estado Democrático de Direito, isso se torna uma recomendação bastante problemática. Já que os direitos criados legitimamente não podem ser simplesmente subordinados a princípios morais que às vezes podem ser expressão de tradições ou de ideologias inautênticas da comunidade politica"[6]. Como se vê, na perspectiva deste autor, a concepção mais aceite na práxis jurídica, é precisamente uma que compromete a autonomia do Direito enquanto uma prática de soluções especificamente jurídicas para problemas concretos, que é de subordinar o Direito à Moral.

2. Orientação do Advogado na Comunidade

O advogado deve levar as pessoas a entender o Direito como um critério de justiça oposto, em determinadas circunstâncias, a certas finalidades políticas e económicas. E isso naturalmente pressupõe uma concepção de Direito não instrumental, não estratégica, mas sim um Direito autónomo em relação às exigências socias e por isso, capaz de servir de critério jurídico para decisões sobre o certo e o errado nas estratégias políticas e económicas de quem governa, das organizações ou das pessoas em geral.

Assim, o advogado precisa incrementar a sua capacidade de aprendizagem mediante uma concepção reflexiva da juridicidade que pode ser realizada através da construção de novos

[3] A. Castanheira NEVES, *O Direito Hoje e com que Sentido*? *Opus. Cit.*, p., 58.
[4] Robert ALEX. *Teoria da Argumentação Jurídica, Teoria da Argumentação Jurídica*. Tradução de Zilda Hutchinson Schild SILVA, Landy Editora, São Paulo, Brasil, 2001, p., 66
[5] Ibidem.
[6] Jurgen HABERMAS. *O Discurso Filosófico da Modernidade*. Trad. Ana Maria Bernardo, texto editores, Frankfurt, 1985, p., 202.

acoplamentos estruturais mais duradouros ou operacionais mais efémeros entre o Direito e as demais ordens sociais espontâneas.

O que no nosso entender constituiria uma postura deontológica do advogado oferecer respostas adequadas para a resolução dos problemas sociais concretos.

Por esta razão, permite entender porquê a autonomia do direito não deve ser influenciada nem pela economia nem pela política. Simplesmente porque se o Direito não for concebido como uma dimensão autónoma da cultura e da experiência humana e social da nossa comunidade então ele não é útil nem importante tão pouco necessário para a sociedade, e mais: "um Direito sem autonomia perde uma das mais importantes conquistas civilizatórias da sociedade que é a possibilidade de o Direito constituir-se na experiência, como um critério importante para se opor inclusive às opiniões das maiorias democráticas"[7]. E não é só, um Direito sem autonomia, não é mais Direito, pois aí já não haveria nenhuma diferença entre os critérios jurídicos, económicos e organizacionais etc. Um Direito sem autonomia não é mais que um instrumento ou um programa estratégico carente de critérios para julgar a validade, a legitimidade e a correcção ou justiça das nossas práticas socias.

Queremos com isto significar, obviamente que o advogado deve pugnar no sentido de o Direito não poder ser reduzido a uma forma de institucionalização de programas estratégicos dos governos, das organizações ou das eficiências económicaS ou ainda dos padrões de moralidade comunitária. Convencidos estamos também que Direito é frágil, por isso, precisa ser cuidado em sua autonomia, para não se perder nesse contínuo material com as expectativas de todos os sectores e dimensões normativas da sociedade contemporânea.

Assim, se não podemos conceber o Direito isolado e fechado em uma autonomia formal no estilo do normativismo Kelseniano, completamente alienado das demais expectativas sociais implicadas nos casos práticos, também não podemos simplesmente apostar em concepções tão abertas que diluam a sua autonomia na materialidade das suas exigências sociais, resultando numa perda de identidade do Direito em relação a outras ordens normativas.

O que propomos é o advogado ajudar a encontrar o ponto de equilíbrio. Uma síntese dos opostos entre a autonomia do Direito, enquanto um sistema ainda capaz de oferecer respostas adequadas aos problemas sociais concretos e a sensibilidade jurídica às exigências prático-materiais da sociedade e do Homem, por forma a se poder conceber o Direito e a decisão jurídica como uma prática social autónoma em seus critérios especificamente jurídicos, mas ao mesmo tempo sensível às exigências sociais. Isso é difícil, mas nem por isso desistimos da reflexão sobre a possibilidade de se conceber a autonomia do Direito não alienada das exigências prático-materiais da sociedade e do Homem.

[7] A. Castanheira NEVES, *DIGESTA*, VOL. I, Coimbra Editora, Coimbra-Portugal, 2002, p., 289

Tudo se reporta na ideia de o advogado lutar pela "rápida administração da justiça e pelo aperfeiçoamento das Instituições Jurídicas".[8]

Capítulo II. A Autonomia do Direito como Condição da judicativo-decisória realização do Direito.

1. O Papel do Advogado, na Correspondência Decisão e Autonomia do Direito e na qualidade de Prestação dos Serviços Jurídicos e Judiciários

A decisão jurídica hoje assumiu um duplo compromisso: por um lado precisa reafirmar o seu compromisso com o sentido autêntico das convenções politico-democráticas, para efeitos de leis válidas e das convicções jurídicas e por outro reafirmar o seu compromisso com o mundo prático, mais precisamente com os princípios morais, valores éticos, crenças religiosas, hábitos culturais etc.[9] Esse compromisso, naturalmente, não deve significar um respeito cego, uma submissão, mas sim um observar as convenções e as razões do mundo prático tanto para reafirmá-las para o caso concreto, quanto para refutá-las como inadequadas, quando as razões do caso concreto assim o justifiquem. E aqui "a transcendência da advocacia resulta dos valores e categorias morais com que actua e dos bens jurídicos em que a sua acção se repercute"[10] Em qualquer dos casos, esse compromisso é igualmente necessário, porquanto, seja para confirmar, seja para refutar as convecções ou razões do mundo prático, a decisão jurídica precisa estar comprometida com as redes históricas, de razões que justificam a sua confirmação ou refutação.

A perspectiva actual, por nós seguida advoga esse resgate do «mundo prático que foi afastado pelo estilo apofântico de ciência analítica do iluminismo e pelos seguidores das teorias tradicionais hermenêutico-cognitivas»[11]. A ideia que se avança, é a de a decisão jurídica precisar deixar-se tocar pelas razões do mundo prático. Quem decide, precisa resgatar e socorrer-se de razões do mundo prático para poder decidir com legitimidade e realizar a justiça.

Somente assim se torna possível manter um equilíbrio dinâmico entre a autonomia formal do Direito e a sua diluição material nas redes de exigências e expectativas socias.

---

[8] Cf al. a) do nº1 do art. 10º C.E.D.P.

[9] BETTI, E. *Interpretação da Lei e dos Actos Jurídicos:* Teoria Geral e Dogmática, Tradução Karina Jannini, 2ª Edição, Martins Fontes, São Paulo, 2007.

[10] Eduardo de Melo DE SOUSA. *Qualidade na Prestação de Serviços jurídicos e judiciários*. In «intervenção produzida no decorrer da sessão plenária do C.C.B.E., realizada em 22/10/92 na Ordem dos advogados.

[11] Eduardo C. B. Bittar-Guilherme Assis de ALMEIDA. *Curso de Filosofia do Direito*. 9ª Edição, São Paulo, Brasil, 2011, p., 278.

Desta forma, o Direito pode ser concebido como um projecto civilizacional importante para a sociedade e para o Homem, ainda capaz de oferecer respostas práticas e adequadas para os problemas sociais concretos.

"O positivismo jurídico apostou na autonomia lógico-formal do Direito e com isso, eles construíram uma "máquina" de produção de decisões correctas do ponto de vista formal, mas carentes de legitimidade material"[12]. Paralelamente a isto, "o neojusnaturalismo, apostou tudo no mundo prático e com isso, eles dissolveram o Direito num moralismo imprevisível, contingente e contextual"[13]. Por sua vez, pós-positivismo, apesar das sérias e profundas divergências, tem em comum o compromisso em superar o desafio de se construir a ponte entre a autonomia lógico-formal do sistema jurídico e os princípios morais e valores éticos do mundo prático, do mundo da vida, como acima ficou observado. Para algumas linhas pós-positivistas, o "preço pago pela construção dessa ponte foi a própria autonomia do Direito"[14]. Mas felizmente temos outras alternativas que conseguem conceber a decisão jurídica como uma adequada mediação entre a autonomia do Direito e as razões do mundo prático.

Conclui-se relativamente ao que se disse que a decisão jurídica precisa ser justa e adequada às exigências sociais, traduzindo na prática a realização dos direitos fundamentais e o advogado, a sua missão é necessariamente determinante quanto à liberdade do homem, à conquista da sua dignidade e à sua segurança.

E a este propósito propõe-se que haja harmonia e plena convivência entre os princípios morais e valores éticos da comunidade tudo porque, o multiculturalismo presente na sociedade contemporânea torna uma tarefa bastante difícil justificar a pretensão de universalidade de um princípio moral ou de um valor ético, que não só podem ser o resultado de ideologia perversas de uma determinada comunidade particular, como também podem ser incompatíveis com outros modos de vida culturais.

Talvez seja o caso de se pensar exactamente na autonomia do Direito diante da multiplicidade de modos de vida e de culturas como critério de unidade. Respeitam-se o multiculturalismo e o pluralismo dos diversos modos de vida. Mas o Direito, como autonomia, não pode a isso ficar subordinado.

CONCLUSÃO

Eis-nos, pois, chegado o momento, para reafirmamos e confirmarmos a ideia, de "independentemente" do nosso contexto jurídico, cultural e histórico-social que, ainda se pode

[12] Idem, p.388.
[13] Op. Citandum, Eduardo C. B. Bittar-Guilherme Assis de ALMEIDA. *Curso de Filosofia do Direito.* p.389.
[14] Ibidem.

defender a "Possibilidade e o Sentido da Autonomia do Direito" tendo como guardião o advogado. Naturalmente, não é mais possível predizer quais situações são solucionáveis de um modo e quais são de outro modo.

Entretanto, é possível pensar-se na autonomia do Direito como experiência histórica, prática de soluções importantes para problemas sociais concretos. Claro que o conteúdo prático dessas soluções dependerá da intencionalidade problemática de cada caso concreto, dependerá das circunstâncias e de todas as implicações práticas envolvidas no caso concreto. Mas o Direito é, no mínimo, uma fonte de critério das melhores soluções ou das soluções adequadas. Para isso, contudo, não afirmamos que os textos jurídicos são os índices para as soluções adequadas. Não somos positivistas. Nem tão pouco afirmamos que os textos não são importantes. Não somos neojusnaturalistas. Mas sim o nosso ponto de vista vai consistir nesses índices estarem exactamente na mediação dialéctica entre autonomia do Direito enquanto projecto civilizacional e as razões do mundo prático fundadas na constitutiva dimensão ética.

Assim, torna-se possível confrontar tanto uma leitura moral do Direito positivo, quanto uma leitura jurídico-formal da moral comunitária. De modo que, a juridicidade do Direito possa finalmente ser concebida como um projecto de soluções autónomas, não diluídas nem subordinadas às convicções morais, éticas e políticas da comunidade mas ao mesmo tempo sensível às exigências do mundo prático.

A potência da concepção positivista do Direito pode, talvez assim, ser combinada com a sensibilidade do compromisso com as razões do mundo prático. E nessas condições, a autonomia do Direito, deixa de estar fundamentada num isolamento sintáctico lógico-formal para fundamentar-se agora, num jogo dinâmico e circular entre autonomia e dependência, entre potência e sensibilidade, entre experiências jurídicas e experiencia comunitária.

Não tratamos aqui de pontos importantes da decisão jurídica, como as linhas temporais (passado e fundo) e especiais (local e global) que devem conduzir á observação jurídica dos problemas concretos, mas podemos considerar que, independentemente de uma orientação que releve o passado das tradições históricas, o futuro daquilo que se deseja como projecto civilizacional, a decisão jurídica só vai conquistar legitimidade ou justiça hoje se conseguir estabelecer essa mediação entre a autonomia do Direito e as exigências do mundo prático. Como também podemos supor, que tanto para uma decisão jurídica de repercussão local, quanto para uma de repercussão global, essa mediação se torna cada vez mais difícil em razão do multiculturalismo e por isso mesmo, cada vez mais necessária.

Por hipótese, portanto, uma decisão jurídica adequada a todo esse complexo e frágil desenvolvimento histórico do pensamento jurídico, é aquela que decide uma solução jurídica comprometida com a lei, com os precedentes jurisprudenciais e doutrinários e com as razões

materiais do mundo prático, isto é, princípios morais, valores éticos, convecções religiosas, costumes comunitários importantes etc. Em segundo lugar entram as razões do mundo técnico, estratégias políticas, eficiência económica e orientação às consequências da decisão. O problema está em entender que esse duplo compromisso com as convecções jurídicas e com as razões do mundo prático não é contraditório. Trata-se, na realidade, de um único e mesmo compromisso com uma atitude interpretativa do Direito, adequada à problemática jurídica e prática implicada no caso concreto.

Não se trata, portanto, de uma contradição ou de uma colisão entre dois compromissos possivelmente contraditórios porque autónomos. Trata-se na realidade da necessidade de um diálogo entre a autonomia do Direito e a autonomia prático-material dos princípios morais, valores éticos e modos de vida do mundo prático de cada comunidade. São duas dimensões autónomas da experiencia social e humana. E exactamente por isso é que elas podem colidir entre si. Ficou aludido que algumas concepções pós-positivistas apostam tudo no mundo prático comprometendo assim a autonomia do Direito. Não obstante saber-se que o positivismo aposta tudo na autonomia lógico-formal-linguística do Direito positivado comprometendo assim autonomia normativa do mundo prático. Ademais visualizou-se também que existem concepções pós-positivistas preocupadas tanto com a autonomia do Direito quanto com a sua sensibilidade às exigências do mundo prático. E precisamente esse diálogo entre a autonomia formal do Direito positivo e autonomia material do mundo prático talvez seja o melhor caminho para se fundamentar uma concepção da autonomia do Direito e de decisão jurídica adequados à sociedade contemporânea com sua globalização, multiculturalismos e ideologia.

Pois faz-se saber, pela experiencia jurídica positivista dos séculos XIX e XX, que uma concepção de Direito fundada apenas na autonomia logico-formal linguística, é tão perversa quanto a insegurança e a arbitrariedade do jusnaturalimo. E hoje por hoje, a legitimidade da decisão jurídica não se satisfaz mais apenas com discursos técnicos de subsunção legal ou de orientação às consequências ou ainda outras aberturas argumentativas que comprometem a autonomia e a validade do direito. Mas também é óbvio o quão difícil é justificar uma pretensão de universalidade de convicções morais ou éticas, em contextos históricos e multiculturais do mundo contemporâneo. Precisamente por esses motivos, o caminho, que sugerimos é o do jurisprudencialismo de Castanheira Neves, que interpela aos juristas do nosso tempo e não só, no sentido de serem capazes de dar conta tanto da necessidade da autonomia do Direito, para evitar que ele se dissolva nas exigências sociais, quanto da necessidade de prever um compromisso com a validade material da interpretação jurídica, sintonizada com os princípios e valores do mundo prático de cada comunidade politica.

Obviamente o Direito não pode mais ser concebido simplesmente como um conjunto de normas gerais e abstractas. Pois podemos concebê-lo agora como uma atitude interpretativa capaz de estabelecer tanto uma leitura moral das normas jurídicas, quanto uma leitura jurídica das convicções morais da nossa comunidade politica. Nesta atitude interpretativa parece estar a nova face da "*prudentia*", a chave para uma concepção de decisão jurídica legítima e justa, adoptada com fundamento em princípios e não por consequência, por dedução ou por qualquer outra referência comunicativa alheia à juridicidade do Direito. No fundo, proponho que, o que se pretende é a apresentação de um «Direito não reivindicado no cálculo e sim assumido na existência, não como uma externalidade apenas referida pelos seus efeitos, sancionatórios ou outros, mas como uma responsabilidade vivida no seu sentido»[15].

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. Trad. Afredo Bosi e Ivone Castilho Benedetti, Editora Martins Fontes, São Paulo, 2007.
2. BERKELEY, George. *Tratado do Conhecimento Humano.* Trad. de Vieira de Almeida, Imprensa Nacional-Casa da Moeda, Lisboa, 2003.
3. BRONZE, José Fernando. *Lições de Introdução ao Direito.* 2ª ed., Coimbra Editora, Coimbra, 2010.
4. HUME, David. *Ensaios Morais, Políticos e Literários*. Trad. de João Paulo Monteiro, Sara Albieri e Pedro Galvão, Imprensa Nacional-Casa da Moeda, Lisboa, 2002.
5. KELSEN, Hans. *Teoria geral das Normas.* Trad. de José Florentino Duartes, Porto alegre, 1986.
6. _____, *Teoria Pura do Direito.* 6ª ed., trad. de João Baptista Machado, editora Martins, São Paulo, 2003.
7. LINHARES, José Manuel Aroso, *Constelação de Discursos ou sobreposição de Comunidades Interpretativas? A Caixa Negra do Pensamento Jurídico Contemporâneo*. In «Conselho Distrital do Porto da Ordem dos Advogados», Porto, 2007.
8. _____, *Jurisdição, diferendo e área aberta: a caminho de uma teoria do Direito como moldura?* In «Boletim da Faculdade de Direito, StvdiaIvridica», nº 101, Coimbra, 2008.
9. _____, *O Actual Problema Metodológico da Interpreta Jurídica*. 1ª Ed., Coimbra editora, Coimbra, 2010.

[15] A. Castanheira NEVES. *O Direito Hoje e com que Sentido? O Problema Actual da Autonomia do Direito*. Op.cit. p.75

10. _____, *Metodologia Jurídica: Problemas Fundamentais*. Coimbra Editora, Coimbra, 1993.
11. _____, *O Direito Hoje e Com que Sentido? O Problema Actual da Autonomia do Direito.* 3ª ed., Instituto Piaget, Lisboa, 2012.
12. _____, *O "Jurisprudencialismo"- Proposta de Uma Reconstituição Crítica do Sentido do Direito.* In «Revista de Legislação e Jurisprudência», nºs, 3957, 3958, 3959, Coimbra Editora, Coimbra, 2009.
13. _____, *Entre o Legislador, Sociedade e o Juiz, ou Entre Sistema Função e Problema: Os Modelos Actualmente Alternativo de Realização Jurisdicional do Direito*. In «Boletim da Faculdade de Direito de Coimbra», vol. LXXXIV, Coimbra, 1998.
14. PERELMAN, Chain. *Ética e Direito.* Editora Martins Fontes, São Paulo,1996.
15. RÃO, Vicente. *O Direito e Vida dos Direitos.* 5ª ed., Editora Revista dos Tribunais, Rio de Janeiro,1999.
16. SIMIONI, Rafael Lazzarotto. *Direito e Racionalidade Comunicativa: A Teoria Discursiva do Direito no Pensamento de Jurgen Habermas*. Curitiba, Brasil, 2007.
17. STRECK, Lénio Luís. *Verdade e Consenso: Constituição Hermenêutica e Teorias Discursivas. Da possibilidade à necessidade de respostas correctas em direito.* 3º ed., editora Lúmen júris, Rio de Janeiro, 2009.
18. TEUBNER, Gunther. *Economia da Dádiva-Positividade da Justiça. Assombração mútua entre sistema e diferença.* In «Direito, sistema e Policontextualidade», trad. de Rodrigues Broglia Mendes, Unimep, Piracicaba, 2005.
19. _____, *O Direito como sistema Autopoético*. Trad. de José Engrácia Antunes, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 1997.
20. _____, *Dissertação sobre as paixões, investigação sobre os princípios da Moral*. Impressa Nacional-Casa da Moeda, Lisboa 2005.

ESTUDOS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A TEORIA DO INTERCÂMBIO LÍDER-COLABORADOR E O SEU IMPACTO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL. CASO DA UNIVERSIDADE JOSÉ EDUARDO DOS SANTOS (UJES) – HUAMBO

ANTÓNIO ALFREDO MELA [a]

antoniomela70@gmail.com

RESUMO

O tema da liderança tem tido uma crescente consideração desde as últimas décadas do século XX, mas ainda merece muita atenção e particularmente sobre as novas descobertas como a tendência (consciente ou inconsciente) dos chefes[1] a ter especial consideração com uma parte dos seus subordinados[2] e uma falta de consideração com outros, o que conduz a uma segregação dos colaboradores em preferidos[3] e grupo de fora[4]. Destacando que tal separação conduz a fulcrais danos à produtividade (eficiência) e à eficácia das organizações. Nesse contexto enquadra-se o oresente trabalho que teve o desígnio de pesquisar a presença, ou não, na Faculdade de Economia, da Universidade José Eduardo dos Santos no Huambo, do fenómeno descrito. Para conseguir esse objectivo foram desenhadas e aplicadas duas escalas de medição; uma delas dirigidas a um conjunto de líderes e a outra aos seus colaboradores. Partiu-se da hipótese, amplamente exposta na literatura, que os chefes actuais quase sempre fazem a referida segregação, por isso as perguntas das escalas de medição foram formuladas com o intuito de aceitar ou rejeitar a dita hipótese.

Convertidas as perguntas em variáveis, que foram codificadas e processadas com a utilização do pacote estatístico SPSS.

Palavras-chave: Liderança, *in-group*, *out-group*, líderes, colaboradores.

---

[a] Lic. Economia, Especialidade em Gestão Empresarial pela Universidade Agostinho Neto. Mestre em Gestão de Recursos Humanos pelo ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Doutorando em Gestão Empresarial pela Universidade Agostinho Neto com a parceria do ISCTE-UL Professor da Faculdade de Economia da Universidade José Eduardo dos Santos. Huambo, Angola.
Professor colaborador do Instituto Superior Politécnico Sol Nascente. Huambo, Angola.

[1] Para abranger as diferentes colocações da literatura quando se fala de chefes refere-se igualmente a líder e gestor.
[2] Igualmente quando se faz referência aos subordinados pode ser considerado equivalente ao colaborador ou membro.
[3] Ao referir-se aos preferidos considera-se sinónimo de endo-grupo, in-*group*, ou os de dentro do grupo.
[4] Ao referir-se aos não preferidos considera-se sinónimo de exo-grupo, *out-group*, os de fora do grupo.

I. INTRODUÇÃO

Desde que a teoria da liderança irrompeu na ciência da gestão o tema desenvolve-se continuamente. Os gestores (líderes ou não) devem procurar a contribuição de todos os subordinados, mas infelizmente acontece que os chefes dão prioridade a um conjunto de colaboradores e outros são fracamente considerados para as tarefas desafiantes da organização. Esse facto incide negativamente no desempenho organizacional. Além disso, os gestores não mudam os seus comportamentos e adoptam dividir os colaboradores em *in-group* e *out-group*.

Convencido da importância de conseguir o comprometimento activo de todos os empregados decidiu-se explorar o tema do relacionamento (LMX) entre os líderes e os seus colaboradores, com o objectivo de contribuir para melhorar a implicação de todos mediante essa via e elevar o desempenho organizacional. Neste trabalho só se apresentam os resultados das respostas dos líderes, que conformam a hipótese de que os chefes tendem (consciente ou inconscientemente) a segregar os seus colaboradores em preferidos (*in-group*) e não preferidos (out-*group*), decisão que implica resultados negativos para o desempenho organizacional.

II. DESENVOLVIMENTO

No século XIX, durante a Revolução Industrial a liderança começou por ser entendida como um constituinte relevante da actividade económica. A direcção no seu modo mais puro tem três componentes: um líder [11] de líderes, os seguidores e um objectivo comum que procuram alcançar [12]. Assim, existem diferenças a nível de linguagem, sendo o líder e os seguidores com o objectivo de diferenciadas linhas de investigação[7]. A noção de liderança remete-nos a um vasto leque de definições que revelam a complexidade e abrangência inerentes a este tema. Este tema representa assim um dos mais emaranhados e multifacetados fenómenos "com o qual as organizações e as pesquisas psicológicas" se têm defrontado[8].

Segundo Bass e Riggio[9] existem quase tantas definições de liderança[10]. Os autores afirmam que o conceito de direcção é associado ao processo de influência intencional de um indivíduo sobre outros, de modo a que as ligações e actividades numa equipa ou organização sejam facilitadas, guiadas e estruturadas. Robbins[11] afirma que a liderança

[11] Ao referir-se de líder utilizam-se sinónimos como director, gestor, chefe, responsáveis.
[12] Nenhum destes três componentes pode sobreviver separadamente.
[7] Bennis, W. *The Challenges of Leadership in the Modern World.* University of Southern California. "O objectivo comum não foi alvo de investigação com a mesma profundidade". 2007.
[8] Cf. Seters, V. Field, R. *"The Evolution of Leadership Theory"*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 3 Iss: 3, 1990., p. 29.
[9] Bass, B. M., & Riggio, R. E. *Transformational leadership*. Organizational Psychology, 74, 2006, 1-27.
[10] A referir-se liderança utilizam-se sinónimos como direcção gestão, chefia
[11] Cf. Robbins, S. *Organizational Behavior*, 13th Edition, 2010. p., 359.

é "a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objectivos".

Actualmente, o capital social é a chave do sucesso para as organizações. As mudanças realizadas na circunstância empresarial impuseram uma liderança criadora de confiança, optimismo, esperança baseada em resiliência, com a aceitação de valores comuns e defesa de culturas viradas para o desempenho. As modificações sucedidas a nível organizacional, em termos do conhecimento da organização positiva e da psicologia positiva, implicam o aparecimento da liderança positiva[12]. As pessoas sentem-se realizadas através de relações positivas.

2.1. Abordagens da liderança

A pesquisa da teoria da liderança estende-se por mais de 30 anos, constituindo, apesar de tudo, um novo campo de estudo ao nível das relações organizacionais, tendo sido geradas diversas investigações com implicações significativas para a compreensão do papel e da acção dos líderes e os seus seguidores em ambientes organizacionais (Van Gils, *at al.*, 2010 citados por Epitropaki[13]).

De facto, este é um tema central ao nível da compreensão dos processos de gestão das organizações. Uma das primeiras pesquisas sobre o assunto orientou as ideias de definir as características do líder através da análise das características dos chefes efectivos conhecidos. A abrangência da liderança pelo perfil consiste na avaliação e selecção de responsáveis com base nas suas características físicas, mentais, sociais e psicológicas[14]. Ou seja, partiu-se do princípio de que existem condições propícias ao desenvolvimento de líderes e que poderão ser inatas ao próprio indivíduo ou terem sido fomentadas pelo meio que rodeou o seu processo de socialização.

Argumenta-se que embora o conceito de relacionamento seja central para a abordagem baseada na relação com a liderança, não tem sido geralmente bem articulada e muitas vezes percepcionada simplesmente em termos de procedimento, qualidade entre o líder e o seguidor ou as trocas sociais.

[12] Cf. Cameron, K. (2008). *Positive Leadership*. San Francisco, Berret-Koehler Publishers, Inc.

[13] Epitropaki, O.; Sy, T.; Martin, R.; Tram-Quon, S.; Topakas, A. *Implicit Leadership and Followership Theories "in the wild": Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings*. The Leadership Quarterly 24, 2013, p., 858–881.

[14] Cf. Teixeira, S. *Gestão das Organizações*. 2ª Edição/reimpressão, 2005, p., 314. Editor: Mc Graw-Hill. Lisboa.

2.2.1. Liderança pelos traços

Durante muitos anos os pesquisadores procuraram estudar os traços de liderança, supondo que existiam determinadas características da personalidade que contribuíam para uma liderança eficaz[15].

As teorias dos traços da liderança são aquelas que procuram identificar aos líderes pelas suas características físicas, as qualidades e características pessoais[16]. Esta teoria foi muito indutora da crença em debate até hoje, sobre se os líderes nascem ou se se podem formar. Ao analisar esta questão[17], apresenta-nos a seguinte perspectiva:

Os esforços das primeiras pesquisas para isolar os traços responsáveis pela capacidade de liderança não apresentaram resultados satisfatórios. Uma revisão de 20 trabalhos feitos no final dos anos 60 identificou quase 80 traços de liderança, dos quais apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos. Por volta dos anos 90, depois de muitos estudos e análises, o máximo que se poderia dizer era que "os líderes não são como as outras pessoas", mas os traços específicos que os caracterizam variavam muito entre os estudos. Era um estado de factos bastante confuso.

Perante esta dinâmica, constata-se que se torna muito difícil definir de forma concreta traços de personalidade que possam sustentar uma espécie de mistificação em torno dos líderes, até porque determinados traços de liderança poderão ser valorizados num contexto social, étnico ou político e considerados como uma ofensa em outros contextos.

2.2.2. Teorias comportamentais da liderança

A abordagem comportamental marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria da gestão e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais. Esta abordagem alicerçou-se nas ciências comportamentais e, mais especificamente, na psicologia organizacional.

Conforme podemos constatar nas conclusões apresentadas por Robbins[18] as imprecisões dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores do final dos anos 40 até final dos anos 60 a seguir por outra direcção. Eles procuraram descobrir se havia alguma coisa específica na maneira como estes (os líderes) se comportavam.

---

[15] Cf. Hersey, P. e Blanchard, H. *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*, 1986. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.

[16] Cf. Robbins, S.P., Judge, T.A., Sobral, F. *Comportamento organizacional*. *Teoria e prática no contexto brasileiro*, 2011. 14ª Edição. São Paulo: Editora Pearson.

[17] Idem.,p., 360

[18] Idem., p., 361

Enquanto as teorias dos traços de liderança forneceram uma base para seleccionar a pessoa certa para exercer a função de liderança, as teorias comportamentais sugeriam que é possível treinar pessoas para serem líderes. Muitos argumentaram que as teorias comportamentais da liderança possuíam vantagens em relação às teorias dos traços. As teorias comportamentais propõem que alguns comportamentos específicos são a base da diferenciação entre os líderes e os não líderes[19].

Uma pesquisa iniciada no final dos anos 40 na Universidade Estadual de Ohio (EE. UU) identificou dimensões independentes do comportamento do líder. Foram analisadas muitas dimensões, mas foi demostrado que duas dimensões eram responsáveis por boa parte dos comportamentos dos líderes[20], a saber:

- Estrutura de iniciação que é referida ao grau em que um líder é capaz de definir e estruturar o próprio papel dos colaboradores na busca do alcance dos objectivos;
- Consideração que trata do nível em que um responsável é adequado de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos colaboradores e cuidado com os sentimentos deles;

Nessa mesma altura os pesquisadores da universidade de Michigan (EE. UU) propuseram outras duas dimensões da liderança comportamental:

- Líder orientado para as pessoas: Aqueles que enfatizam as relações interpessoais; demonstram interesse pessoal pelas necessidades de seus colaboradores e aceitam as diferenças entre os membros do grupo;
- Líderes orientados à produção: Aqueles que enfatizam os aspectos técnicos e práticos do trabalho.

É com a abordagem comportamental que a preocupação com a estrutura se desloca para a preocupação com os processos e com a dinâmica organizacional, isto é, com o Comportamento Organizacional. Aqui ainda predomina a ênfase nas pessoas, iniciadas com a Teoria das Relações Humanas, mas dentro de um determinado contexto empresarial.

2.2.3. Liderança contingencial

Nos meados do século XX a impossibilidade de obter resultados sólidos levou muitos investigadores a adoptar esta perspectiva, sendo o foco na análise das influências da

[19]A principal diferença reside na capacidade do indivíduo adaptar a sua personalidade e as suas características de base às necessidades da organização, moldando o seu perfil às exigências do cargo que exerce.

posição na qual a liderança é praticada/exercida, pelo que este tipo de abordagem, mais centrada na acção e nos condicionantes externos se tornou predominante[20]. As Teorias contingenciais da liderança baseiam-se na ideia de que os líderes gostam dos desafios que lhes impõem a necessidade de assumir riscos ao lutar contra situações adversas e inesperadas.

O primeiro modelo contingencial abrangente de liderança foi o desenvolvido por Fred Fiedler[21] e que propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controlo que a situação lhe proporciona[22]. Como explica este autor, parte do princípio de que o estilo de liderança de uma pessoa é fixo (não adaptável). Isso significa que, se uma situação requer um líder orientado para a tarefa e a pessoa na posição de chefia é orientada para o relacionamento, ou se modifica a situação ou se substitui o chefe, para que a direcção possa ser eficaz, ou seja, o objectivo nunca poderá ser alcançado se se mantiver o *status quo* entre aquele tipo de chefia e a situação gerada.

Há, no entanto, quem acredite que uma pessoa pode mudar o seu estilo e a sua forma de actuar. Celso Varga[23], afirma que "o chefe competente se transforma e modifica a sua forma de liderar em função do subordinado e da situação"[24], ou seja, advoga um modelo em que os líderes são atenciosos e agem de acordo com a massa humana existente.

O desempenho do grupo também considerado como a "eficácia do líder" está relacionado com o estilo do gestor, dependendo da favorabilidade do caso. Fiedler identifica três factores situacionais que determinam a eficácia da liderança[25]:

a) Relação líder-liderado – o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros têm pelo seu chefe;
b) Estrutura da tarefa – o grau de estruturação e formalização dos procedimentos e das tarefas na função;
c) Poder da posição – o grau de influência que um líder tem sobre variáveis fundamentais como o poder de contratar, demitir, acções disciplinares, promoções e aumentos salariais.

Dentro deste contexto, verifica-se que alguns traços deste modelo é possível de aplicar ao nosso caso de estudo, sendo importante igualmente descortinar o tipo de

[20] Robbins, S.P., Judge, T.A. O*rganizationla Behavior*. *Teoria e prática no contexto brasileiro.* 15th Edition, Global Edition: Pearson Education. 2013.
[21] No final da década de 1940 o seu trabalho passa a centrar-se na pesquisa sobre liderança, mudando a forma como se olha para a mesma com a apresentação da sua teoria contingencial, em 1964.
[22] Cf. Robbins *Opus. Cit.*, 2011., p., 365
[23] Administrador responsável pelas actividades sociais da Varga Freios.
[24] Cf. Robbins, 2011. *Opus. Cit*.,
[25] Cf. Idem…p., 365

liderança/chefia que se analisa, uma vez que a questão do poder sobre outrem é determinante para a eficácia da acção.

2.2.4. Liderança situacional

O modelo situacional de Hersey e Blanchard[26] é sem dúvida uma das mais abordadas teorias situacionais. Tem como base a interacção de duas variáveis: o comportamento do líder e a maturidade dos subordinados. Pode assim referir-se que o chefe eficaz é o que tem a capacidade de se adaptar a grupos de pessoas com determinadas características sob condições extremamente variadas. O poder de acção, muitas vezes confundido com a capacidade de coacção, sendo que neste caso importa sempre perceber as possíveis consequências que um subordinado pode sofrer caso opte por não realizar as tarefas que o seu superior lhe indica.

De acordo com Hersey e Blanchard[27] a Liderança Situacional "baseia-se numa inter-relação entre o número de instruções e direcção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, a quantidade de apoio sócio-emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo responsável e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objectivo específico".

Os autores desse modelo apresentam o comportamento de tarefa como "a medida com que o líder dirige as pessoas, dizendo-lhes o que fazer, quando realizar, onde e como fazê-lo. Significa estabelecer-lhes objectivos e definir os seus papéis" (*idem, ibidem*). O comportamento de relacionamento é o padrão que um gestor utiliza para comunicar reciprocamente com os colaboradores, dando-lhes auxílio, encorajamento e apoio psicológico. Significa ouvir cuidadosamente os subordinados e apoiar os seus esforços[28]. Uma liderança eficaz é a que conseguirá transmitir, de forma clara, os objectivos da organização, fornecendo as ferramentas necessárias para a sua execução.

Robbins[29] defende que a teoria da liderança situacional e parte das teorias contingenciais da chefia focam essencialmente os seguidores (colaboradores). Essa teoria diz que a direcção bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correcto dependendo do grau de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir uma determinada tarefa. Um líder deve escolher um dos quatro comportamentos de acordo com a prontidão (ou maturidade) do liderado.

---

[26] Cf. Hersey, P. e Blanchard, H. 1986. *Opus. Cit.*
[27] *Idem.* p., 98
[28] *Idem.*
[29] Cf. Robbins. 2011., *Opus. Cit.*

2.2.5. Teoria do caminho-meta

Robbins[30] expõe outra proposição contingencial a "Teoria do caminho-meta" desenvolvida por Robert House[31], que é baseada em elementos da pesquisa da Universidade de Ohio sobre a estrutura de iniciação e consideração, assim como a teoria da expectativa de motivação. Esta suposição expressa que a função do responsável é apoiar os colaboradores a alcançar as suas metas, fornecendo informações e outros recursos necessários, ou seja, o chefe funciona como um facilitador da concretização dos objectivos.

A expressão "caminho-meta" implica que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direcção aos objectivos do trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos. No entanto, tal perspectiva não nos leva a concluir que o caminho é totalmente determinado pelo dirigente, quase como um orientador de passos para a realização da tarefa, o que reduziria os colaboradores a "meras máquinas seguidistas", pelo contrário, o que se encontra estabelecido são os fins e os meios existentes para a sua concretização.

Conforme a teoria do caminho-meta, um líder deve ser mentor ou impulsionador em apresentar outro comportamento (liderança assumida igualmente pelo exemplo), dependendo de uma análise complexa da situação. Ela prevê o seguinte:

- A liderança mentora leva a uma maior satisfação quando as tarefas são ambíguas ou stressantes do que quando são altamente estruturadas e planeadas;
- A liderança impulsionadora leva a um melhor desempenho e a uma maior satisfação quando os colaboradores realizam tarefas estruturadas;
- A liderança directiva pode ser percebida como redundante por colaboradores com elevada capacidade ou com experiência considerável.

2.2.6. Modelo de participação e liderança

O modelo de participação e liderança foi criado por Victor Vroom e Phillip Yetton[32], sendo que o mesmo procura relacionar o comportamento do líder com a participação no processo decisório. Dessa forma, o chefe deve identificar a situação para escolher o tipo de decisão adequada. Os criadores desse modelo acreditavam que as tarefas possuíam

[30] *Idem*… p., 367

[31] House, Robert J. A *Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. Publicado em Administrative Science Quarterly, vol. 16, no. 3, setembro de 1971, pp., 321-339.

[32] O modelo de decisões Vroom-Yetton-Jago foi criado originalmente por Victor Vroom e Philip Yetton em 1973 e actualizado para um modelo matemático em 1988 por Vroom e Arthur Jago.

muita procura, levando o responsável adequar o seu comportamento à estrutura da tarefa, ou seja, sendo um interveniente directo no processo de acção e não apenas de decisão[33].

Anos depois, Vroom revisou seu modelo juntamente com Arthur Jago. A nova proposta, assim como a primeira, apontava cinco estilos de liderança que poderia variar desde a tomada de decisão autocrática (somente o líder) até um estilo no qual o líder partilha o problema com os seus liderados para que cheguem a um consenso[34].

Constitui a última teoria contingencial de liderança que argumenta que o modo como o líder toma decisões é tão importante quanto o que ele decide. Por isso esta teoria oferece uma sequência de regras que devem ser seguidas para a determinação da forma e do volume de participação dos liderados no processo decisório de acordo com diferentes situações.

2.2.7. Teoria da liderança carismática

O primeiro pesquisador a considerar a liderança carismática e a sua relação com o comportamento organizacional foi Robert House. De acordo com a teoria da direcção carismática de House, os liderados atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias de gestão aos seus líderes quando observam neles determinados comportamentos[35]. Esta perspectiva quase nos leva a regressar à mitificação das lideranças, geradoras de feitos que não estão ao alcance do comum cidadão.

Diversos estudos tentaram identificar as características pessoais dos líderes carismáticos: eles têm visão, estão dispostos a correr riscos pessoais por ela, são sensíveis às necessidades dos seus liderados e exibem comportamentos não convencionais.

Robbins[36] resume que as características-chave dos líderes carismáticos são:

1. Visão e articulação. Eles têm uma visão- expressa como uma meta idealizada que propõe um futuro melhor que o *status quo*. São capazes de esclarecer a importância da visão em termos compreensíveis para os outros;
2. Risco pessoal. Estão dispostos a correr riscos pessoais, assumem os custos do seu carácter e sacrificam-se para atingir a sua visão;
3. Sensibilidade às necessidades dos liderados. São perceptivos com relação às capacidades dos outros e sensíveis as suas necessidades e sentimentos;

[33] Cf. Robbins. 2013., *Opus. Cit.*
[34] Cf. Teixeira, 2008, *Opus. Cit.*
[35] Cf. Robbins, 2011, *Opus. Cit.*, p., 370
[36] *Idem.* p., 371

4. Comportamentos não convencionais. Apresentam comportamentos vistos como inovadores e que vão contra as normas.

2.2.8. Teoria da liderança transaccional e transformacional

Segundo Piccolo *et al.*,[37] a liderança é abordada em diferentes formas, temas, lugares e situações. É inquestionável a importância da mesma para se entender a gestão e condução de pessoas nas organizações, pois se entende que é através dela que se obtém a força para activar e dirigir grupos. As empresas vêem no ser humano a chave para se conseguir o sucesso nos negócios e a liderança é a responsável por conduzir os colaboradores a atingir as metas que levam a esse resultado[38]. Esta perspectiva é, muitas vezes, assumida pelas próprias empresas, o que pode ser constatado nos lemas e valores que as empresas assumem como prioritários, nomeadamente a questão da qualidade de vida no trabalho e a valorização das pessoas.

A liderança transaccional está vinculada às ligações de troca, no dar e receber entre líderes e liderados. Muito se assemelha à gestão comum, de gerentes que procuram atingir as metas organizacionais por meio do estímulo de troca com os seus colaboradores, com programas de recompensas e reconhecimento pelo trabalho bem realizado. As remunerações também podem acontecer por propostas de aumento de salários, promoção de cargos e liberdade para fazer outras actividades no horário de trabalho[39]. Convém referir que estas benesses são, muitas vezes, anunciadas pela própria organização, como factor motivacional e de promoção da produtividade.

Líderes transaccionais conduzem ou motivam os seus seguidores para alcançar os objectivos estabelecidos por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas. Chefes transformacionais inspiram os seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de criar um impacto profundo e extraordinário aos seus subordinados.

---

[37] Cf. Piccolo, R. F. *et al. The relative impacto f complementary leader behaviors: which matter most?* The leadership quarterly 23, 2012, p., 567 – 681.
[38] Cf. Cavalcanti, V. L. *et al. Liderança e motivação,* 2009. 3ª ed., Rio de Janeiro: FGV.
[39] Cf. Maximiano, A.C.A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital,* 2011. 6 ed. São Paulo: Atlas.

2.2.9. A Teoria LMX como uma das abordagens da liderança

Para clarificar a Teoria LMX é relevante considerar o relacionamento existente entre Líder e o Membro para a formação de resultados favoráveis para a organização[40]. Nesse contexto, consideram-se vantagens tanto para o líder, o membro ou ambos determinam entre si um relacionamento assente na confiança, chamado como endogrupo[41]. Por outro lado, também é plausível que haja outros subordinados[42] sobre os que o gestor pensa que não são como os primeiros. Este outro grupo não tem o mesmo objectivo penetrante, participa da mesma forma das responsabilidades diárias, mas usualmente não são considerados para as promoções ou tarefas desafiantes, pelo que conformam o *outgroup* chamado de exogrupo.

Liden e Graen[43], referem que esse comportamento na selecção de membros e estabelecimento de confiança, criando o endogrupo, pode persuadir, a melhoria da unidade sob a responsabilidade do Líder, pelo que este é o responsável pelos resultados que os seus membros expõem. O chefe de modo isolado não é capaz de obter os resultados que dele são esperados, logo, confia tarefas e responsabilidades a indivíduos de confiança, gerada num processo de efeito mútuo, capazes de criar os resultados pretendidos.

A relação Líder e Membro está apoiada nas compatibilidades e confiança pessoal. O responsável proporciona mais informações, delega mais autoridade e poderes, enriquece as responsabilidades e tarefas dos colaboradores, aumenta a participação em níveis de tomada de decisão, facilita-lhes o desenvolvimento da carreira[44], entre outros benefícios. Em compensação, os colaboradores adoptam um patamar mais rigoroso de obrigações, trabalham mais efectivamente, comprometem-se mais com as tarefas, são igualmente cumpridores aos chefes e partilham com os líderes tarefas e responsabilidades[45].

A literatura de LMX mostra grandes resultados e benefícios para o Líder e Membro na formação do endogrupo, isto é, segundo a linguagem desta teoria, relacionamento de alta qualidade. Todavia, esse tipo de conduta precisa que a organização possibilite que o

---

[40] Cf. Graen, G.B.; Uhl-Bien, M. *Individual self-management analysis of professionals selfmanaging activities in functional and cross-functional work teams.* Academy of Management Journal, vol.41, n.3, 1998., p.340-350.

[41] Quando não se estabelece designa-se de exogrupo.

[42] Se fala de subordinado quando a relação é de chefe-subordinado e fala-se de colaboradores quando a relação é de líder-colaborador.

[43] Cf. Liden, R.C.; Graen, G. B. *Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership.* Academy of Management Journal, vol.23, n.3, 1980, p., 451-465.

[44] Recomendando promoções, proporcionando-lhes maior visibilidade.

[45] Dansereau, F.; Graen, G.; Haga, W.J. *A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations.* Organizational Behavior and Human Performance, 1975. vol. 13.

líder faça investimentos no endogrupo. No entanto o responsável não tem tempo e recursos sociais para executar todo o investimento necessário para uma constante obtenção de resultados e benefícios por parte do endogrupo. Portanto é possível que "haja um pouco de alta qualidade de relacionamento de confiança e o restante das relações tornem-se de baixa qualidade de fidúcia, circundando apenas o comportamento obrigatório à dependência dos Membros para as regras formais da organização"[46]. A existência dessa confiança[47] abriu espaços para muitas investigações no contexto da percepção das características dos procedimentos criados na LMX.

A teoria determina que todas as relações, entre directores e colaboradores desenvolvem-se baseados em três etapas: Encargo de papéis; Execução de papéis e Rotinização.

Primeira etapa: O encargo de papéis. Os gerentes usam este tempo para avaliar as habilidades e aptidões dos novos membros integrados. Assim, criam-se quando os membros da equipe se liguem primeiro ao grupo.

Segunda etapa: A execução de papéis. Os novos membros da equipe principiam o trabalho em projectos e tarefas, como parte da equipe. Nesta fase, os gerentes em geral, esperam que estes colaboradores trabalhem arduamente, sejam fiéis e leais. A teoria afirma que, durante este passo, os gerentes ou líderes, frequentemente e de forma inconsciente, classificam os membros nos dois grupos como endogrupo e o grupo de fora já referido anteriormente.

Terceira etapa: "Rotinização"- Durante esta última fase, as rotinas entre os membros da equipe e directores ficam instituídas. Os membros do *team* "In-Group" trabalham com apego para manter a boa opinião dos seus gerentes, expondo confiança, empatia, respeito, paciência e persistência. Nesta etapa os membros do subgrupo "Out-Group" podem iniciar a ter aversão em relação aos seus superiores, dado que é bastante difícil sair desse patamar, conduzindo os Membros a pensar em trocar de departamento ou organização com o intento de "começar de novo."

Os membros da equipe foram classificados, até inconscientemente, como "*in-group*"ou "*out-group*", a classificação influencia a relação dos gerentes com os subordinados. Por exemplo, dentro do subgrupo "*in-group*" os colaboradores do grupo são frequentemente vistos como "estrelas" se o gerente confia no seu trabalho. Este é também o grupo onde o director oferece a máxima ajuda e assessoria, sendo em teoria os mais motivados (Graen e Uhl-Bien, 1998). De modo inverso isto também é válido para o *team* "*out-group*" onde o gerente aplica pouco do seu tempo no desenvolvimento do grupo.

[46] Cf. Graen e Uhl-Bien, *Opus. Cit.*, 1998, p., 112
[47] Endogrupo.

Tomam poucas tarefas desafiantes e oportunidades de formação e promoção. Impedindo a mudança de opinião por parte do gerente.

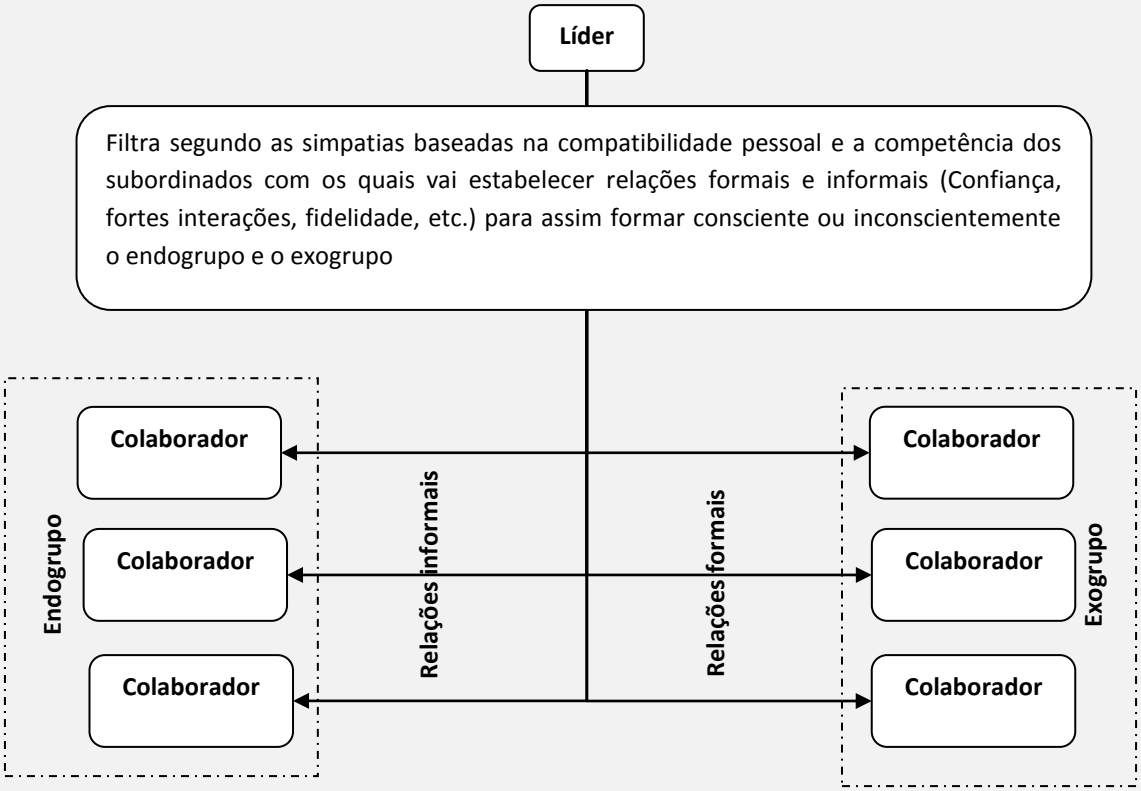
A Teoria de troca entre líder e liderados (LMX) " (...) propõe que os líderes criam grupos de dentro e não preferidos, e os liderados do grupo de dentro recebem avaliações de desempenho melhores, apresentam rotatividade menor e maior satisfação com o trabalho". A teoria sugere que, imediatamente no início da história da interacção entre "um líder e um liderado, o primeiro implicitamente o classifica como preferido ou de fora, e que esse relacionamento vai se manter comparativamente estável no passar do tempo[48].

Os líderes defendem a LMX ao compensar os funcionários com os quais querem manter maior contacto e punir aqueles com os quais não querem. No entanto, para a relação de troca entre líder e subordinado se manter intacta, os dois, chefe e colaborador, têm de investir no relacionamento. (…) Exactamente como o líder escolhe quem fica em qual categoria, não é muito claro, mas as evidências sugerem que os membros de dentro são escolhidos porque têm procedimentos e características de personalidade semelhantes às do líder ou por possuírem um nível de competência superior ao dos demais colaboradores"[49]. Assim os líderes e seguidores do mesmo sexo, por exemplo, tendem a ter carácter mais próximos[50] do que aqueles de sexos contrários. Ainda que, quem faça a escolha seja o líder, são as características dos liderados que levam a essa decisão. A figura 1 ilustra estes factos.

Robbins[51] manifesta que as pesquisas têm dado uma "boa sustentação para essa teoria, com evidências substanciais de que os líderes realmente diferenciam seus liderados; essas diferenciações não são aleatórias; os membros do grupo de dentro, de maneira geral, recebem avaliações melhores, possuem um comportamento maior de cidadania organizacional e mostram maior satisfação com seus superiores". Ainda é de destacar a falta de fundamentações relevantes, pelo que propõe-se com este estudo dar um contributo para esta vertente da Gestão dos Recursos Humanos.

Figura 1. Filtro da escolha dos colaboradores do endogrupo e do exogrupo.

[48] Cf. Robbins, *Opus. Cit.*, 2011, p., 368
[49] Cf. Robbins, *Opus. Cit.*, 2011, p., 358
[50] LMX mais elevada.
[51] *Ibdem.* p., 369



Fonte: Adaptado de Robbins (2011, p. 369)

2.2.9.1. Implicações práticas da teoria de intercâmbio líder-membro

Esta teoria utiliza-se para que os gerentes ponham em prática e sejam conscientes do modo como aceitam os membros da equipa, e para garantir que a todos é dada uma oportunidade justa. Para obtê-lo devem seguir-se as seguintes fases:

a) Identificar o subgrupo "*out-group*" (exogrupo).

O gerente deve dedicar um momento para registar os seus nomes. A seguir deve analisar o porquê da "caída em desgraça": Exibem má conduta no trabalho? Fizeram algo específico que motivou a falta de confiança? São verdadeiramente incompetentes, ou será que têm uma baixa motivação?

O gerente deve estudar imparcialmente o modo de trabalhar destes membros e comparar acontecimentos com as suas próprias compreensões.

b) Restabelecer a relação.

Segundo a revista "Leadership" em 1995 exibiu que os elementos da equipe que têm uma relação de qualidade com o seu líder possuem uma moral mais erguida, e consequentemente são bem-sucedidos. Deste modo, tanto o gestor como a sua organização podem beneficiar com o empenho de uma melhor relação. O líder, deve fazer um esforço razoável para repor uma relação com os membros da equipe "out-

group". O que pode fazer o gerente para conseguir que o trabalho seja mais participativo e desafiante?[52].

Uma reunião individual pode ajudar a reconhecer o "contrato psicológico" desses sujeitos com o chefe, ou seja, os benefícios tácitos que se esperam de alguém como seu líder. Se estiverem no "*out-group*" pode-se observar que o "contrato psicológico" foi rompido. O gerente também deveria encontrar o que efectivamente os motiva. Como o líder deve usar os factores motivadores e higiénicos de Herzberg e a teoria da motivação humana de McClelland, ou ainda a que considere mais adaptada para apurar o que verdadeiramente os pode levar a ter sucesso. Todavia é possível ter a oportunidade de reencontrar-se com os colaboradores da sua equipe, através de reuniões individuais, e trabalha-se o conhecimento em termos pessoais dos membros[53].

c) Oferecer oportunidades de capacitação e desenvolvimento.

Salientam-se as ideias de Figuerola[54] que a maior vantagem da teoria de Intercâmbio Líder-Membro é que lhe adverte da preferência que provavelmente inconsciente e injustificadamente, tenha mostrado por alguns membros da equipe, e ao dar-se conta disto poder oferecer a todos os subordinados da sua equipe as oportunidades de formação, tratamento justo e desenvolvimento. O *team* "*out-group*" pode beneficiar-se de uma relação de mentor ou treinador com o gerente. Contudo, o líder pode querer ocasionar oportunidades de risco para demonstrar e aumentar habilidades. Usa-se estratégias de atribuição de tarefas para garantir-se de que vai conceder a tarefa apropriada ao indivíduo correcto. Definem-se metas realistas e efectivas, suprime-se as suas próprias ópticas avaliando tacitamente o potencial real de cada pessoa e quando condizer, devemos dar as oportunidades de desenvolvimento adaptado.

Um problema com a teoria do Intercâmbio Líder-Membro é que se acha que todos os membros da equipe são igualmente merecedores de confiança, progresso e prestígio. Apesar de modo de que, todos são honestos, competentes, trabalhadores, a realidade pode ser distinta. Porém o Líder, se necessitar conseguir os melhores resultados possíveis e, por vezes, num curto espaço de tempo, isto implica conseguir colocar as pessoas certas nos lugares mais apropriados[55].

---

[52] É bastante relevante conhecer cada elemento da equipe, saber quais são os seus objectivos profissionais e pessoais.

[53] Verifica-se regularmente se necessitam de ajuda nos projectos ou noutra tarefa relevante.

[54] Cf. Figuerola, N. (PMP) *La Teoría del Intercambio Líder-Miembro.* Consultado na www. Acedido aos 03/02/2014.

[55] Significa que os indivíduos com mais talento terão mais oportunidades e consequentemente devem receber mais atenção que os menos talentosos.

2.3. Liderança, motivação e desempenho

O estímulo positivo organizacional e do desempenho dos colaboradores podem ser simplificados se os líderes reconhecerem as suas forças, especialmente as que antes não haviam mentalizado, colocando-as ao serviço do seu próprio desenvolvimento, dos outros e da organização[56].

Segundo Lebas & Euske[57] o desempenho é definido como a soma de todos os processos, que ajudam na tomada de decisões dos líderes de forma a gerar uma organização de maior valor no futuro. Assim existe uma relação causal entre a capacidade e decisões tomadas no presente com vista a melhorar a *performance* do futuro.

Ferreira *et al.*,[58] argumentam que as organizações, por vezes pretendem arranjar argumentos para justificar o desenvolvimento organizacional e a produtividade. Deste modo defrontam uma necessidade crescente de reconhecer nos seus colaboradores os que detêm maiores índices de motivação, pelo que oferecem respostas mais eficientes e rápidas, respeitante aos indicadores de performance organizacional. A motivação dos trabalhadores[59] é um dos elementos-chave das organizações de grande produtividade[60].

Rocha[61] define a motivação[62] como o conjunto de actos que estimulam um indivíduo a ter procedimentos positivos em relação à sequência dos objectivos.

A Teoria *Goal Setting* de Locke e Latham é uma das teorias mais sustentadas a nível empírico e defende a relevância de determinar objectivos e fixar um padrão orientador para a acção, assim é o modo mais sugerido para motivar os trabalhadores, aperfeiçoando os seus níveis de desempenho[63]. A definição de objectivos inclui alguns pontos negativos, pelo que a falta de capacidade dos trabalhadores neutraliza os resultados motivadores da definição de objectivos. Consequentemente quando o indivíduo está a instruir-se numa tarefa difícil, toda a sua atenção deve estar concentrada

---

[56] Cf. Rego A. e Miguel, C. *Liderança Positiva*. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2013, p., 35

[57] Cf. Lebas, M. & Euske, K. *"A conceptual and operational delineation of performance"* in Neely A (Ed), 2002. Business performance measurement.

[58] Cf. Ferreira PH, Ferreira ML, Maher CG, Herbert RD, Refshauge K. *Specific stabilisation exercise for spinal and pelvic pain: a systematic review*. Aust J Physiother; 2006, p., 52:79–88.

[59] O bom desempenho de uma organização não advém somente da qualidade técnica e da eficiência dos processos, mas também da atitude sobre o trabalho.

[60] Cf. Carapeto, C *et al. Administração Pública. Modernização, qualidade e inovação*, 2006. 2.ª ed. Revista e corrigida. Coleção "Gestão". Lisboa: Edições Sílabo.

[61] Cf. Rocha, J. O. *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública.* 2007. 2ª ed. Lisboa: Escola Editora.

[62] A literatura sobre este fenómeno é diversificada e abundante.

[63] Cf. Ferreira *et al.*, *Opus. Cit.*, 2006, p., 189

na própria aprendizagem e não noutras finalidades[64]. A boa motivação permite um bom desempenho na concretização dos objectivos por parte dos colaboradores. A motivação é uma das forças estimuladoras do comportamento humano, determina os níveis de *performance* pessoal e profissional. Na organização, está directamente relacionada com sentimento de pertença, produtividade e valorização.

Existe confirmação teórica e empírica para conduzir o desenvolvimento de hipóteses referentes à LMX, neste sentido, o comportamento contextual propõe resultados negativos e positivos. A relação LMX tem um carácter transacional, pois, permite a melhoria da tarefa, baseada na partilha semelhante com as definições das duas subdimensões "gestão de activos por excepção" e "recompensa contingente" e aplicado em pesquisas sobre liderança transaccional e transformacional[65].

Shore *et al.*,[66] ao pesquisar o conhecimento de analogias de troca com a organização, existe a hipótese de uma relação entre a compreensão de troca económica e o desempenho no trabalho. Da mesma forma, os resultados meta-análise da literatura *pay-for-performance* sugerem que a relação desempenho, resultado instrumental afecta o sucesso da execução e eleva bastante a efectivação de tarefas complacentes[67].

III. METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico foi tomada como unidade de análise ou caso de estudo a Universidade José Eduardo dos Santos. Para a pesquisa foi desenvolvida, validada e aplicada uma escala de medição para obter um diagnóstico do estado da ligação entre líderes e colaboradores na Instituição de Ensino Superior.

A amostra desta pesquisa foi delimitada aos Decanos e colaboradores da Universidade José Eduardo dos Santos por serem eles os principais actores na estrutura organizacional. Desta forma, a referida amostra é composta por 51 questionários, que foram distribuídos aos responsáveis da UJES.

Para analisar as escalas de medição se utilizou uma análise de frequência das respostas dos inquiridos, que no caso dos líderes o tamanho foi de 40.

---

[64] A inserção de objectivos pode formar uma distracção que pode prejudicar o desempenho. Cf. Cunha, P.R.C., Melo, J.H.G., Silva, O.B. Bacia do Amazonas. *Boletim de Geociências da Petrobras*, 15 (2): 2007, p., 227-251.

[65] Cf. Kuvaas, B.; Buch R. e Dysvik, A. *Economic and social leader–member exchange relationships and follower performance.* The Leadership Quarterly. Volume 23, Issue 5, 2012, p., 756–765

[66] *Idem.*

[67] Cf. Weibel, A.; Rost. K; Osterloh, M. *Pay for Performance in the Public Sector – Benefits and (Hidden) Costs.* Oxford Journals. Social Sciences Jnl. of Public Admin. Research and Theory Volume 20, Issue 2P, 2010, pp., 387-412.

Para o tratamento estatístico dos dados utilizou-se o Microsoft Excel e o pacote de processamento estatístico SPSS. As fontes de dados utilizadas são os dados primários e dados secundários obtidos da revisão documental.

IV. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Antes de proceder à análise de frequência das respostas foi realizada a análise de confiabilidade da escala para o que se utilizou o Coeficiente *Alpha de Cronbach* pelo qual (conforme se ilustra na Tabela 1) obteve-se um índice 0.826 (80 %) que expressa uma alta confiabilidade da escala.

Tabela 1. Confiabilidade da escala utilizada para os Líderes.

Cronbach's Alpha	*Nº of Items*
0,826	13

Fonte. O autor a partir dos dados processados com SPSS.

Avaliando os resultados das respostas dos Líderes inquiridos tiram-se as conclusões seguintes:

1. **Para a variável X1**: Como pode ver-se no anexo 1, 40 % dos Líderes discorda mediana de que existem membros (colaboradores/subordinados) da equipe que desenvolveram uma grande relação com eles e confiam neles porque trabalham arduamente, são assertivos e nunca defraudaram. Esta resposta discorda algo da esperada, mas se valorizarmos a soma das respostas de "Concordo", "Concordo Muito" e "Concordo Totalmente" que é de 60 %, então pode confirmar-se a hipótese que os Líderes subdividem os subordinados em preferidos (indo grupo = *in-group*) e não preferidos (exo grupo = *out-group*).
2. **Para a variável X2**: Como se ilustra no anexo, 60 % dos líderes, discorda alta ou mediana que a equipe tenha um valor incalculável, e faça um esforço extra para implementar projectos desafiantes com que se deparam. Somando 20 % dos "concordo" e "Concordo Altamente" observa-se que o 40 % está nessa posição. Estas respostas são ligeiramente discordantes com o esperado segundo a hipótese de separação dos colaborados em preferidos e não preferidos. Como a amostra é um pouco pequena deve considerar-se a revisão desta variável para aplicações posteriores, porque a mesma deveria apresentar uma correlação maior com a variável X1.

3. **Para a variável X3**: 80 % das respostas está entre "Concordo", Concordo Muito" e "Concordo Altamente" quando respondem à questão de «Há outras pessoas na minha equipe sobre as quais penso que não são como os anteriores (*in-group*) porque não têm objectivos de cumprimento ao alcance da sua carreira, já que são menos competentes. Simplesmente, não confio neles da mesma forma que nos membros (colaboradores/subordinados) da primeira equipe». Esta resposta confirma que os chefes dividem as equipes em preferidos e não preferidos.
4. **Para a variável X4**: As respostas dos líderes 80 % (somando entre "Concordo", Concordo Muito" e "Concordo Altamente") confirma a segregação das equipes pelos chefes, neste caso eles vêem que os membros da equipe dos não preferidos não participam do mesmo modo das responsabilidades quotidianas e por tal razão não os consideram para tarefas desafiantes nem para promoções.
5. **Para a variável X5**: como se aprecia no anexo, 40 % discorda totalmente de que alguma vez analisou porquê não confia em alguns membros da equipe. «Com ou sem razão, você deixa que a desconfiança, ou a crença de que são pouco confiáveis, influencie a forma como se relaciona com eles. Inclusive inconscientemente, tende a afasta-lo», mas ao 60 % (somando entre "Concordo", Concordo Muito" e "Concordo Altamente") evidencia a crença de que os líderes segregam as equipes em preferidos (indo grupo = *in-group*) e não preferidos (exo grupo = *out-group*).
6. **Para a variável X6**: No anexo pode ver-se que a resposta à questão «Quando recebo novos colaboradores/subordinados, se eles se demonstrarem leais, confiáveis e qualificados os coloco dentro do grupo de preferidos. Ou seja, no grupo dos que mais confio, aos quais lhe dedico maior atenção. A eles dou trabalhos desafiantes e interessantes, lhes ofereço oportunidades de capacitação e promoção. Assim eles se voltam mais confidentes comigo», é idêntica à anterior e, portanto, a conclusão é a mesma.
7. **Para a variável X7**: No caso desta variável, 60 % dos inquiridos discorda total ou medianamente da questão «Faço essa selecção (do preferidos ou não preferidos) sobre a base de que a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores/subordinados são similares a minha. Se responder não explique porque os coloca nesse grupo». Esta resposta não segue muito a linha das outras. Pode ser pelo facto da tendência a responder o socialmente mais aceitável.
8. **Para a variável X8**: a questão «Quando recebo novos colaboradores/subordinados, se eles "de alguma forma" atraiçoarem a minha confiança, demonstrarem que estão desmotivados e mostrarem certa falta de competência, coloco-os fora do grupo dos

meus preferidos». 80 % dos chefes inquiridos concordam ou concordam altamente. Esta resposta mais uma vez confirma a teoria da separação dos subordinados em dois grupos.

9. **Para a variável X9**: Analisando a questão «Faço essa selecção sobre a base em que, a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores/subordinados não são similares a minha» é contrária à pergunta da variável X7. Igualmente que o caso da variável X7, 60 % das respostas está entre "Discordo Totalmente" e "Discordo medianamente". Esta resposta correlaciona com a variável X7 e isso pode fundamentar a explicação dada no caso da variável X7. Por isso, igualmente esta resposta não segue muito a linha das outras e também pode ser causada pela tendência a responder o socialmente mais aceitável.
10. **Para a variável X10**: Quanto à questão «Quando os novos colaboradores percebem que são membros do meu grupo de preferência, trabalham muito para manter a minha opinião, mostrando confiança, respeito, empatia, paciência e persistência». Neste caso 80 % das respostas estão entre "Concordo Muito" e "Concordo Altamente". Esta resposta expressa a necessidade de todos os colaboradores de serem considerados para o desempenho da organização. Por isso os chefes devem abandonar a negativa tendência de separar os seus subordinados em preferidos e não preferidos.
11. **Para a variável X11**: De acordo a questão «Quando os novos subordinados percebem que não são membros do meu grupo de preferência começam a ter aversão ou desconfiança em relação a mim». 80 % dos inquiridos "Concordo Altamente" e "Concordo Totalmente". Este resultado é muito significativo. Tal resposta evidencia o reconhecimento pelos gestores dos efeitos negativos da separação dos colaboradores em preferidos e não preferidos.
12. **Para a variável X12**: Sobre esta variável, 60 % das respostas estão entre "Concordo", "Concordo Altamente" e "Concordo Totalmente" o que significa que os líderes pensam «… que quando os novos subordinados percebem que não são membros do meu grupo de preferência, começam a pensar em mudar de departamento ou de organização com a finalidade de "começar de novo"», prova que a separação dos colaboradores em preferidos e não preferidos tem efeitos negativos sobre a eficácia organizacional.
13. **Para a variável X13**: A resposta à questão «Acho que a colaboração dos novos membros entre os não preferidos afecta a ética e a eficácia organizacional» pode

servir de conclusão geral que prova o efeito negativo da segregação dos colaboradores em *in-group* e *out-group*.

Estes resultados foram confirmados ainda mais pelas respostas dadas pelos colaboradores, que também responderam uma escala de medição similar à aplicada aos seus chefes.

V. CONCLUSÕES

Conseguiu-se definir e estabelecer os fundamentos teóricos e conceptuais para compreender melhor a parte empírica do trabalho.

Como conclusão teórica conseguiu-se certificar a colocação referente à segregação, pelos supervisores, dos seus colaboradores em: endogrupo e exogrupo. Em simultâneo, salienta-se que a organização necessita dos esforços de todos os colaboradores, surgindo a preocupação de saber o que leva os supervisores a confiar somente em alguns colaboradores da equipe. Tal facto deve-se à crença de que os colaboradores do exogrupo são pouco confiáveis e não partilham da mesma visão do supervisor. Contudo, ao ser indispensável o esforço colectivo, há que analisar e compreender o modo da relação supervisor-colaborador, uma vez que tal poderia ajudar a evitar a obstrução de determinadas actividades e projectos.

Na parte empírica da pesquisa confirma-se com certeza a tendência dos supervisores de segregar, consciente ou inconscientemente, os seus colaboradores em preferidos e não preferidos. Tal questão é mostrada pelos inquéritos aplicados aos supervisores e aos colaboradores que certificam que os seus supervisores têm grupos de preferidos que recebem toda a atenção para lhe alocar tarefas desafiantes, formações e responsabilidades.

VI. BIBLIOGRÁFIAS CONSULTADAS

1. Geller, S. *Reiforcement, Reward & Recognition. ISHN, 40*, 2006, pp., 12-14.
2. Yammarino, F.J. *Leadership: The multiple-level approaches. Stanford, Connecticut: Jai Press, s.d.*

ANEXOS: Resultados da escala respondida pelos Líderes

X1. Existem membros (colaboradores/Subordinados) da equipe que desenvolveram uma grande relação comigo e confio neles porque trabalham arduamente, são assertivos e nunca me defraudaram.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Medianamente	2	40,0	40,0	40,0
Concordo	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Totalmente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X2. Para mim esses membros da equipe têm um valor incalculável, e fazem um esforço extra para implementar projetos desafiantes em que se deparem.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Altamente	2	40,0	40,0	40,0
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	60,0
Concordo	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Totalmente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X3. Há outras pessoas na minha equipe sobre as quais penso que não são como os anteriores porque não têm objetivos de cumprimento ao alcance da sua carreira, já que são menos competentes. Simplesmente, não confio neles da mesma forma que nos membros (colaborador).

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	1	20,0	20,0	20,0
Concordo	2	40,0	40,0	60,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X4. Os membros desta segunda equipe não participam do mesmo modo das responsabilidades quotidianas e por tal razão não os considero para tarefas desafiantes nem para promoções.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo	1	20,0	20,0	20,0

Medianamente				
Concordo	1	20,0	20,0	40,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Totalmente	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X5. Alguma vez analisou porque você não confia em alguns membros da equipe? Com ou sem razão, você deixa que a desconfiança, ou a crença de que são pouco confiáveis, influencie a forma como se relaciona com eles. Inclusive inconscientemente, tende a afasta-lo

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	2	40,0	40,0	40,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Totalmente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X6. Quando recebo novos colaboradores/subordinados, se eles se demonstrarem leais, confiáveis e qualificados os coloco dentro do grupo de meus preferidos. Quer dizer no grupo dos que mais confio, aos quais lhe dedico maior atenção. A eles dou trabalhos desafiantes.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	2	40,0	40,0	40,0
Discordo Altamente	1	20,0	20,0	60,0
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X7. Faço essa selecção sobre a base de que a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores/subordinados são similares a minha. Se responder não, então expresse sobre que base os coloca nesse grupo.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	2	40,0	40,0	40,0
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X8. Quando recebo novos colaboradores/subordinados, se eles de alguma forma atraiçoarem a minha confiança, demonstrarem que estão desmotivados e mostrarem certa falta de competência, coloco-os fora do grupo dos meus preferidos.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	20,0
Concordo	3	60,0	60,0	80,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X9. Faço essa selecção sobre a base em que, a personalidade e a ética de trabalho dos colaboradores/subordinados não são similares a minha.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	2	40,0	40,0	40,0
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Muito	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Totalmente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X10. Quando os novos colaboradores percebem que são membros do meu grupo de preferência, trabalham muito para manter a minha opinião, mostrando confiança, respeito, empatia, paciência e persistência.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Medianamente	1	20,0	20,0	20,0
Concordo Muito	3	60,0	60,0	80,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X11. Quando os novos subordinados percebem que não são membros do meu grupo de preferência começam a ter aversão ou desconfiança em relação a mim.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Concordo	1	20,0	20,0	20,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	40,0
Concordo Totalmente	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X12. Penso que quando os novos subordinados percebem que não são membros do meu grupo de preferência, começam a pensar em mudar de departamento ou de organização com a finalidade de "começar de novo".

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Discordo Totalmente	2	40,0	40,0	40,0
Concordo	1	20,0	20,0	60,0
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	80,0
Concordo Totalmente	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

X13. Acho que a colaboração dos novos membros entre os não preferidos afecta a ética e a eficácia organizacional.

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Concordo Altamente	1	20,0	20,0	20,0
Concordo Totalmente	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

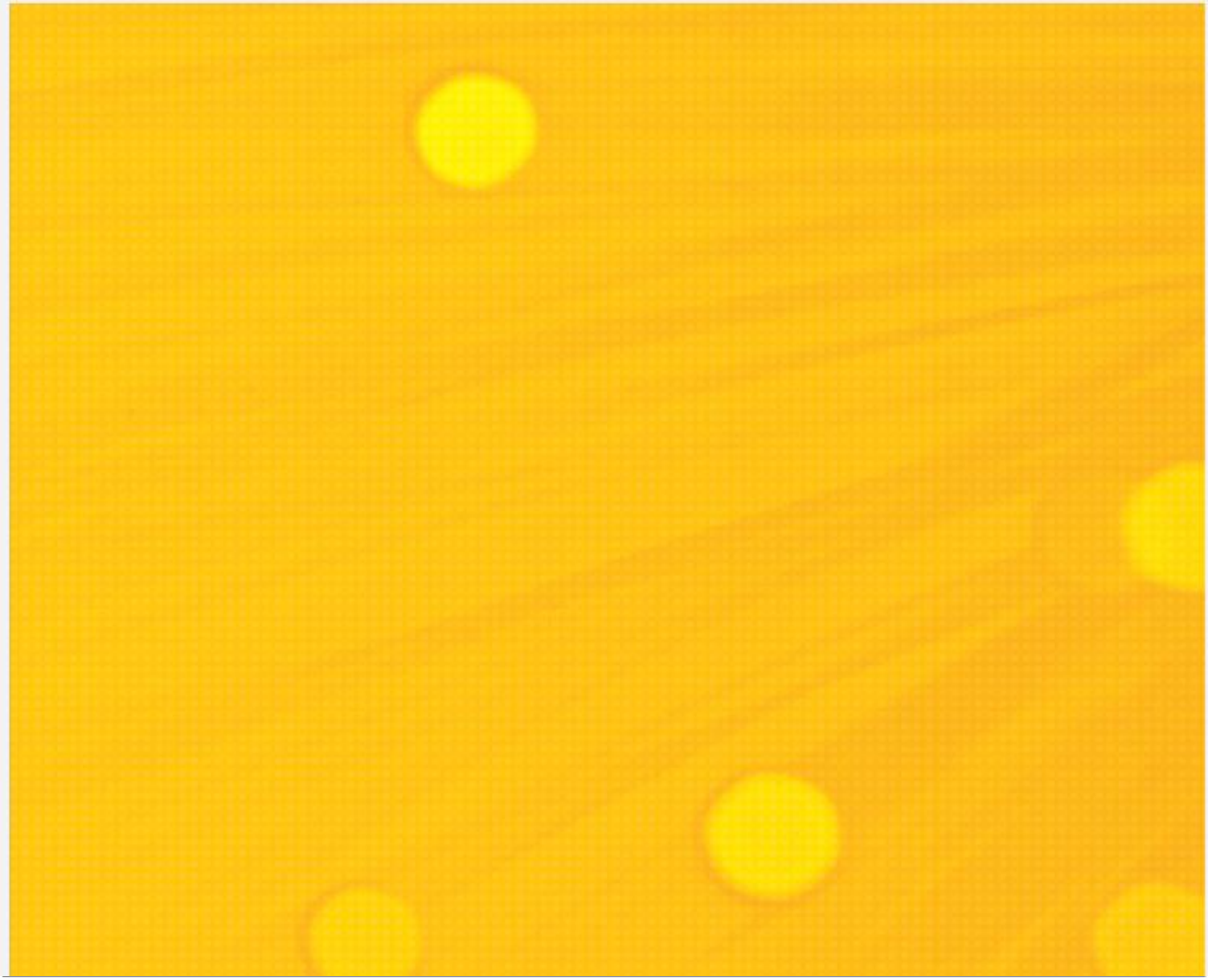
NORMAS DE PUBLICAÇÃO

1. Os artigos podem ser escritos em português, inglês, espanhol e francês.
2. Têm que ser inéditos e não mais de 20 páginas, notas de pé de páginas incluídas.
3. As resenhas submetidas não devem superar 6 páginas.
4. O envio de artigo deverá ser acompanhado por um abstract no idioma original do artigo e em inglês e no mínimo com três palavras-chave.
5. O formato das letras é Times New Roman 12, justificado e com 1,5 de espaço.
6. Os textos devem ser enviados em formato Word Perfect ou em Word para o PC.
7. Os artigos enviados devem ser assinados pelos autores que também deverão indicar os seus graus académicos e filiação institucional.
8. A redacção da revista reserva o direito de publicar ou não.
9. Haverá sempre um comité externo para avaliação dos artigos.
10. Os títulos dos artigos devem estar na língua original e em caso de necessidade em inglês.
11. As referências bibliográficas e notas de pé de páginas devem ser numeradas. As referências bibliográficas devem ser completas na primeira cita utilizando a norma clássica para as Ciências Sociais e Humanas e Vancouver ou AMA para as Ciências de Saúde.
12. Aceitam-se os projectos de investigação que não superam 8 páginas.

LIVROS ELECTRÓNICOS:

As citas devem começar com o primeiro e último nome do (s) autor (es), título do livro electrónico (em itálico), editor, data de publicação, número da página citada. Endereço Web (Disponível a data da consulta).

PROCESSO DE AVALIAÇÃO E DE SELEÇÃO DOS ARTIGOS:

1. Os artigos devem ser enviados para o e-mail da revista ou do Director nos prazos indicados.
2. A Direcção acusará a recepção do trabalho sem necessariamente manter contacto com o autor antes da decisão final de publicar ou não.
3. Os autores dos artigos são responsáveis pela sua revisão ortográfica e gramatical.

CISN CENTRO DE INVESTIGAÇÃO SOL NASCENTE