



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

**REDE SOCIAL DE EXCELÊNCIA: QUALIDADE  
NA PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL  
- O caso de Moura**

DISSERTAÇÃO PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
SOCIOLOGIA NA ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO DE RECURSOS  
HUMANOS E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Por

Sandra Marina Pereira de Figueiredo

N.º 3879



171 845-

Orientadora

Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria José Stock

ÉVORA, Janeiro de 2010

*“Pelo sonho é que vamos  
comovidos e mudos.  
Chegamos? Não chegamos?  
Haja ou não frutos,  
pelo sonho é que vamos.”*

Sebastião da Gama

## DEDICATÓRIA

À minha Mãe, Ermelinda Pereira, que demonstra todos os dias que o esforço e a dedicação são elementos essenciais ao nosso sucesso. O seu amor e força nos momentos de maior fragilidade são exemplo do seu carácter.

Às minhas irmãs, Julieta e Dina, por tudo o que não lhes dei e por tudo o que me têm dado.

Ao meu avô Pereira, que me transmitiu o gosto pelo estudo.

A todos os meus professores, que contribuíram para o que sou, em especial ao Prof. José Carreira (10.<sup>a</sup> ano) e à minha prof.<sup>a</sup> primária que me iniciou no mundo das letras.

Ao meu namorado, Hugo Susano, amigo e companheiro, pela compreensão demonstrada e motivação.

## AGRADECIMENTOS

À Prof. Doutora Maria José Stock, minha orientadora, pela competência, estímulo, disponibilidade e perspectiva positiva que sempre me conseguiu transmitir.

Aos docentes da Universidade de Évora que me acompanharam no decurso de todo o mestrado.

Aos meus companheiros de mestrado pelo incentivo mútuo e momentos de convívio.

A todos os técnicos e dirigentes que se disponibilizaram a colaborar na parte de investigação e tornaram possível este estudo.

A todos os membros da Rede Social de Moura pelo enquadramento institucional proporcionado e apoio prestado, em especial o Presidente do CLAS Moura (José Maria Prazeres Pós de Mina), a Vereadora do Pelouro de Acção Social (Maria José Silva) e os membros do Núcleo Executivo.

Aos meus colegas de trabalho cuja amizade e incentivo foi permanente (Lina Delgado, Custódia Lopes, Vânia Marujo, Sofia Melo, José Manuel Condeça, Sandra Dias e João Ramos).

Aos meus amigos e família que aceitaram a minha ausência e me motivaram a seguir em frente.

Finalmente, gostaria de agradecer de uma forma muito especial à minha família (mãe, irmãs e namorado) pelo constante carinho, incentivo e compreensão. O seu apoio não poderia ter sido mais absoluto nem mais incondicional.

A todos o meu Obrigado!

## RESUMO

### **Rede Social de Excelência: Qualidade na Participação Institucional – O caso de Moura**

O problema da falta de participação cívica é uma das condicionantes para o desenvolvimento local de qualquer território, pelo que devem ser estruturadas medidas e processos que facilitem e incentivem uma participação mais activa, pautada por critérios de qualidade. É nesse sentido que o presente trabalho de investigação, tendo por base a aplicação de um inquérito por questionário a todos os dirigentes e técnicos envolvidos na Rede Social de Moura e a realização de uma sessão *focus group* com os membros do Núcleo Executivo, apresenta os processos de participação existentes e a desenvolver no programa e, desta forma, elabora um modelo de participação institucional de qualidade, com base nas orientações da ISO 9001 e respectivos oito princípios (ênfase no cliente, liderança, envolvimento dos colaboradores, abordagem por processos, abordagem sistemática da gestão, melhoria contínua, abordagem factual para a tomada de decisão e relações de mútuo benefício com fornecedores).

**PALAVRAS-CHAVE:** Cidadania, Democracia Participativa, Qualidade, Rede Social

## ABSTRACT

### **Social Network of Excellence: Quality in the Institutional Participation - The Case of Moura**

The problem of the lack of civic participation is one of the setbacks of local development in every territory, thus making it necessary to structure measures and processes to ease and encourage a more active participation, ruled by quality criteria. Taking that into consideration, this work of investigation, based on an inquiry of questions taken to all the directors and technicians involved in the Social Network of Moura, and a *Focus Group* session held with the members of the Executive Group, shows the existing levels of participation, as well as of those yet to develop, in the programme and therefore creates a model of institutional participation of quality, under the ISO 9001 directives and its eight principles (emphasis on the client, leadership, associate involvement, process approach, systematic approach of management, continuous improvement, factual approach on decision making and mutual benefit relationships with suppliers).

**KEY WORDS:** Citizenship, Participant Democracy, Quality, Social Network.

## ÍNDICE GERAL

Dedicatória -----	4
Agradecimentos -----	5
Resumo -----	6
Abstract -----	6
Índice Geral -----	7
Índice dos Quadros -----	10
Índice dos Gráficos -----	10
Índice das Tabelas -----	13
Índice dos Mapas -----	15
1. INTRODUÇÃO -----	16
2. DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO DO ESTUDO -----	21
2.1. Objecto específico de estudo -----	22
2.2. Pergunta de investigação e objectivos -----	23
. Objectivos gerais -----	23
. Objectivos específicos -----	23
2.3. Operacionalização de conceitos -----	24
2.4. Metodologia da investigação -----	25
. Pressupostos metodológicos -----	25
. Uma Abordagem Sinérgica -----	25
. Procedimentos e calendarização -----	28
. Universo populacional do estudo -----	32
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO -----	34
3.1. A Participação Cívica na Democracia -----	35
3.1.1. A Evolução da Democracia -----	35
. Os Tempos da Democracia -----	35
. O Conceito de Democracia -----	37
. A Democracia em Acção -----	39
. Factores e Relações com a Democracia Contemporânea -----	41
. As Virtudes da Democracia -----	43

3.1.2. A Participação como Expressão Cívica -----	45
. A Democracia com Adjectivos -----	45
. A Gestão Participativa -----	50
. Os Direitos de Cidadania -----	52
3.1.3. Princípios e Processos Participativos -----	58
. Igualdade: Princípio da Participação Cívica -----	59
. A Importância das Estruturas Intermédias: Associativismo ---	61
. O Cidadão como Agente Democrático -----	66
3.2. A Qualidade na Participação Institucional -----	70
3.2.1. A Qualidade: conceitos e evolução teórica -----	70
. O Conceito de Qualidade -----	70
. As Fases da evolução histórica da Qualidade -----	73
. Os Principais teóricos da Qualidade -----	75
3.2.2. A Qualidade: modelos, princípios e estratégias -----	79
. A adopção da Qualidade nos Serviços Públicos -----	79
. Os Modelos de Qualidade -----	83
. Os Princípios da Qualidade -----	85
. As Estratégias de implementação da Qualidade -----	89
3.2.3. A Qualidade no Terceiro Sector -----	92
. Os Serviços de Qualidade a nível local -----	92
. A adopção da Qualidade nas ONG's -----	95
. O Terceiro Sector -----	99
. A Qualidade no Terceiro Sector -----	102
3.3. O Programa Rede Social -----	109
3.3.1. O Estado-Providência e o Modelo Social Europeu -----	109
. Os Sistemas de Bem-Estar e Modelos Sociais -----	110
. O Modelo Social Europeu e a implementação da Terceira Via---	111
. O Estado-Providência e a Lei de Bases da Segurança Social -	114
3.3.2. As Políticas Sociais e o Desenvolvimento em Portugal -----	117
. Enquadramento das Políticas Sociais Activas -----	119
. A Globalização e o Desenvolvimento Local -----	120
. O Poder Local nos Processos de Desenvolvimento -----	122

3.3.3. A implementação do programa Rede Social -----	124
. Inserção, redes sociais e parceria -----	126
. O Programa Rede Social: contexto, princípios e orientações estratégicas -----	128
. A Rede Social: objectivos e estruturas -----	131
. Os Contributos e instrumentos de desenvolvimento social --	133
. As Virtualidades e dificuldades do trabalho em rede -----	136
4. O CASO ESPECÍFICO DA REDE SOCIAL DE MOURA -----	138
4.1. O contexto geo-demográfico do concelho de Moura -----	140
4.2. A Rede Social de Moura -----	142
. A Evolução da Rede Social de Moura -----	142
. Os Órgãos da Rede Social de Moura -----	144
5. O ESTUDO DE CASO: RESULTADOS -----	149
5.1. Objectivo 1 -----	155
5.2. Objectivo 2 -----	169
5.3. Objectivo 3 -----	180
5.4. Objectivo 4 -----	183
5.5. Objectivo 5 -----	241
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS -----	256
7. LIMITES E RECOMENDAÇÕES -----	265
8. FONTES E BIBLIOGRAFIA -----	268
ANEXOS -----	281
Anexo I – Questionário	
Anexo II – Guião da sessão <i>focus group</i>	
Anexo III – Decreto-lei n.º 115/2006, de 14 de Junho	
Anexo IV – Regulamento Interno do CLAS Moura	
Anexo V – Tipologia de respostas da Sessão <i>focus group</i>	
Anexo VI – Base de dados do inquérito por questionário	

## ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro n.º 1 – Contactos efectuados junto das instituições da Rede Social de Moura -----	32
Quadro n.º 2 – Prós e Contras do <i>workfare state</i> -----	112
Quadro n.º 3 – População residente no concelho de Moura -----	141
Quadro n.º 4 – Modelo de qualidade e participação na Rede Social de Moura -----	250

## ÍNDICE DOS GRÁFICOS

Gráfico n.º 1 – Distribuição dos inquiridos por Função na instituição -----	150
Gráfico n.º 2 – Distribuição dos inquiridos por Sexo -----	151
Gráfico n.º 3 – Distribuição dos inquiridos por Faixas Etárias -----	151
Gráfico n.º 4 – Distribuição dos inquiridos por Habilitações Literárias -----	152
Gráfico n.º 5 – Distribuição dos inquiridos por Estado Civil -----	152
Gráfico n.º 6 – Distribuição dos inquiridos perante a Situação face ao Emprego -----	153
Gráfico n.º 7 – Distribuição dos inquiridos por Colaboração Institucional -----	154
Gráfico n.º 8 – Ano de constituição da instituição -----	155
Gráfico n.º 9 – Freguesia da sede das instituições -----	156
Gráfico n.º 10 – Áreas e serviços das instituições -----	157
Gráfico n.º 11 – N.º de colaboradores remunerados -----	162
Gráfico n.º 12 – N.º de colaboradores voluntários -----	163
Gráfico n.º 13 – Apoio Técnico / Administrativo -----	163
Gráfico n.º 14 – Áreas profissionais dos técnicos -----	164
Gráfico n.º 15 – Meios de comunicação existentes -----	165
Gráfico n.º 16 – Membro do NE – Núcleo Executivo -----	165
Gráfico n.º 17 – Tipo de participação no Núcleo executivo e CLAS -----	167
Gráfico n.º 18 – Participação nos trabalhos da RS – Rede Social -----	169
Gráfico n.º 19 – Problemas da instituição -----	170
Gráfico n.º 20 – Postura mais frequente da instituição face à comunicação estabelecida com a Rede Social -----	171
Gráfico n.º 21 – Recursos / Potencialidades das instituições disponíveis para utilização pelos vários parceiros da Rede Social -----	173
Gráfico n.º 22 – A participação é uma necessidade expressa pelas instituições que constituem a RS – Rede Social -----	184
Gráfico n.º 23 – Os membros da RS não sabem quais os recursos necessários no território --	185
Gráfico n.º 24 – O desenvolvimento da RS passa pela modernização e adaptação às novas necessidades dos seus membros -----	186

Gráfico n.º 25 – Não cabe aos membros da RS definir prioridades e estratégias de intervenção no território -----	187
Gráfico n.º 26 – A consolidação da RS não passa pela participação dos seus membros na discussão dos problemas e na decisão colectiva -----	188
Gráfico n.º 27 – A qualidade da RS passa pelo grau de satisfação das necessidades ou expectativas dos seus membros e da população que representam -----	189
Gráfico n.º 28 – Os membros da RS são a primeira e última razão da sua existência, pelo que lhes compete avaliar o desempenho e qualidade da RS -----	190
Gráfico n.º 29 – O tipo de participação existente na RS é a participação plena, em que todos os membros têm igual poder para determinar as decisões finais -----	192
Gráfico n.º 30 – A RS não incita à participação activa na gestão quotidiana do território e na defesa dos seus interesses próprios -----	193
Gráfico n.º 31 – As associações da RS são meros porta-vozes de interesses particulares pelo que não devem produzir decisões políticas -----	195
Gráfico n.º 32 – A qualidade na RS passará pelo compromisso da equipa dirigente e técnica-----	196
Gráfico n.º 33 – Bastará o empenho do Presidente do CLAS para que o seu funcionamento seja realizado com as melhores práticas de gestão -----	198
Gráfico n.º 34 – Cada membro da RS é válido e conhecedor da comunidade -----	199
Gráfico n.º 35 – A participação na RS é um processo educativo, de comunicação e reflexão, que envolve diálogo e uma acção concertada com os outros -----	200
Gráfico n.º 36 – As mulheres não são um importante colaborador na RS e na concretização das medidas definidas -----	201
Gráfico n.º 37 – Dirigentes e técnicos das instituições da RS não devem participar, de igual forma, no planeamento e execução da intervenção -----	202
Gráfico n.º 38 – A adopção de um modelo de qualidade pela RS não tem de ter em conta a cultura local e as suas colectividades -----	204
Gráfico n.º 39 – A RS não é constituída por uma estrutura orgânica, lógicas de funcionamento, direitos e deveres dos seus membros, controlo e participação na tomada de decisões -----	206
Gráfico n.º 40 – Na RS não existe uma linguagem própria partilhada por todos os membros -----	206
Gráfico n.º 41 – A integração da Rede Social numa plataforma distrital não traz benefícios/vantagens -----	206
Gráfico n.º 42 – A Rede Social corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo das instituições locais na tomada de decisão -----	208
Gráfico n.º 43 – A qualidade da RS não passa pela definição de um conjunto de processos e procedimentos uniformes -----	210

Gráfico n.º 44 – Uma das técnicas da qualidade da RS passa pela adopção de novas tecnologias e processos de comunicação permanentes junto dos seus membros -----	210
Gráfico n.º 45 – A qualidade da RS não carece de um processo de consultoria externa -----	212
Gráfico n.º 46 – A RS não reconhece nem valoriza o papel dos grupos intermédios no desenvolvimento e defesa da cidadania -----	214
Gráfico n.º 47 – Na RS nem todos os membros têm igual oportunidade de tornar os seus pontos de vista conhecidos -----	215
Gráfico n.º 48 – As vantagens do associativismo não são potenciadas pela RS -----	216
Gráfico n.º 49 – A liderança e a gestão dos parceiros não são processos base da RS -----	218
Gráfico n.º 50 – Deve ser definida uma Carta da Qualidade da RS que expresse os processos a seguir -----	219
Gráfico n.º 51 – A RS tem evoluído de acordo com a dinâmica dos seus membros -----	220
Gráfico n.º 52 – A RS não é um processo em movimento e construção permanente -----	221
Gráfico n.º 53 – A RS não é um modelo, conceito e estratégia de intervenção que potencia maior aproximação ao cidadão -----	223
Gráfico n.º 54 – A qualidade da RS deve ser um processo simples, inovador e que potencie a inclusão e as capacidades dos seus membros -----	224
Gráfico n.º 55 – A implementação de um modelo de qualidade na RS não resulta em vantagens competitivas para as organizações e território -----	225
Gráfico n.º 56 – Na RS não se reconhece o direito dos seus membros informarem e serem informados -----	227
Gráfico n.º 57 – A tomada de decisão na RS implica um processo de reflexão, deliberação, escrutínio e consideração de alternativas -----	227
Gráfico n.º 58 – O contexto da RS não é um meio privilegiado de formas de expressão úteis para as pessoas aprenderem e formarem atitudes políticas -----	229
Gráfico n.º 59 – Na RS as entidades não tendem a proteger e promover as suas preocupações específicas -----	229
Gráfico n.º 60 – É fundamental a existência de uma plataforma de comunicação entre as autoridades locais e os cidadãos -----	230
Gráfico n.º 61 – A maioria da informação que circula na Rede Social deriva de pedidos dos membros -----	231
Gráfico n.º 62 – A informação, as novas metodologias e os meios informáticos fazem parte da estratégia da RS -----	232
Gráfico n.º 63 – Na RS, qualquer membro conhecedor da comunidade, ao defender os seus direitos, actua sobre a defesa dos direitos dos outros -----	233
Gráfico n.º 64 – A RS exige a responsabilização e intervenção das instituições e cidadãos nas diversas áreas sociais -----	234

Gráfico n.º 65 – A RS não vem organizar as instituições em torno de objectivos e carências comuns ----- 235

Gráfico n.º 66 – Cada membro da RS tem a capacidade de desenvolver os seus interesses e expandir a sua acção no sentido do bem-estar dos outros ----- 236

Gráfico n.º 67 – A RS não é um importante meio no território para a criação de laços de solidariedade e confiança mútua ----- 237

## ÍNDICE DAS TABELAS

Tabela n.º 1 – Distribuição dos inquiridos por Profissão ----- 153

Tabela n.º 2 – Tipo de instituição ----- 156

Tabela n.º 3 – Serviços / Valências na área da Acção Social ----- 158

Tabela n.º 4 – Serviços / Valências na área do Ambiente ----- 158

Tabela n.º 5 – Serviços / Valências na área da Cultura ----- 159

Tabela n.º 6 – Serviços / Valências na área do Desporto ----- 159

Tabela n.º 7 – Serviços / Valências na área da Educação ----- 160

Tabela n.º 8 – Serviços / Valências na área do Emprego ----- 160

Tabela n.º 9 – Serviços / Valências na área da Habitação ----- 161

Tabela n.º 10 – Serviços / Valências na área da Saúde ----- 161

Tabela n.º 11 – N.º de presenças em reuniões do CLAS Moura ----- 166

Tabela n.º 12 – Identificação dos 10 principais problemas do concelho ----- 172

Tabela n.º 13 – Utilidade da Rede Social para a concretização dos objectivos do PDS ----- 174

Tabela n.º 14 – Cumprimento dos princípios da Rede Social ----- 175

Tabela n.º 15 – Utilidade da Rede Social para as práticas implementadas no território ----- 176

Tabela n.º 16 – A RS não deve estruturar a sua acção com base nas características sociais, culturais e políticas do seu território ----- 185

Tabela n.º 17 – A Rede Social serve os interesses dos seus membros através da reivindicação colectiva ----- 188

Tabela n.º 18 – A RS não deve estruturar processos de auscultação dos seus membros nem traduzir a sua acção nos serviços e produtos manifestados ----- 190

Tabela n.º 19 – A RS não é um instrumento de democracia consensual e participativa e não tem como objectivo estabelecer acordos ----- 191

Tabela n.º 20 – Os representantes institucionais da RS assumem-se como mediadores entre os cidadãos e o poder político ----- 193

Tabela n.º 21 – A RS é uma reaproximação do poder ao cidadão, sendo uma via pela qual o cidadão tem possibilidades de intervir e participar mais activamente nos debates locais e nas tomadas de decisão -----	194
Tabela n.º 22 – As instituições da RS não estão disponíveis para a desestruturação das hierarquias e empowerment dos seus funcionários -----	196
Tabela n.º 23 – As instituições da RS não necessitam de líderes reconhecidos e carismáticos, comunicativos e com visão estratégica -----	197
Tabela n.º 24 – Não existe igualdade entre os diferentes membros da RS -----	199
Tabela n.º 25 – A RS é uma forma de aprofundar a democracia local e conceder maior autonomia às colectividades -----	200
Tabela n.º 26 – A diversidade cultural e institucional na RS não é factor de enriquecimento e prática democrática -----	202
Tabela n.º 27 – Altos níveis de qualidade dos recursos humanos são contributos fundamentais para implementar a qualidade na RS -----	203
Tabela n.º 28 – Melhorar a qualidade da RS implica desenvolver competências internas e formação de dirigentes e técnicos -----	205
Tabela n.º 29 – A RS aplica métodos de planeamento estratégico e de gestão de recursos ---	207
Tabela n.º 30 – As associações constituem-se como veículos privilegiados de combate à exclusão, através da responsabilização e mobilização de outros agentes locais -----	209
Tabela n.º 31 – Os processos de qualidade da RS devem basear-se na identificação de boas práticas e no investimento das competências organizacionais e individuais -----	211
Tabela n.º 32 – A Internet é um meio ágil e oportuno para a participação efectiva e directa dos cidadãos -----	213
Tabela n.º 33 – A qualidade da RS passa pela participação dos seus membros na definição de metas e objectivos, resolução de problemas, tomadas de decisão, acesso à informação e controlo da execução -----	214
Tabela n.º 34 – Na RS não deve coexistir e complementar-se a democracia participativa e a democracia representativa -----	215
Tabela n.º 35 – A intensidade de participação na RS está relacionada com o desenho institucional e as regras de funcionamento -----	217
Tabela n.º 36 – A gestão operacional da RS implica uma prática e afectação eficiente dos seus membros e equipamentos -----	218
Tabela n.º 37 – A acção crítica da RS não cria oportunidades de novas formas de gerir e organizar o território -----	221
Tabela n.º 38 – A melhoria contínua da RS exige a colaboração das instituições políticas e cívicas na produção de decisões -----	222
Tabela n.º 39 – A melhoria da RS depende da sua capacidade de modernização e adaptação -----	223

Tabela n.º 40 – A RS deve ser reestruturada uma vez que a sua organização não serve as necessidades dos seus membros -----	224
Tabela n.º 41 – A RS deve constituir um grupo de trabalho específico para a qualidade -----	226
Tabela n.º 42 – Um dos investimentos mais relevantes da RS é ao nível do conhecimento e actualização da informação -----	228
Tabela n.º 43 – Os meios informais de comunicação não são válidos na RS -----	230
Tabela n.º 44 – As TIC não são instrumentos privilegiados para desenvolver processos de cooperação inter-institucional -----	231
Tabela n.º 45 – O interesse individual na Rede Social não é submetido em função do interesse comum -----	234
Tabela n.º 46 – Os membros da RS não defendem interesses colectivos da comunidade -----	235
Tabela n.º 47 – Como estrutura de inter-relações sociais, a RS detém poder para intervir junto do poder político em benefício de todos os seus membros -----	236
Tabela n.º 48 – Os membros da RS demonstram resistência ao aumento de participação de outras instituições do território -----	237
Tabela n.º 49 – As entidades da RS não necessitam de colaborar entre si -----	238

## ÍNDICE DOS MAPAS

Mapa 1 – Localização do concelho de Moura -----	140
Mapa 2 – Distribuição das freguesias do concelho de Moura -----	140

## **1. INTRODUÇÃO**

A presente dissertação aborda a problemática da participação institucional na Rede Social de Moura, tratando especificamente a qualidade como necessidade e como instrumento para estimular a democracia participativa dos diferentes agentes sociais desse território, resultando a mesma do trabalho de investigação efectuado no quadro do meu Mestrado em Sociologia, na área de especialização de Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável.

Decorrente do meu percurso profissional, quer como técnica de desenvolvimento local numa associação do concelho de Moura, quer como exercendo a minha actual função na Câmara Municipal de Moura enquanto técnica que acompanha a Rede Social, tenho desenvolvido cada vez mais um maior interesse pela temática da participação cívica e respectiva qualidade. Outro factor que reforçou este meu interesse foi a minha colaboração em diversas instituições como formadora na área da cidadania, fazendo-me abordar conceitos e proceder à reflexão colectiva sobre a democracia participativa, assim como tenho acompanhado diversos projectos de desenvolvimento local e participado enquanto sócia e dirigente associativa.

Simultaneamente, participo num projecto de âmbito nacional, promovido pela REAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza Nacional, na área da qualificação das instituições particulares de solidariedade social, que tem como objectivo implementar modelos de qualidade criados pelo Instituto de Segurança Social, assumindo, assim, o papel de regulador desses serviços. Este esforço e investimento na área da qualidade social levou-me a questionar sobre a possibilidade de estruturar lógicas processuais ajustadas à participação cívica através do estudo de caso da Rede Social de Moura.

A escolha do respectivo estudo de caso teve em consideração questões práticas que potenciavam a investigação. O primeiro aspecto tido em conta diz respeito à necessidade de melhoria da qualidade e participação que sinto enquanto técnica de acompanhamento do programa no concelho de Moura. Como segundo factor contribuiu o conhecimento e facilidade de contacto junto de instituições com adesão ao programa e que, simultaneamente, reunissem condições para constituir-se como objecto de estudo. Por último, a minha residência no concelho e o desejo de contribuir, de alguma forma, para a qualificação e participação institucional e para o desenvolvimento do território foi outro elemento tido em consideração.

“Todos nós temos objectivos que não podemos atingir sozinhos. No entanto, poderíamos atingir alguns deles cooperando com outros indivíduos que partilham objectivos semelhantes.” (Dahl, 2000: 45) Por a Rede Social ser um instrumento de

dinamização, acompanhamento e avaliação dos processos de reconhecimento público da identidade e valores de cada território, que implica a participação de diferentes agentes sociais e fomenta a formação de uma consciência colectiva responsável dos diferentes problemas sociais, considero que se apresenta como estrutura de desenvolvimento da cidadania em todas as suas expressões e, por isso, viável e relevante seria o seu estudo no sentido da inovação social entendida como qualidade obtida a partir da mobilização civil e da participação e negociação de bens e serviços sociais.

A Rede Social como medida de política social activa impulsiona um trabalho de parceria alargada, envolvendo actores sociais de diferentes naturezas e áreas de intervenção, nomeadamente autarquias, entidades públicas e privadas, para a concretização de maior eficácia na erradicação da pobreza e exclusão social e na promoção do desenvolvimento social. Assentando no planeamento integrado, a metodologia que a Rede Social pressupõe baseia-se no diagnóstico participado que permita o recenseamento de problemas, recursos e potencialidades, assim como defina prioridades que são materializadas num plano de intervenção participado, através da execução e avaliação de um conjunto de projectos dos diferentes agentes sociais do território.

Assim, a Rede Social, enquanto elemento agregador ao nível das vontades e expectativas de cada comunidade e território, surge como instrumento privilegiado de desenvolvimento e foco catalisador de potencialidades e recursos, quer através de formas novas e inovadoras de conjugação de esforços, quer do planeamento integrado em articulação estreita com as especificidades locais.

O Programa Rede Social parece, à partida, ter vindo possibilitar uma maior participação por parte de instituições locais contribuindo, desta forma, para a prática da democracia participativa e levando, eventualmente, a um maior envolvimento e responsabilização colectiva. No entanto, verificam-se ainda défices de cidadania nas diferentes esferas sociais que determinam a qualidade de vida dos cidadãos e das organizações existentes. Como tal, é necessária uma renovação gradual dos contextos nos quais a cidadania actua, nomeadamente através da Rede Social, assumida esta como processo de planeamento participado, mobilizando agentes diversificados do território e implicando a tomada de consciência dos problemas e das necessidades existentes e a procura de soluções e estratégias para os mesmos.

Que necessidades e expectativas possuem os membros da Rede Social de Moura em relação aos processos de cidadania e participação? Como caracterizamos as instituições

representadas na Rede Social de Moura ao nível da participação? Que relações existem entre as entidades da Rede Social de Moura e as necessidades e potencialidades de desenvolvimento do Concelho? Que qualidade de participação é necessária e expectável por parte das organizações da Rede Social de Moura? Que modelo de qualidade será possível aplicar à estrutura institucional dos parceiros da Rede Social de Moura?

Foi a procura de respostas para estas questões que motivou essencialmente o presente estudo. O principal propósito foi o de contribuir para a definição de um modelo de participação institucional de qualidade na Rede Social de Moura, com vista a um desenvolvimento local que tenha como base a democracia participativa efectiva. Face a este contexto, sobre o qual percebem constantemente consequências diversas com impactos consideráveis em termos de “desorganização” social, considere necessário estudar esses mesmos processos, permitindo a criação de um modelo de qualidade que estruture essa participação e que a potencie como pilar de uma democracia efectiva e de um desenvolvimento integrado do território.

Importa, ainda, sublinhar a ideia de que os objectivos que serviram de enquadramento e orientaram o estudo encaram a pesquisa e a produção de conhecimento como ferramenta fundamental para a definição de políticas e medidas de intervenção social estruturadas através da ISO 9001, assim como para a tentativa de uma melhoria contínua da Rede Social baseada na democracia participativa dos seus agentes, constituindo-se como um contributo para a actuação de responsáveis políticos e equipas técnicas.

Actualmente, existe uma maior preocupação com a questão da qualidade, quer a que deriva do sector privado, quer a despoletada pelos recentes trabalhos desenvolvidos em torno da qualidade no terceiro sector, no quadro do qual o Instituto da Segurança Social desenvolveu um conjunto de orientações e manuais de referência para aplicação da qualidade nas diversas instituições com valências sociais (exemplo de lares de idosos, centros de dia, creches, serviço de apoio domiciliário, e muitos outros serviços). Decorrente destas primeiras iniciativas na área da qualidade em empresas e instituições particulares de solidariedade social, considere determinante estudar a possibilidade de estruturar processos de qualidade a outras esferas sociais, nomeadamente a programas existentes e que mobilizam grande parte de instituições com impacto ao nível do desenvolvimento de um território, como é o caso do programa Rede Social. Um modelo que se aplique a este contexto poderá trazer mais valias ao nível da qualificação da participação dos agentes locais, tanto ao nível da resolução de problemas sociais, assim como na mobilização de parcerias.

Os resultados alcançados com a concretização deste estudo assentam num conjunto de reflexões teóricas apoiadas na investigação empírica junto dos membros da Rede Social de Moura. Pretendeu-se compreender as diferentes perspectivas teóricas da democracia participativa, do sistema de qualidade e do programa Rede Social, seguindo-se a recolha de informação que permitisse explorar as oportunidades de participação institucional e avaliação de mudanças dos processos e modelos de execução da qualidade participativa. Espera-se que os resultados do presente estudo se constituam enquanto ponto de partida para outras análises e reflexões aprofundadas sobre a concretização da qualidade participativa no programa Rede Social, susceptíveis de interessar mais investigadores, mas também, e principalmente, os próprios dirigentes e técnicos associados à Rede Social. O ponto de chegada pode ser, efectivamente, o de possibilitar a redefinição de orientações e metodologias de intervenção inerentes ao programa, devendo estas ser consonantes com o território a que dizem respeito.

O presente texto encontra-se estruturado em diversos capítulos, o primeiro dos quais se destina a explicitar o desenvolvimento metodológico do estudo, precisando-se aí a estratégia metodológica utilizada; no segundo capítulo, correspondente ao enquadramento temático do estudo, sistematizam-se de forma breve as principais problemáticas abordadas, dissecando-se os conceitos fundamentais que serão posteriormente trabalhados no quadro da análise empírica realizada, nomeadamente os conceitos de cidadania, democracia participativa e qualidade, explicitando-se igualmente em que consiste o programa Rede Social; no terceiro capítulo apresenta-se o contexto concreto da Rede Social de Moura; o quarto capítulo é, por sua vez, dedicado exclusivamente à apresentação e análise dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários e da sessão *focus group* realizada; por último, esboçam-se as conclusões do estudo indicando-se algumas propostas de alterações que visem mais e melhor participação e qualidade no caso concreto da Rede Social de Moura, as quais poderão, eventualmente, aplicar-se a outras realidades semelhantes.

Apresentadas as problemáticas centrais, os objectivos da tese, bem como a estrutura seguida na presente exposição, passarei em seguida à abordagem dos pressupostos metodológicos fundamentais ao desenvolvimento da investigação.

## **2. DESENVOLVIMENTO METODOLÓGICO DO ESTUDO**

É meu objectivo estudar os processos de participação existentes e a desenvolver no âmbito da Rede Social de Moura, assim como definir critérios de qualidade aplicados à área social e, desta forma, elaborar um modelo de participação institucional de qualidade com base nas orientações da ISO 9001.

Enquanto objecto de estudo, a democracia participativa tem sido uma das temáticas mais estudadas ao longo do tempo, assim como o próprio Programa Rede Social, pelo que a vasta herança teórica dos fenómenos traz vantagens, mas também constantes desafios. No entanto, o mesmo não acontece com os processos de Qualidade, que só agora começam a assumir contornos de relevância, especialmente no que se refere ao Terceiro Sector.

### **2.1. Objecto específico de estudo**

O presente trabalho resulta do estudo de problemáticas actuais supra repostadas no caso concreto da Rede Social de Moura, enquanto instrumento de mobilização e desenvolvimento social, nomeadamente as que se referem ao défice de participação das instituições e à falta de qualidade dessa mesma participação e expressão cívica.

O interesse pela temática da participação cívica democrática e respectiva qualidade decorre da minha experiência profissional enquanto técnica da Rede Social de Moura e formadora na área da cidadania, assim como também da colaboração em diversos projectos de desenvolvimento local e participação como sócia e dirigente associativa.

Em qualquer sistema social existem problemas que condicionam o seu desenvolvimento e o acesso a bens e serviços de qualidade, assim como existem recursos que devem assumir-se como oportunidades para intervenções estruturadas de forma a focalizar prioridades com expressão nas diversas problemáticas. Neste sentido, será necessário assumir essas problemáticas e procurar responder às necessidades com a participação de todos os cidadãos envolvidos ou a envolver.

Deste modo, e com base no trabalho que a Rede Social de Moura tem vindo a desenvolver, reforçada pelo Decreto-Lei n.º 115/2006 de Junho de 2006, as considerações abordadas no estudo estão directamente articuladas com a dinamização de processos participativos activos e a procura de um modelo de qualidade da cidadania institucional no âmbito da Rede Social de Moura que conduza a um desenvolvimento integrado baseado em pressupostos verdadeiramente democráticos.

## **2.2. Pergunta de investigação e objectivos**

Com base na problemática e no objecto de investigação definidos, existe uma questão base a que se pretende dar resposta através do presente estudo e que consiste em saber:

- Que modelo de cidadania institucional de qualidade se pretende na Rede Social de Moura para um desenvolvimento local com base na democracia participativa efectiva e voluntária dos cidadãos?

### Objectivos gerais

Para desenvolver a presente investigação, deveremos estruturar objectivos que permitam orientar a prossecução do estudo em torno das dinâmicas e necessidades da Rede Social de Moura.

Assim, os dois objectivos gerais são:

1. Caracterizar os processos de participação existentes e a desenvolver na Rede Social de Moura;
2. Elaborar um modelo de participação cívica de excelência da Rede Social de Moura com base nas orientações da ISO 9001.

### Objectivos específicos

Decorrente dos objectivos gerais definidos, são traçados cinco objectivos específicos:

1. Proceder à tipificação da instituição mourense no que se refere à participação na Rede Social de Moura;
2. Identificar e caracterizar as principais necessidades e expectativas dos representantes da Rede Social de Moura no que se refere aos processos de cidadania e participação;
3. Analisar as relações de associação entre o perfil institucional dos parceiros da Rede Social de Moura e as necessidades e potencialidades de desenvolvimento da estrutura para a qualidade e desenvolvimento do concelho;
4. Adaptar as normas de qualidade à área da cidadania institucional para uma efectiva democracia participativa;
5. Definir um modelo de cidadania de excelência aplicável à estrutura institucional dos parceiros da Rede Social de Moura.

### **2.3. Operacionalização de conceitos**

No sentido de uma melhor compreensão e discussão da problemática e objectivos centrais desta investigação, são definidos quatro conceitos chave a partir do contributo de diferentes autores e da minha posição em relação às diferentes temáticas.

#### Conceito de Cidadania

Exercício do estatuto de cidadão com direitos e deveres perante o Estado e outros sujeitos de um sistema social, assim como processo que permite a participação dos cidadãos na vida comunitária, quer em termos de debates e tomadas de decisão, quer através das instituições sociais e políticas que cria e da participação activa que desenvolve.

#### Conceito de Democracia Participativa

Participação efectiva e directa dos cidadãos e instituições locais em diversas estruturas sociais e políticas com vista à manifestação crítica, à circulação de informação e à tomada de decisão colectiva que permitam tomar parte em processos de formulação, aprovação, implementação e avaliação de políticas e projectos. Deste modo, a democracia participativa expande a cidadania e a inclusão, representando processos de governação e gestão pelos próprios cidadãos e representantes associativos.

#### Conceito de Qualidade

Sistema de gestão que visa uma permanente satisfação dos clientes e melhoria contínua no envolvimento de todos os colaboradores, independentemente da posição hierárquica que ocupam, na prestação de serviços e criação de bens. A qualidade implica a definição e execução de um conjunto de processos que conduzem à competitividade organizacional, inovação social e sentido de pertença dos cidadãos, possibilitando desta forma uma maior participação de todos.

#### Conceito de Rede Social

Plataforma de articulação de diferentes agentes públicos e privados, cujo pressuposto assenta na parceria de trabalho alargada e efectiva e partilha de responsabilidades, visando o diagnóstico participado e o planeamento estratégico da intervenção social local. É um instrumento de mobilização e participação cívica de entidades, no sentido da rentabilização de recursos e tomada de decisão colectiva em torno da procura do desenvolvimento local.

## **2.4. Metodologia da investigação**

De acordo com as teorias sociológicas, “os métodos (...) são caminhos percorridos por uma formação científica através das múltiplas investigações que foram desembocando em conhecimentos estruturadores da sua matriz teórica” (Almeida, 1990: 85).

### Pressupostos metodológicos

Assumindo o método como uma lógica de investigação necessária ao estabelecimento de enunciados verdadeiros sobre qualquer realidade social, devemos estar cientes de que, na sua determinação, têm de influir vários níveis sociológicos: o metateórico (as perguntas e problemas a resolver – o objecto de estudo), o teórico (orientações teóricas com as quais se pretende representar o objecto) e o empírico (técnicas de recolha e análise de dados).

No sentido de clarificar os pressupostos metodológicos que nortearam o processo de pesquisa, foram seleccionadas posturas teóricas e preferências metodológicas que, no meu entender e de entre as várias possibilidades existentes, permitiram, de forma mais eficaz, avaliar os objectivos definidos a partir do objecto de estudo. Foi também alvo de preocupação, desde o início, ultrapassar o inevitável dilema entre a dualidade de métodos, isto é, considerou-se como essencial uma adequada combinação de métodos quantitativos e qualitativos na investigação social, que respondesse, de forma ajustada, aos problemas do presente estudo.

O ponto de partida do presente projecto de investigação resultou dos conceitos de democracia participativa, qualidade e rede social, a partir dos quais procedi à recolha de um conjunto de informações, definição do problema e elaboração dos objectivos como pressupostos de respostas devidamente alicerçadas nos dados existentes ou construídos e passíveis de anuência ou rejeição na realidade. Deste modo, toda a pesquisa teve origem num problema e numa determinada conjuntura, a testar posteriormente na parte prática através do estudo de caso da Rede Social de Moura.

### Uma Abordagem Sincrética

A escolha do percurso metodológico está directamente relacionada com a natureza do objecto de estudo. Depois deste ser definido, compete aos investigadores, através de um exercício epistemológico, delinear as orientações metodológicas da pesquisa. Esta opção é difícil de tomar dado que na Sociologia existiram sempre preocupações sobre o método, tido como um dos passos essenciais da produção do conhecimento científico.

Dada a natureza dos objectivos apresentados, os métodos utilizados são os de cariz quantitativo, existindo enriquecimento e sustentação do estudo através do método qualitativo, na medida em que “a quantificação é sem dúvida uma estratégia cheia de virtualidades, mas não há justificação para não reconhecer os sucessos das investigações de orientação qualitativa. O rigor não é exclusivo da quantificação, nem tão pouco a quantificação garante por si a validade e a fidedignidade que se procura” (Silva e Pinto, 1986: 103). Deste modo, foi ultrapassada, de forma deliberada, a dicotomia de colocar métodos quantitativos e qualitativos em compartimentos estanques, uma vez que esta conjugação permite maior satisfação no estudo de uma realidade social cada vez mais complexa e ambígua.

Convirá, antes de mais, definir de forma breve ambas as metodologias, através das definições de Marinús Pires de Lima. O método quantitativo ou de medida traduz-se na observação, por meio de perguntas directas ou indirectas, a populações relativamente vastas, em situações reais, afim de obter respostas susceptíveis de serem manejadas, mediante uma análise quantitativa, ou seja, através da estatística. A sua maior vantagem reside na extensão e capacidade de generalização dos resultados apurados numa subpopulação. Contudo, algumas limitações são apontadas: a extensão e estrutura rígida do instrumento da pesquisa de dados faz-se em detrimento da análise intensiva e da riqueza e profundidade do conteúdo da informação recolhida. Quanto ao método qualitativo, também conhecido como estudo de casos, consiste no exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, de uma amostra em particular, seleccionada de acordo com determinado objectivo, tendo como finalidade obter uma ampla compreensão do fenómeno, na sua totalidade. A maior desvantagem reside na incapacidade de generalizar, com rigor, as conclusões obtidas em classes mais amplas de fenómenos (1995: 16 e 18).

Actualmente, procuram-se novos espaços de integração no estudo da realidade, exigindo-se uma aplicação simultânea de ambas as metodologias, ou seja, a realização de investigações multimétodos que reúna características do método quantitativo (rígido, objectivo e rigoroso) com as do método qualitativo (maleável, subjectivo e intensivo).

Ultrapassado assim este dilema, e após a ideia convicta da utilização dos dois métodos, importava atribuir-lhe prioridade e/ou complementaridade. Ou por outras palavras, de acordo com Bericat, o uso de diferentes estratégias de pesquisa e a sua integração podem seguir várias lógicas: de compartimentação, de triangulação e de combinação.

Quando num mesmo estudo, se obtêm duas imagens, procedentes ou do método qualitativo ou do método quantitativo, estamos em presença da lógica de compartimentação. Alcança-se, assim, uma dupla e diferenciada visão dos fenómenos, complementando o conhecimento sobre os mesmos. O produto final deste tipo de estudo multimétodo é, normalmente, um relatório com duas partes bem diferenciadas, expondo, cada uma delas, os resultados obtidos através da aplicação do respectivo método. Na compartimentação, o grau de integração é mínimo e a sua legitimidade assenta na crença de que cada orientação metodológica é capaz de revelar diferentes e interessantes zonas da realidade social e que é necessário contar com esta dupla visão, para um melhor entendimento do fenómeno.

Na estratégia de triangulação ou de convergência, utilizam-se ambas as orientações, para o reconhecimento de um mesmo ou idêntico aspecto da realidade social. Nesta estratégia pretende-se, portanto, a convergência dos resultados. Os métodos são implementados de forma independente, embora incidam na mesma parcela da realidade, a qual se quer observar ou medir com dois instrumentos diferentes. Na triangulação, o grau de integração aumenta e a legitimidade desta estratégia está condicionada pela possibilidade de que duas metodologias diferentes, como a qualitativa e quantitativa, possam captar, em parte ou totalmente, um mesmo fenómeno.

A estratégia de combinação não se baseia na independência de métodos e resultados como na estratégia de compartimentação, nem na independência de método mas convergência de resultados como na estratégia de triangulação. Neste caso, trata-se de integrar, subsidiariamente, um método - seja o qualitativo ou o quantitativo - num outro método, com o objectivo de fortalecer a validade deste último, compensando as suas fraquezas, mediante a incorporação de informações que procedam da aplicação do outro método. Procura-se, em suma, uma adequada integração metodológica.

Nesta investigação, é seguida a estratégia de combinação que se baseia na convergência de resultados, integrando como auxiliar um método noutro, com o objectivo de fortalecer a validade e compensar fraquezas de ambos, mediante a incorporação de informações diversas. Assim, procedeu-se à compreensão e à interpretação dos fenómenos em análise através da aplicação de quadros de referências orientadores das análises de cariz quantitativo e qualitativo. Os primeiros orientam-se na procura das causalidades dos fenómenos sociais, cujo objectivo é a explicação da realidade social, enquanto os segundos pretendem perscrutar o sentido e a lógica que os actores sociais

imprimem às suas acções, tendo como objectivo a interpretação e a compreensão das lógicas desenvolvidas pelos actores sociais e a busca de sentido dado à realidade social. Contrariamente às tendências mais estruturais da Sociologia que criticam o uso das abordagens qualitativas, referindo que se tratam de simples descrições de fenómenos sociais, o percurso metodológico adoptado não põe em causa a cientificidade do trabalho de pesquisa, “uma estratégia metodológica voltada para o estabelecimento de regularidades «exteriores» entre fenómenos sociais não permite, por si só (...) tornar cientificamente inteligíveis (e previsíveis) os comportamentos humanos no que eles têm de específico” (Pinto, 1990: 113). De outro modo, «descritivo» é o trabalho que se cinge à simples descrição dos fenómenos sociais.

### Procedimentos e calendarização

Com base nos pressupostos apresentados, o estudo quantitativo será um processo de inquirição para a compreensão de um problema humano ou social, enquadrado por uma teoria composta por variáveis medidas com números e analisada através de procedimentos estatísticos, tendo em vista determinar se, para um dado nível de probabilidade, podem os dados ser generalizados.

No que diz respeito aos métodos quantitativos utilizados, estes subdividem-se na aplicação de um inquérito por questionário directo e a recolha de dados estatísticos apresentados para caracterizar o contexto de investigação: Rede Social de Moura. Este método foi essencial para analisar, mediante respostas, as atitudes dos representantes (dirigentes e técnicos) face à prática da Rede Social de Moura, quer no que se refere à participação, quer aos níveis de qualidade exigidos. Permitiu a recolha de dados a um número elevado de indivíduos, economizando tempo, garantindo o anonimato aos inquiridos, proporcionando uma maior liberdade de resposta e uma maior facilidade no tratamento estatístico dos dados.

O estudo qualitativo refere-se a um processo de inquirição para a compreensão de um problema humano ou social, baseado na construção de uma imagem holística e complexa, relatando perspectivas detalhadas de informantes e conduzido num ambiente natural. Assim, no que diz respeito aos métodos qualitativos utilizados, estes subdividem-se em duas técnicas que, no entanto, devem ser vistas como complementares entre si. Em concreto, utilizou-se a análise documental e sessão *focus group* efectuada aos membros do Núcleo Executivo da Rede Social de Moura.

A análise documental realizada considerou toda a pesquisa bibliográfica que envolve a revisão e análise de um conjunto de bibliografia para descrever e sistematizar os conceitos e abordagens associados aos temas com o objectivo de constituir um enquadramento teórico. Também a caracterização do objecto de estudo<sup>1</sup>, e respectivo contexto de implementação, foi definida com base na análise documental.

A opção em organizar uma sessão utilizando a técnica *focus group* relaciona-se, naturalmente, quer com a natureza do objecto de estudo, quer com os objectivos que presidem à própria pesquisa. Nesta medida, ao contrário de outras técnicas de informação que impõem uma estrutura preconcebida e rígida aos participantes e que, consequentemente, lhes condiciona a liberdade de expressão, a sessão *focus group* permite uma organização mais flexível e activa e a estruturação dos seus discursos, tornando mais fácil a captação de aspectos relacionados com a dimensão prospectiva, simbólica e do imaginário social.

O *focus group* é recomendado para orientar e dar referencial à investigação ou à acção em novos campos, gerar hipóteses baseadas na percepção dos informadores, avaliar diferentes situações de pesquisa ou populações, desenvolver planos de entrevistas e questionários e fornecer interpretações dos resultados dos participantes a partir de estudos iniciais. Esta técnica permite a recolha de dados num curto espaço de tempo e em quantidade adequada, destacando-se três aplicações muito frequentes: conhecimento dos consumidores, planeamento de um novo produto e desenvolvimento de conceitos criativos.

Segundo Renata Giovinazzo (2005), as vantagens do *focus group* são a participação simultânea de todos os participantes, a interacção entre os elementos que enriquece os resultados, o estímulo, a espontaneidade e naturalidade da discussão, a flexibilidade na moderação, a profundidade da abordagem, o amplo leque de dados possíveis de se obter e a rapidez na colecta. Por outro lado, dever-se-á prever medidas que permitam assegurar as suas desvantagens, sendo estas a impossibilidade de saber da influência da interacção no comportamento individual, a dificuldade de análise dos dados recolhidos, a necessidade de entrevistadores treinados e a dificuldade de reunir os grupos.

No planeamento da sessão, existe um conjunto de aspectos que importa definir. O tamanho do grupo é um desses factores, devendo ficar entre as 8 e 12 pessoas. Outro aspecto refere-se à identificação dos participantes, constituindo-se um grupo

---

<sup>1</sup> Rede Social de Moura.

homogéneo cuja participação deve ser válida (ter algo a dizer e sentir-se confortável para o fazer). O nível de envolvimento do moderador é essencial no sentido de garantir a abordagem de todos os tópicos e de efectuar ajustes, se necessário. Quanto ao conteúdo da entrevista, esta deverá ter a duração média de duas horas, devendo o moderador seguir, de forma natural, um guia de tópicos. O local para a realização da sessão deve ser num local de fácil localização e não propiciar distrações face à gravação áudio ou vídeo. A análise deverá ser sistemática e verificável através dos tópicos de interesse definidos.

Assim, foi definido um guião para utilizar no âmbito da sessão *focus group*, no sentido de funcionar como auxiliar de memória para o dinamizador da sessão e que, por outro lado, tem a função de conferir a organização dos contributos dos participantes e validar o debate em torno de todos os tópicos de discussão, dando a possibilidade de introdução de novas questões consideradas necessárias para recolha de informação adequada e suficiente. Durante a sessão, a colocação das questões não segue necessariamente a ordem que está expressa no guião, ou seja, à medida que a conversação se desenrola vão sendo colocadas questões atendendo à lógica de construção do próprio discurso, pois a análise de um texto estruturado pelos participantes permite, mais facilmente, a compreensão e interpretação das estratégias adoptadas pelos indivíduos enquanto actores sociais.

Delineados os pressupostos metodológicos e as técnicas quantitativas e qualitativas mais adequadas para realizar o estudo, estavam reunidas as condições para se poder elaborar a construção de instrumentos de pesquisa para a recolha de informação, mais especificamente um questionário. De referir que foi efectuado um pré-teste entre os dias 23 e 26 de Abril de 2009, sobre um grupo de 5 inquiridos (técnicos, dirigentes e um membro de uma Comissão Municipal), tendo existido necessidade de rever algumas questões do questionário, de forma a existir maior adequação e compreensão por parte dos inquiridos.

O inquérito por questionário composto por 31 questões foi aplicado entre os dias 28 de Abril e 8 de Maio de 2009, ao universo dos 106 técnicos e dirigentes envolvidos na Rede Social de Moura. A taxa de retorno de questionários devidamente preenchidos e validados cifrou-se na ordem dos 69,8% do universo populacional, correspondendo a 74 inquéritos recebidos. Este inquérito permitiu a recolha de dados que caracterizam, qualitativa e quantitativamente, melhor a população em estudo e, por outro lado,

identificar posições, áreas de interesse e expectativas quanto à implementação de processos de qualidade na participação das instituições na Rede Social de Moura. Depois dos dados recolhidos, procedeu-se ao tratamento estatístico, com utilização do SPSS (Statistical Package for the Social Science).

A fim de se proceder a uma análise mais profunda da qualidade necessária e pretendida e das estratégias a concretizar, foi realizada uma sessão *focus group* no dia 6 de Maio de 2009 com os membros do Núcleo Executivo (7 entidades) de acordo com os tópicos definidos num guião sobre a participação institucional e a qualidade na Rede Social de Moura. Participaram nessa sessão 6 pessoas, representando 6 entidades, sendo esta dinamizada por mim, face à indisponibilidade do consultor contactado para o efeito, tendo ainda contado com o apoio de uma redactora (Sandra Dias). A sessão teve a duração de uma hora e quarenta e três minutos, foi gravada em suporte áudio e foram também registados os contributos dos parceiros do Núcleo Executivo em suporte papel. Posteriormente, delineou-se uma análise de conteúdo de toda a informação transcrita, através da elaboração de grelhas temáticas de acordo com os princípios de qualidade. Esta análise é um conjunto de técnicas para dissecar comunicações e o seu resultado traduz-se pela adopção de novos conhecimentos. “Nas suas diferentes modalidades, a análise de conteúdo tem um campo de aplicações muito vasto. (...) Ao nível dos objectivos de investigação, pode ser nomeadamente utilizada para: a análise das ideologias, dos sistemas de valores, das representações e das aspirações, bem como da sua transformação. (...) A análise das estratégias, do que está em jogo num conflito, das componentes de uma situação problemática, das interpretações de um acontecimento, das reacções latentes a uma decisão, do impacte de uma medida (...)” (Quivy e Campenhoudt, 1992: 227).

A «pesquisa de terreno»<sup>2</sup> e a realização da sessão *focus group* implicaram uma série de contactos prévios com a entidade promotora da Rede Social de Moura (Câmara Municipal de Moura), assim como com os técnicos e dirigentes dos restantes membros do CLAS – Conselho Local de Acção Social de Moura, no intuito de permitir a execução da investigação. O trabalho de campo repartiu-se por várias etapas, tendo sido realizados diversos contactos repartidos pelas seguintes datas e com os seguintes propósitos:

---

<sup>2</sup> Aplicação dos inquéritos por questionário junto dos membros do CLAS Moura.

**Quadro n.º 1 - Contactos efectuados junto das instituições da Rede Social de Moura**

<b>Datas</b>	<b>Breve descrição do trabalho realizado</b>
Setembro de 2007	Discussão e avaliação da proposta de investigação com o Presidente do CLAS Moura (Presidente da Câmara Municipal de Moura: José Maria Prazeres Pós de Mina)
24-Janeiro-2008 29-Janeiro-2008 7-Fevereiro-2008	Discussão da proposta de investigação com alguns informadores qualificados: - Rede Social de Moura (António Batista e Maria José Silva) - Cidadania e Participação (João Ramos e António Batista) - Qualidade (António Batista e Helena Recto)
11-Setembro-2008	Apresentação do projecto de investigação na reunião do CLAS Moura, solicitando autorização formal para realização do estudo
3-Março-2009	Envio de ofício ao Presidente do CLAS Moura a solicitar colaboração para aplicação de questionário e organização de sessão <i>focus group</i>
23 a 26 Abril 2009	Aplicação dos inquéritos por questionário (pré-teste)
28 Abril a 8 Maio 2009	Aplicação dos inquéritos por questionário aos técnicos e dirigentes pertencentes ao CLAS Moura
6-Maio-2009	Sessão <i>focus group</i> com os membros do Núcleo Executivo da Rede Social de Moura

### Universo populacional do estudo

Importa, de igual forma, explanar a lógica de opção que esteve subjacente aos sujeitos do estudo. Um primeiro aspecto importante é o de que, ao conjunto de indivíduos sobre os quais incide o estudo chamamos universo populacional, sendo este constituído por todos os técnicos e dirigentes, integrados nas instituições membros do CLAS Moura, cuja participação tenha decorrido numa qualquer acção realizada pela Rede Social de Moura, durante a definição e implementação do actual PDS de Moura<sup>3</sup>.

Clarificando de forma mais específica, foram reconhecidas 46 instituições e 4 estruturas municipais (comissões e equipas de intervenção) como membros do CLAS Moura em Dezembro de 2007, tendo no ano 2008 aderido mais 3 entidades, envolvendo 40

<sup>3</sup> Saliente-se que a definição do PDS de Moura foi iniciada em Setembro de 2007, sendo que este instrumento permitiu a realização de sessões temáticas que contou com a participação de diferentes agentes e reuniões diversas tanto a nível do CLAS, como do NE – Núcleo Executivo. Ainda de referir que o PDS de Moura tem a duração de dois anos e a sua implementação decorre de Janeiro de 2008 a Dezembro de 2009.

técnicos e 66 dirigentes na sua totalidade, que foram alvo de um inquérito por questionário.

Uma amostra deve ser representativa da população total ou universo, pelo que a sua selecção deverá potenciar a obtenção de resultados que permitam inferir acerca do seu conjunto. Assim, a amostra deve ser suficientemente ampla para permitir uma análise multivariada que possibilite descobrir relações. Uma vez que essa garantia não era concretizada, considerou-se que o estudo deveria envolver o universo constituinte da Rede Social de Moura.

Na realização deste estudo, optou-se por trabalhar com o universo de instituições que compõem a Rede Social de Moura, existindo acessibilidade junto dos seus representantes e técnicos envolvidos e conveniência de tratar o todo, na medida em que para a criação de níveis de excelência dever-se-á ter em conta toda a dimensão institucional.

Apresentada a metodologia entre o presente trabalho, cumpre tecer algumas considerações teóricas que serão tratadas ao longo do estudo, retratado e operacionalizado na análise da Rede Social de Moura.

### **3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### 3.1. A PARTICIPAÇÃO CÍVICA NA DEMOCRACIA

Considerando a participação como princípio base do sistema democrático e da implementação de programas e metodologias sociais activas, abordarei a evolução do conceito de Democracia, assim como a Participação e o papel da Cidadania evidenciando três temáticas: 1) A Evolução da Democracia; 2) A Participação como Expressão Cívica; e 3) Princípios e Processos Participativos.

#### 3.1.1. A Evolução da Democracia

O desenvolvimento da Democracia tem sido discutido ao longo de dois mil e quinhentos anos, não existindo a definição de um momento único para a sua invenção. “Como o fogo, a pintura ou a escrita, a democracia parece ter sido inventada mais do que uma vez, em mais do que um lugar.” (Dahl, 2000: 17) No entanto, existiu um momento que reuniu condições favoráveis (tempo e espaço) para o seu aparecimento – Atenas (Grécia), cerca de 500 a. C., com a existência da lógica da igualdade como impulso para a participação democrática.

#### Os Tempos da Democracia

Partilho inteiramente da opinião expressa por Crick (2006: 18) relativamente à invenção da democracia e do poder político, e posteriormente a tradição de governar através do debate político entre cidadãos, que remete a sua origem nas práticas e no pensamento da *polis* grega e da antiga república romana, existindo diversas concepções do seu significado que conciliam o poder (*Kratos*) e o povo (*demos*). *Demos* poderia significar todo o conjunto de cidadãos que viviam num aglomerado ou cidade, enquanto que *Kratos* poderia significar poder ou governo. O governo de Atenas era complexo, existindo uma assembleia na qual todos os cidadãos tinham o direito a participar. Para além da eleição de alguns membros-chave (exemplo dos generais), para os restantes serviços públicos era realizado um sorteio através do qual os cidadãos elegíveis tinham igual oportunidade de selecção.

Por sua vez, os romanos chamaram ao seu sistema república<sup>4</sup>, em que *res* significava coisa ou negócio e *publicus* significava público, remetendo a república para uma coisa que pertencia ao povo. O direito de participação no governo da república estava restrito

---

<sup>4</sup> James Madison, em 1787, fazia a distinção entre uma «democracia pura» constituída por um pequeno grupo de cidadãos que se reúnem e administram pessoalmente o governo e uma república que pressupunha o governo com o esquema de representação. Posteriormente foi referido que as palavras *democracia* e *república* não variavam no significado, apenas nas línguas grega e latim respectivamente.

aos patrícios e aristocratas, tendo posteriormente abrangido os homens do povo comum<sup>5</sup>. Muitas vezes, a cidadania romana era concedida aos povos conquistados, podendo estes beneficiar dos direitos e privilégios daí inerentes. No entanto, a maioria dos cidadãos romanos viviam fora da cidade de Roma, pelo que não tinham oportunidade de participar nas assembleias de cidadãos. Apesar da democracia romana ter durado mais tempo que a democracia ateniense, ela foi enfraquecida pela instabilidade civil, pela guerra, pela militarização, pela corrupção e pelo declínio do forte espírito cívico existente anteriormente entre os seus cidadãos. Deste modo, a república caiu, tendo o governo popular desaparecido completamente na Europa do Sul durante cerca de mil anos.

Até ao século XII não há uma evolução significativa do conceito e prática democrática. No início do mesmo século reaparecem e desenvolvem-se pequenos governos populares em muitas cidades do Norte de Itália. Idêntico ao governo de Roma, dá-se a formação de modernos governos representativos, em que a participação nos órgãos governativos das cidades-estado estava restrita, inicialmente, aos membros das famílias da classe alta – nobres e grandes proprietários rurais, começando a englobar numa fase posterior os habitantes das cidades, *popolo*, face à sua exigência quanto ao direito de participar. No entanto, tal como Dahl considerou “para o desenvolvimento da democracia, em meados do século XIV os governos republicanos de algumas das maiores cidades abriram, cada vez mais, o caminho aos perenes inimigos do governo popular: o declínio económico, a corrupção, a oligarquia, a guerra, a conquista e a tomada do poder por governantes autoritários, quer príncipes, quer monarcas ou soldados.” (Dahl, 2000: 23)

Por comparação ao governo moderno, nestes sistemas faltava conciliar as três instituições políticas básicas: um parlamento nacional, representantes eleitos e governos locais escolhidos pelo povo. Apesar disso, e prosseguindo na leitura de Dahl, na Europa do Norte, os Vikings organizavam-se a partir da lógica de igualdade que aplicavam aos homens livres. A título de exemplo, o conceito de igualdade é “comprovado pela resposta dada por alguns Vikings dinamarqueses quando, ao subirem um rio em França, foram interpelados por um mensageiro na margem do rio: «Qual é o nome do vosso amo?» «Nenhum», responderam, «somos todos iguais.»” (2000: 26)

Na Suécia, a tradição de participação popular no século XV conduziu ao precursor do moderno parlamento representativo, quando o rei convocou reuniões de representantes

---

<sup>5</sup> Tal como em Atenas, o direito a participar foi restringido aos homens, o que aconteceu igualmente em todas as democracias e repúblicas posteriores, até ao século XX.

dos diversos sectores da sociedade sueca – nobreza, clero, burguesia e povo. Mas a maior influência no conceito e prática do governo representativo foi o parlamento da Inglaterra medieval, cujo parlamento teve origem nas assembleias convocadas esporádica e necessariamente durante o reinado de Eduardo I, entre 1272 e 1307.

A lógica da igualdade foi favorecida por condições e oportunidades locais em várias zonas da Europa (Escandinávia, Flandres, Países Baixos, Suíça e Inglaterra), estimulando, deste modo, a criação de assembleias locais em que os homens livres podiam participar na governação, através de um sistema representativo composto por cidadãos eleitos a diferentes níveis, nomeadamente local, nacional e, talvez, provincial e regional. Existiam, no entanto, segundo Dahl, grandes desigualdades e obstáculos à democracia: diferenças entre estatuto, riqueza, trabalho, obrigações, conhecimentos, liberdade, influência, direitos, deveres e poder dos diversos membros da sociedade, nomeadamente entre homens livres, escravos, ricos, pobres, mulheres, artesãos, burgueses, senhores feudais, nobres e reis (2000: 31). Assim, os factos evidentes das desigualdades chocavam com a lógica da igualdade definida.

### O Conceito de Democracia

A democracia ao longo da História, quer enquanto conceito, quer como prática política, teve os seus defensores e detractores, desde a radicalidade antidemocrática de Platão à desconfiança moderada de Aristóteles, tendo o conceito teórico-filosófico de democracia e a sua prática efectiva na Antiga Grécia sido restritivo e «luxo de alguns». Embora os gregos tenham inventado o conceito de democracia, este, aplicado na prática, era exercitado por uma parte diminuta da população, tendo evoluído e sendo actualmente amplo e abrangente.

Para Platão, democracia significava o enaltecimento da opinião sobre o conhecimento, em que apenas os que detinham conhecimento filosófico estariam habilitados a governar, enquanto que para Aristóteles, democracia era uma condição necessária para o «bom» governo, mas estava longe de ser condição suficiente. “Democracia significava governo do povo ou da maioria; mas porque a maioria era também pobre, tornava-se o seu significado por governo dos pobres ou da ralé.” (Arblaster, 1988: 28) Mas os Gregos não se limitaram a inventar o conceito de Democracia, tendo este sido criado e evoluído para descrever uma realidade em desenvolvimento em que uma cidade-estado é governada efectivamente por si própria, através do conjunto dos seus cidadãos.

Bernard Crick aborda a democracia sob três ângulos: “como princípio ou doutrina de governo, como um conjunto de acordos institucionais ou de mecanismos constitucionais; e como um tipo de comportamento (ou a antítese da deferência e da insociabilidade).” (2006: 8) O autor chama ainda a atenção para a influência do republicanismo romano nas revoluções americana e francesa, uma vez que acentuava o dever de todos os cidadãos de participar activamente na vida pública e nos assuntos do Estado.

Outros autores entendiam a democracia como liberdade, como é o caso de Alexis de Tocqueville, assumindo que as leis devem defender o indivíduo do Estado. Mais que o individualismo, a democracia pode ser vista como um sistema político que impõe limites constitucionais mesmo a um governo livremente eleito (e, deste modo, democrático), assim como pode ainda ser entendida como modo de vida das instituições, uma vez que “alguns acreditam que a imagem de marca deste tipo de modo de vida se encontra, de facto, na acção e não na palavra: as pessoas a agirem e a comportarem-se democraticamente, segundo padrões de amizade, discurso, aparência e divertimento, tratando todas as pessoas como se fossem todos iguais.” (Crick, 2006: 14) Considero que a visão de Bernard Crick relativamente ao conceito é coincidente com a minha, no sentido em que o termo democracia é habitualmente utilizado para designar aquilo que deveríamos valorizar, mais do que um elemento para o «bom» governo que deve ser democrático, tanto no sentido institucional como social, devendo incluir as liberdades individuais, os direitos humanos, o progresso económico e a justiça social.

Isabel Guerra refere que “a democracia é o regime que reconhece os indivíduos e as colectividades como sujeitos e a sua razão de ser é, assim, o reconhecimento do outro e a capacidade de interagir na vida social. A democracia não é somente um conjunto de categorias institucionais, uma liberdade negativa.” (2002: 96) Na linha de Touraine, Isabel Guerra considera que a democracia anda à volta da conflitualidade entre os sujeitos na especificação cultural e individual, conflituando contra a lógica do sistema.

Anthony Giddens reporta-se ao conceito básico de democracia, apresentando-a como “um sistema político em que o povo governa” (1997: 400), salientando, de seguida, os diferentes tipos existentes: democracia representativa multipartidária, democracia representativa unipartidária e democracia participativa (ou directa).

Com base nos pressupostos intra-partidários, são identificadas diversas dimensões da democracia, nomeadamente uma estrutura orgânica, lógicas de funcionamento, direitos dos cidadãos, existência de controlo e participação dos cidadãos no processo de tomada

de decisões. É minha opinião que hoje, na sociedade ocidental, esta democracia é um regime susceptível de aperfeiçoamento, assumindo-o como um processo indicativo, um caminho, um «working progress».

### A Democracia em Acção

Tendo a democracia diferentes formas de aplicação, a primeira reportava-se ao sistema de governo grego e à prática limitada de governação através do consentimento da maioria e do assumir da cidadania como elevação humana do homem em função dos serviços prestados à *polis*. Apesar disso, existia o pressuposto de que muitos poderiam habilitar-se à cidadania por meio da educação e da propriedade, considerando estas duas condições necessárias para ser cidadão. Saliente-se que, neste período, o ideal democrático baseava-se na liberdade política, entendida como a obrigação de participar na tomada de decisões e na defesa do bem comum, cujos direitos eram apenas obtidos quando se era um cidadão activo, embora as mulheres fossem consideradas incapazes de executar as tarefas da cidadania.

O segundo uso relaciona-se com a república romana onde se partilhava a ideia do homem como indivíduo activo que contribuía para a formulação das próprias leis, beneficiando directamente o Estado e o exército de cidadãos motivados na defesa da pátria. A cidadania e a participação militar estavam relacionadas em função do elevado nível de exigência de disciplina colectiva e habilidade individual, em que a chave do poder romano residia no facto de existir um governo misto entre o aristocrático e o democrático, assumindo que “o senado propõe, o povo determina e os magistrados executam as leis.” (Crick, 2006: 30)

A Revolução Francesa conduz ao terceiro momento da prática democrática, assumindo-se que qualquer pessoa tinha direito a expressar a sua vontade, independentemente da sua situação face à instrução ou património. Nesta lógica, a vontade geral e o bem comum são compreendidos a partir da própria experiência e consciência associados às liberdades individuais que viriam depois da revolução estar segura, à igualdade enquanto estatuto de cidadão e à fraternidade intensa e real entre aqueles que trabalhavam para os mesmos objectivos. Liberdade, igualdade e fraternidade foram tidos como os princípios e os direitos de todos os homens, na medida em que, e de acordo com Anthony Arblaster (1988: 20), como base da prática democrática permanece sempre a ideia de poder popular, isto é, de uma maneira ou de outra, o

regime, estado ou governo democrático serve o povo ou representa o povo, invocando a vontade do povo como legitimação do regime, política ou acção.

Com a Revolução Francesa transformam-se as ideias políticas, sendo os seus princípios e ambição de democracia e poder popular incluídos em França e na Europa, mas também inspiram a primeira revolta de escravos bem sucedida nas Caraíbas (Haiti) e os movimentos para a independência política na América do Sul.

Outro exemplo que desencadeou a soberania do povo e o seu envolvimento no governo foi a revolução americana, que “teve por origem um amor profundo e consciente à liberdade, e não um instinto de independência vago e indefinido.” (Tocqueville, 1972: 62) Apesar da cidadania ser um conceito fundamental dos revolucionários do século XVIII, nem todos os homens tinham acesso à participação e alternância do poder, sendo necessária liberdade constitucional, igualdade civil e independência política. Decorrente dessa perspectiva, a Declaração de Independência e a Constituição dos EUA correspondem à segunda fase da revolução que teve expressão com o constitucionalismo liberal e que pressupunha o sufrágio universal, o desaparecimento da distinção entre cidadãos activos e passivos, a igualdade dos sexos e o abaixamento da idade do voto (Moreira, 1979: 28).

Nesse sentido, todas as classes se comprometeram a defender a sua causa, quer através da elaboração de leis por parte do povo, quer através de leis feitas pelos deputados eleitos pelo sufrágio universal e agindo em nome do povo que representa. Junto com a democracia e o desenvolvimento de parlamentos e eleições que derivam das revoluções americana e francesa, surgem os partidos políticos, assumindo-se como meio indispensável para alcançar ou reter o poder, e os movimentos sociais que se constituem como meios de expressão de divergência e oposição.

É com a constituição americana, novas constituições europeias do século XIX e constituições da Alemanha Ocidental e do Japão, a seguir à Segunda Guerra Mundial, que surge o quarto uso do termo democracia. O pressuposto é o de que todos podem participar caso se interessem, devendo respeitar mutuamente os direitos iguais dos cidadãos, ou seja, a democracia moderna surge de uma fusão entre o poder do povo e os direitos individuais legalmente garantidos.

Autores há, tal como Anthony Arblaster, que consideram existir registos coincidentes entre a experiência da Grécia antiga e a prática democrática contemporânea, destacando-se alguns problemas e consequências envolvidas no alcance da democracia: as lutas para implantar a democracia contra os interesses instalados de nascimento e de

riqueza, a desaprovação da democracia como governo do povo, a convicção de que os pobres ou os trabalhadores não têm competência para a política, a coexistência difícil da igualdade política com a desigualdade social e económica, a ligação da luta pela democracia com a luta pela liberdade de expressão e igualdade perante a lei, a dependência de um sentido comum de identidade.

### Factores e Relações com a Democracia Contemporânea

Bernard Crick identifica um conjunto de factores que condicionam as formas de governo e a respectiva relação com a democracia contemporânea: o papel dos cidadãos, doutrinas oficiais, estrutura social típica, natureza da elite, instituições típicas de governo, tipo de economia, teorias de propriedade, atitudes perante a lei, atitudes perante o conhecimento, difusão da informação e atitudes perante a política.

O papel dos habitantes reporta-se à participação voluntária e individual, em que qualquer cidadão é livre de agir, podendo mover-se entre a vida pública e privada.

As doutrinas oficiais referem-se à obediência exigida e dada por consentimento popular nas democracias, onde se verifica a existência de uma linguagem contratual entre governantes e governados sobre os direitos assumidos como dependência dos deveres.

No que diz respeito à estrutura social típica, importa salientar o facto de quer as autoridades antigas, quer modernas concordarem com a existência de uma classe média vasta, razão essencial à distribuição de riqueza, permitindo evitar que uma minoria com riqueza extrema ameace os processos democráticos e uma pobreza extrema retire o povo do governo.

A natureza de elite aponta para a existência de uma “classe política razoavelmente estável, que goza de algum prestígio, mas que partilha o *status* com as elites empresariais, intelectuais e sociais, aberta e penetrável em muitos aspectos por candidatos de instituições educacionais concebidas, em parte, para recrutar talento e encorajar a mobilidade.” (Crick, 2006: 96)

Outro factor apontado refere-se às instituições de governo típicas, em que o parlamento, a assembleia, o congresso e todos os eleitos debatem e informam em público, num sistema multipartidário, havendo, no entanto, em governos locais ou regionais alguma devolução de poderes ou continuação de velhos poderes.

O tipo de economia varia na democracia contemporânea, em que uma economia capitalista ou de mercado em origem ou teoria é uma economia intercalada, variando entre agrárias ou industrializadas.

Na democracia contemporânea, a posse de propriedade é uma marca de valor individual com valor moral e económico, possuindo cada vez mais formas móveis (terras herdadas, terras compradas, terras destinadas à construção e a sessões de formação prática e terras de acções de capital social e a competências educacionais).

As leis são feitas por uma assembleia de representantes ou parlamento e entre indivíduos é uma questão de contrato regulado por leis gerais e juizes imparciais.

Quanto às atitudes perante o conhecimento, a maioria da aplicação das verdades morais são relativas e distintas das científicas, existindo preocupação no que se refere à existência de centros independentes de aprendizagem e difusão do conhecimento que não sejam objecto de censura.

No que se refere à difusão da informação importa referir que o crescimento dos jornais e televisão, e a sua libertação do controlo do Estado, assim como o desenvolvimento das TIC, encontra paralelismos com o crescimento dos direitos democráticos, na medida em que o funcionamento eficaz dos regimes democráticos depende cada vez mais do acesso à informação, à forma como o Estado é governado e sobre como é capaz de avaliar necessidades públicas e responder a elas. Tocqueville apontava como essencial a existência de jornais que possibilitassem o acesso à informação por parte de milhares de cidadãos da sociedade democrática. Maria José Stock (1998), assim como outros autores (Jorge Adriano Carlos e Filipe Montargil), identifica a Internet como potencialidade para uma nova cidadania em função de uma maior agilidade e oportunidades de outras formas de fazer política, nomeadamente no que se refere à participação efectiva e directa por parte dos cidadãos, mas também como reconhecimento do direito do cidadão informar e ser informado e instrumento de manifestação crítica dos cidadãos. “Uma das convicções básicas subjacentes àquele projecto é a ideia de que as novas tecnologias de informação e comunicação, nas quais a sociedade de informação emergente, contribuem de uma forma significativa para o efectivo exercício dos direitos e liberdades fundamentais.” (Stock, 1998: 126)

Relativamente às atitudes perante a política, saliente-se o facto da política ser sempre tolerada e activamente encorajada, sendo reconhecida como uma actividade pública conciliadora com o objectivo de estabelecer acordos.

Existe ainda outro aspecto de extrema relevância nas democracias contemporâneas, considerando que tão importante quanto a participação será a existência de um governo aberto e transparente que disponibilize e circule informação. Desta forma, para a

existência de uma cidadania activa eficaz exige-se não apenas vontade e habilidade, mas também conhecimento prático sobre o poder e as instituições.

John Stuart Mill aponta a importância crucial de todas as instituições intermediárias entre o Estado e o indivíduo, que mantêm um equilíbrio entre a liberdade e a democracia, tendo Tocqueville considerado que as democracias podem ou não encorajar a liberdade de expressão e a escolha individual na acção política.

Tocqueville elaborou uma nova teoria política, ao assumir o pluralismo e os benefícios da diversidade de interesses colectivos, isto é, a democracia não era uma ligação directa entre o povo e o Estado, mas sim uma relação contínua entre o Estado, grupos intermediários e os cidadãos, assumindo uma qualquer associação como membro válido e conhecedor da comunidade que, ao defender os seus próprios direitos, actua sobre os direitos de todos. Para Tocqueville era necessário e desejável que um governo democrático fosse activo e poderoso, defendendo a manutenção e o encorajamento da administração local e assumindo que a democracia pode ser vivida com vantagens caso seja atingido o equilíbrio certo entre a maioria democrática e a liberdade.

### As Virtudes da Democracia

Para uma efectiva democracia, existe um conjunto de características institucionais que Bernard Crick e Robert Dahl apontam como essenciais: (1) representantes eleitos, sendo o controlo do governo feito por membros de uma assembleia ou parlamento eleitos por cidadãos, (2) eleições livres, justas e frequentes, (3) liberdade de expressão, em que os cidadãos têm o direito de se expressarem sem correrem o perigo de serem castigados, (4) acesso a fontes de informação alternativas e independentes, existindo necessidade de existência de fontes de informação que desafiem as publicações governamentais, (5) associações autónomas, em que o cidadão tem direito a formar associações ou organizações independentes e (6) cidadania inclusiva, o que significa que a nenhum cidadão permanentemente residente no país deve ser negado o usufruto dos direitos disponíveis.

Neste sentido, os Estados Unidos da América, no século XIX, eram um exemplo democrático, uma vez que expressavam plenamente a igualdade social, económica e política, assumindo a participação como instrumento de poder. Anthony Orum (1978) aborda a participação que foi, inicialmente, tida como necessidade, passando depois a prática educativa comum, em que os cidadãos submetem os seus interesses individuais em função do interesse comum. Por sua vez, este processo de participação democrática

produz benefícios evidentes, nomeadamente o facto de possibilitar a grupos e indivíduos o desenvolvimento de competências que resultam da participação e permitindo aos grupos expressar as suas desvantagens sociais e económicas, dando-lhes a possibilidade de reduzir essas desvantagens através do exercício político.

Alguns autores, como Tom Bottomore, Seymour Martin Lipset e Robert Dahl, alertam para o facto da democracia poder ser alvo de manipulação por grupos de interesses que a convertem numa oligarquia. Em função da sua recente criação, a democracia é frequentemente ameaçada e sufocada “por grupos proprietários, privilegiados e dominantes, sempre temerosos de qualquer incursão autónoma, não-controlada, das «massas» na política.” (Bottomore, 1979: 22)

Os direitos democráticos desenvolveram-se nas sociedades através do confronto entre diversos grupos, desde a luta de classes aos grupos baseados na religião, economia ou de profissão que continuam a ter um importante papel na preservação da democracia, servindo como canais de comunicação entre os diferentes grupos da sociedade e organizando os conflitos de interesses e opiniões existentes. (Lipset, 1977: 16)

Robert Dahl apresenta um conjunto de motivos que considera serem vantagens da democracia como melhor sistema de governo. De acordo com o autor, a democracia produz consequências desejáveis: evita a tirania, direitos essenciais, liberdade para todos, autodeterminação, autonomia moral, desenvolvimento humano, protecção de interesses pessoais essenciais, igualdade política, procura da paz e prosperidade.

Assim, Dahl considera que a democracia ajuda a evitar a governação por autocratas cruéis e viciosos, dando resposta a um problema persistente em política. Por outro lado, a democracia garante aos seus cidadãos um número de direitos fundamentais que os sistemas não democráticos não concedem e não podem conceder, estando os direitos entre os pilares essenciais de um processo democrático de governo. Outra vantagem reside no facto da democracia assegurar aos seus cidadãos uma margem mais ampla de liberdade pessoal do que qualquer alternativa, isto é, “a somar a todos os direitos, liberdades e oportunidades que são estritamente necessários para que um governo seja democrático, os cidadãos numa democracia têm a certeza de gozar de um número de liberdades ainda maior.” (Dahl, 2000: 62) Uma vez que todas as pessoas desejam alguma coisa: alimentação, abrigo, saúde, amor, respeito, segurança, família, amigos, trabalho, lazer, entre outros, a democracia ajuda a proteger os interesses fundamentais das pessoas. Outro aspecto relevante é o facto de só um governo democrático poder oferecer uma oportunidade máxima para os indivíduos exercerem a liberdade de

autodeterminação, ou seja, viverem segundo leis escolhidas por eles. O governo democrático pode oferecer uma oportunidade máxima para o exercício da responsabilidade moral, adoptando-se princípios e tomando decisões após um processo de reflexão, deliberação, escrutínio e consideração de alternativas. Nesse sentido, outra vantagem da democracia é o de encorajar o desenvolvimento humano de um modo mais completo do que qualquer alternativa possível através da oferta de condições adequadas. Uma das razões mais importantes para a preferência de um sistema democrático baseia-se na igualdade política entre os cidadãos. Uma vantagem inesperada é o facto das democracias representativas contemporâneas não entrarem em guerra umas contra as outras. Por último, o facto dos países com governos democráticos tender a serem mais ricos do que os países com governos não democráticos, impulsionando a prosperidade. Podemos assim assumir que “uma democracia eficaz é aquela em que as práticas democráticas se encontram disseminadas na sociedade, regendo não apenas as relações dos cidadãos com o Estado, mas também o relacionamento público entre cidadãos.” (Heller, 2003: 502) Uma democracia efectiva que reúna uma sociedade civil robusta, que alargue o alcance e estilo reivindicativo da sociedade, e um Estado capaz de garantir o usufruto dos direitos democráticos.

### **3.1.2. A Participação como Expressão Cívica**

Em qualquer democracia existe um conceito e prática fundamental – Participação. Esta desdobra-se como prática política ligada a formas de governação, como metodologia e estratégia de gestão de recursos humanos e como expressão cívica dos cidadãos na comunidade e nos processos de desenvolvimento local.

#### A Democracia com Adjectivos

O ideal de democracia, para Josep Vallès (2000), corresponderia a formas de gestão de conflitos baseadas em três condições fundamentais. A primeira seria a atribuição de capacidade de fazer política a todos os membros da comunidade, independente da classe, profissão, etnia, religião, língua ou outra categoria. A segunda condição baseava-se no acesso livre e igual aos meios de intervenção política por parte de todos os interessados, sem quaisquer tipos de obstáculos ou privilégios. A terceira reportava-se à tomada de decisões, devendo esta corresponder às preferências da maioria. O autor identifica ainda outros factores relevantes nos processos democráticos, tais como a realização de processos eleitorais de competição livre, equilibrada e periódica, a

existência de um controlo permanente sobre a actuação das autoridades, a capacidade de associação em organizações autónomas e independentes das autoridades, a garantia de liberdade de expressão e o pluralismo de fontes de informação. Desta forma, estariam criadas as condições para a implementação de uma efectiva democracia consensual e participativa.

O termo participação significa «fazer parte de», «tomar parte em qualquer coisa», pelo que a noção de participação política remete para a ideia de alguém tomar parte na vida política. Manuel Meirinho Martins refere ainda que a participação é também um processo educativo, de comunicação e reflexão, que envolve diálogo e uma acção concertada com os outros, de forma a possibilitar aos cidadãos a aquisição de capacidades de acção e consciência dos seus interesses políticos. A noção de participação política pode ainda referir-se “aos actos que visam tomar parte no processo de formulação, aprovação e implementação de políticas públicas. Assim, a participação deve ser entendida como um acto que se destina a influenciar as decisões tomadas em regra geral por representantes eleitos, e que tanto pode implicar a mudança de atitude dos decisores em matérias ainda por decidir como responder, de forma negativa ou positiva, ao resultado de decisões já implementadas.” (Martins, 2004: 56)

Mas a participação tem vindo a assumir diferentes perspectivas ao longo do tempo. Da democracia ateniense destaca-se a essência da participação pessoal directa do conjunto de cidadãos no governo da cidade, adoptando duas facetas fundamentais: “por um lado, havia a assembleia ou *Ecclesia* a que todos os cidadãos podiam pertencer e que tomava as decisões finais sobre a política. Era a instituição soberana e era constituída por todos os cidadãos. Em circunstâncias normais reunia dez vezes por ano. Era a encarnação concreta do princípio da soberania popular: não o povo *escolhendo* um governo de quatro em quatro, cinco em cinco ou sete em sete anos, mas o povo governando-se continuamente a si próprio, mês a mês e ano a ano. (...) A segunda característica essencial deste sistema de governo popular directo é igualmente importante, se não mais. Era o preenchimento de quase todos os cargos governamentais e de administração das leis por cidadãos escolhidos não por eleição competitiva mas à sorte.” (Arblaster, 1988: 35) Originariamente a democracia significava o povo governando-se a si próprio directamente ou por rotação de cargos, sem mediações por meio de representantes.

Contrariamente ao percurso evolutivo da democracia, no século XX, alguns teóricos desenvolvem uma versão em que a participação popular é tratada com desconfiança e considerada indesejável. Nos anos 60 e 70, a participação estava indissolúvelmente

ligada ao poder, assumida como uma componente de aquisição de poder político fundamental para os processos de decisão, mas centrado numa única instância. Nos anos 80, verificava-se uma ausência de participação originada pelo «individualismo pós-moderno», que conduziria a um défice de participação. Mais tarde, nos anos 90 «arrastaram-se» formas desorganizadas de participação, muito centradas em manifestações.

Com o processo de globalização, é exigido um nível de exercício de cidadania diferenciado e uma alteração da postura do Estado-Providência face à sua insustentabilidade financeira, pelo que deve ser estruturada uma renovação das funções do Estado e da sociedade civil em torno dos mecanismos democráticos e a procura de novos campos de exercício da democracia.

Boaventura de Sousa Santos reflecte sobre a teoria democrática e as respectivas concepções, apresentando três questões base: a relação entre procedimento e forma; o papel da burocracia na vida democrática; a inevitabilidade da representação nas democracias de grande escala (2003: 39). Desta forma, reconhecem-se e valorizam-se os indivíduos e as entidades, assim como se procura estimular a sua capacidade interventiva e de decisão nos processos de planeamento que exigem cada vez mais processos participados.

Deste ponto de vista, faz-se um apelo ao envolvimento dos cidadãos e das instituições na acção pública e criam-se novas redes de comunicação e repartição de responsabilidades entre cidadãos e a sociedade civil e os órgãos de poder político, passando-se da participação para a noção de parceria.

A participação assume-se, antes de mais, como uma necessidade de tomar conhecimento das reais necessidades e aspirações, assim como de envolvimento das populações e, nesse sentido, carece-se de consciencialização das necessidades e das formas de intervenção na vida social, assim como de mecanismos de comunicação permanente, e só depois, é entendida como questão ética e de defesa da democracia participativa.

Neste ponto de vista, Rattner acrescenta que deve existir uma participação efectiva para que os objectivos dos projectos correspondam efectivamente às necessidades das populações e que esta participação seja efectuada através de processos políticos adequados, de forma a que os objectivos não derivem dos interesses e aspirações de grupos específicos e legitimados pelo prestígio e poder existentes na sociedade. Assim, para este autor, “é mister mobilizar e organizar a participação activa das populações

locais, comunidades rurais, urbanas e indígenas, em todas as fases de definição das metas, dos parâmetros de planeamento e da execução das políticas, projectos e programas de desenvolvimento.” (Rattner, 2003: 10) Mas nesta óptica de participação, são integradas tanto as actividades desenvolvidas por agentes individuais de forma espontânea e autónoma, como as acções desenvolvidas por agentes colectivos.

Enquanto Jean-Jacques Rousseau considerava inadequado a existência de «associações locais», uma vez que acreditava que a crescente tendência do povo em se identificar, numa primeira instância, com estas associações e os seus interesses, implicava esquecimento dos seus deveres como cidadãos, salientando que essa expressão autêntica não garantiria o bem-estar geral, Tocqueville reconhecia e valorizava o papel dos grupos intermédios no desenvolvimento e defesa da cidadania.

Adoptando os pressupostos de Rousseau, Boaventura de Sousa Santos (2002: 206) considera que a vontade geral deveria ser construída com a participação efectiva dos cidadãos, de modo autónomo e solidário, sem delegações que possam retirar transparência à relação entre soberania e governo. Assim, defende que o contrato social assenta não numa obrigação política vertical cidadão-Estado, mas sim numa obrigação política horizontal cidadão-cidadão. Também Sakhela Buhlungu partilha dessa opinião, salientando que a democracia participativa proporciona a cada cidadão a oportunidade de participar na tomada de decisões políticas, expandindo a cidadania e a inclusão, considerando-a como meio para alcançar a justiça social e a emancipação.

Neste sentido, Anthony Arblaster chama a atenção para o facto do interesse geral da sociedade não ser o mero somatório dos interesses dos indivíduos, assim como a vontade geral não era o simples somatório das vontades individuais, sendo necessário cada pessoa agir e votar no interesse da comunidade. Desta forma, o autor aceita o princípio das decisões maioritárias, tentando idealizar condições em que a maioria representasse a comunidade e não apenas interesses individuais ou de um grupo.

Existem diferentes níveis de participação identificados por Manuel Meirinho Martins: uma situação de participação efectiva, que implica a influência dos cidadãos na tomada de decisões que lhes dizem respeito; a pseudo participação, que cria no cidadão o sentimento de participação, levando o mesmo a aceitar decisões já tomadas; o facto dos indivíduos não poderem decidir, embora possam influenciar a tomada de decisões reporta-se à participação parcial; e a participação plena em que todos os indivíduos pertencentes a um órgão de decisão têm idêntico poder para determinar as decisões finais.

Tendo em conta os objectivos do presente estudo, assumo a defesa da «democracia de pequena escala» que possibilita o aumento da eficácia, da qualidade e da legitimidade da democracia. Adoptando os pressupostos de Róger Schwartzberg, Manuel Meirinho Martins reforça a necessidade de aproximar o poder do cidadão como forma de garantir a participação real de todos nas decisões e de “combater o estado espectáculo, concentracionista e centralizador, elitista e distante dos cidadãos. A necessidade de aprofundar a democracia local e de conceder maior autonomia às colectividades, departamentos e comunas justifica-se porque o poder local e comunal seria o «poder comum dos cidadãos sobre a sua própria vida e seus destinos», um poder mais descentralizado, mais eficaz no combate às elites que concentram todo o poder” (2004: 118 e 119), factor que poderá exercer influência na multiplicação dos praticantes da política. Deste modo, o autor sugere a constituição de assembleias locais ou «parlamentos de vizinhos», destinados a incentivar o associativismo nas pequenas comunidades, a defender interesses extra-governamentais e a ampliar o debate das questões nacionais, cujo funcionamento flexível e regular permitiria promover debates abertos e livres da imprensa e dos grupos de pressão, podendo alargar-se ao âmbito municipal e distrital e possibilitar a realização de referendos. Propõe um *ágora* contemporâneo, onde os cidadãos teriam maiores possibilidades de participar no sistema democrático e criar uma rede integrada de instituições de vizinhança de base local, dedicadas à realização de fins políticos, económicos e sociais.

James Mill reconhece que apenas na comunidade pode ser procurado o verdadeiro bem geral, alertando, no entanto, para o facto da democracia directa e participativa implicar características que dificultam as tarefas de governação, pelo que encontra no sistema de representação uma solução especulativa e prática para essas mesmas dificuldades da participação comunitária de sociedades amplas e populares.

Deste modo, e conciliando a participação directa e o sistema de representação da comunidade, chamaram-se grupos de interesses e de pressão e atribuiu-se um papel fundamental na democracia. Estes grupos expressam a elevada diversidade de interesses dentro da comunidade, legitimando-os, e assumem-se como mediadores junto do governo. Sem o envolvimento activo dos cidadãos e sem a preocupação dos eleitos em consultar o povo não existe verdadeira participação política, mas sim uma pseudodemocracia baseada na encenação e na aparente consulta aos cidadãos após a tomada das decisões fundamentais.

Segundo Juan Mozzicafreddo, “o que está em discussão nas diferentes perspectivas sobre a relação do Estado com a sociedade é, com efeito, a capacidade de o cidadão exercer os seus direitos de escolha pública. Melhor dizendo, o que está em causa é o alcance de o regime democrático possibilitar ao indivíduo poder e influência sobre as estruturas sociais e económicas, e simultaneamente a possibilidade de exercer controlo sobre as decisões da estrutura política institucional da sociedade.” (Mozzicafreddo, 1998: 258)

### A Gestão Participativa

Este conceito tem a sua origem no «movimento das relações humanas» difundido a partir dos estudos desenvolvidos entre 1924 e 1933 por Elton Mayo na Western Electric’s Hawthorne, nos Estados Unidos e “corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo dos trabalhadores na tomada de decisão.” (Barroso, 1995: 15) Este envolvimento manifesta-se na participação dos trabalhadores (no presente estudo deveremos entendê-lo enquanto cidadãos e organizações) na definição de metas e objectivos, na resolução de problemas, no processo de tomada de decisão, no acesso à informação e no controlo da execução, podendo assumir diferentes graus de poder e responsabilidade quer da organização, quer de cada trabalhador.

Na Europa dos anos 60 e 70, assistiu-se a uma aceleração no desenvolvimento de formas de gestão participativa, baseada numa «cogestão» de base democrática. A partir dos anos 80, deu-se o aparecimento de múltiplas propostas de estruturas e processos de participação que dariam ênfase à divisão de tarefas e funções, à hierarquia de competências, à criação de espaços de negociação, à avaliação, à criação de autonomia e funcionamento colectivos e à preocupação pela qualidade.

Dois tipos de factores foram relevantes no desenvolvimento recente da gestão participativa, nomeadamente a importância dos indivíduos e das organizações como «arenas políticas», no âmbito das teorias da administração e da análise organizacional e no domínio das práticas de gestão empresarial, e a partilha de responsabilidades pelas equipas de trabalho e os «círculos de qualidade».

A participação na gestão foi sendo sucessivamente reivindicada por razões diversas, tais como psicossociais (formas de motivar os trabalhadores), políticas (formas de democratizar o governo das empresas), sociais (formas de conciliar a liberdade individual com a necessidade de integração social) e gestionárias (formas de melhorar a

qualidade do trabalho). Foram também diferenciadas duas modalidades de participação, a primeira é a participação individual e corporativa e está ligada à ideia de informação, prestação de contas e controlo, enquanto a segunda é a participação social e cívica e prende-se com a solidariedade, co-responsabilização e partenariado.

Pode-se, assim, assumir a existência de uma «cultura de participação» baseada no seu reconhecimento como linha orientadora da prática organizacional e como modo de vida, participação que deve ser assumida por todos os membros da organização e pelos seus dirigentes.

Nos anos 80, surge também outro conceito inovador que instaura novas dinâmicas relacionais e relações de cooperação – empresa em rede. Segundo Maria Manuel Serrano, este conceito era aplicado a um conjunto de firmas ligadas por relações de troca, em que cada parceiro da rede conserva a sua independência jurídica, mas funciona, na prática, como extensões ou departamentos de uma empresa central. Este modo de funcionamento sustenta um quadro relacional onde prevalecem relações de dependência recíproca e a troca de recursos e informações. A reorganização estrutural das empresas em rede produz valor de forma aberta, alargando-se aos fornecedores, distribuidores e aos clientes, baseando-se em valores como a confiança, cooperação e laços de longo prazo inerentes à participação de todos. Assim, equaciona-se um modelo de Gestão de Recursos Humanos que favorecesse a integração do pessoal e a formulação de estratégias funcionais, evocando a necessidade de uma continuidade organizacional transversal aos diferentes parceiros, que possa conceder uma identidade cultural própria à rede e suscitar sentimentos de pertença.

Com base nos processos de planeamento urbano ou territorial analisados por Isabel Guerra, a autora chama a atenção para o facto de, em Portugal, as formas de participação cívica poderem transformar-se em processos de controlo social organizado de cima para baixo (*top-down*), sendo proposto pela mesma autora a integração dessas formas de participação em processos mais amplos de negociação social onde os diferentes interesses estejam adequadamente representados. Considerando as experiências de participação, Isabel Guerra constrói uma tipologia empírica de formas de acção colectiva que se desdobra em quatro acções: acção reivindicativa, acção crítica, acção de gestão participante local e/ou global/concertação e acção pedagógica e/ou inovadora.

A acção reivindicativa é geralmente accionada por associações locais e coloca a ênfase na defesa da satisfação de necessidades imediatas consideradas fundamentais ou oposição de acções consideradas lesivas dos interesses locais.

A acção crítica “procura não apenas resolver problemas de imediato mas, sobretudo, provocar a tomada de consciência da população sobre os seus direitos e identidades locais e criar oportunidades de ensaiar novas formas de gerir e organizar o território” (Guerra, 2003: 300), sendo constituída por colectivos associativos organizados e de maior durabilidade local.

A acção de gestão participante local e/ou global/concertação é um tipo de acção que incita à participação activa na gestão quotidiana da cidade na defesa dos seus interesses próprios, e é, muitas vezes, conduzida por figuras de grande legitimidade pública que, por meios formais e «politicamente correctos»<sup>6</sup>, pretendem agregar o máximo de associados possível no sentido de criar força e legitimidade política. Estes movimentos são encorajados pelos poderes públicos e, frequentemente, dão origem a associações de desenvolvimento local, IPSS, fóruns económicos e sociais, entre outros.

A acção pedagógica e/ou inovadora pretende inovar pela criação e diversificação das actividades económicas e sociais que propõe, assim como pela implicação de todos os associados na sua acção de promover o desenvolvimento local. Estas acções reflectem, sobretudo, sobre a «reparação do tecido social» e do lugar do associativismo nas redes institucionais, a articulação entre as associações e o Estado e as lógicas mercantis, assumindo o papel de porta-vozes da comunidade.

“É necessário reforçar a democracia e a política face ao poder dominante da economia, o que significa reforçar a sociedade civil, a capacidade de participação dos povos, impulsionar a consciência da cidadania face a problemas crescentes a nível global, reforçar inclusive, por diversas vias, os factores de integração social.” (Brito, 2003: 120)

### Os Direitos de Cidadania

Associado ao processo de desenvolvimento do território, encontramos a colaboração de diversos actores (públicos e privados) que, cada vez mais, injectam esforços, recursos e vontades naquilo que pretendem construir no e pelo território. Deste modo, será necessário perceber de que forma as instituições locais se mobilizam e concretizam acções de acordo com as necessidades e expectativas da comunidade local, não

---

<sup>6</sup> Através de reuniões, elaboração de propostas, colaboração na execução de algumas acções, negociação, etc.

deixando de colocar especial enfoque nas questões relacionadas com a cidadania participativa de todos os que pertencem à comunidade. Esses níveis de participação da comunidade local correspondem, por um lado, às suas próprias vontades e interesses e, por outro, às exigências de dinâmica de um território mobilizador de agentes de desenvolvimento.

As relações entre o cidadão, fruto da modernidade e da Revolução Francesa, e o poder são expressas através do conceito de cidadania. Como referem Ana Benavente, Helena Mendes e Luísa Schmidt, “os direitos de cidadania traduzem o «poder» dos cidadãos nas suas relações com o Estado e constituem, por isso, um tema revelador de um determinado momento histórico e social. A construção histórica da cidadania é, aliás, atravessada por lutas, conflitos e rupturas” (1997: 71).

Existem diferentes concepções da cidadania. Conceição Nogueira e Isabel Silva apresentam quatro visões associadas ao respectivo conceito. A visão comunitarista salienta a participação social e o serviço comunitário para o bem geral dos cidadãos; a concepção cívica-republicana dá relevo à participação política dos cidadãos; os defensores da concepção neo-liberal apresentam o estatuto legal da cidadania e assumem os cidadãos como consumidores de bens públicos; a cidadania socioliberal acredita no estatuto universal e igualitário de todos os cidadãos e abordam a existência de direitos que implicam obrigações.

Boaventura de Sousa Santos encara a cidadania como um processo em movimento e/ou construção, que reflecte a interligação estabelecida entre o indivíduo e o Estado e que, em princípio, deveria permitir ao indivíduo adquirir um estatuto que lhe proporcionaria a participação na comunidade e a adopção dos direitos e deveres existentes nesse mesmo sistema social. Refere ainda que a cidadania, por um lado, “limita os poderes do estado e, por outro, universaliza e igualiza as particularidades dos sujeitos de modo a facilitar o controle social das suas actividades e, conseqüentemente, a regulação social.” (Santos, 2002: 207).

De acordo com Mozzicafreddo, a cidadania surge a partir da capacitação dos indivíduos em participar no exercício do poder político, mediante os processos eleitorais, e como membros da comunidade política. Assim, todos os indivíduos, enquanto cidadãos, são iguais perante a lei. Para Marshall, a cidadania é o conteúdo da pertença igualitária a uma dada comunidade política e afere-se através dos direitos e deveres existentes e pelas instituições que cria para ser social e politicamente eficaz, sendo, assim,

constituída por diferentes tipos de direitos e instituições e produto de histórias sociais diversas protagonizadas por grupos sociais diferentes.

Nesta perspectiva, os direitos de cidadania referem-se ao conjunto de direitos civis, políticos e sociais, sendo de sublinhar que esses mesmos direitos de cidadania são criados através do seu próprio exercício e não apenas pelo seu estabelecimento legal.

Os direitos cívicos são considerados os mais universais em função da base social abrangida, correspondendo ao primeiro momento de desenvolvimento da cidadania. Os direitos civis permitem ao cidadão ser agente e defensor dos seus próprios direitos contra o Estado, sendo considerados uma protecção dos direitos de liberdade do cidadão, tais como a liberdade individual, de pensamento, de expressão, integridade física, de prática da religião, reunião e associação, de propriedade e de contrato.

Os direitos sociais não se destinam ao exercício do poder, mas sim a usufrutos de benefícios garantidos pelo Estado, em que o cidadão assume o papel de consumidor dos serviços sociais (saúde, trabalho/emprego, justiça, habitação) e educativos, do património da sociedade a que o Estado se obriga a proporcionar.

No entanto, como Boaventura Sousa Santos salienta, em Portugal, os direitos sociais não foram ainda interiorizados quer pelos cidadãos, quer pela administração pública face às condições em que ocorreram as políticas sociais após a Revolução de 1974 (2002). Ou seja, hoje existem muitos exemplos de abusos, passividades, assimetrias, resignações, interesses, alheamentos, alguma reivindicação e pouca conquista.

Relativamente aos direitos políticos, valoriza-se essencialmente a participação dos cidadãos no exercício do poder político, quer seja através do voto, direito à greve, manifestação, referendo, liberdade de petição, negociação laboral ou qualquer capacidade de intervenção nos destinos da nação. “Contudo, se a democracia não está ameaçada, ela parece bastante despojada de práticas e mecanismos de intervenção do cidadão face ao Estado” (Benavente, 1997: 79), pelo que é necessário estabelecer maior relação entre o cidadão e as estruturas de poder local, nomeadamente com os seus representantes mais imediatos.

É essencialmente nas dinâmicas conflituais que se constrói a democracia, pelo que se deve interrogar a cidadania, as suas concepções e as suas práticas na sociedade portuguesa, uma vez que, de acordo com os pressupostos de Marshall, os direitos de cidadania (civis, políticos e sociais) são uma realidade apenas para aqueles que acreditam e os exercem. A conquista da ideia de cidadania e a construção de uma sociedade civil mundial, devem ser feitas sem descurar a protecção da liberdade e

justiça no interior de cada nação (e território específico). Boaventura de Sousa Santos defende que a nova cidadania constrói-se através duma obrigação política vertical entre os cidadãos e o Estado e duma obrigação horizontal entre os próprios cidadãos.

Deste modo, assume-se que é com o 25 de Abril que o direito de liberdade ganha verdadeiramente sentido, uma vez que a revolução mudou mentalidades e gerou novas práticas de protesto e de expressão individual e colectiva, potenciando novos conceitos de participação inerentes ao desenvolvimento local. Ana Maria Belchior e Silvério da Rocha Cunha reconhecem a ruptura cultural desenvolvida a partir de 1974, considerando os impactos existentes ao nível das atitudes e comportamentos políticos dos cidadãos enquanto eleitores e actores sociais (2005).

Conciliando as questões da cidadania com a descentralização, Manuel Menezes (2001: 42) apresenta a visão de que a cidadania pode ser entendida como algo que potencia a reaproximação do poder ao cidadão, sendo uma via pela qual o cidadão tem possibilidades de intervir e participar mais activamente nos debates locais e nas tomadas de decisão. Assumindo a participação dos cidadãos na gestão municipal como pilar desta investigação, concordo com o autor, quando este defende que esta poderá ser feita por intermédio da democracia local, através de diversas formas e recorrendo a uma gama variada de instrumentos.

Algum défice democrático é imputado ao fechamento político e ao confronto ideológico e político de temas e problemas, pelo que dever-se-ão estreitar os relacionamentos entre os cidadãos e o sistema político, aspecto considerado fundamental para o desenvolvimento da democracia. Nesse sentido, José Luís Casanova afirma que é necessário realizar uma avaliação indispensável das características sociais, culturais e políticas dos agentes para que tenhamos “ideia sobre o grau de consistência da reflexividade social entre esses agentes, e verificar então a extensão e os padrões de actividade política e cívica” (2004: 205), isto é, analisar o envolvimento societal definido como uma conciliação da prática democrática, quer no âmbito da política, quer ao nível da participação cívica. O conceito de reflexividade social introduzido pelo autor pode aplicar-se ao papel das instituições numa determinada sociedade, assim como a relação dos agentes sociais com a sociedade em que vivem e os relacionamentos estabelecidos entre os agentes sociais, aspectos mensuráveis através da informação, da reflexão e da produção de objectivos de acção comunitária.

Outro contributo importante para as questões da cidadania política e da democracia é o conceito de «distância ao poder», introduzido por Geert Hofstede (1984), que se refere à

possibilidade de influenciar os destinos do país (distância subjectiva ao poder) e a pertença a associações (distância objectiva ao poder). O exercício da opinião é outra dimensão que contribui para a formação e defesa das opiniões políticas, existindo três tipos de informação: frequência de leitura escrita, opinião sobre a influência que as instituições deveriam ter e opinião sobre as áreas em que se deveria investir para desenvolver o território.

Note-se que associados à liderança encontram-se processos e relações entre o cidadão / indivíduo e o poder, sendo que este, segundo Bottomore, é a capacidade que o indivíduo ou grupo social tem de seguir um curso de acção (tomada de decisões e sua execução). Importa também referir que o poder implica a organização de ordens institucionais, das pessoas que, através da solidariedade mecânica (inicialmente nas famílias), originou a estrutura de poder que hoje conhecemos, muito orientada pela proposta de Max Weber quanto à legitimação do poder, nomeadamente a dominação legítima tradicional, racional ou burocrática e carismática.

Assim, e como exemplo desta situação no caso português, nas eleições autárquicas são eleitos os representantes da comunidade para a Assembleia Municipal, Câmara Municipal, Assembleias de Freguesia e Juntas de Freguesia, estruturas políticas de poder local com delimitações territoriais (concelho e freguesias respectivamente). Os representantes políticos, incumbidos de (re)definir orientações de desenvolvimento e legitimados pelo poder comunitário, criam identidades políticas para a procura desse mesmo desenvolvimento, o que poderá ou não estar associado às próprias identidades comunitárias. Deste modo, e no que se refere ao processo identitário, será relevante, estabelecer associações entre a representação social existente entre os perfis dos autarcas eleitos, e que representam a comunidade, e as próprias necessidades e expectativas de desenvolvimento da população de determinado território.

Importa ainda abordar outros contextos relativos à informação e a necessidade de reforma do regime democrático para uma efectiva participação do cidadão sobre as áreas políticas, uma vez que “parece até que os eleitores pouco se importam com a falta de informação, sendo patente o desinteresse por questões políticas” (Fonseca, 1999: 89). Shanks e Miller (1985) tentam mostrar que poucos eleitores analisam as posições dos candidatos, tendo o eleitor tendência para considerar características pessoais dos candidatos, ideologia política, atitude emocional, entre outras relacionadas com ocorrências de anteriores acções políticas. Assim, os processos que os eleitores utilizam para decidir (mesmo com pouca informação), baseiam-se em três categorias: utilização

de sinais genéricos, utilização de grupos de referência e análises segmentadas especializadas.

No caso da utilização de sinais genéricos, os eleitores analisam apenas alguns sinais que assumem relevância na definição da qualidade e da adequação das acções políticas a efectuar pelos candidatos, tais como informações de situações políticas mediáticas, aspectos da vida pessoal dos candidatos, imagem dos candidatos, ideologias genéricas, estado geral da economia.

Neste contexto, e reconhecendo as limitações informativas do eleitor e a dominância da dinâmica actual de efectuar análises, parece possível o desenvolvimento de tipos de sinais informativamente eficientes, assim como novos mecanismos para motivar o cidadão para a procura de mais informação. Estas lógicas não antidemocráticas juntam vertentes novas à democracia através de novas relações entre o eleitor e a informação, considerando uma evolução na democracia para «demosofia» (*demos* = povo + *sofia* = conhecimento).

Diversos autores, tais como Shanks, Miller e Fonseca consideram relevante para o voto informado a utilização de indicações dadas ao eleitor por grupos ou entidades de referência em quatro situações:

1. Existência de um eixo esquerda/ direita, no qual se definem as posições políticas nas diversas áreas;
2. Conhecimento, por parte do eleitor, de qual a sua posição neste eixo em relação a todas as questões;
3. Grupos de referência (ou individualidades) cujas posições políticas o eleitor pode situar nesse eixo e
4. Conhecimento, por parte do eleitor, da opinião desses grupos em relação às posições dos diversos candidatos.

Existe ainda uma certa tendência para um voto especializado, mas não suficientemente forte para a insinuação de raciocínios informados na análise eleitoral, ou seja, existem eleitores que são conhecedores de determinadas áreas ou em assuntos especializados, com avaliações objectivas, e que orientam os processos para uma democracia especializada. Será relevante, desta forma, entender a votação dinâmica como medida motivadora para a pesquisa, educação, debate e informação para o processo de tomada de decisão.

Pode-se assumir que “a complexidade e ritmo de mudança das sociedades actuais parece requerer uma governação extremamente especializada, baseada numa constante

actualização da informação. (...) Esta «fractura democrática», entre o cidadão e a informação que é necessária para analisar a qualidade das políticas, parece exigir uma profunda reforma do processo democrático, embora mantendo e até potencializando o espírito igualitarista e participativo da democracia” (Fonseca, 1999: 100).

Como referia Anthony Arblaster, o sistema mais próximo do ideal democrático do governo pelo próprio povo decorreu em Atenas, em que os cidadãos assumiam cargos por meio da rotatividade casual e tomavam parte na assembleia, em vez do sistema de representação. A democracia era entendida como o Estado e a sociedade como um todo, em que o conjunto de cidadãos governava-se directamente através da participação activa na política.

Para estruturar a mudança social em determinada sociedade deverá ser avaliada toda a informação disponível, nomeadamente o grau de envolvimento, a base social, as preferências e projectos que constituem a actividade política e cívica. Assim, a acção política e cívica implica consequências directas e efectivas na constituição e progressão da vida pública, em que as instituições e organizações políticas e cívicas reúnem orientações e normas e colaboram na produção de decisões duráveis e com incidência importante na sociedade.

Com um governo democrático, a noção de direitos políticos é transversal a todos os cidadãos, sendo este facto considerado, por Tocqueville, um dos grandes méritos da democracia. No entanto, o autor alerta que “não é fácil, com certeza, conseguir que todos os homens aprendam a servir-se dos direitos políticos; mas quando se alcança este objectivo, as consequências são enormes. (...) Nunca será demais dizê-lo: nada há que produza maiores maravilhas do que a arte de ser livre; mas não há nada mais difícil do que a aprendizagem da liberdade.” (1972: 160 e 161) Como refere Manuel Meirinho Martins, a cidadania não passa, exclusivamente, pela existência de direitos políticos mas pelo exercício pleno desses direitos, integrando a ideia de autonomia e vontade, ou seja, falar em cidadania é falar de cidadãos que deliberam sobre as suas escolhas e actuam com responsabilidade.

### **3.1.3. Princípios e Processos Participativos**

Num qualquer sistema democrático, existe um conjunto de critérios e princípios que deverão existir, no sentido de servirem de base e estruturarem os processos participativos. O associativismo é um desses processos que possibilita a participação e incita a todos os cidadãos a agirem como agentes activos.

### Igualdade: Princípio da Participação Cívica

Num qualquer processo democrático existem diversos princípios reguladores. A igualdade é um dos princípios que deriva da Revolução Francesa e que assumiu uma importância vital para o governo de um Estado. Este princípio foi adoptado devido a quatro grandes razões. A primeira razão é a base ética e religiosa, na medida em que para uma grande parte das pessoas do mundo a igualdade é compatível com as convicções e princípios éticos mais fundamentais. Outra razão refere-se à fraqueza de um princípio alternativo, uma vez que face à igualdade cada alternativa poderá ser improvável e pouco convincente. A prudência é a terceira razão apontada, reportando-se à preocupação cautelosa para o modo como as capacidades de um governo são empregues. A quarta razão refere-se à aceitação, visto que será mais provável a aceitação de um processo que reúna consideração igual para todos aqueles que necessitamos para atingir os objectivos.

No que se refere à igualdade, Robert Dahl identifica, pelo menos, cinco critérios de um processo democrático, devendo todos eles ser respeitados no sentido dos cidadãos serem politicamente iguais. O primeiro refere-se à participação efectiva que se reporta à oportunidade igual e efectiva de todos os membros de uma associação de tornar os seus pontos de vista conhecidos dos outros membros, bem como de opinar sobre qual deveria ser a política a seguir. A igualdade de voto é o segundo critério apontado e refere-se ao momento da tomada de decisão sobre a política a ser seguida, em que cada membro tem oportunidade igual e efectiva de votar, considerando-se todos os votos como iguais. Em tempo razoável, cada membro deve ter oportunidades iguais e efectivas de conhecer políticas alternativas relevantes e as suas prováveis consequências, pelo que outro critério apontado é a informação esclarecida. O controlo da agenda reporta-se ao facto dos membros deverem ter “a oportunidade exclusiva de decidir como e, se for sua opção, quais os pontos que serão agendados. Deste modo, o processo democrático exigido pelos três critérios precedentes nunca estará fechado. As políticas da associação estão sempre abertas a mudanças por parte dos seus membros, se eles assim o desejarem.” (Dahl, 2000: 48) O último critério identificado é a inclusão de adultos, isto é, todos ou a maioria dos residentes fixos adultos devem gozar de todos os direitos dos cidadãos indicados, tratando os outros como iguais políticos.

Mas num processo democrático e no governo, existe um conjunto de argumentos que são privilegiados em detrimento da tutela, isto é, da delegação da tomada de decisões a especialistas. Deste modo, salientam-se cinco:

1. Delegar certas decisões menores em especialistas não equivale a ceder o controlo definitivo sobre decisões importantes, que vai de encontro ao ditado «os peritos deviam estar à disposição, não na liderança», o que significa que uma coisa é o governo procurar ajuda de especialistas, outra será a existência de uma elite política decidir sobre as leis e as políticas a seguir;
2. Decisões pessoais tomadas por indivíduos equivalem a decisões tomadas e impostas pelo governo de um Estado, em que a questão fundamental será se, enquanto indivíduos, devemos dar a nossa confiança a especialistas, ou seja, saber quem ou que grupo deveria ter a última palavra nas decisões tomadas pelo governo;
3. Governar bem um Estado exige muito mais do que o conhecimento estritamente científico, já que é vulgar o recurso a juízos éticos para a tomada de decisões políticas, nomeadamente decisões sobre os objectivos das políticas governamentais (justiça, equidade, saúde, sobrevivência, segurança, bem-estar, igualdade ou qualquer outra);
4. Para governar bem um Estado é necessário mais do que conhecimento, exigindo-se incorruptibilidade, resistência firme a todas as tentações do poder e dedicação contínua e inflexível ao bem público;
5. Projectar uma utopia é uma coisa, realizá-la é outra completamente diferente, colocando-se uma série de questões práticas sobre a sua implementação.

Assim, e face à sua estrutura de implementação, apontam-se alguns problemas inerentes à democracia de assembleia aquando da participação dos cidadãos. O primeiro está relacionado com a diminuição das oportunidades de participação face à dimensão do corpo de cidadãos, sendo que numa única reunião o número máximo de participantes através do discurso é muito pequeno (cerca de uma centena). Outro aspecto relaciona-se com o facto dos membros participantes se tornarem efectivamente representantes de outros, excepto na votação, embora nada assegure essa representatividade. Assim, Dahl aponta “a lei do tempo e dos números: quanto mais cidadãos uma unidade democrática tiver, menos esses cidadãos poderão participar directamente nas decisões governamentais e mais a sua autoridade terá de ser delegada noutros.” (2000:127)

Para Boaventura de Sousa Santos e Leonardo Avritzer existem duas formas de combinação entre a democracia participativa e a democracia representativa: a coexistência e a complementaridade. A coexistência reporta-se à convivência em diversos níveis das diferentes formas de organização administrativa e desenho

institucional, podendo existir diferenciação entre a prática nacional e a local. A complementaridade implica uma articulação que pressupõe o reconhecimento de procedimentos participativos e formas públicas de monitorização dos governos.

Na realidade portuguesa, e no sentido de compatibilizar os diferentes níveis de participação dos cidadãos na vida política, Mário Soares assume-se como grande defensor da democracia representativa por considerar que “é aquela que melhor pode assegurar as liberdades dos cidadãos. Mas deve ser aprofundada através da chamada «democracia participativa», conferindo aos cidadãos os direitos de participarem a todos os níveis dos mecanismos democráticos.” (Soares, 2005: 150)

### A Importância das Estruturas Intermédias: Associativismo

Revisitando a democracia na América e assumindo o associativismo como expressão da sociedade civil, essencial nos processos da Rede Social, considero que um dos meios mais importantes de exercer a cidadania é através do associativismo que apela à responsabilização e intervenção dos cidadãos em diversas esferas da vida social, pelo que se considera o associativismo como um movimento no qual as pessoas se agrupam em torno de interesses comuns, constituindo associações, entidades com personalidade jurídica e com objectivos de entreatajuda e cooperação.

“A sociedade civil é o mundo do associativismo voluntário e todas as associações representam de igual modo o exercício da liberdade, da autonomia dos indivíduos e seus interesses.” (Santos, 2002: 206) Desta forma, e como forma privilegiada de intervenção da sociedade civil, o associativismo rege-se por três princípios fundamentais. A Liberdade é o primeiro princípio apontado, uma vez que a adesão a qualquer associação é livre, não podendo existir coacção junto dos cidadãos para que integrem uma qualquer associação. Deste modo, o cidadão poderá fazer parte de várias associações em simultâneo, não existindo qualquer incompatibilidade com actividades profissionais. Outro princípio é a Democracia, na medida em que o funcionamento de uma associação baseia-se na equidade entre os seus membros, traduzida na expressão «um associado, um voto». Este princípio pressupõe a participação de todos os associados na vida associativa, nomeadamente através da Assembleia Geral e da responsabilidade partilhada, podendo todos os associados ocupar cargos directivos. A Solidariedade é o terceiro princípio já que as associações resultam de uma congregação de esforços de todos os associados, cuja capacidade de cooperação garante o desenvolvimento da associação e a prossecução dos seus fins.

Nos Estados Unidos, Alexis de Tocqueville constatou uma agitação permanente introduzida pela democracia na vida política que se transferiu para a sociedade civil. Verificou a existência da vontade humana na concretização de objectivos através da acção livre exercida de forma colectiva, nomeadamente através da criação de variadíssimas associações. Para o autor, uma associação era uma adesão pública por parte de um grupo de indivíduos à concretização de determinadas doutrinas e objectivos, salientando como vantagem a possibilidade de reunião que permitia a expressão de opiniões e a adopção de métodos de execução (1972).

Como defende Seymour Martin Lipset (1992), um sistema político democrático necessita de algumas condições que permitam a sua continuidade, tais como os apoios sociais de instituições, a difusão da cultura escrita, eficácia na modernização ou a existência de associações privadas autónomas, sendo perceptível a ligação existente entre a sociedade e a democracia no que se refere ao sistema político. Assim, a presença de instituições e organizações intermédias capazes de actuar junto do poder constituem a sociedade de massas que detém potencial revolucionário e cumprem muitas funções necessárias à democracia, nomeadamente como fonte de poder equilibrado, elemento impeditivo que o Estado ou poder privado domine todos os recursos políticos, meio de comunicação de ideias (principalmente de oposição), instrutor de técnicas políticas e agente motivador para áreas de interesse e participação política.

A existência das associações voluntárias como estruturas intermédias («middle level» dos sistemas democráticos) assume especial importância, na medida em que, tal como afirma Maria José Stock (1996) aquando do estudo das elites intermédias dos partidos que desempenham papéis determinantes, exige novos modelos, conceitos e estratégias de intervenção, assim como maior aproximação junto da população que se traduzem em novas vivências da cultura cívica e práticas democráticas. Estes grupos de interesses actuam sobre o interesse público e evidenciam a democracia directa.

O associativismo, em Portugal, surge associado às primeiras corporações, organizações de base profissional, que reuniam indivíduos unidos pelos mesmos interesses. “Normalmente artífices ou comerciantes, pretendiam, sob o lema «A união faz a força», garantir, em conjunto, protecção face a determinados riscos. Este movimento foi-se aperfeiçoando ao longo dos últimos 700 anos, acompanhando a evolução social, económica, o reconhecimento dos direitos sociais e a consolidação da noção de cidadania.” (IDS, 2001: 6)

Desta forma, devemos identificar os três momentos marcantes do desenvolvimento do associativismo. O primeiro período refere-se ao século XIX, existindo, neste período, a afirmação de uma consciência social forte, pós-revolução industrial, com o aparecimento do confronto entre classes e de fenómenos de reivindicação colectiva. Também a influência de ideólogos como Proudhon e Alexandre Herculano foi fundamental para o aparecimento de expressões organizadas de matriz associativa, que uniam pessoas em torno de objectivos e carências comuns, como os sindicatos e as associações mutualistas. Foi um tempo fértil em que se desenvolveu uma forte consciência cívica e em que foi reconhecido o papel importante das associações na vida das comunidades e do país. Como refere Gerhard Leibholz, durante o século XIX, o indivíduo foi obrigado a vencer o seu isolamento, tanto a nível social como profissional, e foi-se unindo com os seus semelhantes em organizações e associações, tidas como estruturas que reuniam condições para defender os seus interesses económicos e profissionais.

No entanto, durante o Estado Novo, o movimento associativo sofre fortes condicionalismos, com a redução da liberdade de associação e com a centralização dos poderes no Estado. “Apesar de subsistir o associativismo e de serem reconhecidas as chamadas associações de assistência ou beneficência e as associações de socorros mútuos, a sua componente de intervenção social e política é restringida e algumas Associações, como os partidos políticos, são mesmo proibidas.” (IDS, 2001: 7)

Após a revolução de 1974, a liberdade de associação é reposta e consagrada constitucionalmente e a criação e desenvolvimento das associações é impulsionada. As associações constituem-se como parceiro reconhecido e desenvolvem acções de crescente importância em áreas muito diversificadas, tais como nos domínios da educação, preservação do ambiente, defesa do património, promoção da cultura e reforço dos direitos, complementando a intervenção do Estado e consolidando uma relação de interdependência e de parceria social. Como Vital Moreira refere, a abstenção eleitoral e o seu progressivo aumento comprova a diminuição da capacidade de mobilização política dos partidos, contrastando este facto com a importância crescente de causas singulares promovidas pelas organizações não governamentais (ONG) relacionadas com ambiente, solidariedade social, direitos humanos, direitos dos consumidores, direitos das minorias, utentes de serviços públicos, entre outras.

No entanto, devemos questionarmo-nos acerca do desenvolvimento do movimento associativo, assumindo que este depende da sua capacidade de modernização e

adaptação às novas necessidades, assim como a sua relação com o Estado tenderá a ser alicerçada nos princípios de autonomia, reconhecimento da natureza e fins das instituições, subsidiariedade, planeamento e participação. Boaventura de Sousa Santos refere que “a sociedade portuguesa não tem uma tradição de organização formal, centralizada e autónoma de interesses sociais sectoriais bem definidos (interesses dos empresários, interesses dos trabalhadores, etc.), capaz de gerar parceiros sociais fortes em permanente diálogo conflitual entre si e com o Estado. É este o modelo de organização da sociedade civil nos países centrais da Europa, sobretudo depois da Segunda Guerra Mundial e, como é sabido, só nos últimos quinze anos tem vindo a ser ensaiado em Portugal.” (2002: 63) Para o mesmo autor, Portugal apresenta uma forte sociedade-providência que colmata em parte as deficiências da providência estatal, estando organizada informalmente segundo modelos tradicionais de solidariedade social baseadas em redes de relações de inter-conhecimento, ajuda mútua e laços de parentesco e vizinhança.

Mas as associações, como porta-vozes de interesses particulares e diversos da sociedade, não podem produzir decisões políticas. No entanto, Gerhard Leibholz defende que as associações, sobretudo as de carácter laboral, deveriam participar e assistir tecnicamente os que possuem responsabilidade política para legislar e estabelecer acordos. Deste modo, as associações passariam a actuar num campo pré-parlamentar, sendo que o papel atribuído aos partidos políticos deveria consistir em igualar e neutralizar os diversos e antagónicos interesses sociais. Também Boaventura de Sousa Santos acredita num estado de co-governança em que a sociedade civil “é um processo regular e organizado de exercer o controlo público do Estado através de formas de cooperação e de conflito institucionalizadas” (...), reforçando que “a democracia participativa assenta na ideia de que os cidadãos devem participar directamente nas decisões políticas e não apenas, como quer a democracia representativa, na escolha dos decisores políticos.” (2002: 8 e 9) Josélia Maria Gonçalves é mais radical e defende a prática de uma cidadania suportada na participação, em que esta não se restrinja à discussão dos problemas mas, acima de tudo, materialize a própria decisão colectiva. A consolidação de redes de difusão do poder na sociedade, como é exemplo a própria Rede Social, é parte do caminho de uma cidadania plena e da utilidade social no desempenho de direitos e cumprimento de deveres (2005).

Para a implementação das Políticas Sociais Activas será fundamental o envolvimento das associações, quer enquanto promotoras, quer como parceiras dessas medidas (como são exemplo as Medidas do Mercado Social de Emprego, os Conselhos Locais de Acção Social – Rede Social, as Comissões Locais de Acompanhamento – Rendimento Mínimo Garantido<sup>7</sup>, Comissões de Protecção de Crianças e Jovens, Programa de Apoio Integrado a Idosos, entre outras). Deste modo, as associações constituem veículos privilegiados para combater a exclusão, cuja estratégia de inclusão passa pela responsabilização e mobilização do conjunto de intervenientes sociais na resposta às necessidades e interesses colectivos e resolução de carências. “Na expansão do terceiro sector, propõe-se de facto outro modelo para a resolução da questão social – centrado na generalização de competências civis descentralizadas, exercidas pelo activismo civil voluntário em localidades específicas – e, portanto, uma outra relação com a capacidade política de concretizá-lo.” (Paoli, 2003: 314)

Por isso mesmo, são atribuídas diversas vantagens ao associativismo, na medida em que este permite planear o futuro, intervir sobre o presente, investir nas relações humanas, ser solidário, rentabilizar recursos, garantir a continuidade de projectos, legitimar o direito de participação e reivindicação, aprender as regras fundamentais da democracia e contribuir para o bem-estar comum.

“O espaço-tempo da cidadania é constituído pelas relações sociais entre o Estado e os cidadãos, e nele se gera uma forma de poder, a dominação, que estabelece a desigualdade entre cidadãos e Estado e entre grupos e interesses politicamente organizados.” (Santos, 2002: 271) Este espaço-tempo da cidadania compreende ainda a comunidade, isto é, o conjunto de relações sociais que criam identidades colectivas de vizinhança, região, raça, etnia, religião, e que vinculam os indivíduos a territórios físicos ou simbólicos e a temporalidades partilhadas. É o complexo de inter-relações sociais entre os diferentes membros de uma comunidade e entre estes e o poder que reside a prática cívica das associações e dos cidadãos.

Cumprindo várias funções, tais como sociabilidade, familiaridade, afectividade e confiança, as associações são essenciais à realização do indivíduo, na medida em que se evidencia o auto-desenvolvimento do cidadão como processo de diálogo e interacção que promove a identidade pessoal e colectiva e, deste modo, o ideal de participação. “O cidadão comum tem a capacidade não só para desenvolver os seus interesses, mas

---

<sup>7</sup> Actualmente designado de RSI – Rendimento Social de Inserção.

também para os expandir no sentido de gradualmente se identificar com o bem-estar dos outros.” (Martins, 2004: 82) Estas organizações independentes do poder político, assumem, deste modo, diferentes funções sociais, tais como as que Lipset identificou: (1) meio de criação e generalização de novas ideias, (2) formas de expressão úteis para as pessoas aprenderem e formarem atitudes políticas, (3) instrumento de treino para formar oposição e aquisição de status para se constituírem como líderes de oposição, (4) processo de angariação de indivíduos para a participação política e (5) base de oposição ao poder instituído (1977: 80).

O poder local e os movimentos cívicos, em Portugal, têm mostrado um interesse crescente na gestão municipal participativa. No sentido de fortalecer o poder municipal e no assumir a democracia de proximidade, o envolvimento activo das freguesias promove os interesses temáticos locais e negociam a contratualização de prioridades. Contra os processos de globalização que provocam a intensificação da exclusão social e da marginalização, existem resistências, inovações comunitárias e movimentos populares que procuram reagir contra a exclusão social, abrindo espaços para a participação democrática e inclusão social.

### O Cidadão como Agente Democrático

“Entre adultos, nenhum indivíduo é inteiramente melhor habilitado que os outros para governar, de modo que lhe seja confiada a autoridade completa e definitiva sobre o governo do Estado.” (Dahl, 2000: 89) Qualquer cidadão deverá possuir capacidade para governar, ideia que remete para a participação dos atenienses na governação através do sistema de sorteio. No entanto, verifica-se que a inclusão dos cidadãos não é efectuada globalmente, uma vez que nem todos os cidadãos usufruem de oportunidades de participação no sistema de governo democrático, situação verificada com os escravos nas repúblicas antigas e modernas, mas também com as mulheres ao longo da história até ao século XX. Uma grande preocupação a partir dos anos 90 diz respeito à participação feminina na actividade política e à igualdade de género, tendo sido criados diferentes mecanismos legais de fomento da participação feminina e na defesa da igualdade.

Para que todos os cidadãos possam participar directamente, os defensores da democracia atribuíram grande valor à educação, devendo esta englobar a escolaridade normal, mas também a discussão pública, a deliberação, o debate, a controvérsia, o acesso à informação e o acesso a outras instituições da sociedade. Adoptando o

princípio da igualdade, considerar-se-ia igual todo e qualquer cidadão, devendo o governo dar igual atenção ao bem e aos interesses de cada indivíduo abrangidos pelas tomadas de decisão. Através da inclusão completa, incluir todos os indivíduos sujeitos às leis do Estado, fortalecendo instituições para a educação cívica, uma vez que serão estas a assumir um papel na aquisição de competências por parte dos cidadãos.

No entanto, Bernard Crick chama a atenção para o facto das instituições políticas das sociedades modernas requererem mais o «bom cidadão» que o cidadão activo, isto porque “o trabalho e a segurança relativamente suaves das instituições democráticas podem, na verdade, sufocar um espírito democrático activo ao aparentarem diminuir a sua necessidade. Quase todas as medidas significativas de participação pública em processos políticos revelam agora um declínio visível, não apenas em resultados eleitorais.” (2006: 114)

Em Inglaterra, para potenciar a cidadania activa e o espírito democrático da participação directa foram tomadas medidas no sentido da mudança da cultura política nacional, regional e local, com o objectivo de incentivar as pessoas a pensarem em si próprias como cidadãos activos, dedicados, capazes e aptos a terem um papel na vida pública, assim como para promover o envolvimento dos jovens na comunidade e no serviço público.

A democracia directa pode ser mais praticada do que realmente é, existindo suporte tecnológico para o efeito. “Se, apesar disso, existe muito pouca democracia directa na maior parte das sociedades contemporâneas, as razões para tal são mais políticas do que práticas ou técnicas: os que ocupam posições de poder e autoridade simplesmente não a desejam e resistem activamente a qualquer tentativa para a instalar. (...) A democracia participativa tem necessariamente implicações na vida social, e é mais correctamente considerada um modo de viver do que apenas um artifício ou processo político.” (Arblaster, 1988: 133 e 95) Segundo Carlos Sousa, o poder local possui ferramentas adequadas para incentivar o cidadão a participar localmente e na vida pública nacional, devendo para isso recorrer à participação directa dos cidadãos ou a formas organizadas e colectivas. Compete aos eleitos ouvir os cidadãos e ter em linha de conta os seus argumentos, valorizando essa mesma participação.

Mas a natureza e a qualidade da democracia dependem do modo como os cidadãos e os líderes democráticos respondem aos desafios existentes. A coabitação e a mudança de perspectivas entre a ordem económica e a igualdade política surge como primeiro desafio, na medida em que existe pouca confiança na possibilidade de descobrir e

introduzir um sistema de não mercado que seja suficientemente eficiente na produção de bens e serviços, continuando, assim, uma tensão entre os objectivos democráticos e uma economia capitalista de mercado. O segundo desafio coloca-se ao nível da internacionalização, isto é, ter em consideração os custos inerentes à democracia aquando da tomada de decisões a nível internacional, que pressupõe a necessidade de fortalecimento e responsabilização das *élites* políticas. Outro desafio refere-se à diversidade cultural, uma vez que alguns cidadãos habitualmente sujeitos à discriminação<sup>8</sup> organizam movimentos de identidade cultural e tentam proteger os seus direitos e interesses. Além destes, com a imigração e a entrada legal e ilegal de um maior número de imigrantes nos países democráticos, a diversidade cultural torna-se mais notória pelas diferenças étnicas, linguísticas, religiosas e culturais. Estes, por sua vez, conduzem ao quarto desafio – a educação cívica, tida como um dos critérios básicos dos processos democráticos e que se reporta ao facto de “dentro de limites razoáveis de tempo, cada membro (cidadão) deve ter oportunidades iguais e eficazes para aprender sobre as políticas alternativas relevantes e as suas prováveis consequências.” (2000: 210)

Deste modo, existe necessidade de criar diversas vias para o esclarecimento político, começando por disponibilizar um nível de educação formal suficiente para assegurar a alfabetização, assim como uma capacidade alargada de informação relevante de aquisição a baixo custo através dos meios de comunicação. Ainda segundo Dahl, muitos cidadãos pertencem a associações que protegem e promovem as suas preocupações específicas, assumindo-se como grupos de interesses, organizações de «lobbying», grupos de pressão que garantem recursos, capacidades políticas e conhecimento especializado.

Andrew Reynolds e Ben Reilly, em 1997, editam o *The International Idea Handbook of Electoral System Design*, que fornece um conjunto de conselhos para os criadores de sistemas eleitorais que poderão ter impacto também ao nível da participação cívica, nomeadamente:

- Ser simples;
- Não ter medo de inovar;
- Errar para o lado da inclusão;
- Criar a legitimidade e a aceitação entre todos os protagonistas;

---

<sup>8</sup> Exemplo das pessoas de cor, mulheres, homossexuais e lésbicas, minorias linguísticas, grupos étnicos, entre outros.

- Tentar maximizar a influência dos eleitores;
- Mas equilibrar essa situação com o encorajamento a partidos políticos coerentes.

A intensidade da participação está relacionada com o desenho institucional e as regras de funcionamentos das estruturas participativas, assim como do nível de transparência entre acção política e resultados concretos que depende de três factores: gestão eficaz das acções de participação, relação directa com os resultados concretos e capacidade de «retorno» das estruturas de representação decorrentes da democracia participativa.

Robert Dahl adianta três observações sobre os sistemas eleitorais que deverão ser analisadas tendo em conta a organização dos diversos processos participativos existentes. A primeira reporta-se à possibilidade de um país democrático dever substituir o seu sistema eleitoral se considerar que este não serve as suas necessidades. A segunda refere-se à possibilidade do sistema eleitoral de um país poder ser adaptado aos seus aspectos particulares – histórico, tradicional, cultural, etc. A terceira observação prende-se com a necessidade de explorar as alternativas com a ajuda de especialistas competentes sobre a adopção de um novo sistema eleitoral (ou manter o existente).

Apesar da diferença entre o real e o ideal, “a democracia, segundo parece, é um pouco arriscada. Mas os seus riscos dependem também do que nós próprios fazemos. Mesmo que não possamos contar com forças históricas benignas que favoreçam a democracia, não somos meras vítimas de forças cegas sobre as quais não temos controlo. Com o entendimento adequado sobre as exigências da democracia e a vontade de ir ao encontro dessas exigências, podemos actuar de modo a preservar e, melhor ainda, a promover as ideias e as práticas democráticas.” (Dahl, 2000: 33) Cumpre, deste modo, tentar potenciar uma dupla adjectivação da democracia, que se pretende consensual e participativa, pelo que será fundamental a criação de mecanismos que possibilitem um maior nível de participação cívica nas estruturas intermédias, orientados por critérios de qualidade.

### 3.2. A QUALIDADE NA PARTICIPAÇÃO INSTITUCIONAL

Nos dias de hoje, a Qualidade tem vindo a ser alvo de debate, quer no contexto da gestão organizacional, quer na área da sua aplicabilidade na economia social, pelo que no presente capítulo serão apresentadas três temáticas: 1) A Qualidade: conceitos e evolução teórica; 2) Qualidade: modelos, princípios e estratégias; e 3) A Qualidade no Terceiro Sector.

#### 3.2.1. A Qualidade: conceitos e evolução teórica

Quando abordada a qualidade, existe um conjunto de conceitos que são apresentados e debatidos face à sua complexidade. No entanto, em termos gerais, podemos apontar como primeira preocupação da qualidade a definição de um conjunto de técnicas destinadas a evitar erros, o que implica actuar sobre todo o sistema da organização – objectivos, conformidade com os standards, envolvimento dos consumidores e trabalhadores, medição de resultados e melhoria contínua.

##### O conceito de Qualidade

Actualmente, o conceito de qualidade identifica-se com o conceito de Gestão da Qualidade Total (TQM), embora muitos autores considerem existir vários modelos de qualidade total. A *American Federal Office of Management* definiu TQM como “*a total organization approach for meeting customer needs and expectations that involves all managers and employers in using quantitative methods to improve continuously the organization’s processes, products, and services*”. (Rocha, 2006: 25) As *European Organization for Quality Control* (EOQC) e a *American Society for Quality Control* (ASQC) definem Qualidade como “*the totality of features of a product or service that bears on its ability to satisfy given needs*” (Rocha, 2006: 25).

De acordo com Maria de Lurdes Antunes, qualidade refere-se ao grau de satisfação de necessidades ou expectativas expressas, implícitas ou obrigatórias, dado por um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos, enquanto Victor Sequeira Roldão associa o conceito de qualidade ao Valor, que conjuga duas vertentes: o vector externo do cliente e o vector interno de cumprimento de especificações, reportando-se à qualidade como conformidade dos produtos ou serviços às necessidades expressas pelos clientes externos ou internos.

Juran atribui dois significados principais à qualidade: (1) as características de produto que respondem às necessidades dos clientes e (2) ausência de deficiências, utilizando

um termo genérico para os dois significados: «adequação ao uso». Considera ainda que o planeamento da qualidade pressupõe a actividade de estabelecer as metas de qualidade e desenvolver os produtos e processos necessários à realização dessas metas. (Juran, 1992: 13)

A trilogia de Juran baseia-se no planeamento da qualidade, no controlo da qualidade e no melhoramento da qualidade. O planeamento da qualidade envolve um conjunto de passos essenciais: estabelecer metas de qualidade, identificar os clientes, determinar as necessidades dos clientes, desenvolver características do produto que atendam às necessidades dos clientes, desenvolver processos que sejam capazes de produzir aquelas características do produto e estabelecer controlos de processos e transferir os planos resultantes para as forças operacionais. O controlo da qualidade incide sobre a avaliação do desempenho real da qualidade, comparando o desempenho real com as metas de qualidade e agir a respeito da diferença. O melhoramento da qualidade estrutura-se de forma a estabelecer a infra-estrutura necessária para garantir a melhoria anual da qualidade, a identificar as necessidades específicas de melhoria, a estabelecer para cada projecto uma equipa responsável e a providenciar recursos e motivação para diagnosticar causas, a estimular a acção e estabelecer controlos.

Assim, e de acordo com a minha visão relativamente à qualidade, é perceptível que as definições de qualidade apontam para a existência de produtos e serviços, relações entre os produtores ou fornecedores de serviços e os consumidores, supondo uma cultura e filosofia de gestão que implica uma abordagem à gestão diferente da tradicional e aponta para um processo contínuo de melhoria. “Em resumo, qualidade é o que o consumidor quiser, a um preço aceitável e conforme as especificações, pelo que melhorar a qualidade de um produto significa aumentar a sua conformação com determinadas especificações ou standards e, deste modo, ir ao encontro das expectativas do consumidor”. (Rocha, 2006: 25)

Assumindo que o conceito de TQM é evolutivo e dinâmico, derivado de grande diversidade de experiências e pressupondo diferentes formas de implementação, de acordo com Ana Luísa Paiva e Lurdes Capelas, “Qualidade Total é um sistema de gestão focado nas pessoas, que visa um aumento contínuo da satisfação dos clientes, a custos reais cada vez mais baixos, que faz uma abordagem total ao negócio e trabalha horizontalmente, cruzando todas as áreas funcionais, envolvendo todos os colaboradores, do cimo até à base, e cuja extensão extravasa as fronteiras da

organização, envolvendo a cadeia de fornecedores e a cadeia de clientes.” (2004: unidade 12, capítulo 5, subcapítulo 3.2, pág. 3)

Segundo Oliveira Rocha (2006), existe ainda um conjunto de conceitos relacionados com a Gestão da Qualidade Total que importa aqui salientar. *Benchmarking* consiste em medir produtos, serviços e práticas, comparando-as com as da concorrência ou com as das empresas reconhecidas como líderes. *Kaisen* é o termo japonês para melhoria contínua, segundo a qual se procura que todos os colaboradores dirijam as suas energias para melhorar os seus processos. Os *círculos de qualidade* são constituídos por trabalhadores voluntários de um mesmo departamento que reúnem semanalmente com o objectivo de encontrar formas de resolução dos problemas existentes e melhorar os processos. Em oposição à gestão por objectivos, normalmente top-down, o *planeamento de Hoshim* implica a participação de todos procurando como prosseguir os objectivos, pressupondo empenho e autonomia individual. A ideia é empenhar todos no processo, bem como a própria organização, fazendo apelo à «learning organization». A *Roda de Deming* é usada em todos os níveis das organizações que prosseguem a qualidade e está estruturada em quatro fases: “plan”, “do”, “check” e “action”. A primeira fase – Plano, implica identificar o produto ou serviço a ser melhorado, o consumidor desse produto, as práticas e os processos que têm um impacto directo no serviço ou produto, as tarefas relacionadas com as actividades em vista de qualidade, estabelecer causas e efeitos e desenvolver um plano para rever os processos de trabalho. A segunda fase – Fazer, implica a condução de testes dos processos revistos. A terceira fase – Verificar incide sobre a avaliação dos resultados dos testes e a procura de melhoria nos processos de trabalho revistos. A última fase – Actuar, refere-se à estandardização de novos processos, medição e análise de forma sistemática das reacções do consumidor e tomada de conhecimento e reconhecimento do sucesso.

De forma global, “qualidade é tudo aquilo que todos desejamos nas suas vidas, nos produtos que consumem e nos serviços que lhes são prestados” (Silva, 2004: 26). Mas porquê promover sistemas de gestão da qualidade? A definição e implementação da gestão da qualidade implicam a concretização de um conjunto de acções que resulta em vantagens competitivas para as organizações, nomeadamente (1) a definição das principais linhas orientadoras de actuação (visão, missão, valores, política e objectivos da qualidade), (2) a identificação dos processos relevantes, (3) a definição clara da sequência e interacção de processos, (4) a definição de metodologias para o planeamento, execução, controlo e melhoria das actividades, (5) a definição e

implementação de metodologias de melhoria, (6) a realização da gestão adequada dos recursos (humanos, materiais, infra-estruturas, entre outros) e (7) a certificação da organização (opcional).

### As Fases da evolução histórica da Qualidade

De acordo com Oliveira Rocha (2006), a história da qualidade divide-se em cinco fases:

1. Inspeção da qualidade (1945-1949);
2. Controlo estatístico da qualidade (1949-1951);
3. Sistema orientado para a garantia da qualidade (1951 – finais dos anos 60);
4. Controlo da qualidade em toda a organização (finais dos anos 60 até anos 80);
5. Gestão da qualidade total – TQM (anos 80 até ao presente).

Na primeira fase, a qualidade consistia em processos de inspeção técnica para detectar os produtos «bons» e deixá-los passar e travar os produtos defeituosos, cujos instrumentos de controlo eram constituídos por normas estandardizadas. Com a introdução de instrumentos de análise de base estatística, dá-se início à segunda fase, estruturando a variação dos problemas causados e as suas origens e distinção entre erros sistemáticos (causados pelo homem e pela máquina) e os erros aleatórios (causados pela má qualidade dos inputs). A terceira fase coincide com a mudança do ambiente empresarial, em que as organizações de sucesso têm de gerir sistemas internos e externos, vendo o objectivo como processo de produção de forma a melhorar a qualidade do produto e alargá-lo às necessidades dos consumidores. A quarta fase baseia-se nas necessidades dos clientes, estruturando a qualidade para a diminuição de custos e controlo da variabilidade dos processos de produção, o que implica novas formas organizativas como os círculos de qualidade e auto-controlo. Na última fase, a qualidade é encarada como gestão da qualidade total, representando uma alternativa ao sistema tradicional e prevendo oito factores: insistência nos consumidores, não tolerância de erros, prevenção de problemas, decisões com base em factos, planeamento estratégico, trabalho em grupo, estrutura descentralizada e horizontal e melhoria contínua.

Em 1990, Michael Hammer introduz o termo «reengenharia» em processos de gestão, definindo-o como “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos do desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.” (Rocha, 2006) Baseada em processos e não na estrutura, a reengenharia

baseou-se no modelo de gestão americana, exigindo empenho individual do trabalhador leal à sua empresa, com incremento da iniciativa individual, feedback aos trabalhadores sobre o desempenho e atribuição de novas tarefas mais complexas.

O conceito de «reinvenção» da governação foi desenvolvido por David Osborne e Ted Gaebler (1992), tendo sido aplicado na Administração Pública americana em 1994. Tratou-se de um movimento de reforma administrativa que implicou uma ruptura do paradigma burocrático, vigente durante 200 anos, para a adopção de princípios, técnicas e processos de gestão empresarial. Este modelo da boa gestão apresentava vários princípios de fazer melhor, de forma criativa e inovadora, em que Osborne e Gaebler referiam que as alternativas ao sistema tradicional de fornecer serviços deveriam ser exploradas (exemplo das parcerias público/privado), deveria ser incentivada a competição entre serviços, as equipas de gestão deveriam ser dotadas de mais poder e responsabilidade, as regras e regulamentos deveriam ser reduzidos drasticamente, a avaliação de desempenho deveria ser orientada para os outputs (resultados esperados) e não para os inputs (recursos empregados), a administração deveria ganhar dinheiro pelos serviços prestados e adoptar uma perspectiva de mercado, em que os clientes seriam consumidores, deveria existir descentralização, gestão participada, círculos de qualidade, programas de formação e a prioridade deveria ser a prevenção (Rocha, 2006).

No que concerne à qualidade, apontam-se ainda três filosofias: americana, japonesa e europeia. A filosofia americana insiste na estandardização de processos e procedimentos, bem como no controlo como função exterior ao processo de produção. A filosofia japonesa assume outra visão do processo de produção que começa com a auscultação aos clientes e traduz-se na especificação dos produtos e serviços aos seus gostos, os quais são avaliados de forma sistemática. A filosofia europeia vê o processo de produção e fornecimento como um sistema do qual fazem parte a liderança, gestão de pessoal, satisfação dos consumidores e impacto na sociedade.

O conceito de qualidade evoluiu ao longo dos séculos XX e XXI, passando de actividade de inspecção e selecção para o uso de técnicas estatísticas tendo em vista a garantia da qualidade do produto de forma preventiva. Posteriormente, a ênfase mudou do produto para o processo e, presentemente, o conceito evoluiu além das fronteiras da empresa, abrangendo toda a cadeia onde está inserida.

### Os Principais teóricos da Qualidade

A primeira ideia de qualidade ocorreu nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial, no controlo da qualidade da indústria de armamento e, mais tarde, esta concepção foi exportada para o Japão, levada pelos engenheiros que planearam a reestruturação após a guerra, tendo sido desenvolvida no mundo ocidental a partir dos anos 80.

Assim, é possível estruturar o pensamento sobre a qualidade em três vertentes (pensamento americano sobre a qualidade, exportado para o Japão; pensadores japoneses que desenvolveram novos conceitos; e pensamento ocidental mais recente) e em cinco escolas (Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby e Ishikawa), sendo os três primeiros tidos como os fundadores da qualidade já que a eles se deve o desenvolvimento do controlo de qualidade e de gestão da qualidade.

Deming supunha que os métodos de amostragem estatística podiam ser aplicados às actividades da produção, de forma a aumentar a produtividade. Os dois princípios elementares do seu contributo eram os de que (1) a qualidade teria de estar definida em termos de satisfação dos clientes, pois o objectivo pretendido no estudo das suas preferências seria o de ajustar os produtos ao público e (2) a qualidade seria multidimensional, sendo impossível definir a qualidade de um produto ou serviço em termos de uma simples característica. Deste modo, Deming definiu 14 pontos para a melhoria da qualidade (Rocha, 2006: 36):

1. Criar uma visão consistente em ordem a melhorar o produto ou serviço;
2. Ganhar consciência das mudanças da nova economia e adoptar a nova filosofia;
3. Terminar com a dependência da inspecção como instrumento de qualidade;
4. Parar de considerar o negócio na base do preço;
5. Melhorar de forma constante e contínua o sistema de produção e os serviços;
6. Promover o treino e formação no trabalho;
7. Insistir na liderança;
8. Não liderar com base no medo;
9. Quebrar as barreiras entre departamentos;
10. Eliminar slogans e exortações com base na imposição de metas;
11. Abandonar a gestão por objectivos com base em indicadores quantitativos;
12. Não classificar o desempenho dos trabalhadores com base no ranking;
13. Institucionalizar um programa rigoroso de educação e desenvolvimento;
14. Conseguir que toda a gente na organização se empenhe na mudança.

Para Juran, a qualidade consiste nas características do produto que satisfazem as necessidades do cliente e geram lucro, não acontecendo por acidente, sendo antes uma gestão que integra a seguinte trilogia: qualidade do planeamento, qualidade do controlo e melhoria contínua.

Na área do planeamento, são identificados cinco aspectos:

1. Identificar os consumidores;
2. Determinar as suas necessidades;
3. Criar características nos produtos que satisfaçam essas necessidades;
4. Criar os processos capazes de satisfazer essas características;
5. Transferir a liderança desses processos para nível operacional.

No que se refere ao controlo, estabelecem-se três factores:

1. Avaliar o nível de desempenho actual;
2. Comparar com os objectivos fixados;
3. Tomar medidas para reduzir a diferença entre o desempenho actual e o previsto.

A melhoria pressupõe nove pontos:

1. Reconhecer as necessidades de melhoria;
2. Transformar as oportunidades de melhoria numa tarefa de todos os trabalhadores;
3. Criar um conselho de qualidade, seleccionar projectos de melhoria e as equipas de projecto;
4. Promover a formação em qualidade;
5. Avaliar a progressão dos projectos;
6. Premiar as equipas vencedoras;
7. Fazer publicidade dos seus resultados;
8. Rever os sistemas de recuperação para aumentar o nível de melhoria;
9. Incluir os objectivos de melhoria nos planos de negócio da empresa.

Juran pressupõe que os trabalhadores “devem participar no planeamento, sendo a separação entre planeamento e execução uma noção absurda que remonta aos tempos de Taylor. Em último lugar, o controlo e a medida de progresso constituem um elemento essencial que pode ser efectuado pelos próprios trabalhadores através dos denominados «self management teams»”. (Rocha, 2006: 38)

Feigenbaum é assumido como o pai do controlo da qualidade total, na medida em que a considerava como uma filosofia de gestão e um compromisso na procura da excelência,

por parte de todos os trabalhadores e em todos os processos de fabrico e gestão. O autor desenvolveu dez princípios para o sucesso da qualidade total (Rocha, 2006: 39):

1. A qualidade é um processo que diz respeito a toda a organização;
2. Qualidade é o que o cliente pensa ser;
3. Qualidade e custo são uma soma, não uma diferença;
4. A qualidade requer o envolvimento individual e da equipa;
5. A qualidade é uma forma de gerir;
6. Qualidade e inovação são mutuamente dependentes;
7. A qualidade é uma ética;
8. A qualidade requer contínua melhoria;
9. A qualidade é o melhor caminho para a produtividade;
10. A qualidade é implementada num sistema em que se deve ter em conta os fornecedores e os consumidores.

Tendo sido exportados para o Japão no pós-guerra, os conceitos americanos de qualidade foram facilmente assimilados pela cultura japonesa, onde a melhoria da qualidade passou a ser uma filosofia da gestão de topo e de todos aqueles que trabalhavam nas organizações. Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi e Shigeo Shingo são alguns dos teóricos japoneses relevantes na área da qualidade.

Ishikawa é o teórico mais conhecido fora do Japão e o seu contributo está associado aos círculos da qualidade que são pequenos grupos de trabalhadores voluntários duma mesma área de actividade, com reuniões regulares, para identificarem problemas, inventariarem as suas causas e proporem soluções para a melhoria da qualidade através da utilização de vários instrumentos, tais como gráficos, estudo de casos, *brainstorming*. Este autor desenvolveu ainda diversos instrumentos de controlo da qualidade, tais como análise de Pareto, diagramas de causa-efeito, histogramas, folhas de controlo, diagramas de escala, gráficos de controlo e fluxos de controlo. Os seus pressupostos são os seguintes:

- Qualidade significa satisfação do cliente;
- A gestão da qualidade não se reporta apenas à qualidade do produto final, mas a toda a organização;
- Os desejos e necessidades dos clientes estão em constante mudança, pelo que o que era bom no ano anterior pode não ser adequado no ano seguinte;
- O preço de um produto ou serviço é uma parte de um produto ou serviço. Não importa que o preço desse produto seja baixo, se não tem qualidade e

ninguém o compra; como também se o preço for alto e alta qualidade, ninguém o compra.

O contributo de Taguchi reporta-se à introdução do conceito de determinação dos custos da não qualidade, evidenciando que “a chave para reduzir as perdas não está na conformidade com as especificações, mas na redução da variância estatística em relação aos objectivos fixados” (Rocha, 2006: 40). A Shingo está associada a definição de estratégia, no sentido de criar instrumentos que forneçam feedback imediato para reduzir os erros a zero, monitorizando as potenciais fontes de erro para que estes nunca se transformem em defeitos.

Depois da experiência japonesa e na tentativa de transpor essa mesma experiência nas empresas ocidentais, surge uma nova vaga de teóricos da qualidade, destacando-se Philip Crosby, Tom Peters e Claus Moller.

Decorrente da sua preocupação com o conceito zero-defeitos obtido através de uma gestão rigorosa e preocupada com a qualidade, Crosby estabeleceu um programa de 14 pontos (tal como Deming):

1. Compromisso de gestão para a qualidade;
2. Equipas de melhoramento da qualidade;
3. Medida dos processos para determinar onde existem os problemas;
4. Avaliação do custo da qualidade;
5. Consciência da qualidade de todos os trabalhadores;
6. Acção correctiva dos problemas;
7. Planeamento zero-defeitos;
8. Educação do empregado;
9. Zero defeitos por dia;
10. Estabelecimento de objectivos para todo o pessoal;
11. Eliminação das causas dos erros;
12. Reconhecimento dos que participam no processo;
13. Conselhos da qualidade;
14. Recomeçar de novo, em ordem ao melhoramento contínuo.

Peters define qualidade como “uma viagem sem fim na senda da qualidade, a qual nunca se alcança, mas que deve ser sempre procurada, através dos clientes, já que tudo na empresa deve ser feito em função do cliente e para o cliente.” (Rocha, 2006: 41) Assim, este autor define cinco princípios fundamentais:

1. Respeito obsessivo pelas necessidades dos clientes;

2. Inovação constante em todos os domínios da empresa;
3. Espírito de parceria entre todos para ganhar uma adesão total aos objectivos;
4. Paixão pela mudança a nível dos dirigentes;
5. «Tableau du bord» simples, mas capaz de assegurar um acompanhamento adequado.

Diferenciando o seu contributo dos restantes teóricos, Moller atribui importância aos recursos humanos, em detrimento da concentração apenas na qualidade do produto, descrevendo o processo de aperfeiçoamento da qualidade a partir da qualidade pessoal, da seguinte forma:

- Altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos;
- Departamentos com altos níveis de qualidade criam produtos e serviços de qualidade superior;
- A qualidade dos produtos e serviços gera uma cultura de qualidade, a qual influencia toda a empresa;
- Uma empresa de qualidade possui um clima agradável e clientes satisfeitos;
- Clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e um futuro com sucesso;
- Um ambiente de sucesso cria um sentido geral de bem-estar e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, de um espírito de equipa e de um nível mais elevado de qualidade pessoal.

Tanto as práticas da qualidade como a gestão da qualidade são resultado dos contributos destes teóricos, considerados os principais pensadores da qualidade.

### **3.2.2. A Qualidade: modelos, princípios e estratégias**

A adopção de modelos de excelência nos serviços públicos implicou vantagens, mas também encarou dificuldades. São, assim, apresentados modelos de qualidade, tal como estratégias de implementação e os princípios de normas de qualidade existentes.

#### A adopção da Qualidade nos Serviços Públicos

A Administração Pública adoptou a política da qualidade nos finais dos anos oitenta, cuja absorção, segundo Elke Loffler, foi faseada. A primeira fase correspondeu ao respeito pelas normas e procedimentos; a segunda ia no sentido da eficácia; a terceira fase dirigiu-se à satisfação dos consumidores. Assim, após a identificação com a

conformidade com determinadas especificações e regulamentos, a noção de qualidade aparece ligada à gestão por objectivos e, ainda nos anos oitenta, passa a significar satisfação dos consumidores, ao adoptar o conceito de cliente e posteriormente de cidadão, pressionando a mudança e assumindo o seguinte pressuposto: “Os serviços públicos só existem na medida em que têm de servir os cidadãos; os cidadãos e as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público. Logo, e nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público.” (Rocha, 2006: 45)

A adopção do TQM – Gestão da Qualidade Total manifestou-se através da publicação de Cartas de Qualidade em diversos países europeus, incluindo Portugal em 1993, com implicações vantajosas para os serviços públicos. Uma das primeiras vantagens disse respeito à subversão da relação administração-administrados, em que os últimos tornaram-se também clientes, deixando de ser apenas sujeitos da actividade administrativa. Com a tentativa das reformas e modernização das administrações públicas, os países da OCDE deram poder aos cidadãos e incitaram à reivindicação, no sentido de obter melhores prestações dos serviços públicos e forçando a mudança de comportamento dos funcionários. Outra vantagem incidia sobre as técnicas de gestão de recursos humanos, cuja avaliação de desempenho deixaria de ser efectuada em moldes individuais e seria repensada para a melhoria dos processos e gestão de equipas de trabalho, incentivando, deste modo, a mudança organizacional.

No entanto, se por um lado a adopção deste modelo trouxe vantagens, por outro também se deparou com dificuldades. A primeira grande dificuldade da sua aplicação derivou do facto do sector público ser diferente do sector privado em diversas áreas: a concorrência das organizações no sector público é pouco significativa; quanto ao mercado, o Estado oferece serviços possíveis de responder às necessidades do cidadão e da sociedade; relativamente aos objectivos, o sector público tem como fim a distribuição de serviços e bem-estar social aos cidadãos; e os preços dos serviços públicos são, regra geral, gratuitos, sendo o retorno efectuada através de impostos. Importa ainda acrescentar um factor essencial – o envolvimento dos funcionários na gestão da qualidade e na satisfação dos consumidores.

Outra dificuldade reporta-se à definição de quem é o cliente dos serviços que, no caso do sector público, é complicado face às obrigações que não se esgotam nos clientes directos e às contradições entre os consumidores imediatos (que preferem alta qualidade) e os «taxpayers» que procuram minimizar os custos. Uma outra

contrariedade identificada diz respeito à dualidade Serviços vs. Produtos. “O TQM foi originalmente concebido para processos de rotina como a indústria. E a sua aplicação aos serviços tem várias dificuldades, já que estes são produzidos e consumidos simultaneamente, criando, por regra, dificuldades em obter uniformidade no output, fazendo com que o consumidor não avalie apenas o serviço em si no que concerne ao resultado, mas também o comportamento e até a aparência da pessoa que presta o mesmo serviço.” (Rocha, 2006: 49) Ou seja, a medida da qualidade dos serviços não se trata de acções ou comportamentos, mas sim de como os clientes percebem ou interpretam essas acções e comportamentos, sendo necessário recorrer a cinco dimensões para operacionalizar a qualidade nos serviços:

1. Elementos tangíveis (instalações físicas, equipamento, pessoal e materiais de comunicação);
2. Fiabilidade (capacidade para executar o serviço de forma precisa, fiável e rápida);
3. Capacidade de resposta (vontade e disposição para ajudar os utentes a proporcionar um serviço rápido);
4. Segurança (profissionais, cortesia, credibilidade e segurança);
5. Empatia (atenção, acessibilidade, comunicação e compreensão na relação entre utente e prestador do serviço).

Considera ainda Oliveira Rocha que a ênfase colocada nos inputs (orçamentos e dinheiro gasto em determinada política ou projecto) e processos (procedimentos e regras) deve ser transferida para os outputs (resultados concretos), uma vez que são estes que interessam aos clientes directos. Também a cultura política e administrativa não se ajusta à adopção do TQM, que implica uma desestruturação das hierarquias, achatamento das organizações e «*empowerment*» dos funcionários e grupos de trabalho. No entanto, e independentemente das dificuldades e obstáculos, considero que existem princípios que podem ser adoptados sem a introdução de alterações bruscas na actual estrutura dos serviços públicos, nomeadamente a obtenção de feedback dos clientes, a melhoria contínua, o fomento da cultura participativa, o *empowerment* dos funcionários e a avaliação de resultados com base em indicadores quantitativos. Procura-se, acima de tudo, uma adopção da gestão da qualidade que permita o desenvolvimento na Administração Pública a partir do conceito de «*learning organizations*» que são flexíveis e capazes de introduzir e adaptar-se à mudança.

Em Portugal, a primeira fase da reforma iniciada em 1986 traduziu-se na adopção de medidas de desburocratização e simplificação de processos administrativos, quer através do documento *Mil Medidas de Modernização*, quer pela entrada em vigor do *Código do Procedimento Administrativo* (Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro) que vem dar novos direitos aos cidadãos, sobretudo na expressão de posicionamento face à administração, e a *Carta Deontológica do Serviço Público*, que impõe aos funcionários públicos um conjunto de deveres para com os cidadãos.

Terminado o ciclo da desburocratização, entre 1991 e 1997, passou-se à fase da melhoria da qualidade dos serviços públicos, tendo sido definido um programa de qualidade destinado a alterar a filosofia dos serviços públicos, através da adopção de Cartas de Qualidade<sup>9</sup> e do acompanhamento do Secretariado para a Modernização Administrativa. O programa integrava iniciativas diversas:

- Realização dum concurso nacional de ideias, a fim de mobilizar a sociedade para o tema da qualidade;
- Criação do Conselho Nacional da Qualidade (1992);
- Aprovação da Carta para a Qualidade dos Serviços Públicos (1993);
- Lançamento da Carta Sectorial da Qualidade e Indicadores da Qualidade, com vista à preparação das cartas sectoriais de qualidade;
- Realização do Concurso da Qualidade em Serviços Públicos, como forma de estimular a qualidade dos serviços;
- Formação Avançada em Gestão da Qualidade para directores-gerais, como forma de criar uma geração de gestores e decisores atentos à filosofia da qualidade.

Foram concebidos e divulgados documentos de apoio, tais como (1) *Administração Pública e Qualidade*, que procurou definir qualidade, reportando-se às dificuldades de transposição do conceito para os serviços públicos; (2) *Gestão da Qualidade: Conceitos, Sistema de Gestão e Instrumentos*, que desenvolve os conceitos apresentados e aprofunda a implementação de um programa de qualidade, a sua gestão e instrumentos; (3) *Listas de Verificação da não Qualidade* onde se estabelece o relacionamento dos serviços com os clientes externos e internos e as situações em que existe (ou não) qualidade.

Com a publicação do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio, institui-se o sistema de qualidade nos serviços públicos, sendo a qualidade definida como “a filosofia de gestão

---

<sup>9</sup> Que se constituem como um compromisso dos serviços perante os seus consumidores em dimensões identificadas.

que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos (art. 3.º).” (Rocha, 2006: 55) São ainda definidas competências, composição e funcionamento do Conselho para a Qualidade dos Serviços Públicos, assim como se aborda a certificação da qualidade e respectivos critérios e a adopção do modelo de excelência. Entre 1997 e 2002, são ainda lançadas novas documentações: *Serviços Públicos: Da Burocracia à Qualidade*, que desenvolve o Modelo Europeu para a Qualidade e os seus oito critérios de excelência e *Auto-Avaliação da Qualidade em Serviços Públicos*, em que se divulga um questionário que poderá servir de padrão para a avaliação da qualidade nos serviços públicos.

De 2002 a 2005, não existiu particular atenção dada à qualidade, insistindo-se predominantemente na racionalização e reestruturação da Administração Pública, modernização da gestão de recursos humanos e prossecução da eficiência dos serviços.

### Os Modelos de Qualidade

Em termos de classificação dos principais instrumentos de gestão e avaliação dos processos de qualidade, existem fundamentalmente três modelos de gestão da qualidade: (1) as cartas de qualidade; (2) ISO<sup>10</sup> 9000 e certificação por terceiros; e (3) modelos de excelência. Todos eles assumem que a qualidade deve ser organizacional e medida quer pelos cidadãos / consumidores, quer pelos profissionais, de forma conjunta.

As Cartas da Qualidade foram adoptadas no início dos anos 90 no Reino Unido, França, Bélgica, Portugal e Itália e pretendiam “aumentar a qualidade dos serviços como estes são percebidos pelos clientes.” (Rocha, 2006: 60) O seu objectivo seria o de renovar a confiança dos cidadãos nos serviços públicos e no Estado, aumentando a competição e possibilidade de escolha face à pressão exercida pelos consumidores dos serviços sobre os produtores, de forma a melhorar o fornecimento dos serviços públicos, mantendo um equilíbrio de direitos e deveres entre as várias partes (nos casos das Cartas inglesas, francesas e belgas).

Em Portugal, a *Carta de Qualidade: Um Compromisso com o Cidadão* foi publicada em 1998, pelo Secretariado para a Modernização Administrativa, definindo-a como um importante instrumento de melhoria da qualidade dos serviços públicos, na medida em

---

<sup>10</sup> Organização Internacional de Normalização.

que através dela se formalizam compromissos de actuação entre a Administração e os seus clientes. Neste documento são considerados fundamentais a *Política de Qualidade*, que valoriza a identificação de pontos essenciais a ter em conta na definição dos objectivos de qualidade, a *Informação aos Clientes* de vários elementos (identificação completa da organização, departamentos e serviços, organograma, localização, local e horário de atendimento, identificação dos meios de comunicação e descrição sumária e enquadrada dos serviços prestados), a *Avaliação da Qualidade* com a identificação das características e critérios alvo de avaliação e *Reclamações e Mecanismos de Auto-Regulação* que devem assumir-se como reguladores das metas e compromissos assumidos.

Associados à Carta de Qualidade, têm sido concebidos e publicados diversos instrumentos de apoio à sua concretização, tais como o questionário de identificação de não qualidade nos diversos serviços prestados, *Brainstorming*, Diagrama de espinha de peixe, Diagrama de Pareto e Diagrama do Processo Produtivo.

A ISO (International Organization for Standardization) 9000 e Certificação por Terceiros é outro modelo de qualidade existente. A ISO 9000, sediada em Génève, Suíça, é um consórcio de aproximadamente 100 nações e “é um sistema de qualidade aplicável a qualquer produto, serviço ou processo em qualquer país do mundo.” (Roldão, 2007: 210) Constituem séries de standards reconhecidos a nível internacional e destinam-se a:

- Demonstrar a capacidade de uma organização em fornecer, de forma consistente, produtos e serviços com qualidade de acordo com as necessidades identificadas e níveis de exigência existentes;
- Pressupor uma visão de organização como rede interligada de processos;
- Dar atenção aos clientes com a identificação das suas necessidades e medição do seu grau de satisfação;
- Medir a satisfação dos clientes, mas também dos trabalhadores, fornecedores e sociedade;
- Fornecer formação adequada ao desenvolvimento tecnológico, implicando atenção à gestão de recursos humanos e desenvolvimento das capacidades e competências individuais;
- Prestar atenção ao sistema de informação que permite o controlo de processos e assegura as conformidades dos produtos / serviços.

A ISO desdobra-se em diversos referenciais, sendo que a 9000 apresenta os fundamentos e vocabulários próprios e adequados à implementação do sistema de gestão de qualidade, a 9001 especifica requisitos que podem ser utilizados para aplicação interna pelas organizações ou para certificação e a 9004 vai de encontro à melhoria do desempenho organizacional.

O terceiro modelo de qualidade identificado é o que se refere aos Modelos de Excelência. A sua maioria foi desenvolvida no sector privado e posteriormente transferido para o sector público, estando associados a prémios, devendo as organizações obedecer aos critérios definidos para a atribuição de diversos prémios de qualidade, constituindo-se estes últimos como uma alternativa à competição do mercado. Loffler referia que a competição entre os participantes permitia motivar as organizações públicas a aumentarem a qualidade e a tornarem-se melhor no futuro, permitindo ainda a comparação entre organizações similares.

Os modelos (prémios) mais importantes são:

- Prémio Deming (criado em 1950, é atribuído anualmente a organizações que demonstrem um compromisso para manter sistemas de qualidade e apliquem em toda a empresa e com sucesso o controlo da qualidade com base no controlo estatístico);
- Prémio Baldrige (foi criado para motivar a indústria americana a considerar a qualidade como a componente chave no alcance da competitividade global e assume três categorias: empresas industriais, empresas de serviços e pequenas empresas);
- Prémio Europeu da Qualidade (destina-se a estimular a melhoria das empresas de forma a aumentar a sua competitividade em relação à concorrência das empresas americanas e asiáticas).

### Os Princípios de Qualidade

“A importância directamente atribuída à qualidade pela maioria das organizações justifica que este constitua, em si mesmo, um objectivo principal.” (Cushway, 1998: 73)

A qualidade assume, cada vez mais, o seu carácter prioritário quer ao nível dos processos de gestão de recursos humanos, quer de rentabilidade e envolvimento de todas as partes. Nessa óptica de responsabilização e motivação dos cidadãos, existem, segundo a ISO 9001, oito princípios que sustentam a gestão da qualidade, devendo ser estabelecida uma relação com os processos participados e os níveis de cidadania desejados. Os princípios são:

1. *Enfoque no cliente*: as organizações dependem dos seus clientes e portanto devem compreender as suas necessidades actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e orientar-se para exceder as suas expectativas.

- Existe uma necessidade crescente de compreender as necessidades dos diversos parceiros da Rede Social de Moura, de forma a satisfazer essas mesmas necessidades e exceder as suas próprias expectativas.

“A estrutura da organização é afectada pelo tipo de mercado e de clientes que serve, e num ambiente dinâmico de clientes este será um dos principais factores determinantes da estrutura.” (Cushway, 1998: 87) Assim, existem diversas vantagens de uma estrutura baseada no cliente. Ir ao encontro das exigências dos clientes conduz com maior probabilidade ao sucesso a longo prazo; centra a atenção na organização; permite que a ênfase seja dada às solicitações de diferentes grupos de clientes, melhorando desse modo a qualidade global dos serviços. De salientar que Juran classifica as diferentes necessidades dos clientes como declaradas, reais, percebidas, culturais ou atribuíveis a usos inesperados, sendo que os métodos para descobrir essas mesmas necessidades incluem ser um cliente, estudar o comportamento dos clientes, comunicar com os clientes e simular o uso pelos clientes.

2. *Liderança*: a gestão de topo estabelece unidade no propósito e direcção da organização. Deve criar e manter um ambiente no qual as pessoas se possam envolver completamente a fim de alcançar os objectivos da organização.

- Deve ser potenciada a gestão participativa, que permite criar e manter um ambiente onde as instituições e os cidadãos se podem envolver completamente.

Cushway apresenta o método Hay McBer, que define seis estilos de gestão: coercivo (os empregados são informados de que têm de fazer e devem cumprir), autoritário (são dadas directrizes claras e esclarecimentos, sendo um método firme), perfilhador (coloca as pessoas em primeiro lugar), democrático-participativo (procura obter o empenhamento através do consenso), regulador (esclarece como executar o trabalho e estabelece padrões elevados) e formativo (procura formar e desenvolver e considera essa a principal função do gestor). No entanto, a utilização dos diversos estilos de gestão depende do contexto, da cultura e do clima organizacional. Será

relevante a conjugação dos diferentes tipos, de forma a dar respostas de liderança devidamente contextualizadas.

3. *Envolvimento dos colaboradores*: as pessoas, a todos os níveis, são a essência de uma organização e o seu envolvimento completo permite que as suas capacidades sejam usadas em benefício da organização.

- A essência da comunidade e do território são as pessoas (técnicos e representantes associativos) e deve potenciar-se as suas capacidades em benefício do desenvolvimento.

“Embora as análises das organizações frequentemente se concentrem na estrutura e nos processos, é fundamental analisar os recursos humanos da organização, pois são eles que fazem funcionar a estrutura e os processos. Funcionários eficazes e motivados são capazes de ultrapassar as deficiências de estruturas e processos deficientes, enquanto que a melhor estrutura e os melhores processos não funcionarão sem a plena cooperação dos empregados.” (Cushway, 1998: 58)

4. *Abordagem por processos*: um resultado desejado é obtido mais eficientemente quando as actividades e recursos relacionados são geridos como um processo.

- A qualidade e a cidadania mais que resultados são processos e metodologias.

A análise da estrutura da organização é um procedimento indispensável para melhorar a eficácia de uma organização, assim como também é vital examinar os processos através dos quais são executadas e geridas as suas actividades. O método é fundamental e assume um conjunto de funções: examina os processos que são críticos para o sucesso da organização; determina quais os processos prioritários para dotar a empresa de vantagem competitiva; determina os tipos de alterações ou de novos investimentos necessários para assegurar a máxima eficiência e eficácia desses processos; determina que mudanças poderão ser necessárias quanto a aspectos da estratégia e da estrutura da empresa; revê as responsabilidades de gestão e redefine as funções de modo a assegurar que os processos possam ser, se possível, optimizados.

5. *Abordagem sistemática da gestão*: identificar, compreender e gerir um sistema de processos interrelacionados para um determinado objectivo, melhora a eficiência e a eficácia da organização.

- Torna-se necessário identificar, compreender e gerir os processos que conduzem à eficiência e eficácia da participação comunitária no contexto da Rede Social de Moura, que mais não são do que as boas práticas reconhecidas e valorizadas.

“Devem-se definir as bases a partir das quais se implementa o Sistema: os processos e suas interações, os níveis de documentação – Manual da Qualidade, procedimentos, documentos, etc., prevendo-se os recursos e meios necessários, definindo-se periodicidades para seguimento do que está previsto realizar, enfim, planear.” (Antunes, 2007: 36)

6. *Melhoria contínua*: a melhoria contínua deve ser um objectivo permanente da organização.

- As exigências colocadas ao cidadão e à sociedade civil conduzem a um maior nível de exigência e de melhoria contínua em corresponder às suas necessidades e expectativas.

Assim, a organização deve melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade através da utilização de uma política da qualidade, dos objectivos da qualidade, dos resultados das auditorias, da análise dos dados, das acções correctivas e preventivas e da revisão pela gestão.

7. *Abordagem factual para a tomada de decisões*: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

- É necessária a análise de dados e informações de todos os processos para uma maior adequação e melhores tomadas de decisão colectivas.

“É indiscutível que a comunicação eficaz é vital para o sucesso de uma organização e, por isso, se vem empenhadamente tentando medir os processos de comunicação.” (Cushway, 1998: 57) Acrescente-se, ainda, o facto de existir, para além das linhas formais de comunicação, linhas informais que podem constituir-se como as vias mais importantes de informação e que devem ser reconhecidas como tal. Para que o sistema funcione existem dois elementos fundamentais: a determinação dos processos e suas interações e a definição do sistema documental. Este último é a base do funcionamento de qualquer sistema, quer pela definição das políticas, metodologias, documentos a utilizar, ou seja, as regras da organização, quer porque são os documentos

transformados em registos que permitem à organização evidenciar a conformidade do sistema.

8. *Relações de mútuo benefício com fornecedores*: uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação mutuamente benéfica realça a capacidade de ambos criarem valor.

- É premente a co-responsabilização dos cidadãos e respectiva articulação com os órgãos do poder político local, regional, nacional, assim como com outras instituições do território (exemplo do movimento associativo).

De acordo com Juran, os planeadores demonstram resistência cultural ao aumento de participação, considerando que a participação atrasa o processo de planeamento (as reuniões de revisão consomem tempo) e que a participação prejudica os monopólios anteriores, os quais tendem a defender a manutenção de *status quo*. (1992: 437)

#### As Estratégias de implementação da Qualidade

As técnicas de gestão empresarial, o uso da medida como instrumento de decisão, a motivação dos funcionários, a adopção de novas tecnologias e o desenvolvimento de parcerias público-privado são um conjunto de técnicas que precederam a adopção do TQM (Gestão da Qualidade Total), não trazendo ganhos significativos em termos de eficiência e produtividade. Neste sentido, tornou-se necessário expor os serviços aos cidadãos / clientes para que estes pudessem exigir mais e melhor qualidade. Existem assim, sete estratégias para a implementação de um plano da gestão da qualidade.

A primeira é o Suporte e Liderança da Gestão de Topo. De acordo com esta estratégia, existem três etapas para a sua implementação: (1) organização de um seminário ou workshop sobre a filosofia e instrumentos de gestão da qualidade, onde devem participar obrigatoriamente os gestores de topo; (2) envolvimento e suporte do processo com compromisso pessoal e comunicação à organização dos objectivos em termos de qualidade (o exemplo de criar o Conselho da Qualidade e discussão da qualidade em todas as reuniões de direcção); e (3) “recordar que não basta a insistência em técnicas e objectivos, sendo necessários a liderança do dirigente, a sua capacidade de comunicar, a visão e o desafio dos novos projectos. Em resumo, a formação da mudança passa obrigatoriamente pelos líderes.” (Rocha, 2006: 99)

Outra estratégia identificada é a que se refere ao «*Empowerment*» dos Funcionários e que se traduz no aumento das competências traduzido no trabalho em equipa, treino e

formação profissional que permita alargar e enriquecer as funções de forma a aumentar a capacidade de exercer várias funções e ser um membro do grupo de trabalho e o trabalho em grupo ter consequências em termos de avaliação de desempenho e compensação.

A Orientação para o Cliente é outra estratégia adoptada, consistindo a gestão da qualidade no serviço ou produto prestado ao cliente, isto é, a identificação das expectativas do cliente assume-se como uma tarefa fundamental e primeira em relação à forma como o serviço é prestado ou fornecido, quer através do estudo de sugestões, quer pela análise das reclamações e dos gostos dos clientes.

A quarta estratégia baseia-se precisamente na Escolha da Estratégia da Implementação e supõe o aumento da qualidade dos processos internos e o controlo de gestão, o aumento da satisfação dos consumidores e a difusão dos esforços autênticos desenvolvidos para melhorar os serviços, dependendo esta estratégia de vários factores, tais como o grau de concorrência (que implica maior ou menor relação com os clientes) e o grau de controlo e regulação externa (e respectiva autonomia de ajuste às pressões dos consumidores).

Outra estratégia implementada refere-se à Recolha, Interpretação e Avaliação dos Dados. Pollit e Bouckaert apresentam, nesse sentido, sete etapas para a melhoria e satisfação dos clientes: (1) decidir e tornar explícitos os objectivos da melhoria da qualidade; (2) conceptualização do modelo, que implica a definição do conceito de qualidade; (3 e 4) operacionalizar em medidas e indicadores a recolha de dados; (5 e 6) processar e interpretar os dados; e (7) determinar as consequências da avaliação em termos de “learning organization”, legitimidade organizacional e possível mudança.

A sexta estratégia a apresentar refere-se a Seleccionar Acções de Melhoria, nomeadamente a formação adicional, a melhoria de informação, a alteração da estrutura de incentivos ou a procura de novos mecanismos para a participação dos clientes.

A Institucionalização do TQM é a sétima estratégia do plano de implementação da qualidade, sendo necessário que a gestão de topo “demonstre, de forma clara, a intenção de continuar a política de qualidade, destaque os resultados alcançados nos relatórios de gestão elaborados periodicamente e reestruture a organização em função das novas exigências.” (Rocha, 2006: 101)

A adopção destas estratégias no sector público carece de dois objectivos de gestão base. Um é o “*benchmarking*” que se traduz num processo contínuo de identificar, compreender e adoptar práticas e processos que levam a melhor desempenho, permitindo transformar as organizações. A conversão da instituição numa “learning

organization” será o segundo objectivo, em que as organizações têm uma forma sistemática de resolver os problemas, experimentam e testam novos conhecimentos, aprendem com a experiência e com os outros e participam no conhecimento e na sua difusão.

Relativamente ao “*benchmarking*”, Carlos Alberto da Silva defende que é uma das ferramentas fundamentais para potenciar a melhoria contínua da qualidade, uma vez que se trata de um “processo de gestão de mudança baseado no conhecimento objectivado, com vista à melhoria das condições de atendimento das expectativas de todos os clientes (internos e externos)” (2004: 27).

Existem, no entanto, diversas tipologias de *benchmarking*, tais como o *global* que se refere à adopção de uma perspectiva global onde participam actores de qualquer país do mundo, o *competitivo* que se destina à identificação de factores de caracterização da produção capazes de originar vantagens, o *estratégico* que remete para a aplicação do processo de *benchmarking* às problemáticas estratégicas das organizações e o *operacional* em que se aplicam pressupostos de *benchmarking* no desenvolvimento dos processos de competitividade empresarial. As suas formas divergem em benchmarking interno, funcional e genérico. O primeiro refere-se ao estudo sobre a realidade interna de uma organização com vista à identificação, documentação e análise das práticas e procedimentos existentes. O *benchmarking* funcional permite melhorar a definição de alguns padrões de desempenho organizacional, através da identificação das tendências dos produtos e serviços prestados pelas diferentes ONG<sup>11</sup>'s existentes no mercado social de intervenção. O *benchmarking* genérico centra a sua abordagem nos processos organizacionais, tendo em vista a identificação dos processos críticos das actividades possíveis de comparar com outra instituição, independentemente da dimensão estrutural, sector de actividade ou mercado de intervenção.

Um requisito fundamental para a implementação de qualquer metodologia baseada no *benchmarking* será a existência de uma equipa multidisciplinar (*task force*), formada por consultores e actores da organização que detenham conhecimentos sobre programas de qualidade.

---

<sup>11</sup> Organizações Não Governamentais.

### 3.2.3. A Qualidade no Terceiro Sector

Desde a definição do conceito à implementação de estratégias, são perceptíveis alguns passos dados para o desenvolvimento da gestão da qualidade na Administração Local, assim como o surgimento e configuração de princípios e modelos ajustados ao Terceiro Sector.

#### Os Serviços de qualidade a nível local

No início da década de 90, as preocupações com a qualidade chegam à Administração Local, cuja primeira ideia seria a de aumentar a participação dos munícipes, assim como a eficiência dos serviços. Percebe-se que a qualidade pode e deve ser vocacionada quer para produtos, quer para serviços, existindo, no entanto, algumas características que os distinguem. Assim, existem quatro aspectos que importa referir:

- Os serviços são mais ou menos intangíveis;
- Os serviços são actividades ou séries de actividades e não coisas;
- Os serviços são, por norma, produzidos e consumidos simultaneamente; e
- O consumidor participa, pelo menos até certo ponto, no processo de produção.

Deste modo, importa salientar que “a qualidade depende fundamentalmente da apreciação do consumidor; naturalmente que o consumidor é influenciado por determinadas rotinas que se espera sejam cumpridas; pelo que o serviço em última análise tem duas dimensões” (Rocha, 2006: 27), nomeadamente a qualidade técnica do resultado e a qualidade funcional do processo, ou seja, o consumidor compara o serviço – a sua qualidade técnica e a forma como foi prestado – com as suas expectativas, e a qualidade final é o resultado da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada.

A introdução da gestão da qualidade no poder local não se traduz apenas na transposição de um modelo do sector privado, seja ele o TQM, a certificação através das ISO ou qualquer modelo de excelência, na medida em que o sistema político-administrativo local tem contornos especiais:

1. As autoridades locais estão sujeitas a eleições, pelo que a qualidade é um problema de gestão, mas também um problema político;
2. Os municípios são organizações com diferentes funções, nomeadamente nas áreas das infra-estruturas, educação, habitação social, entre outros;
3. Os municípios são moldados pela cultura local, pelo que a adopção de um modelo de qualidade tem que ter esse factor em conta. De acordo com Oliveira

Rocha, “a gestão das queixas e reclamações é fundamental, porque permite descobrir as fraquezas dos serviços, identificar as áreas de melhoria e demonstrar preocupação em resolver os problemas dos utentes. Neste sentido, a implementação de um sistema de reclamações deve constituir a primeira fase para a gestão da qualidade.” (2006: 105)

Fazendo uma análise comparada relativamente à implementação da gestão da qualidade a nível local em diversos países, podemos perceber a existência de alguns aspectos coincidentes e outros que se diferenciam.

Nos Estados Unidos, Berman e West realizaram, em 1995, um balanço da implementação do TQM que destacava como principais elementos a qualidade como um compromisso de orientação para o cliente, a participação dos funcionários na implementação da qualidade, a tendência para levar a cabo acções baseadas em factos, dados e análises, o compromisso para a melhoria contínua e o desenvolvimento de uma perspectiva sistémica nos meios e nos fins dos serviços. Constatam ainda que o nível de comprometimento das organizações pode ter duas dimensões: basear-se na necessidade de prestígio (*token implementation*) ou por uma questão de imagem (*token comitment*).

No Reino Unido, o grande impulso para a utilização das técnicas da qualidade deveu-se ao trabalho realizado pela «Audit Comission» que, em 1993, elaborou um documento<sup>12</sup> que salientava quatro áreas-chave:

- Qualidade da Comunicação – necessidade de haver comunicação entre as autoridades locais e os utilizadores dos serviços;
- Qualidade de Especificação – *standards* claros para a prestação de serviços;
- Qualidade de Distribuição – necessidade de certificar se os *standards* de distribuição de serviços estão a ser seguidos;
- Qualidade das Pessoas e dos Sistemas – garantir a motivação dos recursos humanos e o apoio dos processos de gestão.

A «Best Value» foi outra iniciativa de relevo na área da gestão da qualidade que incentivava os governos locais a melhorarem os serviços prestados aos cidadãos, exigindo a publicação de planos de performance com indicadores da melhoria do serviço. Em 2001, foi apresentado outro documento<sup>13</sup> que visava o estabelecimento de parcerias entre o governo central e os governos locais no sentido de prestar serviços públicos de alta qualidade às populações locais.

---

<sup>12</sup> - «Putting Quality on the Map: Measuring and Appraising Quality in Public Service»

<sup>13</sup> - «White Paper: Strong Local Leadership-Quality Public Services»

Em 1995, no Canadá, um estudo indicava que mais de 80% dos respondentes tinham contacto com a gestão da qualidade a nível municipal através de diversas técnicas, tais como o plano de gestão da qualidade, formação, orientação para os clientes, reconhecimento dos funcionários, resultados.

Barcelona, Vitória e Alcobendas são alguns dos municípios espanhóis que adoptaram sistemas de qualidade, sendo que António Díaz, em 1998, destacava três etapas nesse processo:

1. Compromisso da Equipa Dirigente política e técnica, traduzido em várias declarações públicas;
2. Criação da Estrutura de Suporte para Desenvolvimento do Sistema; e
3. Elaboração do Plano de Qualidade, Objectivos e Indicadores incluídos na Carta da Qualidade, em que se estipulam compromissos perante os clientes (o que significa participação dos cidadãos através da existência de reclamações e sugestões e medição do grau de satisfação e envolvimento dos funcionários).

Em Portugal, o estudo mais exaustivo para os municípios foi realizado em 2001 por Patrícia de Sá, no qual se destacam algumas observações:

- Existe uma forte consciência da importância da adopção duma gestão da qualidade;
- As iniciativas desenvolvidas são recentes, baseando-se essencialmente na utilização das Cartas da Qualidade e formas simples de melhoria dos serviços (designadamente boas práticas de modernização administrativa municipal);
- A publicação do Decreto-Lei n.º 166-A/99 que constitui o sistema de qualidade nos serviços públicos (SQSP), mas a sua não regulamentação tem levado a recorrer à certificação com base nas normas ISO (ISO 9001: 2000);
- Só ultimamente a auto-avaliação tem ganho relevo; e
- Os processos de qualidade reportam-se apenas a uma área dos municípios, já que estes são organizações de multifunções.

Assim, “a aplicação da gestão da qualidade à Administração Local constitui um processo complexo por várias razões: multiplicidade dos serviços prestados, estruturas organizacionais, formas de intervenção dos cidadãos e modelos de relação entre os cidadãos e os serviços. (...) Os residentes são cidadãos, o que deriva de serem eleitores e contribuintes; além disso, podem ser consumidores e intervenientes a vários títulos na Administração Local. O cruzamento destas formas de exercerem os direitos do residente

permite encontrar várias categorias de exercício de cidadania a nível local.” (Rocha, 2006: 109 e 110)

Importa ainda salientar que qualquer tipo de gestão da qualidade dos serviços públicos implica um relacionamento constante entre a Administração e os Serviços, devendo o envolvimento pressupor:

- Informação (inclui acesso à informação após pedido dos cidadãos ou por iniciativa da Administração);
- Comunicação (ou diálogo entre os cidadãos e a Administração, podendo existir *feedback*);
- Participação (os cidadãos comprometem-se activamente no processo e conteúdo das políticas públicas);
- Envolvimento (implica informação, comunicação e participação); e
- Prestação de Contas (quando o relacionamento supõe a obrigação de demonstrar, rever e assumir a responsabilidade do desempenho e dos resultados conseguidos).

#### A adopção da Qualidade nas ONG's

A implementação da qualidade nas ONG's deriva da necessidade de mudança das organizações e dos cidadãos que, utilizando metodologias activas, reflectem interesse em desenvolver a ordem técnica, ou seja, prestar serviços de intervenção social e comunitária devidamente classificados, monitorizados e avaliados, assim como a ordem sócio-política que está relacionada com o contexto social das intervenções. De acordo com Carlos Alberto da Silva, a dinâmica social e económica reflecte a necessidade de sedimentação de novas técnicas para a melhoria das práticas sociais, mas também a carência de aprendizagem organizacional, quer a nível individual ou colectiva, quer do desenvolvimento contínuo das suas competências internas.

Em semelhança com o que acontece com as empresas, as instituições necessitam de “flexibilidade e de uma organização das suas práticas com qualidade para poderem dar resposta às pressões da mudança e das necessidades dos seus públicos-alvo” (Silva, 2004: 26), constituindo-se como estratégia a adopção de diversos procedimentos: a identificação das boas práticas, o reforço de condições para garantir resultados de qualidade e o investimento nas competências organizacionais e individuais.

Assumindo os pressupostos de Carla Gonçalves Pereira, considero que o “sector social caminha de forma acelerada para uma gestão empresarial. A gestão estratégica, operacional e de informação é suportada por uma dinâmica de equipa de competências,

descentralizada aos vários níveis funcionais, fluxos de comunicação permanentes, qualificação e formação, proporcionando a aprendizagem contínua para a inovação e melhoria dos serviços prestados.” (2004: 29) Segundo a mesma autora, numa organização social, poder-se-á entender a qualidade (Q) como sendo a conjugação de um conjunto de dimensões: Q Técnica, Q Organizacional, Q na Humanização do Serviço ao Utente / Cidadão, Q Ambiental, Q na Segurança, Q Social e Q Financeira. No entanto, existem três áreas da gestão que reúnem e coordenam estas sete dimensões, nomeadamente a gestão estratégica, a gestão operacional e a gestão da informação. Assim, a gestão estratégica constitui a base das orientações de actuação da organização, através da definição do modelo organizacional e avaliação global de desempenho das diferentes valências da instituição. A gestão operacional centra-se nos processos e resultados da melhoria da eficácia, recorrendo a práticas e afectação eficiente dos recursos humanos e equipamentos sociais. A gestão da informação tem um carácter transversal e resulta da aplicação de diversos instrumentos de controlo, facultando indicadores para os processos de decisão (estratégica e/ou operacional) da organização social.

Com vista à melhoria global do desempenho dos actores no planeamento e organização das actividades, na sua diversificação e variação da intervenção social, é possível definir, de acordo com Carlos Silva, um perfil de *outputs* do *benchmarking* nas ONG's:

- Uniformização das boas práticas, produtos e serviços;
- Articulação dos compromissos estratégicos entre os parceiros em função das culturas e valores, da missão organizacional e dos benefícios e vantagens para a comunidade;
- Desconcentração e descentralização de programas e acções específicos, maximizando a participação directa de todos os actores;
- Melhoria da qualidade da vida na organização do trabalho das ONG's;
- Melhoria das relações com o público-alvo.

Poder-se-ão, ainda segundo Silva (2004), identificar um conjunto de benefícios resultantes da aplicação do *benchmarking* nas ONG's, tais como:

- Incorporação criativa das boas práticas nos processos organizacionais;
- Incremento do estímulo e motivação dos técnicos das ONG's, em que a criatividade é tida como elemento fundamental para a inovação da intervenção;
- Identificação e aplicação de novas práticas reconhecidas;
- Identificação de processos críticos da prática de parceria;

- Melhoria dos critérios para a definição adequada e sustentada das metas e acções do planeamento estratégico;
- Identificação de níveis de satisfação e insatisfação dos actores internos e externos;
- Possibilidade de indução à mudança da cultura organizacional; e
- Melhoria das condições de aprendizagem organizacional.

Só será possível perspectivar benefícios num ambiente em melhoria contínua baseado em *benchmarking* se actores individuais e colectivos participarem activamente e de forma responsável na procura de qualidade dos processos nas ONG's. "Num momento em que as lógicas de inovação, de qualidade e de benchmarking constituem as palavras de ordem para fazer face às tendências da crescente globalização dos processos de desenvolvimento e de intervenção social, exige-se indubitavelmente, no âmbito das ONG, a necessidade do reforço do investimento em acções qualificantes como forma de potenciação das suas «boas práticas» e da economia dos seus recursos, na intervenção a nível transnacional, regional e local." (Silva, 2004: 29)

Para Patrícia Bezunarte, uma ONG com qualidade é aquela que organiza a sua estrutura, os seus procedimentos e o seu sistema de trabalho para melhor cumprir a sua missão, que se centra nas necessidades dos seus utentes/clientes, e que o faz de uma forma documentada, sistemática e transparente. (2004: 32)

O aspecto central da qualidade é a orientação para o cliente, pelo que o processo interno deve seguir algumas fases sequenciais: (1) valorização da necessidade, (2) decisão da organização, (3) participação activa em iniciativas sobre qualidade e (4) aprovação de um Plano Estratégico para o desenvolvimento da qualidade. Este plano deverá contemplar vários eixos, tais como a orientação da qualidade de toda a organização segundo o modelo europeu de gestão da qualidade (que introduz uma linguagem da qualidade, identifica consequências, responsabilidades e compromissos dos diversos níveis da organização e implementa formação e apoio para a aquisição e cumprimento dos critérios definidos), definição dos processos essenciais de funcionamento nas áreas seleccionadas, iniciando um processo de melhoria e incorporar a gestão da qualidade na gestão da organização.

Em Espanha, foi já criado um sistema de certificação e gestão da qualidade para as ONG que lhes permite um aproveitamento das vantagens da qualidade, tais como rigor, procedimentos, transparência e orientação para o cliente, de forma a melhorar os

serviços prestados e os requisitos solicitados pela sociedade. Neste sentido, foram desenvolvidas algumas iniciativas, tais como a elaboração de uma Norma adaptada, a criação de um grupo de trabalho sobre a qualidade e a elaboração de um Plano Estratégico cujo objectivo é fomentar a qualidade no sector, incluindo iniciativas de sensibilização, formação e de assistência técnica no âmbito da Qualidade. Segundo Patrícia Bezunartea, será importante que as ONG não deleguem este processo em administrações públicas ou empresas especializadas do sector da qualidade, mas antes definam como querem implantar este processo e definam os objectivos, reclamando o envolvimento da administração pública (a nível económico e institucional).

Este processo comporta riscos, tais como a falta de controlo por parte das ONG, a instrumentalização do mesmo pela administração pública (se assumir exclusivamente o seu controlo) e o facto de poder tornar-se num processo gerador de exclusão, caso se trate de uma lógica economicista e empresarial. No entanto, existe um conjunto de oportunidades que importa salientar, nomeadamente a melhoria nos serviços prestados e sistema organizacional interno, maior legitimidade social com a reflexão e organização interna para o cumprimento da missão, diversificação da captação de fundos, maior profissionalismo e profissionalização dos serviços, orientando a sua actividade para a satisfação dos clientes, aumento da segurança, higiene no trabalho e respeito pelo meio ambiente e desenvolvimento da aprendizagem organizacional. “É importante ter em conta alguns elementos que favorecem o desenrolar deste processo, nomeadamente, a existência de um grupo de organizações que o lideram, a vontade de que seja um processo inclusivo, a existência de experiências importantes nesta área, a vontade política para que se tenha em conta a opinião das ONG’s, além de se começar a atribuir fundos que suportem o desenvolvimento de iniciativas.” (Bezunartea, 2004: 34)

Na minha opinião, Hélder Ferreira acrescenta um elemento fundamental à gestão da qualidade, nomeadamente a necessidade de “trabalhar a participação social e política de todos os *stakeholders* envolvidos” (2004: 35). Este sociólogo divide os princípios e valores da norma. Uns são orientados para as pessoas e referem-se à dignidade humana, à defesa dos direitos presentes e futuros, à solidariedade e ao profissionalismo. Outros são orientados para a organização, destacando-se a orientação para o cliente, a participação, a descentralização, a transparência, a eficiência e a gestão da missão organizacional. Independentemente das suas opções, qualquer organização, na implementação do sistema de gestão da qualidade, deverá compreender:

- Procedimentos do sistema relacionados com as necessidades dos clientes e requisitos legais;
- Responsabilidade da Direcção na promoção e manutenção do sistema de gestão da qualidade;
- Planificação dos objectivos, processos e mudanças, tal como a prevenção dos riscos e contingências;
- Processos de organização e desenvolvimento das actividades e serviços;
- Sistemas de medição, avaliação e documentação;
- Sistemas de aperfeiçoamento contínuo;
- Comunicação interna e externa; e
- Relação de documentação mínima.

Mas para se poder implementar a acreditação de um processo de melhoria de qualidade nas IPSS, é necessário elaborar e levar os agentes a interiorizar os códigos de boas práticas e condutas. Para o presidente da CNIS – Confederação Nacional das Instituições Sociais, os colaboradores existentes ou a admitir deverão ser alvo de avaliações de desempenho e selecção criteriosa, assente em factores de competência, assim como deverão ser promovidas acções de formação específica na área, devendo ser realizadas por entidades certificadas, sérias e idóneas, na medida em que a formação se constitui como instrumento estratégico na transformação de competências gerais e sociais dos agentes e voluntários e propiciando uma participação pró-activa.

O Padre Francisco Crespo adianta ainda que “as instituições necessitam de líderes reconhecidos e carismáticos, com visão estratégica, comunicativos, capazes de fazer uma gestão participativa, com menos custos, mais organização, mais colaboradores voluntários e parceiros, delegando-se responsabilidades e envolvimento num trabalho social pelo qual todos sintam empenho e orgulho, em satisfazer os utentes que acolhem e servem, promovendo a sua inserção na comunidade e superando as barreiras da pobreza, iniciando-se assim um processo de mais qualidade porque a organização é mais qualidade.” (2004: 38)

### O Terceiro Sector

Desde a década de 70 que as organizações sem fins lucrativos, conjunto designado por Terceiro Sector, apresentam uma lógica distinta do mercado capitalista e do Estado e têm vindo a aumentar de importância.

Em 1830, surge a expressão «Economia Social» através de Charles Dunoyer, tendo John Stuart Mill e Leon Walras reorientado o conceito para um movimento associativo democrático, mutualismo e cooperativismo que defendia, inicialmente, os direitos dos trabalhadores e cumpria importantes funções na resolução de conflitos sociais (exemplos da Cooperativa de Rochdale, em Inglaterra, as *Darlehenskassenvereine*, na Alemanha, a Asociación de Tejedores de Barcelona, em Espanha, ou a *Società Operaia di Torino*, em Itália).

Decorrente deste conceito e a partir da crise do Estado de Bem-Estar e dos sistemas de economia mista, aparece a designação Terceiro Sector, utilizada pela primeira vez nos Estados Unidos, em 1973, por Levitt e, uns anos mais tarde, em 1979, na Europa, por Jacques Delors e Jean-Pierre Gaudin. De acordo com estes autores, o Terceiro Sector era definido como um conjunto de entidades que não pertenciam ao sector público, possuíam um funcionamento e gestão democrática e igualdade de direitos e deveres dos sócios, praticavam um regime especial de propriedade e distribuição de recursos, empregando os excedentes do seu exercício no crescimento e na melhoria dos serviços dirigidos aos sócios e à sociedade. (Chaves e Monzón, 2007: 17)

Concordando com as ideias expressas por Donati, considero que as organizações que compõem o Terceiro Sector assumem diferentes funções: defendem os interesses colectivos, introduzem mecanismos de solidariedade, intervém no mercado oferecendo bens e serviços face à incapacidade de resposta do mercado ou do Estado e introduzem mecanismos versáteis, inovadores e de menor custo na sua actuação.

Para Marcos Olímpio, “são organizações que, não pertencendo ao Estado, produzem bens e serviços de interesse geral e que, em contrapartida, sendo privadas, não têm como objectivo principal a apropriação individual do lucro, tendo surgido no contexto do discurso sobre a «crise» do Estado-Providência, incluindo Associações de Desenvolvimento Local, Instituições Particulares de Solidariedade Social, Cooperativas, Associações Mutualistas, Fundações, movimento associativo popular e outras entidades sem fins lucrativos.” (2007: 34)

Para Carla Duarte, o Terceiro Sector é o conceito utilizado na distinção entre o Primeiro Sector – o Estado, com uma lógica proteccionista e providencial, e o Segundo Sector – o Mercado, que funciona na lógica da oferta e da procura. O Terceiro Sector, não tendo como objectivo último o lucro, baseia a sua actuação na satisfação de necessidades através da auto-organização dos próprios interessados ou da mobilização dos cidadãos,

numa perspectiva associativa e solidária, destacando-se pelo facto de prestarem serviços com o objectivo de satisfazer necessidades que o Estado e o Mercado não contemplam. O Capital Social é, assim, reforçado no âmbito do Terceiro Sector, pelo que alguns autores definem capital social como “a capacidade da sociedade de formular objectivos comuns de longo prazo (visão de futuro), de gerar coesão social em torno desses objectivos e de manter uma constância de propósito ao longo do tempo” (Gruber, 2007: 71).

Diferenciando o Terceiro Sector, Maria Amado estabelece cinco especificidades:

1. Os lucros ou excedentes financeiros são reinvestidos integralmente na organização (uma vez que não podem distribuir-se dividendos a dirigentes e/ou associados);
2. Existe um elevado número de mão-de-obra voluntária (isto é, não remunerada);
3. As organizações são direccionadas para a satisfação de necessidades sociais e luta contra a exclusão social;
4. São maioritariamente organizações de Desenvolvimento Local, que criam emprego e estimulam a participação;
5. Possuem clientes segmentados, não atractivos e em regiões mais deficitárias.

Célia Lavado e António Barata apresentam o conceito de Terceiro Sector articulado directamente com o de parceria que implica (i) uma filosofia comum e a aceitação de desafios partilhados, (ii) partilhar a minimização dos custos e a partilha colectiva e permanente das dificuldades e dos êxitos, (iii) ter visão de longo prazo e atitudes de pesquisa de causalidades e (iv) criar hábitos de trabalho em equipa, de trocas de saber-fazer técnico e de gestão, criando laços de solidariedade e confiança mútua.

No entanto, referem que se continua a ter dificuldades na negociação e construção de lógicas de parceria, uma vez que “as parcerias estão na «boca» das organizações, mas (ainda) não na sua cultura de trabalho” (2007: 43) e, deste modo, acreditam que o Terceiro Sector deve ser encarado como um conjunto de parcerias com objectivos comuns e em que todos se revejam, partilhando recursos, responsabilidades e poder, avaliando e aprendendo colectivamente.

Assume-se então que o Terceiro Sector tem reconhecido valor sócio-económico, mas as organizações que o compõem apresentam problemas de vária ordem, nomeadamente de gestão. A solução para os mesmos passa por encontrar respostas adequadas à especificidade destas organizações que, simultaneamente, respondam aos desafios da sociedade e da economia, baseadas em conhecimento e tecnologia. São, pois,

necessárias metodologias e medidas que possam promover efectivamente a inovação e a qualificação do Terceiro Sector.

De acordo com Marcos Olímpio, “inovação designa a introdução do novo em qualquer âmbito. Não significa, portanto, somente a primeira vez que se faz no mundo uma determinada coisa nova, mas sim cada um dos processos que levam, num determinado contexto social e geográfico, a resolver um certo problema, de maneira nova para esse contexto.” (2007: 28) O mesmo autor define qualidade como adequação ao objectivo (Juran), conformidade com os requisitos (Crosby), totalidade dos aspectos e características de um produto ou serviço que incorpora em si a capacidade de satisfazer necessidades explícitas ou implícitas (ISO) e grau de conformidade de todos os aspectos das necessidades do cliente, limitado pelo preço e pelas condições de entrega que o mesmo cliente esteja disposto a aceitar (Grocock).

Maria Amado refere que o conceito organizacional de qualidade tem sido aplicado ao funcionamento das organizações do Segundo Sector (capital privado) e posteriormente do Primeiro Sector (capital público e Estado) e, nos últimos anos, se tem verificado uma aplicação da qualidade e respectivos requisitos normativos ao Terceiro Sector.

### A Qualidade no Terceiro Sector

Perante o contexto actual, a questão da qualidade é acompanhada pela inovação, sendo que o principal desafio das organizações do Terceiro Sector assenta numa gestão responsável e financeiramente sustentável, assim como pressupõe a mudança de mentalidades e a adaptação das práticas de gestão e dos processos de liderança aos desafios que surgem no quotidiano. Face aos serviços que prestam, às pessoas que empregam e ao meio em que se inserem, as organizações do Terceiro Sector têm necessidade de melhorar a qualidade dos seus serviços, aumentar a sua autonomia, garantir a sua sustentabilidade, melhorar o desempenho e aumentar as qualificações dos seus profissionais e dirigentes. No entanto, as organizações continuam a rejeitar pilares essenciais de um modelo de gestão baseado na análise e definição estratégica e na gestão financeira rigorosa que negam a competitividade cooperativa, o marketing estratégico, a melhoria da qualidade, a aprendizagem interna e a gestão do conhecimento, a avaliação de desempenho e a gestão da mudança.

Deste modo, Álvaro Cidrais propõe a mudança baseada em três domínios: pensar, sentir e agir. “Ao nível da maneira de pensar, teremos de adequar a nossa forma de interpretar a realidade e de definir a acção, de acordo com os contextos externos diferentes (de base

geográfica) em que nos inserimos. (...) Ao nível da maneira de agir, teremos de executar novas formas de gerir, de liderar, de relacionar, de comunicar e de aprender. No campo do sentir, teremos de nos adaptar ao facto, já evidente, de que a liderança é um processo e a autoridade é relativa. Do mesmo modo, teremos de reconhecer que a solidariedade não é a marca dominante da sociedade em que vivemos, mas, antes, o individualismo, o consumismo e a competição.” (2007: 10 e 11)

O mesmo autor afirma que para desenvolvermos e criarmos sustentabilidade para as organizações do Terceiro Sector, temos de assumir de forma clara que é preciso inovar, sem desvalorizar a importância do acto de servir, criando poder e auto-estima nos indivíduos e nas comunidades, promovendo o desenvolvimento sustentável. Assim sendo, apresenta uma proposta de 10 objectivos que considero essencial para o desenvolvimento e inovação no Terceiro Sector:

1. Passar do positivismo à complexidade (o sucesso não depende de uma relação causa-efeito entre duas variáveis mas sim da existência de múltiplas variáveis que interagem);
2. Abandonar os preconceitos sobre a gestão (que deixa de ser conotada como manipulação dos consumidores / utentes e visar apenas o lucro para ser assumida como fonte essencial para o bem-estar e de serviço que, quando bem gerida, gera margens de lucro que podem ser reinvestidas no desenvolvimento da missão da organização, garantindo a sua sustentabilidade);
3. Evoluir do operacional para o estratégico (para além da manutenção dos postos de trabalho, assume-se uma abordagem prospectiva e de longo prazo em que os destinatários, colaboradores e as suas relações estão no centro do cumprimento eficiente da missão);
4. Gerir para a melhoria contínua e a excelência (ter uma política de melhoria da qualidade sustentada em equipas e num forte espírito colectivo, baseado no alinhamento com a identidade e a missão da organização);
5. Criar organizações positivas e aprendentes (gerir a emoção e a motivação – motivo para a acção, com a inovação do funcionamento interno e a existência de ambientes agradáveis de trabalho, onde os colaboradores devem ser constantemente desafiados para se assumirem como os principais autores da estratégia e da acção);
6. Passar da gestão da informação para a dos processos de comunicação (desenvolvimento de processos de comunicação formal e informal, interna e externa, como fonte de alimentação de uma liderança que fixe metas e pontos de união);

7. Desenvolver a cultura da inovação como *empowerment* (assumir a cultura da aprendizagem, do conhecimento e da inovação como processo essencial de desenvolvimento integral dos indivíduos e da organização);
8. Consolidar a cultura da avaliação para o desenvolvimento (com base na definição participada e clara de objectivos e de uma avaliação compartilhada e co-responsável no sentido de ajustar as capacidades de oferta aos desejos e necessidades da procura);
9. Promover a cultura da inovação colectiva por ruptura (concepção e aplicação de soluções alternativas encontradas pela descoberta dos recursos ocultos de cada indivíduo único, permitindo a conjugação de talentos ocultos e o desenvolvimento da qualidade das relações sociais);
10. Cultivar o trabalho em parceria (existência de projectos objectivos e desenvolvendo as relações de longa duração, estruturadas a partir da construção e cultivo da confiança mútua, em que as organizações sabem quando competir e quando cooperar, estabelecendo limites de negociação e parceria).

Carla Duarte apresenta outro tipo de proposta de inovação e qualificação das organizações do Terceiro Sector, sugerindo dois objectivos: (i) melhorar a qualidade da gestão das instituições do Terceiro Sector, actuando sobre as formas de organização e gestão, a cadeia de valor dos serviços, a integração das TIC e os modelos de cooperação inter-institucional e (ii) desenvolver competências internas, actuando sobre a formação / desenvolvimento estratégico de dirigentes e a formação específica de colaboradores.

Com base nestes objectivos, a autora propõe um Modelo de Intervenção baseado num processo de consultoria que permite às organizações identificar os problemas que as afectam num dado momento, elaborar um plano de medidas que contribuem para a solução desses problemas, implementar medidas de formação e consultoria formativa de curto prazo e avaliar os resultados obtidos. O que se pretende, de acordo com Carla Duarte, é que as organizações consigam qualificar e melhorar o desempenho dos seus profissionais e dirigentes e melhorar a qualidade dos seus serviços, aumentando a sua autonomia e sustentabilidade de uma forma participada. Outro pilar do Modelo de Intervenção passa pelo desenvolvimento de medidas tecnológicas / digitais de formação e consultoria para a solução de problemas de marketing e de gestão, utilizando a Internet e o *marketing* para melhorar e aproximar as entidades dos seus colaboradores, beneficiários, utentes e comunidades de apoio e aplicar *software* em áreas como a gestão de projecto e a gestão documental.

Célia Lavado e António Barata referem que as organizações «de excelência» do Terceiro Sector, para tornarem eficaz a sua intervenção junto dos mais desfavorecidos, mais do que produzirem bens tangíveis, terão cada vez mais de praticar uma estratégia de investigação-acção que tire partido de produtos imateriais, tais como a (in)formação, o *know-how*, as novas metodologias e os meios informáticos. Deste modo, propõem a criação de um espaço virtual que apele à participação e colaboração de todos, assumido como instrumento estratégico e ferramenta de divulgação e gestão da informação e conhecimento tendo em vista nove objectivos:

- Contribuir para a definição epistemológica e estratégica do Terceiro sector;
- Desenvolver a qualidade de intervenção e as competências técnicas e científicas de dirigentes, técnicos/as e voluntários/as do Terceiro Sector;
- Promover o voluntariado no sector;
- Promover o emprego no sector;
- Fomentar a partilha de experiências entre entidades;
- Promover o conhecimento do sector;
- Promover a capacidade e o espírito de iniciativa;
- Disponibilizar bases de dados (documentos e estudos, informação sobre entidades e estatística, bibliografias, programas, formação, produtos, entre outros);
- Facilitar a captação de recursos.

Maria Amado refere que “o Terceiro Sector tem órgãos de gestão própria a quem cabe definir e decidir estrategicamente a sua posição no Mercado como qualquer outra Organização. Se assim é, bastará ter o empenho da Gestão de Topo para que o funcionamento da Organização seja realizado com as melhores práticas de gestão, adequadas à sua existência / diferenciação no Mercado. É que as Organizações do Terceiro Sector, sendo sem fins lucrativos, têm Clientes que são os utilizadores dos seus serviços e que financiam as suas actividades, facto que as obriga a pensar em termos próximos às Organizações do Segundo Sector.” (2007: 52) Deste modo, a autora considera que as organizações devem contar com a participação e envolvimento de todos os colaboradores para uma adaptação ao mercado com maior rapidez, fazendo mais e melhor, assim como devem basear-se no conhecimento, convertendo cada colaborador num especialista qualificado e onde a aprendizagem seja tida como contínua para que se possa alcançar a eficiência, identificar e resolver problemas e atender às necessidades dos clientes (internos e externos). Maria Amado adianta que, relativamente à qualidade, será essencial transparência como sinal de participação nas

relações com a comunidade e meio envolvente e a necessária estruturação da organização através de um sistema de gestão que coordene o uso de metodologias e ferramentas que garantam as condições de Planear, Fazer, Verificar e Actuar, reportando um conjunto de itens de avaliação:

1. Actuação da Gestão de Topo;
2. Comunicação de valores e resultados obtidos;
3. Definição de objectivos e cumprimento de metas;
4. Cumprimento da missão;
5. Satisfação dos seus utentes;
6. Desenvolvimento potencial dos colaboradores;
7. Formação, desenvolvimento profissional e competência;
8. Processos internos e seu desempenho;
9. Fornecedores e análises de custos;
10. Controlo patrimonial;
11. Relatórios financeiros;
12. Capacidade de produção / oferta de serviços;
13. Padrão de actuação de voluntariado.

Considero importante o contributo de Júlio Ricardo que estabelece uma relação directa entre Desenvolvimento Local e a Economia Social e Solidária, apontando 18 indicadores operacionais que “permitem definir uma economia inclusiva (territórios e pessoas), envolvendo e valorizando territórios fragilizados e criando uma proximidade significativa no circuito produção-consumo, reforçando laços de solidariedade, de consumo responsável e de comércio justo.” (2007: 63) Deste modo, as organizações deverão:

1. Promover a transformação do território a partir de uma visão dinâmica e exclusão (territórios e pessoas);
2. Desenvolver a sua missão;
3. Fazer o marketing social;
4. Construir espaços de encontro entre os actores locais favoráveis à mudança;
5. Conceber, criar e tornar visíveis os seus projectos e a sua capacidade empreendedora;
6. Favorecer a transferibilidade, através da construção de modelos com possibilidades de disseminação;

7. Criar sinergias com outras organizações, projectos e territórios, constituindo redes organizadas de conjugação de esforços e de oportunidades;
8. Valorizar o conceito de micro-fileira local;
9. Valorizar e recuperar os recursos locais abandonados e esquecidos, mas capazes de criar novas oportunidades;
10. Construir um processo de desenvolvimento sustentável, considerando os aspectos económicos, ambientais, sociais e culturais;
11. Demonstrar capacidade de inovação / evolução nos produtos e nos serviços, integrando as oportunidades e adaptando-se às novas exigências dos clientes e do território;
12. Valorizar a diversidade como um recurso;
13. Ter presente a visão humanista de empresa, o Homem no centro dos interesses, à frente dos factores económicos, conjugando economia de mercado, economia não monetária, economia pública e valorizando o voluntariado e uma abordagem cooperadora;
14. Possibilitar às pessoas desfavorecidas as condições para exercer o seu direito de cidadania, reconhecendo-as como valores e não como encargos;
15. Valorizar a qualidade do trabalho e o bem-estar dos trabalhadores, disseminando essa cultura no território;
16. Integrar a organização nos desafios do Desenvolvimento Local, estreitando formas de colaboração com outras organizações;
17. Desenvolver práticas inovadoras e diversificadas e intervindo sobre os processos de transformação física e sócio-culturais;
18. Estruturar actividades de monitorização e avaliação através de uma abordagem participativa.

Em suma, no âmbito da definição da missão e objecto do Terceiro sector, realça-se a pertinência de inscrever o Terceiro Sector nos planos estratégicos de desenvolvimento, promover a inclusão social e o emprego através da economia social, em articulação com as medidas de emprego, identificar novos campos de actuação de resposta a novas necessidades sociais baseados em fórmulas articuladas de concretização, fomentar o empreendedorismo e promover a defesa, difusão e intercâmbio de boas práticas desenvolvidas pelas organizações. Apenas desta forma será possível uma reforma do Terceiro Sector que deverá ainda ser acompanhada de um sinal político de reconhecimento público do papel que as organizações do Terceiro Sector desempenham

na sociedade civil, do fomentar de parcerias e modalidades de cooperação Estado – entidades do Terceiro Sector, da racionalização e rentabilização dos recursos públicos, gerando maior oferta social a custos inferiores e do fortalecimento do Terceiro Sector, através da congregação de organizações representativas do sector social.

### **3.3. O PROGRAMA – REDE SOCIAL**

Em resposta ao debate existente no que se refere ao Estado-Providência e à emergência do Terceiro Sector como estrutura fundamental de inclusão social e desenvolvimento social local, procurarei apresentar o programa Rede Social e a sua integração nas políticas sociais activas focando três questões: 1) O Estado-Providência e o Modelo Social Europeu; 2) As Políticas Sociais e o Desenvolvimento em Portugal; e 3) A Implementação do Programa Rede Social.

#### **3.3.1. O Estado-Providência e o Modelo Social Europeu**

Um conjunto diversificado de estudos e publicações tem vindo a demonstrar as transformações profundas que a sociedade apresenta em planos vários, tais como demográfico, cultural, educativo, profissional, de desenvolvimento, os quais apresentam debilidades de carácter estrutural com configurações ao nível dos fenómenos de pobreza e exclusão social. Estes problemas justificam a permanente necessidade de reflexão, ensaio e implementação de políticas que traduzam soluções e estratégias de mudança para a existência de um “Estado de Bem-Estar” ou “Estado-Providência”.

A diversidade de sistemas de bem-estar teve o seu desenvolvimento mais relevante após a 2.<sup>a</sup> Guerra Mundial, na Europa, período que coincidiu com um elevado nível de crescimento económico. Para Stewart Mill, existiam diferenças entre alguns dos conceitos mais utilizados e que convém também aqui esclarecer. Assim, o autor considerava que o *Estado de bem-estar* ocorre quando o Estado procura assegurar níveis mínimos de qualidade de vida ou distribuir recursos de natureza diferente dos que o mercado propicia. Este conceito é utilizado para referir os principais sistemas de apoio social, nomeadamente o Sistema Nacional de Saúde, Sistema de Segurança Social, Sistema de Educação, Serviços Estatais de Trabalho Social. Seguindo os pressupostos de Mill, Leonel Domingues apresenta a *Política Social* como o conjunto de “princípios e práticas da actividade do Estado – incluindo a política estatal para a acção privada ou voluntária – relacionada com a redistribuição com objectivos de procura do bem-estar.” (2005: 16) Assim, o *Bem-estar social* é apresentado como objectivo a atingir para a melhoria da qualidade de vida, através de programas sociais formais e o *Sistema de bem-estar* como o conjunto de organizações estatais e não estatais (como são exemplo as do sector não-lucrativo e as do privado com fins lucrativos) e mecanismos relacionados com o assegurar e garantir o bem-estar social dos cidadãos.

### Os Sistemas de Bem-Estar e Modelos Sociais

No início dos anos 80, Esping-Andersen identificou três regimes de sistemas de bem-estar: liberal, conservador e social-democrata. O primeiro era próprio dos Estados Unidos da América, Austrália e Nova Zelândia, alargando-se posteriormente para a Inglaterra, e privilegiava o acesso à cobertura dos riscos sociais pela via de uma relação entre o mercado e o cidadão. O segundo deve o seu nome por ser a continuação das políticas sociais europeias do final do século XIX e metade de século XX, tratando-se de uma perspectiva anti-liberal, na medida em que rejeitava a primazia do mercado pela adopção e prossecução de políticas e seu financiamento por parte do Estado, com vista à protecção familiar. O terceiro, o social-democrata, predominava na Escandinávia e assemelhava-se ao conservador quanto à extensividade dos direitos sociais e rejeição do papel do mercado, mas distinguia um forte pendor para a redistribuição das políticas sociais, utilizando o sistema com intenção de redistribuição da riqueza e igualização tendencial das condições de vida.

Sendo o *Estado de bem-estar* apenas concebível no quadro dos modelos conservador e social-democrata, as suas metas influenciaram fortemente o Modelo Social Europeu, actualmente alvo de vincadas reflexões e questionamentos quanto à sua capacidade de sustentação<sup>14</sup>. O presente modelo apresenta um conteúdo próprio relacionado com uma associação à configuração de estado de bem-estar e de relações industriais que valoriza a cidadania, mais que o mercado e as famílias, caracterizando-se “pela transferência de altos níveis de prestações sociais, forte regulação jurídica dos mercados de trabalho e uma profunda negociação institucionalizada entre parceiros sociais. As prestações cobrem os riscos de perda de rendimentos motivada pelo desemprego, problemas de saúde, velhice e outros acidentes que possam ocorrer no decurso da vida.” (Domingues, 2005: 18) Por outro lado, o Modelo Social Europeu confronta o Anglo-Americano, que está muito mais ligado ao mercado e às escolhas individuais, contrapondo-se ao modelo neo-liberal que conduziu às transformações ocorridas em Inglaterra na sequência do Governo do Partido Conservador Britânico<sup>15</sup> e do seu líder entre 1979 e 1990 – Margaret Thatcher e às políticas adoptadas por Ronald Reagan entre 1981 e 1989 nos EUA. A política de Reagan baseava-se em pressupostos liberais cujo resultado se traduz no desmantelamento do sistema de protecção social criado pelos democratas nos anos

---

<sup>14</sup> Denota-se uma relação sobre o actual debate desenvolvido em torno do Sistema de Segurança Social português e da sua sustentabilidade.

<sup>15</sup> Este partido postulava uma perspectiva monetarista da economia, privatização de indústrias e serviços nacionalizados, centralização do poder político e autoritarismo.

de 1960 e com a valorização central do empreendedor em torno de duas ideias-chave: fé na superioridade do modelo americano de sociedade e forte desconfiança relativamente ao Estado central e ao sector público. O *Thatcherismo* assumia-se como a acção da «Nova Direita» inglesa cujo objectivo era a redução do peso do Estado, através da “diminuição da importância das políticas sociais estatais da concorrência entre o sector público e o privado, ou, em muitos casos, da privatização da provisão dos benefícios.” (Domingues, 2005: 19) Com esta política ocorreram grandes modificações, destacando-se: 1) a superioridade dos mercados; 2) a privatização dos serviços; 3) e a diminuição das competências do poder local.

### O Modelo Social Europeu e a implementação da Terceira Via

Com a vitória, em 1992, nos Estados Unidos, do Democrata Bill Clinton e do Partido Trabalhista de Tony Blair, em 1993, em Inglaterra, surge a denominada “Terceira Via”, como visão intermédia dos dois modelos (Modelo Social Europeu e Modelo Anglo-Americano). Decorrente do trabalho de Anthony Giddens sobre a teorização da Terceira Via que continha os processos de globalização e das novas tecnologias, a opção governamental dos Trabalhistas identificou três objectivos: 1) assegurar-se que a acção política é mais integrada e estratégica; 2) garantir que os utentes dos serviços públicos são objectivo central, devendo providenciar serviços mais adequados às pessoas; 3) fornecimento de serviços eficientes e de alta qualidade. A Terceira Via teve a sua fase de criação teórica e aplicação prática com domínios de governos de esquerda moderada na Europa e enfatizava a coexistência de fundamentos éticos do socialismo (tais como fraternidade e igualdade) com os mercados livres e democracias liberais de forma a reconciliar as economias de mercado e a justiça social, apresentando quatro princípios base:

- Interdependência: pela procura de novas maneiras de trabalhar em conjunto e de apoio mútuo, sendo tal entendido como única resposta à globalização inevitável;
- Responsabilidade: as pessoas necessitam de ser responsabilizadas pelas suas acções e esforços em sociedade, o que se assume como uma contrapartida de direitos e benefícios ao nível da cidadania;
- Incentivos: num mundo de incerteza e de constante mudança, relançou-se um encorajamento para poupar mais, estudar arduamente e trabalhar mais inteligentemente;
- Devolução: os governos devem fazer transitar o poder da democracia e a provisão pública para a sociedade civil e, em particular, do poder central para o poder local.

De acordo com Leonel Henriques Domingues, a perspectiva da Terceira Via “consiste em mudar as políticas sociais típicas do Estado-Providência com vista a ter em conta a importância do emprego na identidade de cada um e a implementar uma economia de inserção, intermediária da integração social. Esta economia de inserção aumenta progressivamente, através da multiplicação e extensão de medidas relevantes ao nível do tratamento social do desemprego, com vista a oferecer um número crescente de postos de trabalho de duração determinada, considerados como as melhores garantias de uma inserção social que passa pela inserção profissional.” (2005: 27)

No debate produzido nos EUA, assume-se, deste modo, que os sistemas de governação devem ser reformados não se assumindo simplesmente como liberais ou conservadores, mas atribuir importância à própria devolução de responsabilidades para os estados e governos locais, tendo Pander e Colier-Tenison definido essa *devolução* como a transferência de direitos, poderes ou responsabilidades, onde a comunidade tem um importante papel na prestação de cuidados sociais face às características que apresenta: tem maior envolvimento com os seus membros, compreende melhor os seus problemas, resolve problemas, presta cuidados, é mais flexível e criativa, é mais económica, conduz melhor os comportamentos desejados e focaliza-se nas capacidades.

Sendo a defesa do *workfare state* central para a Terceira Via, em 1997, os ingleses debatiam os seus prós e contras, tendo Alastair Endersby enumerado o seguinte:

**Quadro n.º 2 – Prós e Contras do *Workfare state***

PRÓS	CONTRAS
Fazendo o desempregado trabalhar, quebra-se a cultura da dependência. Receber os benefícios sem nada fazer encoraja a apatia e a preguiça. O Estado tem o direito de exigir contrapartidas em troca da generosidade dos contribuintes.	Estes esquemas tratam o trabalho dos desempregados como trabalho escravo. O <i>workfare</i> estigmatiza as pessoas como indolentes e carecentes de ser forçadas pelo Estado a trabalhar. Ignora os talentos e ambições dos envolvidos, usando-os em trabalhos de pequena importância, nos quais adquirem capacidades não utilizáveis posteriormente.
O trabalho produtivo aumenta o auto-respeito e dá-lhes maior confiança nas suas capacidades. Desenvolve capacidades associadas com o trabalho. As pessoas que estão a trabalhar são mais atractivas para os potenciais empregadores do que os desempregados, especialmente os de longo-prazo.	O que os empregadores procuram são capacidades de literacia, numeracia e familiaridade com as modernas tecnologias de informação, não sendo provável que os empregos do <i>workfare</i> as desenvolvam. Seria melhor investir na educação e na formação.

<p>O <i>workfare</i> contraria quem não quer trabalhar, os que defraudam os contribuintes quando declaram ser desempregados e desempenham actividades remuneradas na “economia paralela”.</p>	<p>Colocar os desempregados a trabalhar limita as suas oportunidades de procurar emprego. A manutenção nesta situação não diminui o número de desempregados. Alguns deles podem preferir a marginalidade do que serem forçados à inclusão nos projectos do <i>workfare</i>.</p>
<p>Trata-se de um investimento nas pessoas, dando-lhes oportunidade de saírem da pobreza, beneficiando também a economia com uma melhor oferta de trabalho. Mesmo que estes esquemas possam vir a ser mais caros, tornam-se mais baratos pela exclusão dos casos fraudulentos.</p>	<p>É mais caro, já que o Estado tem que pagar os custos da implementação do sistema. Em períodos de recessão, esses custos podem ser proibitivos, conduzindo ao colapso da política.</p>
<p>A sociedade também beneficia. Este tipo de trabalho pode incluir melhorias de condições de vida em comunidades locais, assistência a idosos e deficientes e trabalho para autoridades ou instituições de solidariedade social. A melhoria da qualidade de vida, não sendo economicamente calculável, é uma bonificação bem-vinda.</p>	<p>Falta motivação às pessoas envolvidas neste trabalho. Podem não encontrar tarefas atractivas para este tipo de trabalho.</p>
<p>Frequentemente são atribuídas funções em organizações não-lucrativas, para evitar impactos negativos no mercado de trabalho local.</p>	<p>Se assim for, desencoraja-se a cidadania activa e o voluntariado, à medida em que o Estado assuma a responsabilidade por essas iniciativas.</p>

Fonte: Domingues, 2005 (34-36)

Tendo como atributos de referência a regulação do mercado de trabalho, regulação das condições de trabalho, estabelecimento de iguais oportunidades de trabalho, saúde e segurança ocupacional, protecção social e inclusão social, subsiste então a necessidade de reflexão sobre a sustentabilidade do Modelo Social Europeu como produto da matriz social-democrata e com pressão quer pela vocação de preservação de uma Europa com sensibilidade social forte, quer pela necessidade de valorizar os factores de concorrência relevantes no quadro da globalização. O estabelecimento de uma união económica e monetária na Europa significa continuadas desregulações e privatizações, cortes na despesa pública e flexibilidade do mercado de trabalho, reduzindo a capacidade do movimento sindical a nível internacional e remete para a procura de novas formas de

organização de trabalho. Com base nas oito dimensões<sup>16</sup> definidas na “Estratégia de Lisboa”, em 2003, a União Europeia (UE-15) apresentava resultados inferiores aos dos EUA (incluindo a coesão social) com excepção do desenvolvimento sustentável, pelo que existe uma tendência universalizante do “modelo americano” em torno do poderio concorrencial elevado, do crescimento económico e do emprego. “A certeza que existe é que o Modelo Social Europeu não vai permanecer inalterado. A dúvida – ou o pressentimento – é se o mesmo não se aproximará do americano, «produtor de marginalização e de exclusão». Aliás, já Robert Castel nos havia avisado: «Sem dúvida que estamos colocados numa bifurcação: aceitar uma sociedade toda ela submetida às exigências da economia, ou construir um estado social à medida dos nossos desafios»” (Domingues, 2005: 43).

### O Estado-Providência e a Lei de Bases da Segurança Social

Desde o seu início que o Estado-Providência tem sido declarado como estando em crise, facto resultante de três causas exógenas: o impacto da internacionalização económica, as mudanças demográficas e a mudança ao nível da família e do novo papel económico da mulher. De acordo com Gosta Espingandersen, “para o Estado-Providência, o principal desafio que provém da globalização é, pois, a necessidade de manter a solidez das finanças públicas e reduzir o desemprego estrutural” (1998: 3), devendo existir qualificação dos trabalhadores, mudanças tecnológicas no comércio global e conciliação do bem-estar com a nova ordem global. As mudanças demográficas são a segunda causa apontada, considerando o mesmo autor que o verdadeiro problema não está no número de pessoas idosas, mas na baixa fecundidade, nas reformas antecipadas, na demora do primeiro emprego e nas baixas taxas de emprego. Deste modo, dá-se relevância à taxa de actividade, sendo considerado necessário estimular a fecundidade e maximizar o emprego, não deixando de ter em consideração o problema de envelhecimento da Europa e a preferência pela redução de mão-de-obra como uma estratégia para gerir o declínio industrial. Esta causa remete para a terceira referida inicialmente, uma vez que o nivelamento educacional entre homens e mulheres e a integração destas no mercado

---

<sup>16</sup> Sendo elas as seguintes: 1. Criação de uma sociedade de informação para todos; 2. Desenvolvimento de uma área europeia de inovação, pesquisa e desenvolvimento; 3. Liberalização (realização do mercado único, ajuda do estado e política de competitividade); 4. Criação de redes de indústrias (nas telecomunicações, nas *utilities* e transportes); 5. Criação de serviços financeiros eficientes e integrados; 6. Melhorar a envolvente da empresa (para o início dos negócios e no sistema de regulação); 7. Melhorar a inclusão social (fazendo as pessoas voltar ao trabalho, aumentar as capacidades/qualificações e modernizar a protecção social) e 8. Promover o desenvolvimento sustentável.

de trabalho remete para dificuldades de conciliação do emprego com as obrigações familiares, muitas vezes originando novas estruturas familiares (especialmente monoparentais) e uma baixa taxa de fecundidade<sup>17</sup>, atribuindo-se relevo às mudanças ao nível da família e do novo papel económico da mulher neste contexto.

Atendendo a estas causas, a superação da crise do Estado-Providência, deve adoptar uma estratégia de *win-win* que Espingandersen defende e que se baseia na satisfação de três objectivos: 1) criar emprego, especialmente para jovens, mulheres e os menos qualificados; 2) aumentar a fecundidade; 3) e proteger as famílias com crianças pequenas. Segundo esta concepção intervencionista do Estado, assume-se a promoção do bem-estar individual no sentido da resolução das necessidades sociais, na garantia da protecção dos cidadãos e igualdade de oportunidades em matéria de educação, saúde e adversidades da vida e na definição e orientação da acção colectiva para o bem-estar. Espingandersen considera como premissas que a existência de um sistema impositivo aumenta a distribuição da renda, a qual potencia a procura e gera emprego, o Estado deve arbitrar o capital como forma de regular a estabilidade política e social e a necessidade de democratizar o sistema económico através da subordinação ao poder político, garantindo acessos mínimos a todos os cidadãos através de uma combinação da intervenção pública, privada e das organizações sociais.

Decorrente de todas as reflexões em torno do Estado-Providência, a Lei n.º 32/2002, de 20 de Dezembro, aprova as bases do sistema de segurança social, que é composto pelo sistema público de segurança social (compreende o subsistema previdencial, o subsistema de solidariedade e os subsistema de protecção familiar), o sistema de acção social (desenvolvido por instituições públicas, autarquias e instituições particulares de solidariedade social) e sistema complementar (com regimes legais, contratuais e esquemas facultativos). O sistema de segurança social visa prosseguir os seguintes objectivos (art. 4.º): garantir a concretização do direito à segurança social, promover a melhoria das condições e dos níveis de protecção social e equidade, proteger os trabalhadores e as suas famílias nas situações de falta ou diminuição de capacidades para o trabalho, de desemprego e de morte, proteger as pessoas em situação de falta ou diminuição de meios de subsistência, promover as famílias através da compensação de encargos familiares, e promover a eficácia social dos regimes prestacionais e a qualidade da sua gestão, bem como a eficiência e sustentabilidade financeira do sistema.

---

<sup>17</sup> Associada à taxa de fecundidade deverá ser considerada a existência de estruturas de apoio à infância e família (exemplo de creches, jardins-de-infância, actividades de tempos livres).

De acordo com a Lei n.º 32/2002 (20 Dezembro), o sistema de segurança social adopta um conjunto de 17 princípios (art. 7.º ao 23.) que regulam a sua actuação, nomeadamente Universalidade, Igualdade, Solidariedade, Equidade Social, Diferenciação Positiva, Subsidiariedade Social, Inserção Social, Coesão Geracional, Responsabilidade Pública, Complementaridade, Unidade, Descentralização, Participação, Eficácia, Conservação dos Direitos Adquiridos e em Formação, Garantia Judiciária e Informação.

Dentro do sistema público de segurança social, o subsistema de solidariedade destina-se a assegurar, com base na solidariedade de toda a comunidade, direitos essenciais de forma a prevenir e a erradicar situações de pobreza e de exclusão e a promover o bem-estar e a coesão sociais (art. 50.º), pressupondo a contratualização da inserção (art. 60.º), isto é, assunção por parte dos beneficiários de um compromisso contratualizado de inserção e seu efectivo cumprimento.

O sistema de acção social tem como objectivos fundamentais “a prevenção e reparação de situações de carência e desigualdade sócio-económica, de dependência, de disfunção, exclusão ou vulnerabilidade sociais, bem como a integração e promoção comunitárias das pessoas e o desenvolvimento das respectivas capacidades” (art. 82.º), assegurando especial atenção aos grupos mais vulneráveis, nomeadamente crianças, jovens, pessoas com deficiência e idosos, bem como a outras pessoas em situação de carência económica ou social, disfunção ou marginalização social. Os seus princípios orientadores (art. 83.º) são a satisfação de necessidades essenciais e prevenção perante fenómenos económicos e sociais que fragilizem as comunidades, de forma adequada e eficaz e na garantia da equidade, justiça social e igualdade; o desenvolvimento social através da qualificação e integração comunitária dos indivíduos; a contratualização das respostas através do envolvimento e responsabilização dos destinatários; a intervenção integrada e prioritária das entidades mais próximas das pessoas carenciadas, através da valorização das parcerias constituídas por entidades públicas e particulares; a utilização eficiente dos serviços e equipamentos sociais; e o estímulo do voluntariado social, tendo em vista assegurar uma maior participação e envolvimento da sociedade civil na promoção do bem-estar e harmonização das respostas sociais.

Ainda de acordo com o respectivo sistema, encontra-se prevista nos art. 85.º e 86.º a promoção e organização de uma rede nacional de serviços e equipamentos sociais de apoio às pessoas e famílias, pressupondo uma efectiva articulação entre administração central, autarquias locais, instituições de solidariedade social e outras entidades,

públicas ou privadas, de reconhecido interesse, sendo este apoio à acção social desenvolvido através de subvenções, programas de cooperação e protocolos resultantes de processos de parceria para a intervenção integrada e numa lógica de proximidade com as pessoas (princípio da subsidiariedade).

### **3.3.2. As Políticas Sociais e o Desenvolvimento em Portugal**

Decorrente dos sistemas sociais adoptados na Europa e da configuração do Estado-Providência português, é possível, de acordo com Espingandersen (1998), identificar o histórico das Políticas Sociais implementadas, relacionando as mesmas com os problemas sociais com que se debatia a sociedade e as políticas seguidas no espaço temporal que decorre durante um século (de 1900 a 2000).

Entre 1900 e 1910, período caracterizado pelo fim da monarquia em Portugal, elevada turbulência política, económica e social daí resultante, assim como a verificação de grandes fluxos migratórios do interior para o litoral do país e uma actividade industrial reforçada, surgem alguns problemas sociais, tais como concentração urbana, abandono do interior do país, núcleos de desemprego urbano, pobreza endémica, prostituição e trabalho infantil. Como forma de actuação, foram definidas duas linhas centrais de actuação ao nível social: 1) redução da intervenção do Estado, com excepção do reforço e gratuidade da educação pública primária e 2) sistema de bem-estar social suportado apenas por mutualidades e cooperativas de trabalhadores.

Com a instituição da República, em 1910, até 1926, continua a verificar-se uma turbulência política, económica e social, agravada com a participação na 1.ª Guerra Mundial, dando continuidade aos problemas sociais identificados no anterior período. Nesta altura, adoptaram-se 3 posições na política social: 1) compromisso da Primeira República quanto à ampliação do sistema educacional; 2) apoio aos movimentos associativos e 3) em 1919, decorrente da inexistência de uma efectiva protecção social, o Estado português decidiu criar um sistema de segurança social.

Entre 1926 e 1974, decorreu um período de ditadura que definiu políticas nacionalistas e isoladas do contexto mundial, alegando-se ainda neutralidade durante a 2.ª Guerra Mundial, a recusa de ajuda internacional ao abrigo do Plano de Marshall, o início da guerra colonial em África (1961), dando origem a uma contestação interna ao regime. Os problemas sociais daí resultantes foram: opressão social, redução dos direitos e garantias dos cidadãos, redução do poder económico dos cidadãos, aumento da concentração urbana, elevados fluxos migratórios para a Europa Central, degradação

urbana e deficientes condições habitacionais nas grandes cidades. Durante este período de ditadura, as políticas sociais foram as seguintes:

- a) Em 1926, criou-se o primeiro grande sistema de pensões em Portugal;
- b) Em 1935, criou-se um sistema de segurança social baseado em instituições sociais dos trabalhadores da indústria, do comércio e dos serviços;
- c) Em 1960, apenas 6% da população era abrangida pelas políticas sociais e somente 50% dos elegíveis eram, de facto, integrados pelo sistema social. Apenas 11% da população beneficiava do sistema público de educação;
- d) Na década de 1970, as políticas sociais foram alvo de uma mudança significativa, tendo sido criado, em 1973, o sistema social universal.

De 1974 a 1985, com a instauração de um Estado democrático (1974), a restauração de direitos sociais, políticos e culturais, existência de um grande dinamismo político e cultural, a independência das colónias portuguesas em África e a adesão de Portugal à Comunidade Europeia (1985), as dificuldades sociais mais evidentes foram os problemas urbanos e a elevada imigração de pessoas das antigas colónias para Portugal. As principais políticas sociais adoptadas neste período foram o alargamento do sistema de bem-estar a toda a população, com o aumento das pensões sociais (em 1974), a criação de um sistema não contributivo no qual pensionistas, pessoas com pouca ou nenhuma contribuição, fossem abrangidos, criação do 13.º mês também para pensionistas e a renovação do já existente modelo de cidadania e bem-estar.

Com a participação de Portugal de pleno direito na construção de uma Europa social mais justa e a implementação do Modelo Social Europeu, entre 1985 e 2000, verificavam-se problemas de marginalidade urbana, conflitos étnicos e novo fluxo migratório de pessoas da Europa de Leste. Como políticas sociais deste período, evidencia-se, em 1986, a criação de uma taxa social única de 35,5% sobre o valor da remuneração laboral, em que 11% é paga pelos trabalhadores e 24,5% é paga pelos empregadores, assim como a definição de uma única pensão do sistema onde os pensionistas se encontram registados, a criação do 14.º mês para os pensionistas, projectando-se a reforma do modelo de segurança social e a atribuição de um valor mínimo garantido.

### Enquadramento das Políticas Sociais Activas

De acordo com João Emílio Alves, “importa destacar que as políticas em Portugal, nos últimos anos, tendem a evoluir no sentido de uma «europeização», já que muitas das prioridades, das estratégias e dos instrumentos de actuação, têm sido influenciadas pela agenda política social europeia. Com efeito, a adesão à União Europeia proporcionou a Portugal o acesso a um conjunto de recursos de ordem financeira e organizacional que muito têm contribuído para, pelo menos, ajudar a mudar o modelo de intervenção e de procura de soluções, perante os problemas estruturais da pobreza e da exclusão.” (2007: 12) No entanto, o mesmo autor alerta para a existência de um Estado-Providência português «dualizado e pouco desenvolvido», relativo a uma realidade social preocupante face aos fenómenos de pobreza e exclusão social evidenciados e uma incapacidade de resposta às desigualdades sociais geradas pelo sistema económico português. Decorrente da adopção do modelo social europeu, Portugal passou a integrar orientações da política social europeia, produzindo-se duas alterações significativas em matéria de políticas sociais. A primeira relacionada com o aumento da consciencialização política, académica, social e cívica perante os problemas da pobreza e exclusão social, quer quanto ao conteúdo, significado, como o volume e impactos. A segunda remete para a reorientação das políticas sociais que privilegiem o estabelecimento de parcerias entre diversos actores locais, sendo eles públicos e privados, e reforçando a “mobilização da sociedade civil local e dos próprios grupos sociais vulneráveis à pobreza e à exclusão para um debate alargado e partilhado, quer no diagnóstico das situações mais críticas, quer na procura de soluções de compromisso, mais eficazes e sustentáveis.” (Alves, 2007: 13)

Assim sendo, valoriza-se o alargamento dos direitos sociais e o desenvolvimento de políticas sociais activas que actuem sobre o carácter multidimensional dos fenómenos da pobreza e da exclusão, nomeadamente a qualidade social e a política social como factor produtivo, mobilizando competências, disponibilidades, vontades e recursos de actores sociais locais, para além dos dirigentes políticos internacionais, nacionais, regionais e locais.

Recentemente, tem-se assistido ao lançamento e consolidação de um conjunto de programas e medidas de política social, constituindo-se como instrumentos para as novas formas de intervenção social e mobilização/coordenação de diversos actores sociais com base no trabalho em parceria. A base fundamental e transversal das políticas sociais activas prende-se com as estratégias de intervenção que promovam o desenvolvimento social sustentável e integrado, através da promoção e melhoria da

qualificação da população activa e pela criação de condições facilitadoras do acesso a um conjunto variado de recursos e direitos cívicos, sociais e políticos, considerados necessários a uma qualidade de vida condigna e mais igualitária. Deste modo, identificam-se dois pressupostos essenciais associados aos objectivos das políticas sociais activas: 1) a promoção de um conceito de cidadania como garante do exercício pleno de direitos cívicos e da inclusão social; 2) o reconhecimento da relevância da igualdade de oportunidades essencial a uma sociedade democrática. Numa lógica de discriminação positiva, as políticas sociais activas pretendem satisfazer as necessidades humanas, mas também actuar ao nível da resolução de problemas sociais e de bem-estar de toda a população. “Algumas destas medidas e políticas sociais correspondem a estratégias e propostas inovadoras, além de complementares e integradas, com um denominador comum que passa por um maior envolvimento, mobilização activa e co-responsável das comunidades locais, no sentido de procurarem reunir esforços para a idealização e implementação de acções e projectos relacionados com o desenvolvimento social” (Alves, 2007: 16), podendo estabelecer uma relação entre este desenvolvimento social e as dinâmicas produzidas no âmbito de projectos de desenvolvimento local.

### A Globalização e o Desenvolvimento Local

Como refere Walter Rodrigues, “o fim da modernidade não é o «fim da História», mas sim o princípio de uma nova era, uma Era Global” (1999: 96). Na actual conjuntura nacional e com os desafios colocados pelo próprio processo de globalização, o desenvolvimento de um território assume especial importância na resposta que é dada às diversas necessidades e expectativas comunitárias. “A globalização é um ponto de confluência de processos vários, contraditórios alguns, convergentes outros, contribuintes todos eles da complexidade da configuração social do mundo contemporâneo” (Rodrigues, 1999: 96). Assume-se que a globalização pressupõe um carácter multidimensional e correlativamente sustenta a desterritorialização de dinheiro, pessoas, imagens, signos, ideias, face à desnacionalização e deslocalização.

Mas as dimensões e alcance dos processos de globalização deverão atender a diversos aspectos fundamentais. Um primeiro ponto reside na não-distinção entre globalização, internacionalização e mundialização e o segundo ponto deriva de uma relação entre globalização e as dimensões económicas (referidas como globalização da economia). Existem ainda outras duas dimensões essenciais nos processos de globalização, nomeadamente a dimensão cultural (globalização da cultura) e a dimensão ambiental

(globalização dos riscos ambientais). Como terceiro ponto, confundiu-se frequentemente globalização com processo de crescente homogeneização cultural e social, como se a globalização pudesse resultar na aniquilação das diferenças e heterogeneidades de todo o tipo. Outro equívoco consiste em considerar que a globalização se opõe à localização, como se tratasse de pólos mutuamente exclusivos. (Rodrigues, 1999: 98). Ou seja, a questão decisiva dos actuais processos de globalização reside na profunda transformação dos modos como se concebe e utiliza o espaço e o tempo, em que o factor mobilidade desempenha um papel central.

Face ao conjunto de necessidades e expectativas comunitárias, o próprio Estado associa duas lógicas de intervenção: a territorial supranacional, cuja formalidade assenta na participação em organismos internacionais e a lógica territorial transnacional, que não se apresenta na lógica geográfica formalizada, mas que constrói novos poderes territoriais, criando uma geografia virtual. Conciliando as lógicas formais e não formais, a globalização permite a formação de territórios mais amplos e estimula os processos de construção, criando-se uma lógica territorial cada vez menos forte e uma lógica territorial supranacional e transnacional cada vez mais forte. Neste sentido, existem diversas características provocadas pelos processos da globalização e que vão contribuir para o desenvolvimento local, nomeadamente a resistência das identidades locais e a sua resistência face à intervenção do Estado-Nação, o contributo da crise de soberania do Estado-Nação para o desenvolvimento local, a cumplicidade e interesses comuns com as construções supranacionais (exemplo da aplicação dos fundos comunitários em projectos de desenvolvimento local) e a cumplicidade e interesses comuns com as construções transnacionais (exemplo da construção da Central Fotovoltaica no concelho de Moura como estímulo ao desenvolvimento local e como resposta ao Protocolo de Quioto).

Assume-se, desta forma, que a globalização implica novos problemas e dinâmicas, mas também cria novos processos de intervenção, que ultrapassam em larga medida as lógicas e capacidades de acção nacional ou local. Deste conjunto de contradições e complementaridades surge o conceito «glocalização», que valoriza a relação do local com o global, existindo autonomias, complementaridades, contradições e resistências. Todo este conjunto de dinâmicas da glocalização estimula o desenvolvimento local na sua tradição identitária que, por sua vez, torna o desenvolvimento local como amortecedor das consequências da globalização.

“Todo este processo conduz, cada vez mais, ao aparecimento do espaço-mundo como uma unidade de análise autónoma, que integra ela própria as demais escalas da vida social, sejam elas o Estado-Nação ou os territórios locais. (...) A extensão dos problemas à escala mundial obriga a que os mesmos sejam encarados ao nível planetário – pensar globalmente –, mas, apesar dessa globalidade, na análise das problemáticas teremos que ter em atenção a diversidade dos contextos – aos vários níveis – onde esses mesmos problemas existem – pensar localmente –, para posteriormente, ao nível local, podermos conceber a intervenção – agir localmente –, não descurando no entanto que a «solução» para essas mesmas problemáticas, não se encontra somente ao nível local, sendo necessário processar modificações em todo um conjunto de mecanismos tanto ao nível nacional como ao nível mundial – agir globalmente.” (Menezes, 2001: 27)

Decorrente das ideias apresentadas, Ana Cardoso, assente em princípios como o da inserção, refere que a Rede Social deve actuar como incentivo de projectos de desenvolvimento local, integrados nos respectivos PDS<sup>18</sup>, apostando na coordenação e na cooperação progressiva entre parceiros. (2002: 86)

### O Poder Local nos Processos do Desenvolvimento

Existem actores locais cuja participação na tomada de decisões são mais expressivas e com repercussões mais directas nos processos de desenvolvimento. A comunidade procura responder a uma das suas necessidades, nomeadamente a da existência de pessoas que se assumam como líderes comunitários e que representem os seus interesses colectivos. Os autarcas eleitos nas diversas estruturas de poder político local são o caso desses processos de liderança comunitária. No entanto, não deveria existir tão grande distinção entre o trabalho político dos «agentes politicamente activos» e os «cidadãos politicamente passivos» face aos factores sociais que a determinam, na medida em que pode ser um factor constrangedor à participação dos cidadãos nos processos de desenvolvimento local. Uma alternativa no processo democrático passa pela participação efectiva dos cidadãos, com discussão de novos papéis dessa mesma cidadania e a renovação dos poderes políticos e institucionais.

Para uma maior participação nos processos de desenvolvimento, deverá existir uma relação estreita entre as necessidades e expectativas comunitárias e as ideias base que

---

<sup>18</sup> Entendido como Plano de Desenvolvimento Social. Este assunto será aprofundado numa fase posterior com a referência aos diversos instrumentos de planeamento do programa Rede Social.

sustentam o conceito de desenvolvimento, nomeadamente na procura de progresso, felicidade, bem-estar e prosperidade. No entanto, mais do que crescimento económico, produtividade, progresso tecnológico, antropocentrismo, racionalismo e individualismo, ideias fundamentais de desenvolvimento na era da Modernidade, o desenvolvimento local pressupõe um processo de mudança, intervenção numa comunidade territorial de pequena dimensão, satisfação de necessidades fundamentais, mobilização das capacidades locais, participação (*empowerment*), mobilização de recursos exógenos, numa perspectiva integrada, através do trabalho em parceria, com impacto em toda a comunidade e tendo em atenção as questões relacionadas à diversidade.

Mais do que a apropriação geográfica assente na construção de uma identidade, dotada de solidariedade colectiva, em que o grupo define esse espaço para as suas manifestações colectivas, e autonomia no que se refere ao exercício de poder perante grupos externos, será necessário atender ao princípio da subsidiariedade, em que os problemas sejam resolvidos no âmbito das comunidades e com a participação efectiva de quem possui essas mesmas necessidades. Esta lógica em que o desenvolvimento decorre de processos de baixo para cima deriva do paradigma territorialista, com a valorização dos recursos endógenos das comunidades e territórios e da sua identidade territorial. Concordando com Roque Amaro, o contexto local contém um conjunto de características que facilitam a resolução de várias problemáticas, permitindo uma melhor identificação dos problemas, dar uma resposta mais adequada às situações e/ou grupos marginalizados, uma mobilização/aproveitamento mais efectivo dos recursos, estimular as capacidades de iniciativa, mobilizar e sensibilizar as populações, a articulação entre a dimensão quantitativa e qualitativa do desenvolvimento, o aparecimento de redes de solidariedade informais e de parceria, a aproximação a novas formas de democracia mais participada e a consideração do respeito pela diferença.

No entanto, o paradigma neo-territorialista apresenta-se com uma postura menos radical, com uma base endógena, mas conciliando com questões externas e que vêm de cima, na medida em que, numa economia de mercado, os actores não são completamente livres, já que existem regras, convenções, políticas e valores instituídos. No entanto, as pessoas são sujeito de desenvolvimento e não objecto de desenvolvimento, conceito que tem vindo a ser alvo de questionamento. Face a essas questões, surgiram seis conceitos de desenvolvimento com estatuto institucional:

1. Desenvolvimento Sustentável (que procura incorporar as questões ambientais e a gestão dos recursos naturais e que surgiu em 1987);
2. Desenvolvimento Local (em que a comunidade é a base da revolução e que surgiu nos anos 80);
3. Desenvolvimento Participativo (com uma participação activa das pessoas – cidadania activa, surgido também nos anos 80);
4. Desenvolvimento Humano (surge na década de 90 e prevê a satisfação das necessidades das pessoas e garantia de cidadania);
5. Desenvolvimento Social (com a intervenção do Estado na resolução de problemas sociais, surgido em 1995) e
6. Desenvolvimento Integrado (cujo conceito é transversal a todos os restantes).

Todos estes conceitos relativos ao desenvolvimento pressupõem articulação estreita entre os diversos actores sociais, baseada em processos de coordenação, visto ser “um conceito, e uma prática, com história e que, ciclicamente, parece surgir como estratégia para a melhor prossecução de determinados objectivos das políticas estatais e, em particular, no que diz respeito às políticas sociais.” (Cardoso, 2002: 84)

### **3.3.3. A implementação do programa Rede Social**

Foi com base no modelo social e das políticas daí resultantes que foram implementadas algumas políticas sociais activas no território português com metodologias de intervenção social relevantes para a atenuação dos fenómenos ligados à pobreza e à exclusão social, onde se enquadra o programa Rede Social que possui “uma nova filosofia dos direitos sociais, o mesmo é dizer a filosofia dos designados direitos de integração, cuja característica é o direito à inserção, uma vez que não é possível dissociar a integração/inserção social da participação e o direito a esta.” (Alves, 2007: 17) Ou seja, os indivíduos e grupos participam na procura de soluções para alguns dos seus problemas, sendo actores dos seus próprios processos de integração social, passando a ser cidadãos activos e construtivos dos seus percursos de vida, onde se exigem formas adequadas de coordenação face à multidimensionalidade da exclusão social.

A coordenação (ou parceria) emerge com forte força política no final dos anos 90, remontando a sua história aos anos 60 quando, nos EUA, surge o «Planned Programme Budgeting», que procurava organizar uma lógica funcional e departamental dos governos central e local, tal como acontecia no Reino Unido, nos anos 70, com o «Joint

Approach to Social Policy». Em Portugal, nos anos 60, no âmbito do «Serviço de Promoção Social», procurava-se a participação e a cooperação entre serviços e instituições como filosofia central de trabalho. Assim, alguns autores salientam a importância da coordenação nas políticas sociais como resposta eficaz contra a pobreza e a exclusão, sendo um conceito utilizado de diversas formas e significados, mas com o reconhecimento de duas dimensões: 1) vertical, com a descentralização dos serviços e que estabelece relações entre os diferentes sectores de governação, tanto ao nível da concepção, como da interpretação e implementação das políticas; 2) e horizontal, que implica mais e melhor coordenação entre todos os actores envolvidos, com o estabelecimento de relações entre organismos públicos e a sociedade civil na procura de percursos integrados de inserção.

Neste contexto, identificam-se três níveis de coordenação. “Ao nível político, onde a análise dos resultados da coordenação se deve centrar no desenvolvimento de objectivos e na sua tradução num conjunto coerente de políticas, programas e medidas. Ao nível das instituições, onde a coordenação deverá produzir um aumento da capacidade de oferta de serviços integrados; o seu enfoque deve situar-se na forma como as instituições se organizam nesse sentido. E, finalmente, ao nível dos indivíduos, onde o enfoque deverá ser no surgimento de respostas e serviços que melhorem a situação das pessoas em situação de exclusão e que providenciem uma perspectiva para a inclusão através de trajectórias e percursos que, estando de acordo com as necessidades das pessoas, tenham em vista o desenvolvimento do seu capital social, cultural e económico.” (Cardoso, 2002: 84)

Com a entrada de Portugal na então Comunidade Económica Europeia, em 1986, integrou-se um princípio orientador da intervenção social no qual o partenariado, como cooperação formal de pessoas e entidades, teria como objectivo criar novas respostas, ou mais concertadas, face aos problemas emergentes e contribuisse para o desenvolvimento local. Ao abrigo dessa lógica e com a participação no Programa Europeu para a Integração Socioeconómica de Grupos Menos Favorecidos (designado por Pobreza III), deu-se origem a um conjunto de experiências inovadoras que demonstravam as potencialidades do diálogo e da cooperação inter-institucional a nível local, tendo sido criada a Direcção-Geral da Acção Social, em 1991, associada à articulação da dimensão social com a económica numa lógica de concertação inter-institucional e trabalho em rede.

### Inserção, redes sociais e parceria

“O novo desafio colocado à acção social foi o de co-responsabilizar os indivíduos, as diversas instituições e toda a sociedade na execução de um conjunto de medidas de intervenção participada, na qual cada actor assume determinados compromissos de cooperação, no sentido da definição de uma trajectória de inserção.” (Cardoso, 2002: 89) Actualmente, a cidadania consolida-se em torno de um conjunto alargado de direitos sociais, civis e políticos, sendo necessário agir ao nível da sua reconstrução, isto é, actuação política para garantia dos direitos dos cidadãos e capacidade de resposta às evidentes manifestações de exclusão social que denunciam a crise existente ao nível do Estado-Providência.

A inserção social, como objectivo último de qualquer medida social activa, deve ser entendida como um processo lato e abrangente, assumindo o seu carácter multidimensional e englobando diversas áreas, tais como emprego, formação profissional, saúde, educação, alojamento, entre outras, o que permite potenciar a qualidade de vida das pessoas e grupos e harmonizar as relações sociais.

As redes são entendidas como constituintes da nova morfologia social das sociedades, tendo vindo a tornar-se, desde as décadas de 1970 e 1980, como características assumidas do discurso político, científico e mediático. Joseph Just apresenta o parceria, ou trabalho em rede, como um processo onde duas ou mais organizações se unem para criar algo de novo, algo que não poderiam conseguir por si só e é mais do que a soma das suas acções (Castro, 2002: 76). Assim, em torno do conceito de rede, assume-se a “existência de relações, interconexões e interacções, mais ou menos intensas, entre diversas unidades interligadas, sejam indivíduos, famílias, grupos sociais, comunidades ou territórios, na procura de convergência de influências e relacionamentos recíprocos.” (Alves, 2007: 19)

As redes sociais, entendidas como o conjunto estruturado de experiências e atitudes, mediadas por interacções sociais e encetadas de forma regular e duradoura, permitem aos actores sociais a capacidade de construção e mudança da realidade social que os rodeia, sendo possível identificar dois tipos: 1) as redes sociais primárias ou informais; 2) e as redes sociais secundárias, formais e não formais. As primeiras centram-se no indivíduo e nas interacções afectivas, dinâmicas e alteráveis no tempo (parentesco, vizinhança, amizade) com entidades colectivas espontâneas. As redes sociais secundárias formais evidenciam as interacções entre instituições sociais oficiais, estruturadas e com desempenho específico, podendo também ter carácter informal, com

a partilha de recursos mediante um esquema colectivo para a superação de dificuldades e problemas comuns.

É o entendimento recíproco entre diferentes actores, voluntários e em plena igualdade, que permite convergir os respectivos recursos para a realização de projectos comuns e intervenções partilhadas. No entanto, existem dificuldades associadas ao conceito de rede, sendo umas de carácter estrutural, tais como a necessidade de se assumir desde a colaboração simples até à formalização de acordos de parceria, o que implica, inevitavelmente, a interiorização de compromissos; outras são de natureza cultural, nomeadamente as de compatibilização de diferentes práticas profissionais e metodologias de intervenção, em nome de uma cultura de co-responsabilização e avaliação perante os objectivos esperados e os níveis reais de eficácia; dificuldades de carácter funcional, relacionadas com a gestão de recursos humanos entre diferentes parceiros, gestão de prazos e metas, gestão de recursos materiais e logísticos, gestão de procedimentos de monitorização e avaliação dos processos inerentes às redes sociais; e as de carácter psico-social, relacionadas com percursos e experiências profissionais e de vida difíceis de compatibilizar com novos modelos de discussão de problemas e prioridades para a concretização de melhores práticas de acção.

Assim, Ana Cardoso refere que para a concretização de quaisquer objectivos de trabalho em rede, deverão ser tidas em linha de conta cinco aspectos:

- A coordenação não se concretiza «por decreto»;
- A coordenação é um processo em permanente construção que pode causar problemas e conflitos entre os actores;
- A coordenação precisa de tempo. Tempo para se concretizar; tempo para atingir os seus próprios objectivos e alcançar resultados;
- A coordenação implica a necessidade de uma avaliação constante;
- A coordenação não é possível sem os recursos humanos adequados. “Importa salientar que não está em causa apenas a «quantidade» dos recursos afectos a este processo mas, em particular, o perfil de quem o dinamiza, levando a afirmação de que, ao nível local, a coordenação depende de um «Eu».” (2002: 98)

Com base neste conjunto de pressupostos percebe-se que o “trabalho em rede (em parceria) pode tornar-se efectivamente em oportunidades de aprendizagem e de mudança social, quando aquelas dificuldades dão lugar: à transformação de práticas profissionais; a atitudes de escuta activa e também a questionamentos e à consolidação do espírito crítico; à clarificação permanente de princípios e objectivos no quadro da

parceria/rede; à participação alargada, informada e esclarecida sobre problemas e necessidades, visando a negociação de interesses contraditórios e o estabelecimento de contratos de co-responsabilização e à utilização desmistificada de procedimentos de avaliação e de auto-avaliação, no sentido de uma permanente correcção dos projectos, iniciativas e acções resultantes das parcerias.” (Alves, 2007: 22)

Neste sentido, e com base numa perspectiva estruturada, será necessário analisar as redes sociais segundo três vectores: 1) as questões do planeamento da intervenção social; 2) a importância da avaliação e da auto-avaliação dessas redes; 3) e o desenvolvimento social como ponto de partida e chegada para a concertação de políticas, estratégias e modalidades de intervenção no âmbito das desigualdades sociais, exclusões e pobreza.

### O Programa Rede Social: contexto, princípios e orientações estratégicas

A partir da segunda metade da década de 90 começam a ser definidos um conjunto de medidas e programas de planeamento e inovação de estruturas, como é o caso do Plano Nacional de Emprego (PNE), elaborado em 1998, no âmbito da Estratégia Europeia e, mais recentemente, a partir da Cimeira de Lisboa e dos objectivos estratégicos delineados para a Europa, o Plano Nacional de Acção para a Inclusão (PNAI) que pretende articular as políticas pertinentes e os actores responsáveis. De âmbito nacional, foi ainda criada a Comissão Nacional do Rendimento Mínimo que integrava representantes das diversas áreas: Educação, Saúde, Segurança Social, Justiça e Habitação, com o objectivo de uma melhor coordenação dos recursos. (Cardoso, 2002: 86)

É com base na perspectiva de incentivar a participação e a criação de redes de apoio social integrado de âmbito local com vista à atenuação da pobreza e promoção do desenvolvimento social que, a 18 de Novembro de 1997, foi criada a Rede Social com a Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97. O programa Rede Social afirma a tendência de descentralização e territorialização da actuação social activa, permitindo uma maior responsabilização e mobilização do conjunto da sociedade, no sentido de superação do paradigma assistencialista e da afirmação de políticas de inclusão social. Este programa enquadra-se num contexto europeu onde se verificam tendências de evolução teórico-metodológicas e de definição de políticas e orientações práticas.

“Em primeiro lugar, destaca-se a defesa da noção de desenvolvimento social, colocada na ordem do dia pela Cimeira Mundial do Desenvolvimento Humano, organizada pela

ONU e realizada em Copenhaga, em Março de 1995 e subscrita por Portugal.” (Castro, 2002: 71) Focada no combate à pobreza e à exclusão social, a Cimeira de Copenhaga enquadrava as dinâmicas de desenvolvimento sustentável devidamente articulado com as vertentes económica, social e ambiental, a participação activa dos actores visados pelas respectivas medidas, a abertura e transparência nas diferentes formas de administração pública central e local e a cooperação entre elas. Mais que um crescimento económico, com utilização desmedida de recursos naturais e extensão de situações de pobreza e exclusão social, a Cimeira apontava como pilares do desenvolvimento social, a erradicação da pobreza, defendendo a promoção do acesso a todos aos rendimentos e direitos sociais, a generalização do direito ao trabalho, propondo medidas de redução do desemprego e incentivo do mercado social de emprego e papel social das empresas, assim como a integração social, com a implementação de medidas de defesa das minorias culturais e étnicas e promoção da inclusão social de grupos desfavorecidos.

Como segunda tendência, afirma-se a necessidade de implementar projectos integrados de carácter territorial e transversal a várias áreas de intervenção como forma de transformação dos territórios e actuação sobre a multidimensionalidade dos problemas existentes de agregação e segregação social, ou seja, repensam-se as formas tradicionais de intervenção, sectorializadas e centradas de problemas casuísticos.

“Em terceiro lugar, o Programa Rede Social surge num momento em que na maioria dos países da União Europeia se constata uma progressiva tendência para a descentralização de competências e o envolvimento dos governos locais, designadamente no âmbito da acção social.” (Castro, 2002: 72) Esta tendência expressa o número significativo de autarquias que assumem progressivamente maiores responsabilidades e liderança de projectos de intervenção na área social<sup>19</sup> e que deriva das experiências dos países do Norte da Europa, Espanha e França, valorizando a proximidade dos governos locais aos cidadãos, o conhecimento dos problemas locais e a capacidade de mobilização de diversas entidades para a resolução desses mesmos problemas.

Associado à anterior, na União Europeia reforça-se a ideia de participação activa das populações alvo das medidas políticas definidas para a resolução dos seus problemas,

---

<sup>19</sup> Esta transferência de competências decorre também do disposto na Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro, que estabeleceu o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais. Actualmente, o processo de descentralização encontra-se reforçado, tendo sido transferidas competências do governo central para o local no que se refere à educação (nível básico), mas também das propostas apresentadas e negociadas com a Associação Nacional de Municípios Portuguesas nas áreas da acção social e saúde.

pressupondo a existência de formas organizadas dessas populações e dos grupos que as representam, tanto ao nível da concepção de projectos, como da execução das acções previstas.

A partir de 1999, a Rede Social foi implementada a nível nacional através de 41 concelhos piloto, com a construção de um novo tipo de parceria abarcando entidades públicas e privadas com intervenção em áreas territoriais locais e a introdução de dinâmicas de planeamento estratégico ajustadas às problemáticas da comunidade.

Inicialmente, a implementação e acompanhamento do programa eram da responsabilidade do Instituto para o Desenvolvimento Social, através do Núcleo da Rede Social, tendo sido posteriormente remetido directamente para o Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social. A Resolução do Conselho de Ministros 197/97 pretendia “reavivar e conferir um carácter institucionalizado às redes informais, constituídas a partir das múltiplas relações de entreaajuda e de solidariedade familiares, de vizinhança, associativas, profissionais e outras mais alargadas, com existência ancestral, para fomentar uma consciência colectiva dos diferentes problemas sociais e incentivar redes de apoio social integrado de âmbito local.” (Castro, 2002: 72) Deste modo, a orientação prática essencial reside na criação de estruturas de parceria alargadas de âmbito concelhio e de freguesia, que permitam constituir-se como uma rede de sinalização e resolução de problemas comunitários, de acordo com os recursos locais existentes ou obtidos, assumindo, desde o início, processos de planeamento que perspectivem o desenvolvimento social em função das dinâmicas de desenvolvimento local, mas simultaneamente como indutoras desse desenvolvimento.

A introdução de dinâmicas de planeamento estratégico surge como condição para a articulação de esforços e recursos dos diferentes agentes, na perspectiva de uma intervenção direccionada para o desenvolvimento local, superando as perspectivas sectorializadas de acção” (IDS, 2001: 5), na medida em que as orientações estratégicas e metodológicas apontam para a “criação de condições para o desenvolvimento de projectos integrados e intersectoriais, articulando as acções de diferentes parceiros, elaborados a partir de diagnósticos e planos de desenvolvimento social de base territorial, bem como para a dinamização da participação activa das populações nestes projectos.” (Castro, 2002: 73)

### A Rede Social: objectivos e estruturas

Decorrente das experiências de outros programas de intervenção social, como é o caso dos Projectos Nacionais de Luta Contra a Pobreza, dos programas comunitários INTEGRAR e URBAN, as Iniciativas Comunitárias “Emprego” e ADAPT, verificou-se a necessidade de consolidar estas intervenções para garantir maior eficácia e consistência à prevenção e combate à pobreza e exclusão social, nomeadamente através da dinamização de parcerias. Assim, e com a actual legislação do programa (Decreto-Lei n.º 115/2006, de 14 de Junho), a Rede Social é uma plataforma de articulação de diferentes parceiros públicos e privados, cujo pressuposto assenta no trabalho de parceria alargada, efectiva e dinâmica e visa o planeamento estratégico da intervenção social local, com vista a atingir os seguintes objectivos:

- a) Combater a pobreza e a exclusão social e promover a inclusão e coesão sociais;
- b) Promover o desenvolvimento social integrado;
- c) Promover um planeamento integrado e sistemático, potenciando sinergias, competências e recursos;
- d) Contribuir para a concretização, acompanhamento e avaliação dos objectivos do Plano Nacional de Acção para a Inclusão (PNAI);
- e) Integrar os objectivos da promoção da igualdade de género, constantes do Plano Nacional para a Igualdade (PNI), nos instrumentos de planeamento;
- f) Garantir uma maior eficácia e uma melhor cobertura e organização do conjunto de respostas e equipamentos sociais ao nível local;
- g) Criar canais regulares de comunicação e informação entre os parceiros e a população em geral.

Todas as acções desenvolvidas para a concretização dos objectivos apresentados anteriormente são orientadas por um conjunto de princípios que constam no DL 115/2006. O princípio da subsidiariedade aponta para a tomada de decisão ao nível mais próximo das populações. O da integração refere que a intervenção social e o incremento de projectos de desenvolvimento integrado fazem-se através da congregação dos recursos da comunidade. O princípio da articulação salienta que a acção dos diferentes agentes com actividade na respectiva área territorial deverão basear-se no desenvolvimento do trabalho em parceria, cooperação e partilha de responsabilidades. A participação é outro princípio base e reforça a necessidade de abranger os actores sociais e as populações, em particular as mais desfavorecidas, e estender-se a todas as acções desenvolvidas. Privilegia-se também a mudança de atitudes e de culturas

institucionais e a aquisição de novos saberes, inovando os processos de trabalho, as suas práticas e os modelos de intervenção em face das novas problemáticas e alterações sociais (inovação). O princípio da igualdade de género remete para o planeamento e a intervenção com integração da dimensão do género, quer nas medidas e acções, quer na avaliação dos impactos.

Como forma de concretização do definido, o programa Rede Social apresenta três estruturas de funcionamento distinto e com competências diferenciadas.

O Conselho Local de Acção Social (CLAS) é o órgão mais abrangente e que reúne a totalidade das entidades parceiras, funcionando em plenário e com competências ao nível das tomadas de decisão vinculativas, tais como a aprovação do regulamento interno, constituição do Núcleo Executivo (NE) – que é outro órgão do programa, fomento da articulação e concertação inter-institucional, garantia da participação nos diferentes instrumentos de planeamento estratégico social, promoção da participação e informação entre todos os membros, deliberação sobre pareceres e propostas apresentadas e avaliação dos planos definidos. Este órgão é presidido pelo presidente da câmara municipal, estando ainda representadas outras entidades, como organismos do sector público, nomeadamente nas áreas do emprego, segurança social, saúde, educação, justiça e administração interna, obras públicas e ambiente, instituições com respostas sociais (instituições particulares de solidariedade social), juntas de freguesia e o conselheiro local para a igualdade de género, assim como podem fazer-se representar as associações de desenvolvimento local, cooperativas, associações empresariais, associações culturais e recreativas, bem como entidades com fins lucrativos e pessoas dispostas a contribuir de modo relevante para o desenvolvimento social local.

O Núcleo Executivo (NE) é outro dos órgãos da Rede Social cujas competências passam pela dinâmica do programa, devendo elaborar o regulamento interno do CLAS, executar as deliberações do CLAS, elaborar propostas relativas aos instrumentos de planeamento de desenvolvimento social, emitir pareceres sobre candidaturas a programas nacionais e comunitários e sobre a criação de serviços e equipamentos sociais, estimular a colaboração activa das entidades na prossecução dos objectivos do programa, colaborar na implementação do sistema de informação nacional e acompanhar a execução dos planos de acção. O NE é composto por um conjunto de entidades (mínimo de 3 e máximo de 7), tendo estatuto obrigatório o representante da segurança social e da câmara municipal, assim como de uma entidade sem fins lucrativos eleita entre os parceiros deste grupo.

A terceira estrutura do CLAS reporta-se às Comissões Sociais de Freguesia (CSF) ou Inter-Freguesias (CSIF), podendo estas ser substituídas por Grupos de Trabalho Temáticos (GTT). Constituídos a partir de propostas apresentadas ao CLAS e com representantes das juntas de freguesia e restantes membros identificados anteriormente no CLAS, os GTT assumem diversas competências: aprovação do seu regulamento interno, sinalização de situações de pobreza e exclusão social e respectiva apresentação de propostas de actuação, promoção da articulação progressiva da intervenção social, recolha de informação relativa aos problemas locais e promoção da participação da comunidade e rentabilização de recursos.

Como forma de articulação do programa Rede Social, existe uma plataforma distrital que conta com a representação dos centros distritais de segurança social, governadores civis, dirigentes de entidades e serviços relevantes da Administração Pública, presidentes dos CLAS e presidentes das instituições particulares de solidariedade social, associações empresariais e organizações não governamentais com expressão nacional. Presidida pelo director do centro distrital de segurança social, compete à plataforma supraconcelhia da rede social debater estratégias para a concertação do PNAI no território, garantir a harmonização e articulação das iniciativas desenvolvidas pelas diferentes parcerias, promover reuniões temáticas para aprofundar conhecimentos, experiências e problemas do território e promover a circulação de informação pelas entidades que constituem os CLAS da plataforma.

#### Os Contributos e instrumentos de desenvolvimento social

Para que a Rede Social concretize a sua pretensão, visto constituir-se como “um novo tipo de parceria entre entidades públicas e privadas, actuando nos mesmos territórios, baseada na igualdade entre os parceiros, no respeito pelo conhecimento, pela identidade, potencialidades e valores intrínsecos de cada um, na partilha, na participação e na colaboração, com vista à consensualização de objectivos, à concertação das acções desenvolvidas pelos diferentes agentes locais e à optimização dos recursos endógenos e exógenos ao território” (DL 115/2006: 4276), tem como finalidade o desenvolvimento social e estrutura-se através de quatro instrumentos essenciais: 1) Diagnóstico Social; 2) Plano de Desenvolvimento Social; 3) Plano de Acção; 4) e Sistema de Informação.

O Diagnóstico Social (DS) é um instrumento dinâmico sujeito a actualização periódica e resulta da participação dos diferentes parceiros no que se refere ao conhecimento e

compreensão da realidade social, através da identificação das necessidades, recursos, potencialidades e constrangimentos, definindo prioridades de intervenção.

O Plano de Desenvolvimento Social (PDS) é um plano estratégico que decorre dos objectivos do PNAI, determinando eixos, estratégias e objectivos de intervenção a partir das prioridades definidas no Diagnóstico Social. Este instrumento de planeamento tem carácter obrigatório e uma duração sincronizada com o calendário da Estratégia Europeia.

A operacionalização do PDS concretiza-se através de Planos de Acção anuais que definem responsabilidades entre as entidades, a respectiva calendarização e orçamento referente a cada acção.

O Sistema de Informação assume duas dimensões, sendo uma delas nacional e que remete para a supervisão técnica por parte da Segurança Social, assim como uma estrutura que reúne informações e indicadores estatísticos para um conhecimento homogéneo do território nacional, e um fórum *online* para partilha de conhecimentos e experiências entre todos os parceiros das redes sociais. Outra dimensão é a local, constituída por um conjunto de suportes e procedimentos para a facilitação de troca de informação entre os parceiros e acessível à população.

“Hoje, a questão coloca-se mais acentuadamente, na necessidade de planear estratégias inter-sectorialmente e de gerir eficazmente a intervenção local” (Castro, 2002: 75), pelo que o planeamento assume lugar central na constituição e funcionamento das redes sociais locais, mobilizando actores sociais para um processo que se pretende partilhado, participado e pró-activo, devendo os respectivos instrumentos de orientação estratégica materializar contributos essenciais para a intervenção em concreto. Deste modo, será pertinente ter em conta duas dimensões do planeamento social. A primeira dimensão relaciona-se com as áreas temáticas objecto de planeamento, sejam elas educação, formação, emprego, empreendedorismo económico, saúde, habitação, ambiente, segurança, protecção de grupos sociais específicos e vulneráveis, toxicodependências, apoios sociais vários, entre outros. A segunda reporta-se ao grau de envolvimento dos actores locais na discussão e elaboração dos diversos instrumentos de planeamento, uma vez que a “participação da população através dos seus representantes e líderes institucionais constitui um factor determinante para garantir, à partida, um compromisso de todos os intervenientes num processo que se destina fundamentalmente a eles próprios, materializando o que, na terminologia sociológica mais recente, se poderá definir por *democracia participativa*.” (Alves, 2007: 24)

No contexto da Rede Social, a noção de acção colectiva “implica uma forte dimensão relacional e comunicacional, assente em objectivos comuns consensualizados, partilhados e que sejam fulcrais ao nível local; sentido de co-responsabilização e respeito pela democracia participativa. Assenta ainda na ideia de assegurar maior capacidade de intervenção, em contextos de vulnerabilidade e riscos de pobreza e exclusão social. Em síntese, a parceria assume-se como uma estratégia de acção colectiva que caminha no sentido da coesão social e de mudanças sociais efectivas que cada actor em presença não consegue efectivar isoladamente. (...) Contudo, esta não se tem revelado uma tarefa fácil, nomeadamente porque o envolvimento e a dinamização de parcerias é um processo moroso” (Castro, 2002: 76 e 77), exigindo maturidade, constantes negociações, cooperações e consensos.

Parte-se do pressuposto que o tipo de planeamento social estratégico e participado, entendido como processo social aberto, racional e participado, terá mais garantias de sucesso se iniciar e decorrer com implicação de compromissos e negociações diferenciados que visem a coerência e a optimização dos recursos e meios de acção. Para tal, será fundamental integrar a avaliação como processo de ordem científica que procura enfatizar a objectividade, a recolha de informações e de dados necessários para alcançar resultados válidos, sistemáticos e fiáveis, mediante a estruturação de métodos e técnicas rigorosos capazes de permitir balanços e análises avaliativas para a compreensão dos processos. Isto é, *avaliação e metodologias de avaliação* remetem para “processos de pesquisa científica que visam deliberadamente colocar questões relativas à concepção, às formas de tomada de decisão, à execução e aos efeitos de programas, políticas, projectos e investimentos, quer dizer, de diferentes dispositivos criados para modificar situações e resolver problemas. Tais processos socorrem-se de sistemas de reflexão crítica a partir de informações recolhidas no decurso do acompanhamento ou após a conclusão desses dispositivos, de modo a permitir que as pessoas e as instituições envolvidas julguem o seu trabalho e aprendam com os julgamentos feitos.” (Alves, 2007: 25)

Na construção de modelos de avaliação, deverão ser tidas em conta diversas componentes e dimensões, tais como os objectivos, utilidade (instrumental, estratégica, substantiva), níveis de incidência (concepção, operacionalização, execução e efeitos) e os modelos de avaliação (prévia ou *ex-ante*, de acompanhamento ou *on-going* e sumativa ou *ex-post*).

### As Virtualidades e dificuldades do trabalho em rede

No entender de João Emílio Alves, e no meu, a Rede Social pode revelar-se um factor produtor de inovação no domínio das políticas sociais activas e no desenvolvimento social, uma vez que tende a consolidar o trabalho de parceria alargada, através da planificação estratégica e abrangendo actores sociais de diferentes enquadramentos institucionais e áreas de intervenção, e contrariando a tendência para as acções pontuais e sectorializadas. (2007: 27)

Tendo em conta que a Rede Social é um programa de alcance diferente do habitual, com âmbito estrutural e enquadrador e que implica um trabalho árduo e complexo que não oferece resultados imediatos e visíveis, verifica-se em Portugal uma falta de hábito de planeamento estratégico na área social e, como tal, falta de formação técnica específica e um debate a nível local de escassez de recursos humanos e materiais, principalmente nos concelhos de menor dimensão e/ou do interior do país.

No entanto, apesar dos esforços que foram concretizados nesses pressupostos de participação colectiva e cooperação interinstitucional baseados em diversos princípios, existem constrangimentos que afectam o processo de implementação do programa Rede Social:

- A resistência de algumas entidades às mudanças pressupostas no modelo de parceria aberto e participado que a Rede Social consubstancia;
- A dificuldade em definir modelos de organização e funcionamento das estruturas criadas;
- As dificuldades de dinamização das CSF – Comissões Sociais de Freguesia face à inexistência de técnicos e à necessidade de sensibilização dos autarcas e outros agentes locais;
- A exigência recorrente de constituição de parcerias alargadas relativas a intervenções específicas que implicam o desgaste dos técnicos locais e os riscos de banalização do trabalho em parceria.

José Luís Castro e Alda Teixeira Gonçalves adiantam ainda outros constrangimentos ou suas relações, nomeadamente “a morosidade dos processos por dificuldade de agenda para reuniões, dificuldade em conseguir que todos os parceiros possuam os mesmos níveis de informação e apreendam os objectivos do Programa do mesmo modo e muitas vezes, dificuldade em ultrapassar o cepticismos bloqueador e/ou a necessidade de protagonismo de alguns parceiros-chave ou ainda a dificuldade de contornar/ultrapassar burocracias e culturas organizacionais centralistas e tradicionais.” (2002: 78) Estas

dificuldades incorrem num conjunto de riscos que poderá ter repercussões graves no programa: desmobilização dos parceiros pela morosidade na obtenção de resultados visíveis, obstrução à constituição e funcionamento das parcerias, impedindo níveis desejáveis de participação e sucesso dos projectos locais.

No entanto, importa também salvaguardar as virtualidades das redes sociais, uma vez que, quando ultrapassadas as dificuldades e os constrangimentos mais recorrentes, reconhecem-se processos de virtualidades ligadas à existência de parceria consistente e com maturidade. Uma dessas virtualidades é a flexibilidade das plataformas de integração das parcerias face às especificidades territoriais que permitem “a transformação das práticas profissionais; promovem atitudes de escuta entre parceiros; obrigam a constantes clarificações dos princípios e objectivos que se encontram na base da constituição das parcerias; predispõem ao questionamento, à interrogação e à reflexão; obrigam à circulação de informação; originam a participação alargada, a negociação e a co-responsabilização; melhoram a capacidade de compreensão, de legibilidade e de conhecimento dos territórios concelhios, reforçando as suas identidades.” (Castro, 2002: 79)

Será então necessário estruturar processos ajustados e inovadores que permitam potenciar as potencialidades da Rede Social e subverter as dificuldades que encontra na sua implementação.

## **4. O CASO ESPECÍFICO DA REDE SOCIAL DE MOURA**

Os défices de cidadania ocorrem no nosso quotidiano e determinam um conjunto de transformações que afectam, quer a qualidade de vida dos cidadãos, quer a das organizações existentes num determinado espaço territorial, o que implica uma renovação gradual dos contextos nos quais a cidadania actua. A falta de participação é um problema sentido por uma parte substancial da população e instituições, o que implica subseqüentemente a tomada de consciência desses mesmos problemas pelas próprias e a procura de soluções para os mesmos.

A institucionalização desse problema que assim se perfila, ou seja, o facto de serem realizados estudos e investigações diversos sobre a cidadania e as suas implicações, com o intuito de tentar perceber os respectivos contornos e possibilitar a intervenção sobre os problemas assim suscitados é já, entre nós, uma realidade. O problema social que decorre deste défice de participação carece de enquadramento sócio-cultural, na medida em que o processo de globalização extravasa fronteiras e cria mosaicos de experiências diferenciadas no âmbito da própria cidadania.

Na actual conjuntura nacional e com os desafios colocados pelo próprio processo de globalização, o desenvolvimento de sistemas sociais assume especial importância na resposta que é dada às diversas necessidades e expectativas comunitárias. Assume-se que a globalização pressupõe um carácter multidimensional dos actuais processos de transformação dos modos como se concebe e utiliza o espaço e o tempo, em que o factor mobilidade desempenha um papel central.

O programa Rede Social é um instrumento de planeamento que conjuga diferentes dimensões sociais de um território específico, contribuindo para a sua transformação, assim como é um importante meio de incentivo à responsabilização e envolvimento de todos os agentes e expressão da democracia participativa.

Face a este contexto, sobre o qual se percebem constantemente consequências diversas com impactos consideráveis em termos de “desorganização” social, considero necessário estudar esses mesmos processos, permitindo a criação de um modelo de qualidade que estruture essa participação e que a potencie como pilar de uma democracia efectiva e de um desenvolvimento sustentável do território.

#### 4.1. O contexto geo-demográfico do concelho de Moura

O concelho de Moura ocupa uma área de 958,5 Km<sup>2</sup> da Margem Esquerda do Guadiana, está localizado na Região Alentejo e situa-se no distrito de Beja, fazendo fronteira nacional com os concelhos de Portel, Vidigueira, Mourão, Barrancos e Serpa. Por ser uma área territorial fortemente marcada pela interioridade e fazer fronteira com Espanha, os habitantes desta região acabaram por desenvolver, ao longo dos anos, fortes relações sociais, económicas e culturais com o país vizinho, construindo uma identidade cultural local com características comuns aos dois países.

Mapa 1 – Localização do concelho de Moura



Fonte: PDS Moura, 2008: 8

Moura assume posição geográfica de destaque, nomeadamente em relação a Lisboa (210 Km<sup>2</sup>), Faro (220 Km<sup>2</sup>) e Sevilha (180 Km<sup>2</sup>), bem como a Évora (80 Km<sup>2</sup>), que é salientada na qualidade de principal núcleo urbano do Alentejo e de Património Mundial.

Mapa 2 – Distribuição das freguesias do concelho de Moura



Fonte: PDS Moura, 2008: 8

O concelho divide-se em oito freguesias, duas das quais *urbanas* – Santo Agostinho e S. João Baptista – e seis rurais, respectivamente Póvoa de S. Miguel (esta inclui a aldeia da Estrela), Amareleja, Safara, Santo Amador, Sobral da Adiça e Santo Aleixo da Restauração.

Quadro n.º 3 – População residente no concelho de Moura

Zona Geográfica	HM	H	M
Moura	16590	8345	8245
Amareleja	2763	1374	1389
Póvoa de São Miguel	1094	550	544
Safara	1167	565	602
Santo Agostinho	4475	2189	2286
St. Aleixo Restauração	842	403	439
Santo Amador	456	210	246
São João Baptista	4747	2518	2229
Sobral da Adiça	1046	536	510

Fonte: INE – Censos 2001

Com uma densidade populacional de 17,1 habitantes por Km<sup>2</sup>, o concelho de Moura tem perdido constantemente parte da sua população residente, passando de 16590, em 2001, para 16296, em 2006. Adoptando a tendência nacional, a população do concelho encontra-se cada vez mais envelhecida, distribuindo-se, em 2006, da seguinte forma: dos zero aos 14 anos contabilizavam-se 2480 indivíduos, dos 15 aos 24 anos eram 1975, dos 25 aos 64 anos contavam-se 8298, dos 65 aos 74 anos eram 1796 e com 75 e mais anos existiam 1747 pessoas.

Apesar de decréscimo populacional e da tendência crescente de envelhecimento, o concelho de Moura apresenta uma forte dinâmica associativa, quer decorrente do número elevado de associações existentes, quer da activa intervenção desenvolvida nas diversas áreas, tais como na acção social, desenvolvimento local, desporto, música, entre outras.

## **4.2. A Rede Social de Moura**

Decorrente da implementação da Rede Social, em 1999, em 41 concelhos piloto e do consequente alargamento ao território nacional, o concelho de Moura estava em condições de transformar a sua prática de intervenção de acordo com a configuração e os pressupostos do programa Rede Social.

### A Evolução da Rede Social de Moura

É em 2000 que a Câmara Municipal de Moura apresenta uma candidatura para pôr em prática o programa Rede Social, tendo esta sido aprovada e tornando Moura um dos primeiros concelhos a aderir ao programa de âmbito nacional.

A 5 de Março de 2001, a Rede Social de Moura inicia e, até Junho, são definidos os principais órgãos (CLAS – Conselho Local de Acção Social e NE – Núcleo Executivo) que traduzem, na prática, a parceria alargada definida no programa.

De acordo com o programa, em Agosto de 2001, é construído o regulamento interno<sup>20</sup> que identifica como estratégias o desenvolvimento de uma parceria efectiva e dinâmica que articule a intervenção social dos diferentes agentes locais e a promoção de um planeamento integrado e sistemático, potenciando sinergias, competências e recursos ao nível local.

O regulamento interno, alvo de revisão de acordo com o DL 115/2006, de 14 de Junho, destina-se a definir e dar a conhecer os princípios a que obedece a constituição, organização e funcionamento do CLAS Moura, consagrando os princípios, finalidades e objectivos da Rede Social, bem como a constituição, funcionamento e competência dos seus órgãos.

Os objectivos definidos, e que constam do regulamento em vigor, são combater a pobreza e a exclusão social, promovendo a inclusão e coesão sociais, contribuir para a concretização, acompanhamento e avaliação dos objectivos do Plano Nacional de Acção para a Inclusão (PNAI), integrar a igualdade de género nos instrumentos de planeamento, garantir uma maior eficácia e uma melhor cobertura e organização do conjunto de respostas e equipamentos ao nível local e criar canais regulares de comunicação e informação entre os parceiros e a população em geral.

Depois dos seus órgãos estarem constituídos e do regulamento interno ser aprovado, dá-se início à identificação dos principais problemas e necessidades locais, assim como dos recursos existentes através do Pré-Diagnóstico Social, que é concluído em Dezembro de

---

<sup>20</sup> Ver anexo IV.

2001. Este primeiro levantamento serve de base para uma abordagem mais exaustiva, efectuada entre Maio e Novembro de 2002, que sistematiza toda a informação no documento DS – Diagnóstico Social, abordando diferentes áreas, tais como caracterização do concelho, demografia, emprego e formação profissional, estrutura económica, saúde, habitação, educação, segurança, acção social e associativismo.

Por sua vez, o DS serve de suporte para a definição de prioridades de intervenção evidenciadas no PDS – Plano de Desenvolvimento Social de Moura, com a vigência de três anos (Julho de 2003 a Junho de 2006), tendo este já sido revisto e estando o actual com intervenção prevista até ao final do ano 2009<sup>21</sup>. Os oito objectivos estratégicos do primeiro PDS baseavam-se em projectos estruturantes para o concelho, nomeadamente a Central Fotovoltaica, o Ninho de Empresas, a Estância Termal, a Intervenção Social, o Realojamento dos Habitantes dos Quartéis, as Condições de Habitabilidade, a Prevenção Primária das Toxicodependências e o Sistema de Informação e Comunicação. Actualmente, os objectivos estratégicos vão de encontro às prioridades do PNAI (combater a pobreza das crianças, dos idosos e das famílias, através de medidas que assegurem os seus direitos básicos de cidadania, corrigir as desvantagens na educação e formação / qualificação, e ultrapassar as discriminações, reforçando a integração das mulheres, das pessoas com deficiência, imigrantes e minorias étnicas) e são definidos no âmbito da PSCBA – Plataforma Supra-Concelhia do Baixo Alentejo, existindo ainda a possibilidade de acrescentar objectivos específicos que se considerem relevantes ao desenvolvimento social no território e respectivas medidas de intervenção, tendo o PDS de Moura 23 medidas de âmbito local.

A PSCBA, criada a partir do DL 115/2006, de 14 de Junho, e concretizada no distrito de Beja a partir do segundo semestre de 2007, é constituída por serviços públicos (exemplo do Centro Distrital de Segurança Social de Beja, Direcção Regional de Educação do Alentejo, Instituto da Droga e Toxicodependência, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Hospital Distrital, entre outros), assim como pelos representantes legais dos CLAS do distrito – Presidentes de Câmaras Municipais, com excepção do concelho de Odemira, e tem como missão concertar estratégias supraconcelhias de acção para a inclusão, através de uma plataforma criada para facilitar o planeamento, a monitorização e a informação e comunicação.

---

<sup>21</sup> De acordo com o definido pela Plataforma Supra-Concelhia do Baixo Alentejo e pelo PNAI.

Actualmente, a Rede Social de Moura encontra-se em processo de execução das medidas definidas no seu PDS, sendo necessário proceder a nova actualização do DS e do PDS de Moura para o ano 2010, assim como reforçar a qualidade da sua intervenção e organização.

### Os Órgãos da Rede Social de Moura

A Rede Social de Moura é constituída pelo CLAS – Conselho Local de Acção Social e pelo NE – Núcleo Executivo, sendo estas estruturas compostas por diversos actores sociais de diferentes naturezas e áreas de intervenção, nomeadamente, autarquias, entidades públicas, entidades privadas sem fins lucrativos, assim como por empresas<sup>22</sup> com impacto no território.

Do CLAS Moura fazem parte, actualmente, 53 membros. Uma entidade encontra-se inactiva<sup>23</sup>, e três membros representam estruturas legais com intervenção no concelho e que, apesar de não se constituírem como entidade, são membros com representação no CLAS Moura, nomeadamente o CNO – Centro Novas Oportunidades, a CPCJ – Comissão de Protecção de Crianças e Jovens e a EDIP – Equipa Directa de Intervenção Precoce.

Deste modo, fazem parte do CLAS Moura as seguintes instituições e estruturas:

1. ACIMEG – Associação de Cuidados Integrados da Margem Esquerda do Guadiana;
2. ACIRMA – Associação das Comunidades Imigrantes Romenas e Moldavas do Alentejo;
3. ADASA – Associação de Defesa do Património Cultural e Ambiental de Santo Amador;
4. ADCMoura – Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura;
5. Agrupamento Vertical de Escolas de Amareleja;
6. Agrupamento Vertical de Escolas de Moura;
7. AMPEAI – Associação dos Micro e Pequenos Empresários do Alentejo Interior;
8. AMPER Central Solar, SA;
9. APDC – Associação para a Promoção dos Direitos de Cidadania;
10. APPACDM de Moura – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Moura;
11. ASAI – Associação Sobralense de Apoio a Idosos;

---

<sup>22</sup> Como é o caso da AMPER Central Solar, SA, da Clínica da Rua Dr. Garcia Peres e da SOFP – Centro de Selecção, Orientação e Formação Profissional, Lda..

<sup>23</sup> APDC – Associação para a Promoção dos Direitos de Cidadania.

12. Associação de Apoio Social da Freguesia de Póvoa de S. Miguel;
13. Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos do Concelho de Moura;
14. Associação de Apoio ao Escotismo do Concelho de Moura;
15. Associação de Escoteiros de Portugal – Grupo n.º 195;
16. Associação de Escoteiros de Portugal – Grupo n.º 28;
17. Associação de Moradores da Estrela;
18. Associação de Pais e Encarregados de Educação da Escola do Sete e Meio;
19. Associação de Pais e Encarregados de Educação da Escola Secundária de Moura;
20. Associação de Pais e Encarregados de Educação da Escola Integrada de Amareleja;
21. Associação de Bombeiros Voluntários de Moura;
22. Câmara Municipal de Moura;
23. Casa da Divina Providência de Safara;
24. Casa do Povo de Safara;
25. Centro de Saúde de Moura;
26. Centro Paroquial e Social de Santo Aleixo da Restauração;
27. Centro Social de Amareleja;
28. Centro Social de S. Miguel;
29. Clínica da Rua Dr. Garcia Peres;
30. Conselheira Local de Género;
31. CNO – Centro Novas Oportunidades;
32. Comoiprel, Ciprl – Cooperativa Mourense de Interesse Público e Responsabilidade Limitada;
33. CPCJ – Comissão de Protecção de Crianças e Jovens de Moura;
34. Escola Profissional de Moura;
35. Escola Secundária com 3.º Ciclo do Ensino Básico de Moura;
36. GNR – Guarda Nacional Republicana – Destacamento de Moura;
37. IEFEP – Centro de Emprego de Moura;
38. Inovinter – Centro de Formação e Inovação Tecnológica;
39. Instituto de Solidariedade e Segurança Social – Centro Distrital de Segurança Social de Beja;
40. Junta de Freguesia de Amareleja;
41. Junta de Freguesia de Póvoa de S. Miguel;
42. Junta de Freguesia de S. João Baptista;
43. Junta de Freguesia de Safara;

44. Junta de Freguesia de Sobral da Adiça;
45. Junta de Freguesia de Santo Agostinho;
46. Junta de Freguesia de Santo Aleixo da Restauração;
47. Junta de Freguesia de Santo Amador;
48. MAC – Moura Atlético Clube;
49. Moura Salúquia – Associação de Mulheres do Concelho de Moura;
50. PSP – Polícia de Segurança Pública – Núcleo de Moura;
51. Santa Casa da Misericórdia de Moura – Lar de S. Francisco;
52. SOFP – Centro de Selecção, Orientação e Formação Profissional, Lda.;
53. EDIP – Equipa Directa de Intervenção Precoce.

O NE, de acordo com o estipulado na lei, é constituído por sete instituições, nomeadamente:

1. ADCMoura – Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura;
2. APPACDM de Moura – Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental de Moura;
3. Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos do Concelho de Moura;
4. Câmara Municipal de Moura;
5. Comoiprel, Ciprl – Cooperativa Mourense de Interesse Público e Responsabilidade Limitada;
6. Instituto de Solidariedade e Segurança Social – Centro Distrital de Segurança Social de Beja (Núcleo de Moura);
7. Moura Salúquia – Associação de Mulheres do Concelho de Moura.

Quer a Câmara Municipal, quer o CDSS de Beja são entidades obrigatórias no NE, sendo as restantes nomeadas de dois em dois anos.

No que se refere ao seu exercício, ainda de salientar que o CLAS Moura funciona em dois plenários anuais, a realizar no início e fim de cada ano (primeiro e quarto trimestres, respectivamente), podendo reunir extraordinariamente em Plenário por iniciativa da sua presidência ou quando solicitado por qualquer um dos membros que o compõem. O Núcleo Executivo reúne regularmente uma vez por mês ou, excepcionalmente, sempre que tal se considere necessário. São enviadas convocatórias com a ordem de trabalho para ambas as reuniões, através de e-mail e correio postal, com a antecedência definida no regulamento interno.

Caracterizado, de forma sucinta, o contexto da Rede Social de Moura, importa fazer referência a um conjunto de factores que potenciam e condicionam o seu funcionamento e propósito.

Apesar dos representantes associativos reivindicarem mais participação e de forma mais regular e consistente, existem momentos e espaços definidos para o efeito que não estão a ser devidamente utilizados ou rentabilizados, isto porque, apesar da existência desta estrutura de participação local, e de outras existentes no município<sup>24</sup>, as instituições apresentam uma presença reduzida nas sessões realizadas. Quero com isto dizer que, apesar dessa reivindicação, são criados diferentes momentos, em locais e horários diversificados, utilizando meios e técnicas de divulgação tão diversos quanto a sua existência, e a comparência de muitas instituições não corresponde às constantes críticas apresentadas. Será que o envolvimento de todas estas instituições faz sentido e os seus apelos à participação são necessidades reais?

Ainda no que se refere à participação, deverá ser destacado outro facto com igual ou maior importância. Muitas instituições, presentes em reuniões dos Conselhos e Comissões Municipais e outros momentos que requerem a sua participação, não assumem uma postura activa, ou seja, apesar de poderem e deverem expressar as suas opiniões e exercerem o direito de voto de forma consciente e responsável, parece-me que têm dificuldade em passar do que está legislado ou regulamentado para a prática institucional. Estarão as lideranças das instituições do concelho preparadas para a exigência que reivindicam? E prestarão elas, no seu contexto organizacional, de formas adequadas para que todos os seus colaboradores possam também participar?

Outro aspecto que gostaria de abordar diz respeito aos processos de informação e comunicação existentes. Se bem que algumas instituições assumem um papel activo na criação de informação e estabelecem linhas formais e informais de comunicação entre si, muitas outras há que não rentabilizam a informação disponível. O mesmo acontece na relação comunicacional com a Rede Social, em que a maioria das instituições assumem o papel de receptor de informação, assim como não utilizam, de forma regular, as novas tecnologias de informação e os diferentes meios de comunicação, estando muito dependentes das instituições com as quais têm protocolos ou parcerias

---

<sup>24</sup> Como são o Conselho Municipal de Educação de Moura, o Conselho Municipal para a Integração da Pessoa com Deficiência de Moura, a Comissão para a Igualdade de Oportunidades, a iniciativa "Primeiro, o Local" da Câmara Municipal de Moura, a plataforma digital *Agora* da Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura, e outros momentos de discussão pública de processos de planeamento do território (exemplo do PDM – Plano Director Municipal).

(caso da Câmara Municipal de Moura e do Instituto da Segurança Social). Os meios de comunicação existentes são suficientes às necessidades das instituições? As decisões institucionais estarão limitadas em função dos meios de informação que utilizam e dos dados que possuem?

Por outro lado, o número elevado de associações existentes no território de Moura perspectiva este concelho como tendo uma dinâmica muito influente nas respostas sociais e culturais que são criadas para toda a comunidade. Apesar disso, existem ainda constrangimentos ao nível dos processos e da gestão de recursos que poderão ser transformados em potencialidades através de uma efectiva parceria, concertação e cooperação institucional. A melhoria da intervenção de cada uma das instituições passa pela criação de relações de mútuo benefício transversais à Rede Social e ao território de Moura. Estarão as instituições preparadas para encetar processos de melhoria e gestão estratégica? Poderão elas beneficiar individualmente da prática de parceria e visão colectiva do território?

A resposta a estas e outras questões que se poderão colocar ao nível da participação institucional são aspectos que considero essenciais para definir melhorias nesse contexto e, se possível, a construção de indicadores de qualidade aplicáveis às necessidades e potencialidades dos membros da Rede Social de Moura.

## **5. O ESTUDO DE CASO: RESULTADOS**

Feita a recolha dos questionários, iniciou-se o tratamento da informação neles contida e a apresentação e a análise dos resultados foram elaboradas tendo em conta o conteúdo teórico do estudo, bem como a opção metodológica que constituiu a orientação da pesquisa. Com base no enquadramento teórico e nos objectivos do estudo, para tratamento dos dados dos questionários, construiu-se uma base de dados adaptada à inscrição da recolha efectuada, onde foram registados os dados compilados. O tratamento estatístico dos dados foi realizado através da aplicação informática, SPSS (Statistical Package for the Social Science), tendo para tal sido codificadas as respostas dos questionários e a sua numeração sequencial, criando-se as variáveis em SPSS.

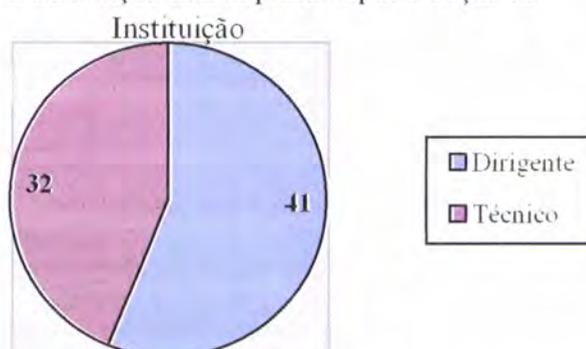
Na análise efectuada, articulou-se a revisão da literatura, com a feitura de gráficos e tabelas, sendo as conclusões apresentadas em síntese antes de cada um dos respectivos gráficos ou tabelas. Para as questões abertas e mistas procedeu-se à análise de conteúdo, permitindo-se a recolha de toda a informação contida nas respostas.

Os dados que se apresentam a seguir resultam de um tratamento estatístico das questões que constituíam os inquéritos por questionário, aplicados ao universo.

## CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO INQUIRIDA

Aplicado o questionário, verifica-se que a maioria dos inquiridos (41) ocupa funções como dirigente, havendo uma percentagem elevada de técnicos envolvidos na Rede Social de Moura (32). Existe ainda um inquirido que não responde à questão.

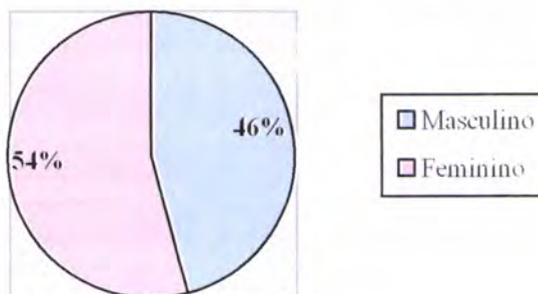
Gráfico n.º 1 - Distribuição dos inquiridos por Função na



No que se refere ao sexo dos inquiridos, com o gráfico n.º 2 constata-se uma prevalência do sexo feminino (54%), aspecto que poderá também estar associado à

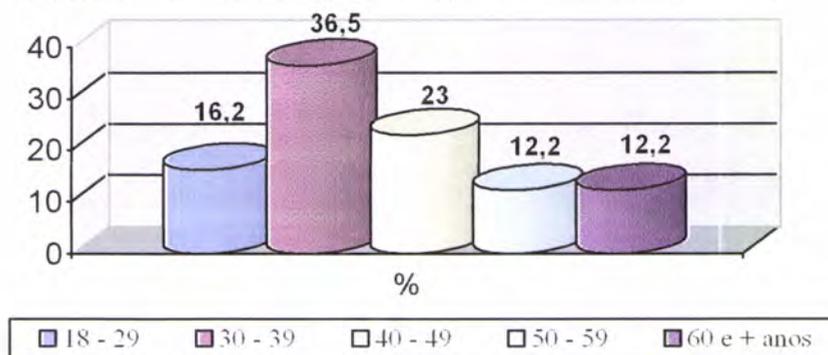
integração da mulher nas instituições do Terceiro Sector e outras instituições com intervenção na área social. Para além do sexo feminino, verifica-se a participação de 46% de indivíduos do sexo masculino.

Gráfico n.º 2 - Distribuição dos inquiridos por Sexo



No que se refere à idade dos inquiridos, a maioria (36,5%) encontra-se na faixa etária dos 30 aos 39 anos, seguida da faixa etária dos 40 aos 49 anos (23%). Entre os 18 e os 29 anos existem 16,2% inquiridos e acima dos 50 anos verifica-se uma percentagem de 12,2% para cada grupo etário (50 aos 59 e 60 e mais anos). A acrescentar que a média de idades dos inquiridos corresponde aos 42 anos, com idades mínimas e máximas compreendidas entre os 24 e os 78 anos respectivamente.

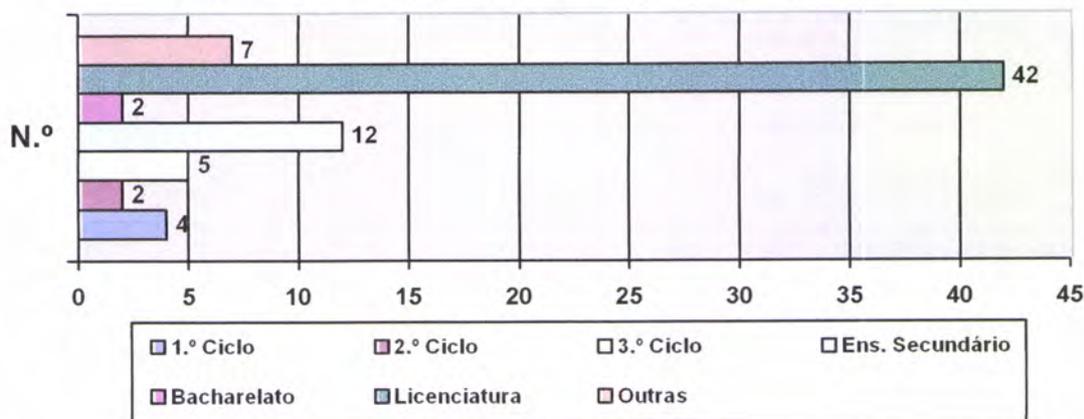
Gráfico n.º 3 - Distribuição dos inquiridos por Faixas Etárias



Como se pode ver pelo gráfico n.º 4, as habilitações literárias que a maioria dos inquiridos (42) possui são a licenciatura, correspondendo a 56,8%, existindo 12 inquiridos com o ensino secundário (16,2%). Para além destes, há ainda a acrescentar

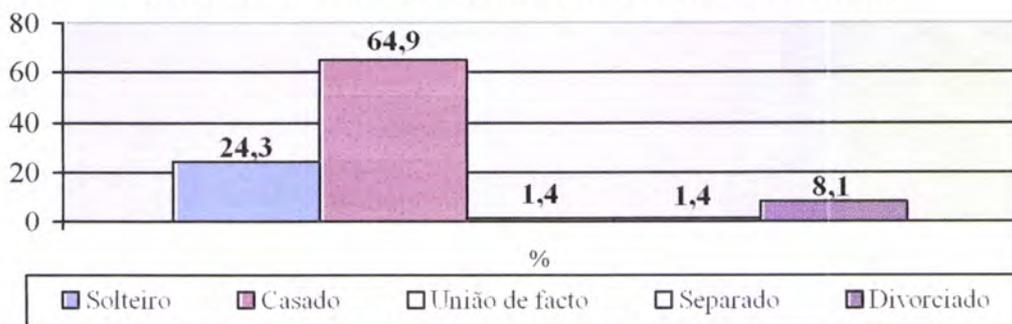
outros níveis de ensino, nomeadamente 7 indivíduos com outras habilitações (6 com mestrado e 1 com pós-graduação).

Gráfico n.º 4 - Distribuição dos inquiridos por Habilitações Literárias



No que diz respeito ao estado civil da população inquirida, é perceptível a elevada representatividade dos inquiridos que são casados (cerca de 65 %), havendo também indivíduos solteiros (24,3%), divorciados (8,1%), em união de facto (1,4%) e separados (1,4%).

Gráfico n.º 5 - Distribuição dos inquiridos por Estado Civil



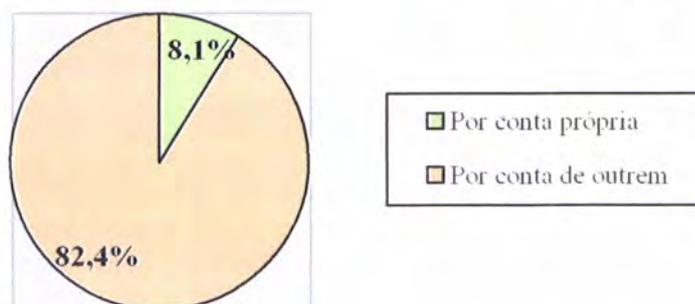
Pela análise da tabela n.º 1, verificamos que a área profissional dos inquiridos varia consideravelmente, sendo que a profissão com maior expressão é a de assistente social (13 casos), havendo também 9 psicólogos, 7 professores e 4 funcionários públicos, factor que poderá relacionar-se com a predominância do sector terciário, nomeadamente a área social. Foram identificadas outras áreas profissionais do sector terciário, havendo apenas um inquirido ao nível do sector primário (agricultor), destacando-se o elevado número de indivíduos (13) que não respondem à questão.

Tabela n.º 1 – Distribuição dos inquiridos por Profissão

	Frequência N.º	Percentagem %
Administrativo	1	1,4
Advogado	1	1,4
Agricultor	1	1,4
Animador Sócio-Cultural	1	1,4
Assistente Social	13	17,6
Auxiliar de Acção Educativa	1	1,4
Bancário	1	1,4
Bibliotecário	1	1,4
Doméstica	1	1,4
Educadora de Infância	1	1,4
Empresário	1	1,4
Enfermeiro	1	1,4
Funcionário Público	4	5,4
Gestor de Empresas	1	1,4
Gestor de Projectos	1	1,4
GNR	3	4,1
Jurista	2	2,7
Polícia	2	2,7
Político	1	1,4
Professor	7	9,5
Psicólogo	9	12,2
Reformado	3	4,1
Sacerdote Católico	1	1,4
Sociólogo	1	1,4
Técnico de Desenvolvimento Local	1	1,4
NR – Não Responde	13	17,6
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

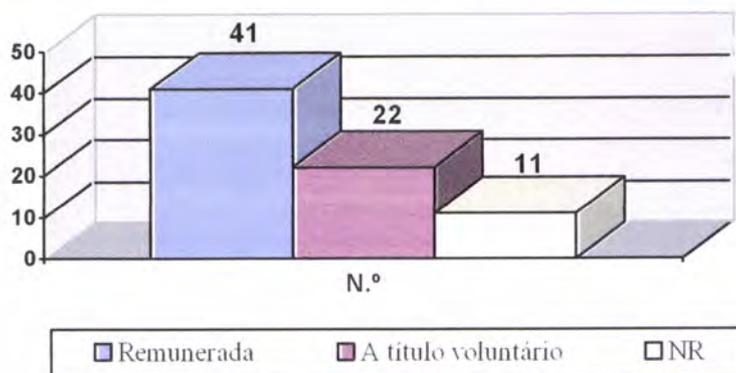
Pela observação do gráfico n.º 6 que se refere à situação perante o emprego, verificamos que, do total da população inquirida, 82,4% encontra-se por conta de outrem, contra os 8,1% de indivíduos que trabalham por conta própria e os 9,5% que não respondem.

Gráfico n.º 6 - Distribuição dos inquiridos perante a Situação face ao Emprego



Relativamente ao tipo de colaboração institucional, existe predominância da colaboração remunerada (41 indivíduos), factor que poderá estar relacionado com os técnicos envolvidos nas instituições parceiras da Rede Social. No entanto, a salientar o n.º de inquiridos que colaboram a título voluntário (22 indivíduos) e 11 que não responderam à questão. Este número de voluntários expressa o conhecimento de senso comum do tipo de dirigentes do movimento associativo existente em todo o país.

Gráfico n.º 7 – Distribuição dos inquiridos por tipo de Colaboração Institucional

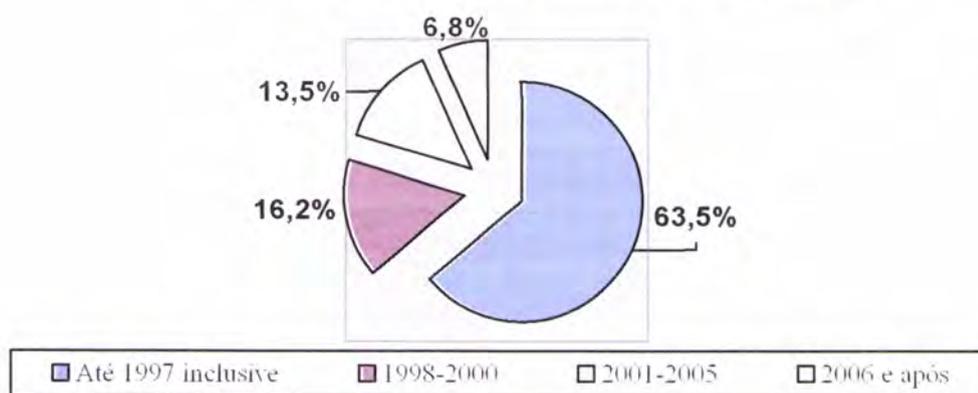


De acordo com a caracterização dos inquiridos, e traçando o perfil do inquirido com base nas resposta com maiores frequências, podemos afirmar que se trata de um indivíduo que assume as funções de dirigente, do sexo feminino, com idade compreendida entre os 30 e os 39 anos, com licenciatura, casado, a desenvolver funções como assistente social, por conta de outrem e de forma remunerada.

**OBJECTIVO 1 – Proceder à tipificação da instituição mourense no que se refere à participação na Rede Social de Moura**

No que se refere à caracterização das instituições que constituem a Rede Social de Moura, verifica-se que grande percentagem (63,5%) corresponde a entidades constituídas até 1997, que corresponde à data de criação do Programa Rede Social. Verifica-se ainda a constituição gradual de outras instituições, diminuindo essa percentagem à medida que se aproxima do ano presente, aspecto que poderá relacionar-se com a existência de um número significativo de instituições com intervenção nas diferentes vertentes sociais. A acrescentar que o ano de constituição das instituições que mais se repete (moda) corresponde ao ano 2000, ano em que a Rede Social é posta em prática no concelho de Moura, existindo uma variação muito grande entre o ano mais antigo e o mais recente, sendo constituída em 1383 a entidade mais antiga e em 2008 a mais recente.

Gráfico n.º 8 – Ano de constituição da instituição



Relativamente ao tipo de instituição, a maioria dos inquiridos pertence a IPSS's – Instituições Particulares de Solidariedade Social (32,4%), existindo também uma percentagem elevada de instituições públicas (21,6%), assim como autarquias e associações sem fins lucrativos com 17,6% cada uma. Saliente-se ainda a percentagem mais diminuta de empresas (6,8%), que traduz a introdução recente deste tipo de instituições na Rede Social. Outras instituições que são apontadas com a percentagem de 4,1, correspondem a estruturas municipais, como sejam comissões e conselhos locais, que apesar de terem assento na Rede Social não estão constituídas como entidade

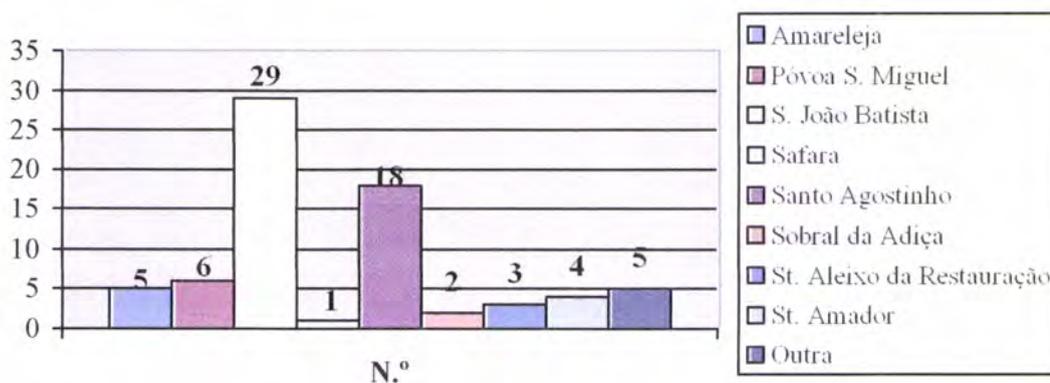
jurídica (exemplo das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens, Equipas de Intervenção Precoce ou Equipas Técnicas de Acompanhamento Familiar).

Tabela n.º 2 – Tipo de instituição

	Frequência N.º	Percentagem %
Autarquia	13	17,6
Empresa	5	6,8
Associação sem fins lucrativos	13	17,6
Instituição pública	16	21,6
IPSS	24	32,4
Outra	3	4,1
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,0</b>

Com o gráfico n.º 9, verifica-se a predominância das instituições na sede do concelho, quer na freguesia de S. João Batista (29 entidades), quer na freguesia de Santo Agostinho (18). Existem instituições dispersas pelas freguesias rurais, havendo a menção a outra freguesia por parte de 5 instituições, apontando Beja e Lisboa como localidades sede das mesmas, factor que poderá estar relacionado com a existência de instituições públicas com serviços distritais e municipais. Existe um inquirido que não responde à questão.

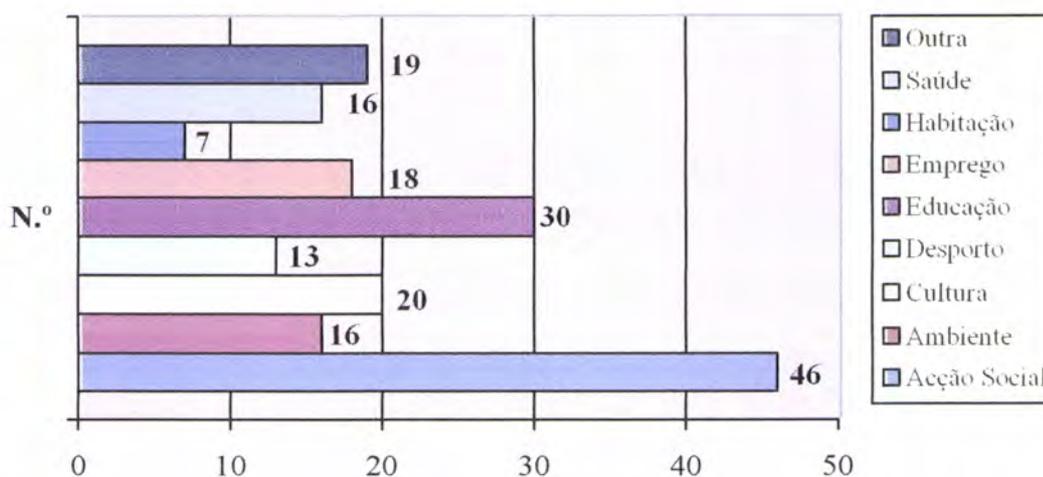
Gráfico n.º 9 – Freguesia da sede das instituições



No que se refere às áreas que as respectivas instituições desenvolvem, a grande maioria trabalha na área social (46), no entanto existem outras áreas com expressões significativas, nomeadamente a educação (30 instituições), a cultura (20), o emprego

(18), a saúde (16), o ambiente (16) e a habitação (7). Destaque ainda para outras áreas apontadas (19 instituições), tais como administração autárquica, apoio à administração paroquial, apoio à criança e família na área da deficiência, apoio empresarial, caritativa, convívios e passeios, encaminhamentos, formação, igualdade de oportunidades e cidadania de género, ordenamento do território, associativismo, gestão das contribuições sociais, promoção dos direitos das crianças e jovens, segurança e socorro contra acidentes. Existem duas instituições que não respondem à presente questão.

Gráfico n.º 10 – Áreas e serviços das instituições



No âmbito desta questão, cada inquirido poderia responder mais que um serviço ou valência em cada área, pelo que o número total possa não corresponder à totalidade das instituições com intervenção em cada área específica, neste caso a acção social. Ainda de reforçar o número elevado de inquiridos que apenas identificam as áreas de intervenção, não identificando os serviços ou valências que desenvolvem.

Quanto aos serviços e valências que as instituições desenvolvem na área da Acção Social, são identificadas 10 valências sociais tipificadas pelo Instituto de Segurança Social destacando-se o SAD – Serviço de Apoio Domiciliário (10 inquiridos), Creche (5), ATL (5) e Centro de Dia, Lar para Idosos, Casa Abrigo e NAVV com 4 frequências cada. Foram ainda referidos outros serviços, tais como os de carácter mais abrangente e outros mais específicos, como são os casos de CAO, Centro de Convívio, Jardim-de-Infância, Lar Residencial para Pessoas com Deficiência e transporte de doentes.

Tabela n.º 3 – Serviços / Valências na área da Acção Social

	Frequências N.º
Apoio a estratos sociais desfavorecidos e minorias étnicas	5
Atendimento social, Prestações sociais, Programas de intervenção social	3
ATL – Actividades de Tempos Livres	5
Cabazes de Natal, Bolsas de Estudo, Animação de Idosos, Pequenos Arranjos	1
CAO – Centro de Actividades Ocupacionais	2
Casa Abrigo	4
Centro de Convívio	1
Centro de Dia	4
Creche	5
Jl – Jardim-de-Infância	1
Lar Residencial para Idosos	4
Lar Residencial para Pessoas com Deficiência	2
NAVV – Núcleo de Atendimento para Vítimas de Violência	4
SAD – Serviço de Apoio Domiciliário	10
Transporte de doentes	1
NR – Não Resposta	19

A tabela n.º 4 traduz os serviços identificados pela população inquirida na área do Ambiente, destacando-se a distinção entre acções práticas, como são exemplo a limpeza e preservação de espaços verdes / exteriores, a protecção de pessoas, animais e bens, recolha e óleos alimentares usados, e as acções ao nível da educação ambiental e envolvimento comunitário.

Tabela n.º 4 – Serviços / Valências na área do Ambiente

	Frequências N.º
Acções de valorização e gestão sustentável dos recursos naturais	1
Colaboração em redes de defesa do ambiente	1
Limpeza e preservação de espaços verdes / exteriores	3
Parceria em projectos de envolvimento da comunidade	1
Protecção de pessoas, animais e bens (socorro contra incêndios)	1
Recolha de óleos alimentares usados	1
NR – Não Resposta	11

Ao nível da Cultura, os inquiridos identificam um conjunto de iniciativas, predominando o teatro (4) e os grupos corais (3), aspecto muito relacionado com a cultura local, assim como apontam outras iniciativas que desenvolvem ou o próprio apoio a actividades culturais postas em prática por outras entidades.

Tabela n.º 5 – Serviços / Valências na área da Cultura

	Frequências N.º
Actividades culturais diversificadas	1
Apoio a iniciativas culturais	2
Bar	1
Concurso de Fado Amador	1
Coro Polifónico	2
Festas Religiosas e Lúdicas	1
Grupo Coral	3
Museu	2
Pesquisas sobre a cultura local	1
Prémio Literário	1
Teatro	4
Visitas e Passeios	2
NR – Não Resposta	10

No âmbito do Desporto, as alternativas postas em prática pelas instituições dirigem-se sobretudo para a componente do futebol, podendo desdobrar-se em função das condições existentes (caso do futsal), nomeadamente ao nível do número de jogadores inscritos e da existência de campo ou pavilhão. Também o apoio a actividades desportivas promovidas pelas colectividades locais é referido por dois inquiridos.

Tabela n.º 6 – Serviços / Valências na área do Desporto

	Frequências N.º
Apoio a iniciativas das colectividades locais	2
Futebol	1
Futsal	1
Prática desportiva e promoção da saúde	1
Torneio de futebol inter-escolas	1
NR – Não Resposta	10

Ao nível da Educação, com a tabela n.º 7 verifica-se a existência de variados serviços nesta área, com maior expressão para a formação profissional (4), a educação e formação de adultos (3), o ensino especial (3) e o apoio a uma estrutura de ensino – EBI de Amareleja (2), sendo os restantes apontados com uma frequência cada.

Tabela n.º 7 – Serviços / Valências na área da Educação

	Frequências N.º
Acção social escolar	1
Colocação de auxiliares nas escolas	1
Componente de apoio à família	1
OTL – Ocupação de Tempos Livres	1
Apoio à EBI de Amareleja	2
Apoio aos Pais e Encarregados de Educação	1
Criação de condições para melhor educação em articulação com o meio e a comunidade	1
Educação e Formação de Adultos	3
Grupos de Formação Cristã e Humana	1
Integração e Acompanhamento Escolar	1
Formação Profissional	4
Subsídios às escolas	1
Festas de natal nas escolas	1
Ensino Especial	3
CAO	1
NR – Não Resposta	14

A tabela n.º 8 identifica o conjunto de serviços apontados pelos inquiridos ao nível do Emprego, que vão desde a colaboração com a entidade no concelho que presta apoio (IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional), nomeadamente com a colocação de subsidiados, à colaboração em projectos de formação e procura de investimentos.

Tabela n.º 8 – Serviços / Valências na área do Emprego

	Frequências N.º
Colaboração com o IEFP	2
Colocação de subsidiados	1
Procura de soluções de emprego e captação de investimentos	1
Projectos de formação em articulação com entidades empregadoras	1
Seleção e orientação profissional na inserção social e profissional no mercado de trabalho	2
NR – Não Resposta	13

Ao nível da Habitação, o número de serviços é muito reduzido, apontando-se apenas a existência de habitação social, a identificação de carências habitacionais, de conforto e de higiene e as pequenas intervenções em habitações degradadas. Este número reduzido poderá estar relacionado com o tipo de instituição existente na Rede Social, assim como com a exigência de meios para actuar neste sector que implica grandes investimentos.

Tabela n.º 9 – Serviços / Valências na área da Habitação

	Frequências N.º
Habitação social	1
Identificação de carências das condições de habitabilidade, conforto e higiene	1
Pequenas intervenções em habitações degradadas	1
NR – Não Resposta	6

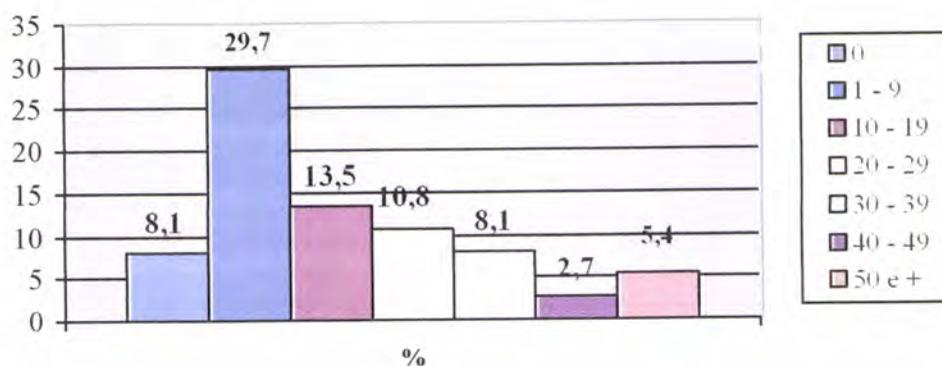
No que se refere à Saúde, uma vez que a maioria das instituições não têm legitimidade para actuar ao nível dos cuidados médicos, com excepção do Centro de Saúde ou Clínicas Privadas de Saúde, a maioria dos serviços apontados referem-se a acções paralelas de bem-estar e promoção da saúde, existindo apenas referência por dois inquiridos a consultas, exames e tratamentos de saúde.

Tabela n.º 10 – Serviços / Valências na área da Saúde

	Frequências N.º
Acções de sensibilização	1
Psicologia nos agrupamentos escolares	1
Centro de Recursos Integrados - Apoios terapêuticos a alunos com NEE – Necessidades Educativas Especiais	1
Consultas, exames e tratamentos de saúde	2
Disponibilização de instalações para Gabinete Médico	1
Procura de condições físicas para os cuidados de saúde	1
Rastreios Auditivos	1
Transporte de Doentes	2
NR – Não Resposta	9

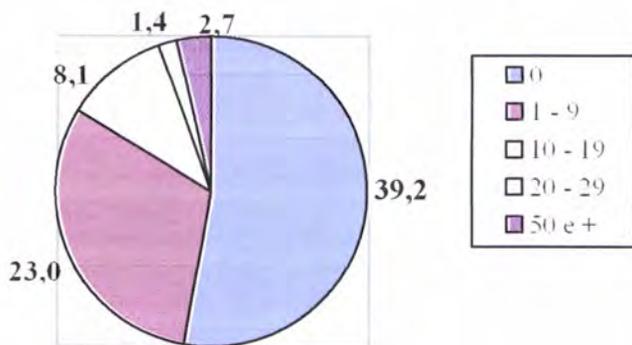
Com o gráfico n.º 11, apesar de 16 inquiridos não responderem à questão colocada, verifica-se que a maioria das instituições (29,7%) tem entre 1 e 9 colaboradores remunerados, existindo 13,5% de instituições entre 10 e 19 e 10,8% com um número situado entre os 20 e os 29. Ainda de referir que a média de colaboradores remunerados situa-se nos 45, o número mínimo é de zero, tendo sido apontado por 8,1% dos inquiridos, assim como o valor máximo corresponde a 350. Os números mais reduzidos poderão estar relacionados com a participação das IPSS's e associações sem fins lucrativos na Rede Social e do suporte técnico que necessitam na sua intervenção, assim como da própria dimensão destas instituições e do concelho. Outro aspecto que poderá ter algum tipo de influência é a participação na Rede Social por parte de autarquias e organismos públicos no que se refere aos valores mais elevados.

Gráfico n.º 11 – N.º de Colaboradores Remunerados



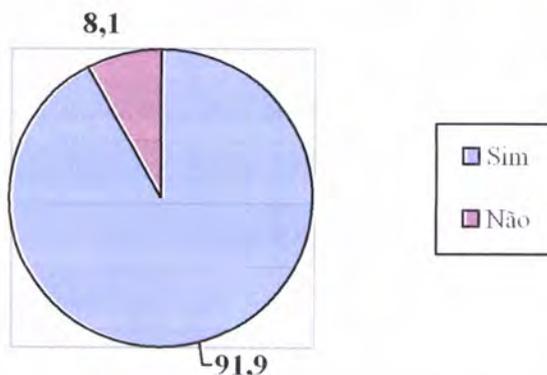
Relativamente aos colaboradores voluntários, verifica-se com o gráfico n.º 12 a predominância de instituições sem colaboradores voluntários (39,2%), seguindo-se 23% de instituições com um número reduzido de voluntários (entre 1 e 9) e 8,1% com um número de voluntários situados entre os 10 e os 19. Os restantes valores percentuais não têm expressão, enquanto o número de inquiridos que não responderam à questão foi elevado (19). O maior número de colaboradores voluntários referido foi de 80. Estes dados confirmam a falta de organização da prática de voluntariado existente no país que assume um carácter sobretudo informal ou com incidência ao nível dos dirigentes associativos.

Gráfico n.º 12 – N.º de Colaboradores Voluntários



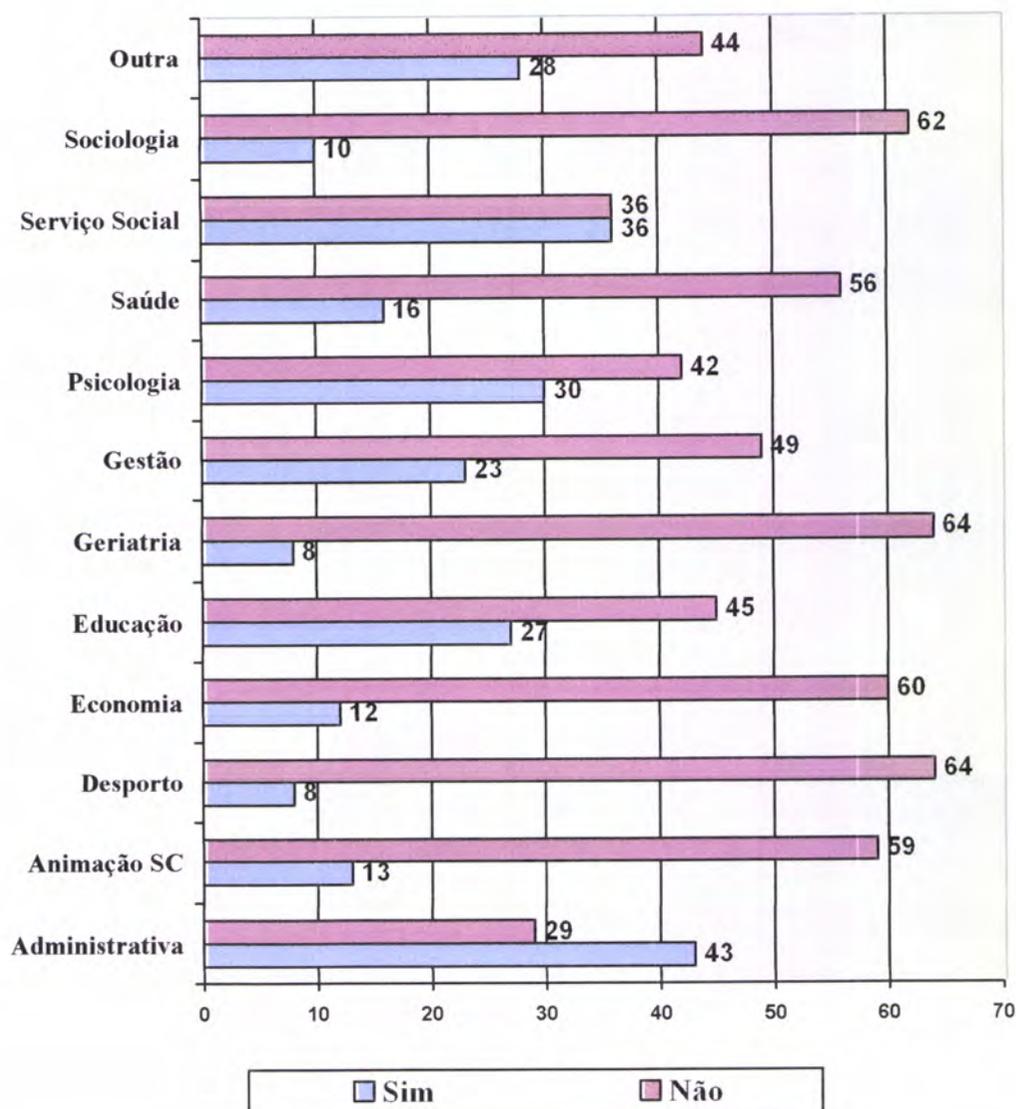
Quando questionados sobre a existência de apoio técnico / administrativo, a grande maioria dos inquiridos (91,9%) refere ter algum tipo de apoio, contra a diminuta percentagem de 8,1% de inquiridos que refere não ter qualquer apoio técnico ou administrativo. Este aspecto poderá ter implicações ao nível do trabalho desenvolvido por essas entidades, assim como na sua participação na Rede Social.

Gráfico n.º 13 – Apoio Técnico / Administrativo



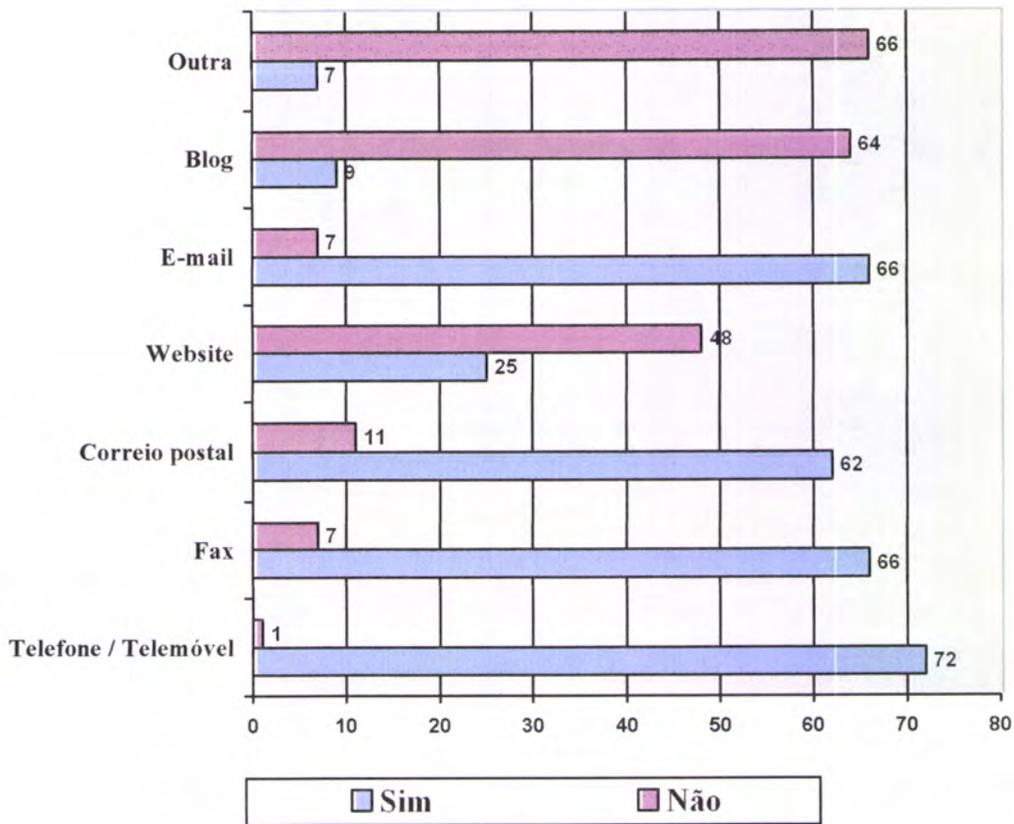
Através do gráfico n.º 14, verificam-se as áreas profissionais das diversas instituições. Nesse sentido, a área profissional com maior expressão é a área administrativa com 43 instituições a distinguir este apoio, seguida de Serviço Social (36), Psicologia (30), Educação (27) e Gestão (23). As restantes áreas profissionais foram apontadas com menor frequência, existindo ainda a referência a outras por parte de 28 inquiridos, tais como Direito, Enfermagem, Investigação Social Aplicada, Engenharia, Arquitectura, Filosofia, Ciências Políticas, Informática, Ordenamento do Território, Segurança, Teologia, Prevenção e Socorro, Serviços Gerais, Assistente Operacional e Reformados.

Gráfico n.º 14 – Áreas profissionais dos técnicos



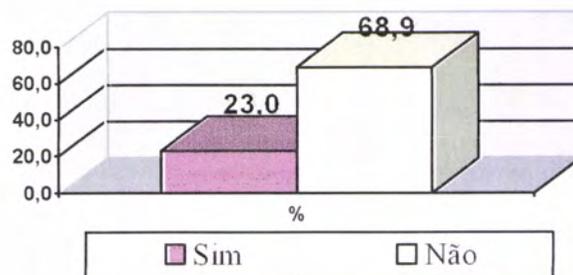
No que se refere aos meios de comunicação existentes nas instituições, com o gráfico n.º 15 verifica-se que o meio de comunicação com quase total incidência institucional é o telefone / telemóvel com 72 inquiridos a referir a sua existência. São ainda identificados outros meios de comunicação igualmente relevantes, nomeadamente o fax e o e-mail com 66 frequências cada, correio postal (62), website (25) e blog (9). Um dos inquiridos não responde à questão, no entanto são ainda identificados outros meios de comunicação por parte de 7 indivíduos, tais como balcão virtual, boletim informativo, info SMS, plataforma de comunicação on-line, rádios e a comunicação presencial. Pode-se constatar a crescente utilização de meios de comunicação digital, cujo suporte é a Internet, aspecto que poderá traduzir-se num factor determinante para o trabalho no âmbito da Rede Social e dos objectivos da presente investigação.

Gráfico n.º 15 – Meios de comunicação existentes



Como se pode ver pelo gráfico n.º 16, a maioria dos inquiridos (68,9%) pertence a instituições que não fazem parte do NE - Núcleo Executivo da Rede Social.

Gráfico n.º 16 – Membro do NE – Núcleo Executivo



No entanto, apesar da percentagem de inquiridos que constituem o NE não ser diminuta (23%) e do número de indivíduos de instituições representadas apenas no CLAS – Conselho Local de Acção Social ser igual a 45 (ou seja, não aplicável à questão que se seguia), quando questionados em relação ao número de presenças em reuniões, a sua grande maioria não responde (22 indivíduos), havendo apenas a referência à participação em duas reuniões por parte de 5 inquiridos e numa reunião por 2 indivíduos. Estes números tomam contornos de maior preocupação quando referimos que as reuniões de NE são mensais e os seus membros deverão ter uma atitude pró-activa, no sentido de assumir as funções que constam do Regulamento Interno da Rede Social e que carecem de uma dinâmica crescente.

No que se refere ao número de presenças em reuniões do CLAS Moura, grande parte dos inquiridos não responde à questão, existindo uma incidência maioritária para a participação em duas reuniões (16 casos), assim como em três reuniões (9), uma reunião (7 casos), quatro reuniões (4). Esta expressão reduzida em termos de participação poderá transparecer muito do caminho que há a fazer no sentido de a estimular e de a melhorar.

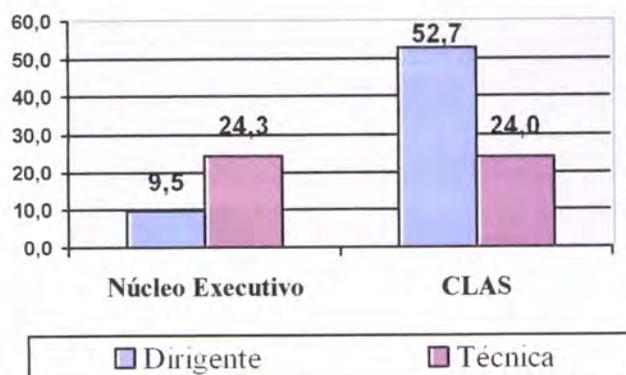
Tabela n.º 11 – N.º de presenças em reuniões do CLAS Moura

	Frequência N.º	Percentagem %
0	1	1,4
1	7	9,5
2	16	21,6
3	9	12,2
4	4	5,4
6	2	2,7
8	1	1,4
9	1	1,4
NR	33	44,6
Total	74	100,0

Relativamente ao tipo de participação mais usual nas duas estruturas da Rede Social, verifica-se uma clara distinção entre a predominância da participação técnica no Núcleo Executivo (24,3%) e da participação dirigente no âmbito do CLAS (52,7%). No entanto, é clara a ainda evidente participação técnica de 24% da população inquirida no CLAS, aspecto que pode trazer dificuldades em termos do trabalho a desenvolver, na medida

em que no CLAS deverão estar representados dirigentes de instituições para que a tomada de decisão seja efectuada da melhor forma possível.

Gráfico n.º 17 – Tipo de participação no Núcleo Executivo e CLAS



Tendo em conta o objectivo definido – **Proceder à tipificação da instituição mourense no que se refere à participação na Rede Social de Moura**, assim como todas as informações recolhidas através do questionário, verifica-se que a instituição que pertence à Rede Social de Moura tende a ser uma IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social, constituída até 1997, data em que o programa Rede social foi criado, e localizada na sede do concelho, nomeadamente na freguesia de S. João Batista. Decorrente do seu regime jurídico, a principal área de intervenção é a Acção Social, área correspondente à génese da Rede Social, cujos serviços prestados decorrem de necessidades das famílias mais desfavorecidas e valências sociais com acordos de cooperação estabelecidos com o Instituto de Segurança Social (creches, lares de idosos, serviço de apoio domiciliário, centros de dia, apoio na área da deficiência, apoio às vítimas de violência doméstica, entre outras). Saliente-se ainda que estes serviços vão de encontro aos principais problemas do concelho e muitas instituições desenvolvem serviços noutras áreas igualmente importantes para o território, nomeadamente ao nível da educação, cultura, emprego e ambiente.

As entidades representadas na Rede Social de Moura apresentam um número reduzido de colaboradores remunerados, assim como de voluntários. A primeira situação poderá estar relacionada com a amplitude do próprio território e espaço de intervenção, sendo a falta de uma cultura de voluntarismo a possível causa para o segundo caso e que adquire maior contorno ao falarmos de participação cívica.

Relativamente ao apoio técnico que as entidades referem ter, a área profissional com maior expressão corresponde, de facto, à área e serviços que desenvolvem, demonstrando, deste modo, que existe uma preocupação com a adequação técnica e os serviços a prestar, sendo apontadas com maior frequência áreas profissionais que se inserem dentro da formação em ciências sociais (Serviço Social, Psicologia, Educação e Gestão).

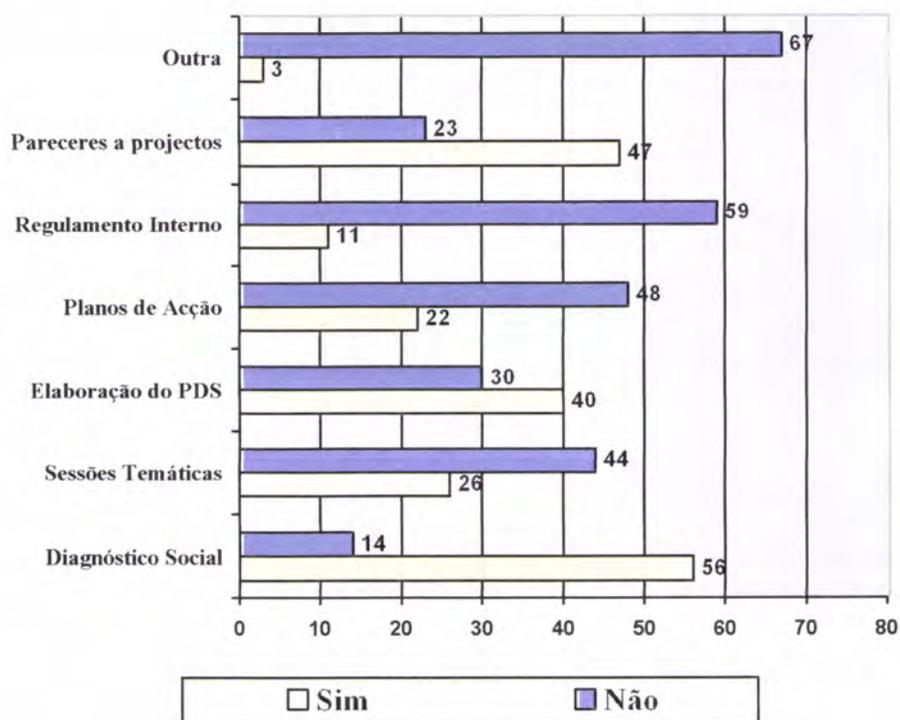
Ao nível da comunicação, predominam os meios mais usuais, como o telefone, telemóvel, fax e correio postal, salientando-se a integração das novas tecnologias, através do suporte informático (e-mail).

De acordo com a representatividade na Rede Social, a maioria das instituições pertencem apenas à estrutura do CLAS e o seu nível de participação é bastante diminuto em termos de presenças nas reuniões, quer do CLAS, quer do Núcleo Executivo. Verifica-se uma dualidade entre o que desejam em termos de participação e a sua participação efectiva. Enquanto no Núcleo Executivo a participação é maioritariamente técnica, no CLAS, enquanto estrutura base e legítima para as tomadas de decisão, acontece o inverso. Denota-se, assim, uma centralização do poder dos dirigentes nesta área, embora algumas instituições também deleguem nos técnicos essa participação.

**OBJECTIVO 2 – Identificar e caracterizar as principais necessidades e expectativas dos representantes da Rede Social de Moura no que se refere aos processos de cidadania e participação.**

No que diz respeito à participação da instituição nos trabalhos da Rede Social, verifica-se que as instituições encontram-se mais mobilizadas para a participação no processo de Diagnóstico Social (56 dos inquiridos), assim como colaboram activamente na apreciação e emissão de pareceres a projectos (47 casos) e na elaboração do PDS (40 inquiridos). São apontadas ainda outras participações, embora com menor expressão como são os casos relativos às Sessões Temáticas (26), Planos de Acção (22), Regulamento Interno (11) e outra (3), apontando a participação em reuniões e circulação de informação de interesse para as entidades.

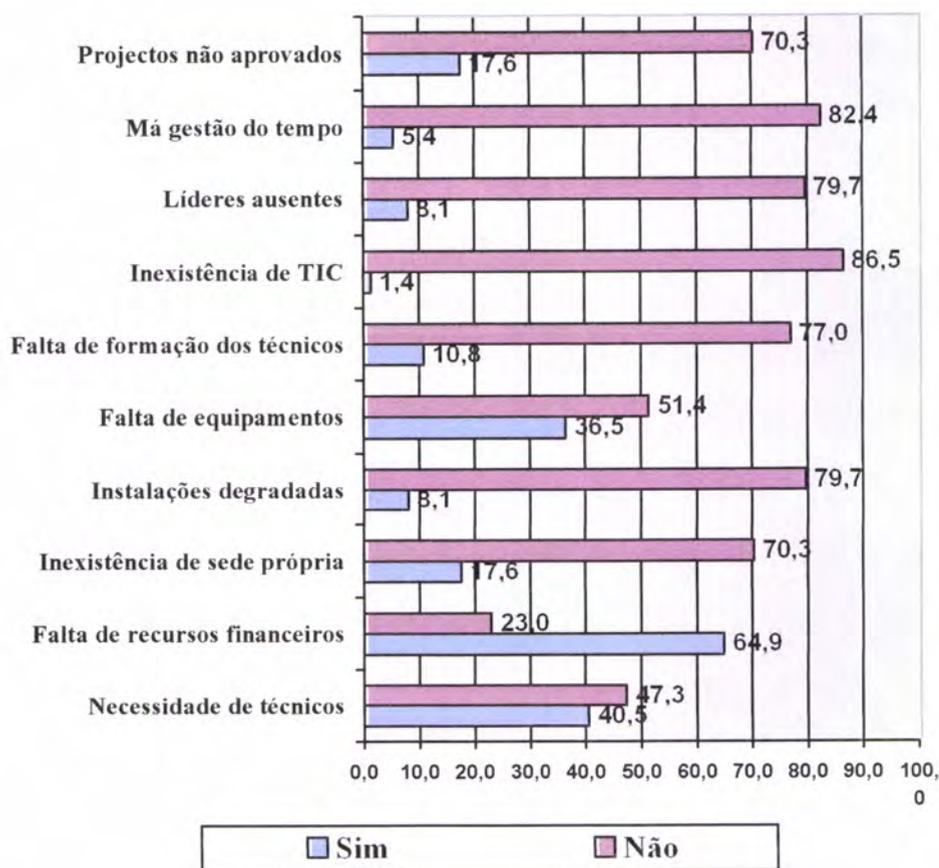
Gráfico n.º 18 – Participação nos trabalhos da RS – Rede Social



Com o gráfico n.º 19, e apesar de 8 inquiridos não responderem à questão, verifica-se que o principal problema das instituições do concelho se refere à falta de recursos financeiros (64,9%), factor que terá repercussões ao nível de todo o funcionamento institucional. Por outro lado, as instituições apontam outros problemas com que se

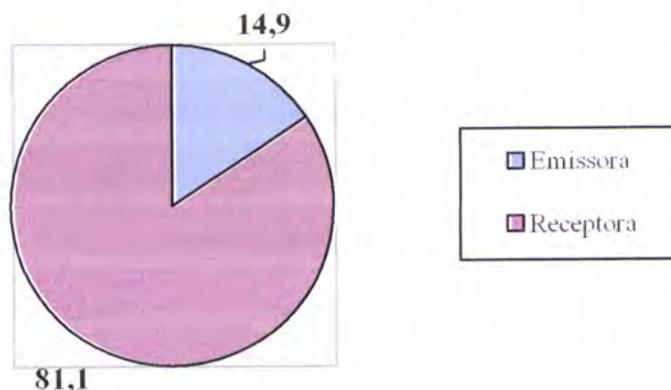
debatem, tais como a necessidade de técnicos (40,5%), a falta de equipamentos (36,5%), a inexistência de sede própria e os projectos não aprovados (17,6% cada), a falta de formação dos técnicos (10,8%), líderes ausentes e instalações degradadas (8,1% cada), má gestão do tempo (5,4%) e inexistência de TIC (1,4%). Destaque-se o facto de apenas uma instituição não ter identificado a existência de TIC, aspecto que poderá ser ultrapassado e potenciado em função dos processos de comunicação que a Rede Social exige.

Gráfico n.º 19 – Problemas da instituição



No que diz respeito ao contacto estabelecido entre as instituições e a Rede Social, é facilmente perceptível através do gráfico n.º 20 que mais de ¾ das instituições assumem predominantemente a postura de receptora (81,1%), contra a pequena percentagem (cerca de 15%) de instituições que manifestam uma postura mais activa, sendo, deste modo, emissora no processo de comunicação. Nesta questão existiram três inquiridos que não responderam.

Gráfico n.º 20 – Postura mais frequente da instituição face à comunicação estabelecida com a Rede Social



Foram colocados os 30 problemas que se encontram identificados no âmbito do Diagnóstico Social, e solicitou-se aos inquiridos que identificassem os 10 que considerariam como os principais no concelho de Moura. Deste modo, a tabela n.º 12 demonstra que o problema que a maioria dos inquiridos identifica como prioritário refere-se ao desemprego de longa duração (65 casos), seguido do aumento da população idosa / envelhecimento (54) e das dificuldades económicas das famílias (48). Ainda são apontados como principais problemas as baixas qualificações / competências profissionais (45 inquiridos), o elevado número de beneficiários de RSI (44), o despovoamento / desertificação (42), o abandono / desistência escolar (39 casos), as insuficientes respostas de lar de idosos (36), as dificuldades de acesso / integração na vida activa (34) e as crianças e jovens em situação de risco / perigo e emprego sazonal (32 referências cada).

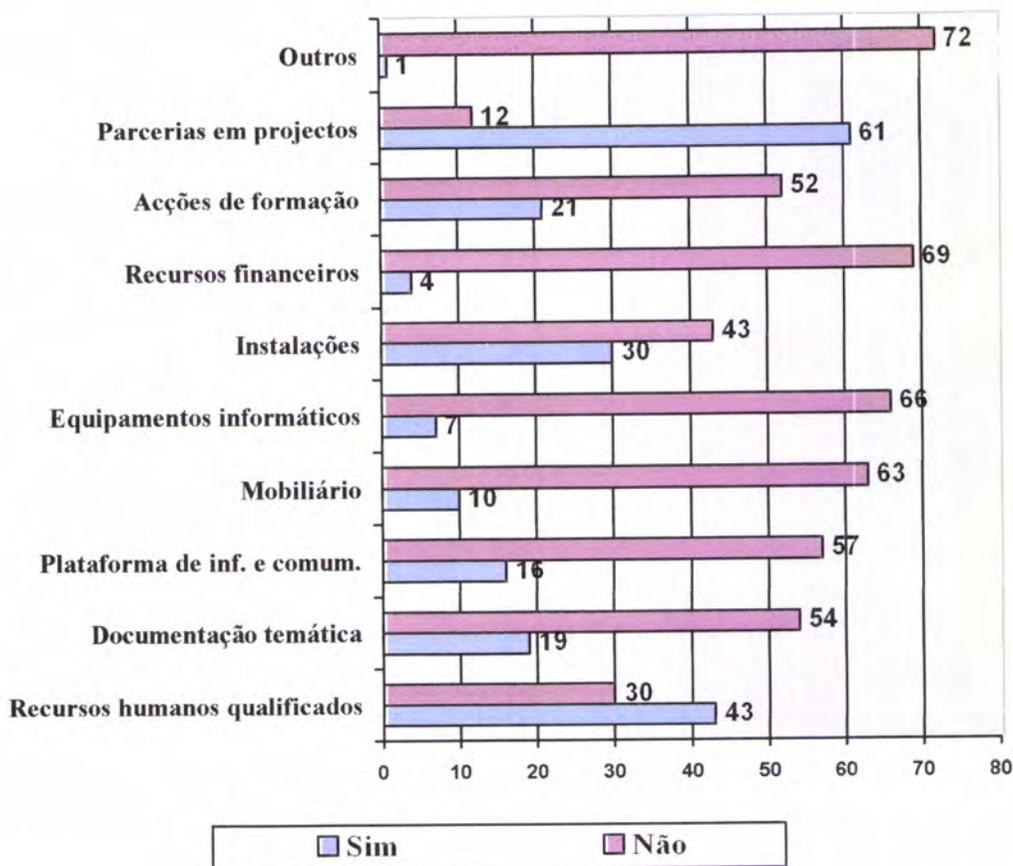
Deste modo, é perceptível a amplitude que os problemas assumem no concelho, na medida em que abrangem diferentes grupos populacionais, assim como são apontados sobretudo problemas estruturais que implicam grandes investimentos e não passam apenas por o desenvolvimento e uma resolução local, como são os casos do desemprego, do despovoamento, das dificuldades de acesso no mercado de trabalho, do abandono escolar, entre outros.

Tabela n.º 12 – Identificação dos 10 principais problemas do concelho

	Sim	Não
Abandono / Desistência escolar	39	35
Analfabetismo	15	59
Aumento da população idosa / envelhecimento	54	20
Baixas qualificações/competências profissionais	45	29
Comportamentos de risco deliberados	6	68
Consanguinidade (população cigana)	11	63
Consumo de álcool	31	43
Consumo de drogas ilegais	5	69
Crianças e jovens em situação de risco/perigo	32	42
Desemprego de longa duração	65	9
Despovoamento / desertificação	42	32
Dificuldades de acesso/integração na vida activa	34	40
Difícil conciliação da vida profissional / familiar	6	68
Difícultades económicas das famílias	48	26
Elevada taxa de pobreza	24	50
Elevado número de beneficiários de RSI	44	30
Emprego sazonal	32	42
Exclusão social da população cigana	16	58
Existência de barreiras arquitectónicas	13	61
Graves condições habitacionais dos idosos	6	68
Habitacões sobrelotadas	3	71
Insucesso / Retenção escolar	17	57
Insuficiência de incentivos de investimento	13	61
Insuficientes respostas de creche	21	53
Insuficientes respostas de lar de idosos	36	38
Isolamento familiar e social dos idosos	27	47
Más condições de habitabilidade	12	62
Negligência familiar	11	63
Pessoas com deficiência física ou mental	9	65
Situação de vulnerabilidade dos imigrantes	7	67
Outro (violência doméstica, baixos níveis de iniciativa)	2	72

Relativamente aos recursos e potencialidades das diversas instituições que constituem a Rede Social e que possam estar disponíveis para utilização pelos diferentes parceiros, destacam-se as parcerias em projectos (61 inquiridos), os recursos humanos qualificados (43 casos) e as instalações (30). Os recursos que são apontados com menor frequência são os recursos financeiros (4 inquiridos) e os equipamentos informáticos (7), tendo sido ainda referidos outros recursos existentes, tais como o fornecimento de refeições a crianças do pré-escolar. Um inquirido não responde à questão.

Gráfico n.º 21 – Recursos / Potencialidades das instituições disponíveis para utilização pelos vários parceiros da Rede Social



Com a tabela n.º 13, verifica-se que a percepção da maioria da população inquirida aponta para um nível de muita utilidade da Rede Social para a concretização dos objectivos definidos no PDS com a excepção do objectivo que se refere à maior eficácia e melhor cobertura das respostas e equipamentos sociais que se situa com um valor mais elevado na resposta “total utilidade” (39,2%), assim como no objectivo referente à contribuição para a concretização do PNAI com 36,5% na resposta intermédia “suficiente utilidade”. Por outro lado, deve ser referido o facto de dois objectivos apresentarem valores percentuais na resposta “nenhuma utilidade”, caso dos objectivos do combate à pobreza e exclusão social e da promoção da igualdade de género, o que remete para a ideia de que nestas áreas o trabalho da Rede Social deverá ser efectivamente repensado.

Tabela n.º 13 – Utilidade da Rede Social para a concretização dos objectivos definidos no PDS

	Nenhuma Utilidade	Pouca Utilidade	Suficiente Utilidade	Muita Utilidade	Total Utilidade
1. Combater a pobreza e a exclusão social, promovendo a inclusão e a coesão sociais	2,7%	8,1%	23,0%	41,9%	24,3%
2. Promover o desenvolvimento social integrado através da implementação do planeamento integrado e sistemático, que potencie sinergias, competências e recursos	0,0%	8,1%	21,6%	39,2%	31,1%
3. Contribuir para a concretização, acompanhamento e avaliação dos objectivos do PNAI	0,0%	4,1%	36,5%	33,8%	25,7%
4. Garantir a integração dos objectivos da promoção da igualdade de género nos instrumentos de planeamento	1,4%	5,4%	25,7%	58,1%	9,5%
5. Garantir uma maior eficácia e uma melhor cobertura e organização do conjunto de respostas e equipamentos ao nível local	0,0%	5,4%	18,9%	36,5%	39,2%
6. Criar canais regulares de comunicação e informação entre os parceiros e a população em geral	0,0%	4,1%	25,7%	40,5%	29,7%

Em relação à percepção dos inquiridos quanto ao cumprimento dos princípios da Rede Social, a tendência demonstrada incide na resposta “cumpre-se muito” com os cinco primeiros princípios a deter nesse campo a maior percentagem de respostas situadas entre os 55,4% e os 41,9% (articulação, integração, inovação, subsidiariedade e participação) e o objectivo relativo à igualdade de género com a resposta “cumpre-se moderadamente” com maior expressão (37,8%). Dois objectivos (participação e subsidiariedade) apresentam valores percentuais significativos (21,6% e 18,9% respectivamente) ao nível da resposta “cumpre-se totalmente”, assim como é de salientar o facto de quase todos os objectivos, com excepção da subsidiariedade, apresentarem percentagens na resposta “não se cumpre”, havendo necessidade prioritária de intervir para o efectivo cumprimento por parte de todos os princípios que regem o programa Rede Social.

Tabela n.º 14 – Cumprimento dos princípios da Rede Social

	Não se cumpre	Cumpre-se pouco	Cumpre-se moderadamente	Cumpre-se muito	Cumpre-se totalmente
<b>1. Subsidiariedade</b> (as decisões são tomadas ao nível mais próximo das populações, explorando recursos e competências locais)	0,0%	5,4%	29,7%	45,9%	18,9%
<b>2. Integração</b> (a intervenção social e os projectos locais de desenvolvimento integrado fazem-se através da reunião dos recursos da comunidade)	2,7%	4,1%	29,7%	50,0%	13,5%
<b>3. Articulação</b> (acção dos diferentes agentes do território através do desenvolvimento do trabalho em parceria, da cooperação e da partilha de responsabilidades)	2,7%	8,1%	24,3%	55,4%	6,8%
<b>4. Participação</b> (abranger todos os actores sociais e as populações, em particular as mais desfavorecidas)	1,4%	6,8%	28,4%	41,9%	21,6%
<b>5. Inovação</b> (mudança de atitudes e culturas institucionais e a aquisição de novos saberes, inovando os processos de trabalho, práticas e modelos de intervenção)	2,7%	6,8%	32,4%	47,3%	10,8%
<b>6. Igualdade de Género</b> (integração da igualdade de género nas medidas, acções e avaliação do impacto)	1,4%	10,8%	37,8%	33,8%	16,2%

No que diz respeito à utilidade da Rede Social para as práticas implementadas no território, verifica-se que a percepção dos inquiridos concentra-se numa utilidade positiva, embora varie de acordo com cada item identificado. Com a resposta “muita utilidade” são identificados os itens referentes à integração de medidas e políticas locais, regionais, nacionais e comunitárias (47,3%), ao desenvolvimento de acções preventivas (43,2%), à flexibilidade e inovação de soluções e à concepção de intervenções continuadas e sustentáveis (41,9% cada) e à rentabilização de competência técnicas e institucionais locais (33,8%). O item flexibilidade e inovação de soluções aparece também com 41,9% na resposta “suficiente utilidade”, assim como surgem nesta categoria de resposta a participação e responsabilização da população (39,2%) e a racionalização e adequação de recursos e iniciativas dos serviços e organizações (37,8%). Destaque ainda para uma apreciação negativa na ordem dos 25,7% do item participação e responsabilização da população que deixa em aberto possibilidades de intervenção para a melhoria nesta área.

Tabela n.º 15 – Utilidade da Rede Social para as práticas implementadas no território

	Nenhuma Utilidade	Pouca Utilidade	Suficiente Utilidade	Muita Utilidade	Total Utilidade	NR
1. Integração de medidas e políticas locais, regionais, nacionais e comunitárias	1,4%	5,4%	27,0%	47,3%	17,6%	1,4%
2. Racionalização e adequação de recursos e iniciativas dos serviços e organizações	2,7%	6,8%	37,8%	33,8%	17,6%	1,4%
3. Rentabilização de competências técnicas e institucionais locais	2,7%	5,4%	29,7%	33,8%	24,3%	4,1%
4. Flexibilidade e inovação de soluções	0,0%	4,1%	41,9%	41,9%	10,8%	1,4%
5. Concepção de intervenções continuadas e sustentáveis	2,7%	5,4%	33,8%	41,9%	14,9%	1,4%
6. Desenvolvimento de actuações preventivas	0,0%	5,4%	35,1%	43,2%	14,9%	1,4%
7. Participação e responsabilização da população	5,4%	20,3%	39,2%	25,7%	8,1%	1,4%

Em relação ao objectivo – **Identificar e caracterizar as principais necessidades e expectativas dos representantes da Rede Social de Moura no que se refere aos processos de cidadania e participação**, deve-se ter em conta tanto os resultados do questionário aplicado, como com a sessão *focus group* realizada.

Através do questionário, verifica-se que a Rede Social tem contribuído bastante para intervir ao nível do concelho em diversos objectivos. Para além de actuar no combate à pobreza e exclusão social, na promoção do desenvolvimento social, dando contributos para a concretização das medidas definidas no PNAI, na integração da igualdade de género nos instrumentos de planeamento, na maior eficácia e melhor cobertura e organização do conjunto de respostas e equipamentos sociais e na criando canais regulares de comunicação e informação entre os parceiros e a população em geral, existe ainda um longo trabalho a desenvolver na área social, aspecto mais evidenciado no âmbito de dois objectivos: combate à pobreza e exclusão social e da integração da igualdade de género.

De acordo com a necessidade de maior intervenção ao nível da exclusão social, Bernard Crick (2006) e Robert Dahl (2000) salientam mesmo a necessidade de um «bom» governo democrático, tanto no sentido institucional como social, devendo incluir as liberdades individuais, os direitos humanos, o progresso económico e a justiça social, ou seja, uma cidadania inclusiva. Assim, esta inclusão social seria consequência daquilo que resultou, na opinião de Anthony Arblaster (1988), de liberdade, igualdade e

fraternidade, princípios da Revolução Francesa e direitos de todos os homens e mulheres. Estas, por sua vez, deixam um longo percurso histórico de cidadãs passivas, ultrapassam obstáculos e vincam, cada vez mais, a sua participação como agentes de desenvolvimento no território, embora seja transmitido o dever de actuar nesse âmbito dentro da Rede Social de Moura, quando os membros do Núcleo Executivo referem que a participação da Conselheira Local para a Igualdade de Género ainda não é uma boa prática (*“Por enquanto não acho que seja”*). O reforço de actuar no âmbito dos princípios e objectivos da inclusão social vai de encontro ao estabelecido pela Lei de bases da Segurança Social e a alguns dos princípios que se articulam directamente com a prática da Rede Social, nomeadamente a igualdade, equidade social, subsidiariedade social, inserção social, responsabilidade pública, complementaridade, descentralização e informação.

Os membros do Núcleo Executivo, aquando da sessão *focus group*, salientaram que existem ainda necessidades relativamente à informação / comunicação (*“Necessidade de informação.”* e *“Comunicação também.”*), articulação institucional (*“Articulação das intervenções, de cada um deles.”*), concepção de instrumentos de trabalho (*“Instrumentos de sistematização de informação, como o Diagnóstico Social e o PDS, que sirvam depois para o trabalho das instituições.”*) e conhecimento do território (*“Caracterizar as problemáticas existentes.”*).

A circulação de informação é tida, por diversos autores (James Mill, Filipe Montargil), como uma das bases democráticas, facto que tem inteira aplicação no âmbito da Rede Social.

Quanto ao cumprimento dos princípios que regem o funcionamento da Rede Social, salienta-se o facto de alguns inquiridos identificarem o princípio da subsidiariedade como não cumprido, ou seja, os membros da Rede Social reivindicam mais participação nas tomadas de decisão que devem existir ao nível mais próximo das populações, explorando recursos e competências locais, assim como incitam a mais participação, parceria e responsabilização da comunidade. Também os parceiros representados no Núcleo Executivo corroboram desta posição, ao afirmar que é necessário *“Descentralizar a capacidade de decisão.”*

Esta ideia é defendida por Bernard Crick (2006), que aborda a democracia como um conjunto de acordos institucionais ou de mecanismos constitucionais, assim como acentua o dever de todos os cidadãos participarem activamente na vida pública e nos

assuntos do estado, neste caso, do município. Também Isabel Guerra (2002) aponta a necessidade de se reconhecer os indivíduos e as colectividades e as suas capacidades de intervir como sujeitos da democracia, ou mesmo Anthony Giddens (1997) ao afirmar que seria a forma de um sistema político em que «o povo governa». Também João Alves (2007) acentua o alargamento dos direitos sociais e o desenvolvimento deste tipo de medidas sociais activas que mobilizem a sociedade civil no debate e procura de soluções mais eficazes. Na opinião de Rogério Roque Amaro, e de acordo com os pressupostos do paradigma neo-territorialista, as pessoas deverão ser sujeitos de desenvolvimento e não objecto, na medida em que permitem uma melhor identificação dos problemas, dão respostas mais adequadas, mobilizam os recursos de forma mais adequada, estimulam as capacidades de iniciativa e a população, assim como permitem o aparecimento de redes de solidariedade informais e de parceria, a aproximação a novas formas de democracia mais participada e a consideração do respeito pela diferença.

No que se refere às práticas implementadas no território, destaque para a necessidade de intervir ao nível da flexibilidade e inovação de soluções, assim como da racionalização e adequação de recursos e iniciativas dos serviços e organizações e da participação e responsabilização da população. Estas três referências reforçam o apresentado pelos membros do Núcleo executivo quando mencionam que será importante *“Descentralizar a capacidade de decisão”* e *“A aplicação dos recursos. Para não estarem tão concentrados.”*

No que diz respeito às expectativas dos parceiros, foram apontadas respostas diversas, umas que confirmam as próprias necessidades e outras que decorrem do trabalho em parceria e da mecânica exigida entre todos os membros da Rede Social. A primeira refere-se à necessidade de redução do número de reuniões das diversas estruturas existentes, ao defenderem que *“No fundo, a ideia é que no Conselho Local de Acção Social, se consigam integrar os restantes plenários que existem e, dessa forma, reduzir o número de reuniões existentes”*, *“Acho que isto pode ser a questão da redução do número de reuniões que há ao nível do Concelho. A integração de alguns plenários”* e *“Eu não sei se isso é possível e viável, mas acho que foi uma expectativa que foi criada com a criação da Rede.”* Esta ideia é igualmente apontada por José Luís Castro e Alda Teixeira Gonçalves (2002) quando identificam a morosidade dos processos por dificuldade de agenda para reuniões como constrangimento da participação colectiva e cooperação institucional.

A descentralização da tomada de decisão, já referida anteriormente, e a gestão dos recursos também foram apontadas, referindo que *“Eu acho que com a Rede Social se poderia descentralizar esses recursos para outras actividades que tenham interesse mais pertinente no mesmo território”* e *“No fundo, a rentabilização dos recursos existentes também.”*

É ainda identificada a elaboração de projectos (*“A questão da candidatura a projectos. Identificar, saber quem é a instituição que melhor se posiciona para apresentar aquela candidatura. É mais nesse sentido.”*) e o conhecimento inter-institucional.

São facilmente identificados os principais problemas das instituições da Rede Social de Moura, nomeadamente a falta de recursos financeiros, humanos e de equipamentos. Se por um lado, as instituições reclamam mais participação, por outro assumem uma postura passiva dentro da Rede Social, na medida em que são mais receptoras do que emissoras nos processos de comunicação. Identificam como principais problemas municipais o desemprego de longa duração, o envelhecimento e as dificuldades económicas das famílias. No entanto, e apesar das suas limitações, estas entidades contribuem de forma activa para a resolução desses problemas, oferecendo serviços na área da acção social que correspondem a essas mesmas necessidades (caso dos lares de idosos, serviço de apoio domiciliário, centros de dia, creches), assim como empregam um número considerável de indivíduos (sobretudo mulheres), nomeadamente as IPSS's na economia social. Outras entidades como as autarquias, associações e institutos públicos definem e põem em prática um conjunto de medidas de apoio a famílias desfavorecidas, no sentido de actuarem sobre os principais problemas do território. Para além dos recursos humanos qualificados e de instalações, as instituições demonstram-se disponíveis para o estabelecimento de parcerias em projectos e, desta forma, para o verdadeiro trabalho em rede.

**OBJECTIVO 3 – Analisar as relações de associação entre o perfil institucional dos parceiros da Rede Social de Moura e as necessidades e potencialidades de desenvolvimento da estrutura de qualidade e desenvolvimento do concelho.**

Relativamente às associações que se podem constatar a partir da investigação efectuada, existem algumas que importam ser referidas e que estão relacionadas com o respectivo objectivo apresentado. O teste estatístico utilizado foi o Qui<sup>2</sup>, uma vez que o número de inquiridos é superior a 50 e as variáveis são predominantemente nominais e ordinais, pelo que foi possível perceber da existência (ou não) de associação.

Tendo em conta a definição do perfil das instituições que constituem a Rede Social, assim como as necessidades e potencialidades que manifestam, existe um conjunto de orientações que poderão contribuir para a definição de comportamentos a manter ou alterar no sentido de concretizar mais qualidade na respectiva estrutura de parceiros e que se traduz no desenvolvimento do território.

Deste modo, e apesar de levarmos em consideração a necessidade expressa de actuar ao nível do combate à pobreza e exclusão social (10,8% dos inquiridos) e a existência de uma percentagem mais elevada de IPSS's representadas na Rede Social (32,4%) e que têm intervenção nesse campo, ao cruzarmos as variáveis verifica-se não existir associação entre ambas, uma vez que o valor de significância é de 0,263, valor bastante superior a 0,05.

Também não existe qualquer tipo de relação entre o tipo de instituição e a premência de actuar ao nível da integração da igualdade de género nos diversos instrumentos de planeamento (6,8%), uma vez que o valor de significância é muito superior a 0,05 (0,502).

Ao procedermos à análise de uma possível relação entre a função desempenhada na instituição e a manifestação de cumprir integralmente o princípio da subsidiariedade, percebe-se também que não existe associação entre as duas variáveis, cujo valor de significância é extremamente elevado (0,640).

Confirma-se a existência de uma associação entre a função que os inquiridos desenvolvem na instituição (técnicos ou dirigentes) e o interesse em desenvolver práticas flexíveis e soluções inovadoras, na medida em que o valor de significância é de 0,002, valor inferior a 0,05.

Outra associação verificada diz respeito à função dos inquiridos e o cumprimento do princípio de inovação, existindo uma relação com um valor de significância de 0,017.

O valor de significância de 0,507 demonstra não existir associação entre o reforço de trabalhar ao nível do princípio da subsidiariedade e a postura mais frequente da instituição face à comunicação estabelecida com a Rede Social, que é evidentemente como receptora (81,1%).

Confirma-se a existência de associação entre o número de presenças em reuniões de CLAS e o número de colaboradores remunerados e colaboradores voluntários respectivamente, na medida em que o valor de significância de ambos é de 0,003, valor inferior a 0,05.

Pode-se também constatar a existência de relação entre a postura mais frequente da instituição face à comunicação estabelecida com a Rede Social (receptora) e a opinião relativa ao item 22 (não existe igualdade entre os diferentes membros da Rede Social), em que o nível de significância é de 0,04.

No que se refere aos trabalhos desenvolvidos na Rede Social e o tipo de participação mais usual no Núcleo Executivo, verifica-se que ao nível do Diagnóstico Social e Regulamento Interno não existe relação entre se é mais técnica ou dirigente. No entanto nos restantes trabalhos consta uma associação nas Sessões Temáticas (0,03 de valor de significância), na elaboração do PDS (0,02 de valor de significância), nos Planos de Acção (0,04 de valor de significância) e na emissão de pareceres a projectos (0,03 de valor de significância).

Em relação ao tipo de participação mais usual no CLAS, verifica-se que no caso das Sessões Temáticas, Planos de Acção, Regulamento Interno e pareceres a projectos não existem relações registadas, sendo apenas identificadas no Diagnóstico Social e elaboração de PDS, com níveis de significância correspondentes a 0,03 e 0,02 respectivamente.

Quanto ao tipo de entidade representada na Rede Social de Moura e os problemas apontados pelas instituições, percebe-se a existência de associação entre todos os referidos, na medida em que os valores de significância são inferiores a 0,05. Os problemas com maiores níveis de associação referem-se à inexistência de sede própria e falta de recursos financeiros, em que ambos registam valores de significância de 0,00.

Relativamente aos recursos das instituições e a tipologia de entidades, verifica-se apenas o registo de uma associação no que se refere às acções de formação, tendo todas as restantes assumido valores de significância superiores a 0,05.

Confirma-se ainda a existência de associação entre o tipo de instituição e a postura predominante das instituições face à comunicação estabelecida com a Rede Social, com o valor de significância de 0,015.

Em função das relações identificadas, e tendo em consideração que a Rede Social deverá estruturar a sua intervenção tendo em conta as especificidades locais e os problemas e necessidades dos seus membros, o compromisso de qualidade desta estrutura passará pelo envolvimento de dirigentes e técnicos, na medida em que assumimos a importância destes dois tipos de agentes de desenvolvimento, quer nos diversos trabalhos realizados no âmbito do programa Rede Social, quer na procura de práticas mais flexíveis e soluções inovadoras exigidas cada vez mais.

Por outro lado, deveremos potenciar a diversidade institucional, bem como os recursos das instituições e o seu tipo de intervenção, já que será importante direccionar e gerir as parcerias de forma inovadora.

No sentido de existir uma maior participação das entidades, aspecto solicitado por grande maioria, de forma a assumirem uma postura mais activa no processo de comunicação e nos restantes trabalhos desenvolvidos, será fundamental que as instituições se façam representar com maior expressão nas reuniões do CLAS, aspecto que, de acordo com o seu ponto de vista, passa pela detenção de recursos financeiros que permitam a contratação de mais técnicos, sendo também útil a colaboração de indivíduos em regime de voluntariado.

Como pilar deste processo de parceria, as instituições reclamam mais participação e mais igualdade entre si, factor essencial para uma verdadeira democracia participativa e colaboração institucional.

#### **OBJECTIVO 4 – Adaptar as normas de qualidade à área da cidadania institucional para uma efectiva democracia participativa.**

No que diz respeito à quarta parte do questionário aplicado, são apresentados 80 itens que reflectem uma escala de opinião de concordância sobre a aplicabilidade dos princípios da qualidade no âmbito da Rede Social, que vão desde o discordo totalmente ao concordo totalmente e que dão contributos essenciais para definir um modelo ajustado às necessidades e expectativas dos membros da Rede Social de Moura. Apesar de em quase todos os itens existirem inquiridos que não respondem, o valor que expressam não se apresenta como significativo para a alteração dos dados.

Inicialmente, importava definir quem seriam os clientes da Rede Social. A essa questão os membros do Núcleo Executivo, em sessão *focus group*, deram duas respostas. A primeira reporta como clientes directos as instituições da Rede Social de Moura (“*São todos os parceiros.*”), apontando como segundo cliente (indirecto) a comunidade local, ao mencionar “*Para mim, são as pessoas em si.*”

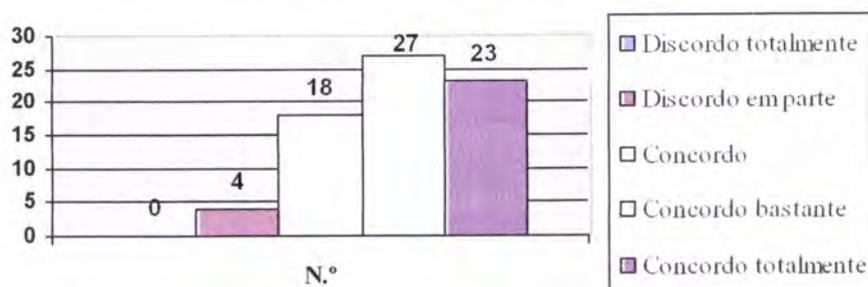
Outra questão pertinente seria se os clientes da Rede Social desejariam qualidade, tendo existido três posturas diferenciadas. A primeira constatou o desejo de qualidade, ao responderem “*Penso que sim*”, “*Eu acho que sim*” ou “*Algumas. Outras desejam quantidade*”. A segunda apontou para o tipo de qualidade e respectivas implicações, ao existir quem dissesse “*Depende dessas regras e desses processos*”. Por último, a terceira referia-se a algumas reservas, tendo os membros do Núcleo Executivo salientado que “*Não sei se toda a gente sabe o que é a Rede Social*” ou “*Acredito que se calhar beneficiariam, tal como as instituições. Agora, eles desejarem...*”.

Depois de conhecidas as necessidades e expectativas dos clientes directos e indirectos da Rede Social de Moura, importa analisar os restantes contributos recolhidos.

Na área do princípio da qualidade – **Enfoque no cliente**, avalia-se se as organizações dependem dos seus clientes e portanto devem compreender as suas necessidades actuais e futuras, satisfazer os seus requisitos e orientar-se para exceder as suas expectativas. Assim, existe uma necessidade crescente de compreender as necessidades dos diversos parceiros da Rede Social de Moura, de forma a satisfazer essas mesmas necessidades e exceder as suas próprias expectativas.

Com base no primeiro item apresentado relativo ao facto da participação ser uma necessidade expressa pelas instituições que constituem a Rede Social, quase todas as instituições confirmam essa necessidade uma vez que centram as suas respostas no “concordo bastante” (27), “concordo totalmente” (23) e “concordo” (18). Apenas 4 inquiridos referem discordar em parte com o respectivo item.

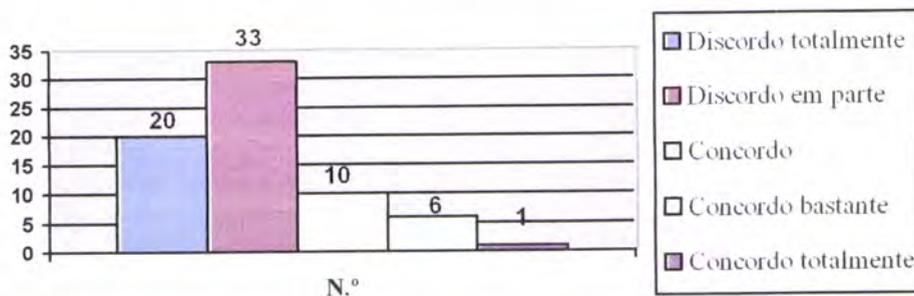
Gráfico n.º 22 – A participação é uma necessidade expressa pelas instituições que constituem a Rede Social



Esta posição é amplamente defendida pelo Núcleo Executivo que considera essencial “*Descentralizar a capacidade de decisão*”. Esta necessidade de participação das instituições e dos cidadãos é defendida por diversos autores, tais como Tocqueville (1972), Sakhela Buhlungu (2003) e Anthony Arblaster (1988), que consideram ser necessário cada pessoa agir e votar no interesse da comunidade.

Em relação ao segundo item – Os membros da RS não sabem quais os recursos necessários no território, a população inquirida adopta uma postura de discordância, na medida em que 33 indivíduos referem discordar em parte e 10 apontam para a resposta “discordo totalmente”. Esta postura poderá demonstrar a postura das instituições face ao conhecimento que têm da realidade concelhia e do seu próprio papel na resolução de problemas e necessidades locais. No entanto, existem 17 instituições que assumem uma postura de maior concordância distribuída pelas diferentes respostas (10 em “concordo”, 6 em “concordo bastante” e 1 em “concordo totalmente”). Um dos inquiridos reforça a ideia de que “*Os problemas da Rede Social ultrapassam em grande medida o seu funcionamento, ou seja, estão muito relacionados com a participação cívica e a cultura pouco interventiva da sociedade civil.*”

Gráfico n.º 23 – Os membros da Rede Social não sabem quais os recursos necessários no território



De facto, as instituições da Rede Social apontam facilmente os problemas do território, assim como estruturam uma rede de serviços que vai ao encontro dessas mesmas necessidades, como já foi anteriormente mencionado. Isabel Guerra (2003) aponta a existência de uma acção reivindicativa por parte das associações locais, colocando ênfase na defesa da satisfação das necessidades imediatas consideradas fundamentais ou oposição de acções consideradas lesivas aos interesses locais.

Com a tabela n.º 16, verifica-se que a postura mais frequente dos inquiridos é a de que a Rede Social deve estruturar a sua acção com base nas características sociais, culturais e políticas do seu território, na medida em que 60,8% da população respondeu “discordo totalmente” e 21,6% “discordo em parte”. Os restantes valores existentes distribuem-se pelas restantes hipóteses de resposta, assumindo na sua totalidade 17,7%.

Tabela n.º 16 – A Rede Social não deve estruturar a sua acção com base nas características sociais, culturais e políticas do seu território

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	45	60,8
Discordo em parte	16	21,6
Concordo	7	9,5
Concordo bastante	3	4,1
Concordo totalmente	2	2,7
NR	1	1,4
Total	74	100,0

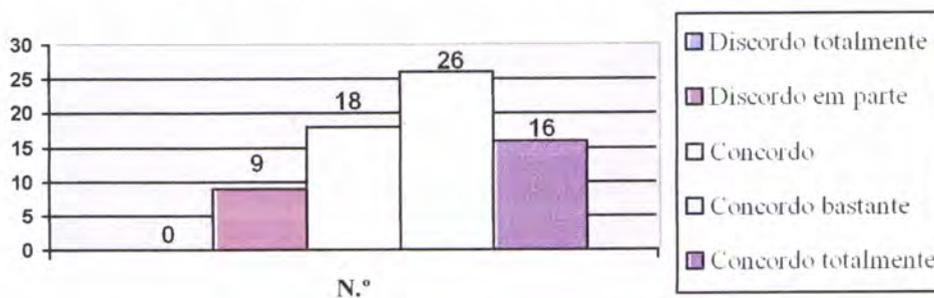
Neste âmbito, e tendo em conta que os clientes indirectos são a comunidade local, toda a acção a definir deve corresponder às necessidades, mas também ao seu contexto. Para reforçar esta ideia, os membros do Núcleo Executivo, quando questionados sobre se os

processos da Rede Social são adequados às necessidades dos seus membros, alertam para duas situações que não parecem corresponder ao desejado pelos parceiros. Um dos factos refere-se à grelha utilizada para emissão de pareceres, que não harmoniza o contexto local com as orientações do Instituto da Segurança Social (*“Nós aplicámos um modelo existente. Foi um formulário que foi facultado pelos Serviços Centrais do ISS, para aplicação a nível nacional. Nós, Núcleo Executivo, limitámo-nos a aplicar esse instrumento ao território e às propostas existentes no território, e depois o que aconteceu foi que, em termos do CLAS, esse parecer não foi aceite”*). A segunda situação diz respeito ao sistema de informação que não corresponde aos interesses das instituições, já que mencionam o seguinte: *“O sistema de informação também não me parece ajustar-se muito. Nós temos tido sérias dificuldades em carregar toda essa informação e parece-me que é demasiado complexo para servir os interesses das entidades.”*

Considerando a análise do envolvimento societal, José Luís Casanova (2004: 205) afirma a avaliação indispensável das características sociais, culturais e políticas dos agentes para que tenhamos “ideia sobre o grau de consistência da reflexividade social entre esses agentes, e verificar então a extensão e os padrões de actividade política e cívica.”

Relativamente ao item seguinte, a grande maioria das instituições (60) assume uma posição de concordância em relação ao facto do desenvolvimento da Rede Social dever passar pela modernização e adaptação às novas necessidades dos seus membros, existindo apenas 9 inquiridos que discordam em parte da respectiva afirmação.

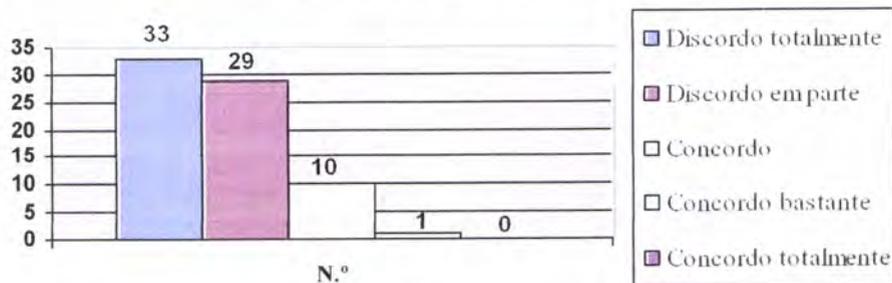
Gráfico n.º 24 – O desenvolvimento da Rede Social passa pela modernização e adaptação às novas necessidades dos seus membros



Neste sentido, a utilização das TIC são apontadas como factor de modernização das instituições, tendo o Núcleo Executivo considerado que *“E, neste momento, ter e-mail não é assim nada tão estrondoso, tão extraordinário, que qualquer instituição não possa ter, não é”*. De acordo com Boaventura de Sousa Santos (2002), a sociedade civil tem uma forte expressão social, na medida em que colmata grande parte das deficiências da providência estatal e, deste modo, adapta-se às necessidades identificadas.

Quanto à afirmação “Não cabe aos membros da Rede Social definir prioridades e estratégias de intervenção no território”, grande parte dos inquiridos (62) refere discordar totalmente ou em parte, confirmando posições tomadas anteriormente e que esboçam o desejo e capacidade para participar activamente. Existem 11 respostas relativas à concordância com o item presente e que demonstram a diferença de visão por parte de membros da Rede Social.

Gráfico n.º 25 – Não cabe aos membros da Rede Social definir prioridades e estratégias de intervenção no território



Também neste ponto, a tomada de decisão reivindicada é reforçada. Robert Dahl (2000) identifica como um dos critérios democráticos o controlo da agenda, que mais não é que a definição de prioridades e estratégias de intervenção por parte dos membros da Rede Social, ou seja usufruir da oportunidade de decidir como e quais os pontos que deverão fazer parte da agenda.

Sobre o papel da Rede Social e da reivindicação colectiva, existe divergência de postura, embora esta assuma um carácter de concordância, ou seja, que a Rede Social serve os interesses dos seus membros através da reivindicação colectiva. Enquanto a maioria dos inquiridos (56,8%) situa a sua resposta em “concordo”, “concordo bastante” e “concordo totalmente”, o valor global das restantes respostas é inferior (39,2%).

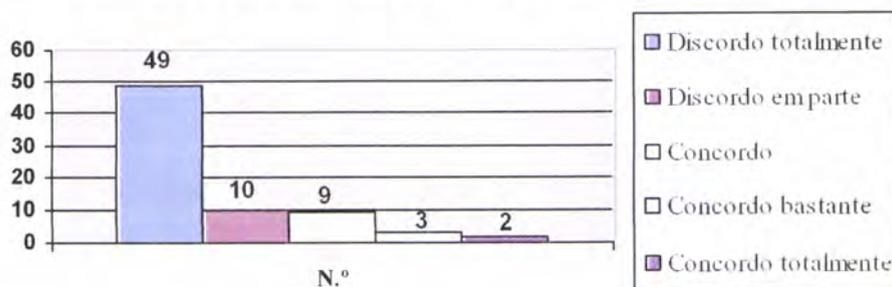
Como base no associativismo e decorrente do funcionamento do trabalho em parceria, a Rede Social assume características próprias dos seus membros, nomeadamente das associações que a constituem e da forma organizada de reivindicação colectiva que praticam, sendo um instrumento desse mesmo poder de expressão cívica.

Tabela n.º 17 – A Rede Social serve os interesses dos seus membros através da reivindicação colectiva

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	9	12,2
Discordo em parte	20	27,0
Concordo	21	28,4
Concordo bastante	17	23,0
Concordo totalmente	4	5,4
NR	3	4,1
Total	74	100,0

Outro item que vem confirmar a vontade de participação das instituições locais passa pelas respostas dadas ao item seguinte, uma vez que 59 discorda de processos de discussão dos problemas e decisão colectiva sem a participação da Rede Social, e dos seus membros, contra os 14 inquiridos que não realçam a consolidação dessa participação.

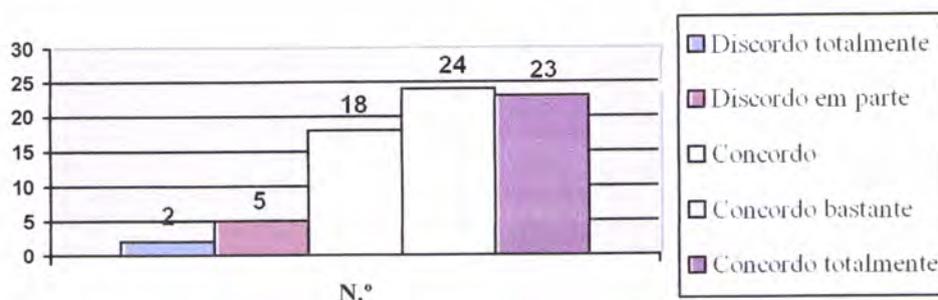
Gráfico n.º 26 – A consolidação da Rede Social não passa pela participação dos seus membros na discussão dos problemas e na decisão colectiva



Uma vez mais é reforçado o papel da Rede Social em torno da discussão dos problemas do território e da decisão a tomar para a sua resolução. Tal como opina Josélia Maria Gonçalves (2005), a prática da cidadania suportada em participação não se restringe à discussão dos problemas, mas acima de tudo, materialize a decisão colectiva.

Em relação à qualidade da Rede Social, com o gráfico n.º 27 verifica-se que a grande maioria dos inquiridos concorda que essa mesma qualidade passa pelo grau de satisfação das necessidades e expectativas dos seus membros e da população que representam. Esta posição é justificada pelo número de indivíduos que responde de forma positiva (65) e do número reduzido de inquiridos que discorda (7).

Gráfico n.º 27 – A qualidade da Rede Social passa pelo grau de satisfação das necessidades ou expectativas dos seus membros e da população que representam



Se as instituições não estiverem envolvidas na identificação dos problemas e sua discussão e na mobilização de recursos para actuar sobre essas necessidades, não devem manter o mesmo nível de motivação e responsabilização que decorre das intervenções e que pretende chegar à população que representam. Assumindo os diferentes clientes, e na opinião de Maria de Lurdes Antunes (2007) e Victor Sequeira Roldão (2007), a qualidade da Rede Social passará pelo grau de satisfação de necessidades e expectativas expressas, implícitas ou obrigatórias, assim como a conformidade dos produtos ou serviços às necessidades expressas pelos clientes externos ou internos.

No que diz respeito à tabela n.º 18, verifica-se que a percentagem de inquiridos que considera que a Rede Social deve estruturar processos de auscultação dos seus membros e traduzir a sua acção nos serviços e produtos manifestados é bastante significativa (78,4%), contra a diminuta percentagem de 16,2 que assume uma posição contrária.

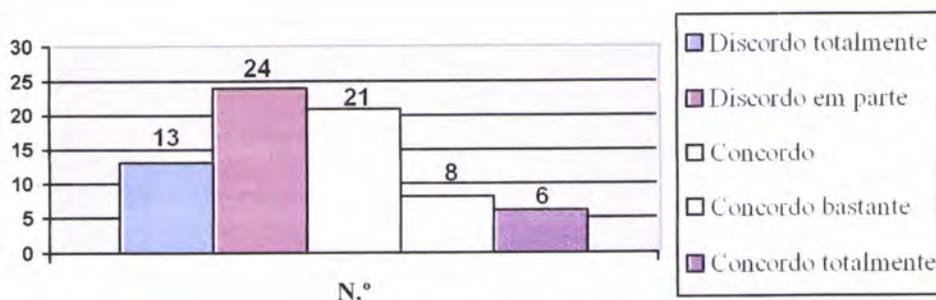
Tabela n.º 18 – A Rede Social não deve estruturar processos de auscultação dos seus membros nem traduzir a sua acção nos serviços e produtos manifestados

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	39	52,7
Discordo em parte	19	25,7
Concordo	10	13,5
Concordo bastante	2	2,7
Concordo totalmente	0	0,0
NR	4	5,4
Total	74	100,0

Ao identificarem a informação e comunicação como necessidade, os parceiros da Rede Social estão a valorizar os processos de auscultação, assim como pretendem que essa informação seja sistematizada para depois utilizar para direccionar os serviços a prestar (*“Instrumentos de sistematização de informação, como o Diagnóstico Social e o PDS, que sirvam depois para o trabalho das instituições”*). A filosofia japonesa da qualidade assume a visão do processo de produção começar pela auscultação dos clientes e traduzir-se na especificação dos produtos e serviços de acordo com os seus gostos, que são avaliados de forma sistemática.

Em relação ao último item referente ao princípio Enfoque no cliente, a população inquirida não concorda maioritariamente (37) com a afirmação “Os membros da Rede Social são a primeira e última razão da sua existência, pelo que lhes compete avaliar o desempenho e qualidade da Rede Social”, enquanto os restantes 35 concordam com o item enunciado. Esta distribuição equitativa de posições poderá dever-se à dualidade de entendimento relativo ao seu papel enquanto representantes da população local ou à componente de avaliação do desempenho e qualidade da Rede Social.

Gráfico n.º 28 – Os membros da Rede Social são a primeira e última razão da sua existência, pelo que lhes compete avaliar o desempenho e qualidade da Rede Social



Nesta questão, considero existir um aspecto que deve ser analisado e que diz respeito à existência de clientes indirectos (comunidade local) que, no entender da maioria destas instituições, são a razão da sua existência, assim como da Rede Social. Seguindo este ponto de vista, Oliveira Rocha (2006: 45) considera que os serviços públicos, neste caso, os membros da Rede Social “só existem na medida em que têm de servir os cidadãos; os cidadãos e as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público.”

No que se refere à **Liderança**, deve-se ter em conta se a gestão de topo estabelece unidade no propósito e direcção da organização. Deve criar e manter um ambiente no qual as pessoas se possam envolver completamente a fim de alcançar os objectivos da organização. No âmbito da Rede Social, deve ser potenciada a gestão participativa, que permite criar e manter um ambiente onde as instituições e os cidadãos se podem envolver completamente.

De acordo com o segundo princípio da qualidade, foram definidos também dez itens com a respectiva correspondência a estabelecer no âmbito da Rede Social. Deste modo, grande parte da população inquirida (82,4%) discorda, existindo apenas 16,3% que considera que a Rede Social não é instrumento de democracia consensual e participativa e não tem como objectivo estabelecer acordos. Esta postura vem reforçar outras posições que os inquiridos definiram e que vão no sentido da valorização da participação nomeadamente na Rede Social.

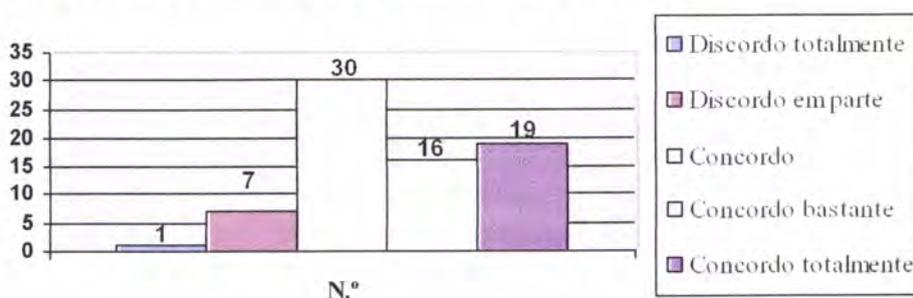
Tabela n.º 19 – A Rede Social não é um instrumento de democracia consensual e participativa e não tem como objectivo estabelecer acordos

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	47	63,5
Discordo em parte	14	18,9
Concordo	6	8,1
Concordo bastante	5	6,8
Concordo totalmente	1	1,4
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Tendo como objectivo a democracia consensual e participativa, os membros da Rede Social apoiam a visão de Manuel Meirinho Martins (2004) quando este refere que esta participação permite aos agentes locais tomarem parte no processo de formulação, aprovação e implementação de políticas públicas.

Quanto à percepção sobre o tipo de participação na Rede Social, 65 inquiridos referem existir uma participação plena, em que todos os membros têm igual poder para determinar as decisões finais, contra os 8 indivíduos que discordam desta posição.

Gráfico n.º 29 – O tipo de participação existente na Rede Social é a participação plena, em que todos os membros têm igual poder para determinar as decisões finais



Será importante salientar que à Autarquia foi atribuído um estilo de liderança autoritária, com implicações na tomada de decisão, afirmando que *“A Autarquia é talvez autoritária. Faz o que quer, até independentemente do caminho que a gente quer”*. Deste ponto de vista, a participação poderá ser plena para a maioria dos seus membros, existindo algumas instituições com maior poder de voto nas decisões finais. Como salientam dois inquiridos *“A decisão deve ser democrática e responsável”* e *“uma das bases para a Rede Social funcionar com qualidade é a sua autonomia face aos diferentes membros. O facto da Rede Social não ser dinamizada por nenhuma entidade em particular poderia garantir uma articulação sustentável entre as instituições, a caracterização imparcial das prioridades de intervenção no território e uma repartição justa dos recursos a afectar.”*

Nestes processos de liderança, dever-se-á ter em conta os diferentes níveis de participação identificados por Manuel Meirinho Martins (2004). Parece existir algum tipo de conflito entre a participação plena, em que todos os membros da Rede Social têm idêntico poder para determinar as decisões finais, e a pseudo participação em que se cria o sentimento de participação, levando os membros a aceitar decisões já tomadas.

Relativamente ao papel dos representantes da Rede Social e à mediação entre os cidadãos e o poder político, 73% da população inquirida defende essa função respondendo positivamente (“concordo”, “concordo bastante” e “concordo totalmente”). No entanto, há de distinguir os 25,7% dos inquiridos que não pensa da mesma forma.

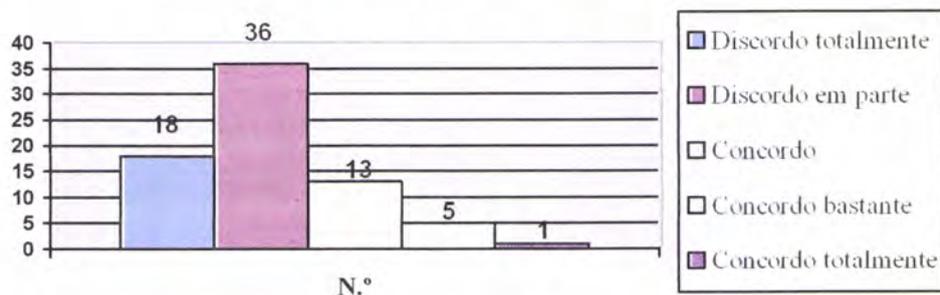
Tabela n.º 20 – Os representantes institucionais da Rede Social assumem-se como mediadores entre os cidadãos e o poder político

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	3	4,1
Discordo em parte	16	21,6
Concordo	31	41,9
Concordo bastante	17	23,0
Concordo totalmente	6	8,1
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Autores como James Mill, Manuel Meirinho Martins e Maria José Stock consideram que as instituições expressam a diversidade de interesses dentro da comunidade, assumindo-se como mediadores junto do governo. Segundo Stock (1996), estas associações voluntárias são estruturas intermédias, consideradas como canais facilitadores dos processos participativos que actuam sobre o interesse público.

Com o gráfico n.º 30, verifica-se a predominância de um nível de discordância situado na ordem dos 54 inquiridos. O número de indivíduos (19) que concorda com esta afirmação, traduz a necessidade de reforçar a participação no desenvolvimento local.

Gráfico n.º 30 – A Rede Social não incita à participação activa na gestão quotidiana do território e na defesa dos seus interesses próprios



Esta participação activa na gestão do território e defesa dos interesses da comunidade é defendida por Isabel Guerra (2003), denominando esta acção como gestão participante local e que dá, muitas vezes, origem a associações de desenvolvimento local e IPSS's, entidades com representação maioritária na Rede Social de Moura.

Com a tabela n.º 21, pode-se constatar que as respostas centradas em “concordo” e “concordo bastante” são as que apresentam valores percentuais mais elevados (36,5% e 37,8% respectivamente), facto que comprova que a percepção da Rede Social pela maioria dos seus membros corresponde a uma reaproximação do poder ao cidadão, sendo uma via pela qual o cidadão tem possibilidades de intervir e participar mais activamente nos debates locais e nas tomadas de decisão. Esta posição em torno da cidadania é apresentada por Manuel Menezes (2001), assumindo que a participação dos cidadãos na gestão municipal é resultado da prática de democracia local.

Tabela n.º 21 – A Rede Social é uma reaproximação do poder ao cidadão, sendo uma via pela qual o cidadão tem possibilidades de intervir e participar mais activamente nos debates locais e nas tomadas de decisão

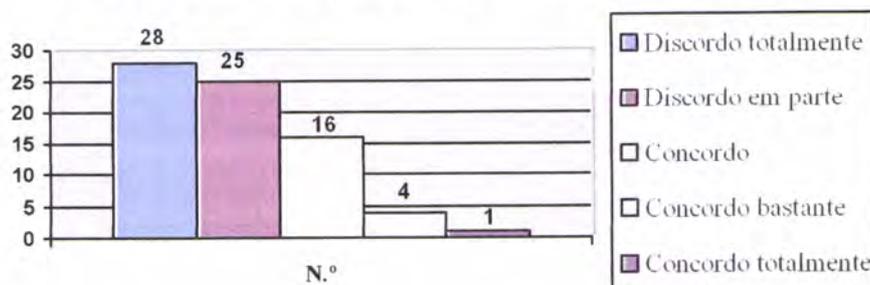
	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	7	9,5
Discordo em parte	6	8,1
Concordo	27	36,5
Concordo bastante	28	37,8
Concordo totalmente	4	5,4
NR	2	2,7
Total	74	100,0

Em relação a este assunto, e indo mais além, através da participação directa dos cidadãos na Rede Social como está previsto na actual legislação, o Núcleo Executivo pondera essa participação de duas formas. Uma é com desconhecimento (*“É complicado dizer ao certo”*), sendo a outra mais afirmativa, ao mencionarem *“Poderá existir, dependendo da participação do cidadão”, “A participação obviamente estará dependente do tipo de cidadão, não é?”, “Inicialmente pode ser no diagnóstico das situações e necessidades.”, “Podem trazer propostas de intervenção”* ou *“Eu estou a lembrar-me do início da Componente de Apoio à Família que partiu dos cidadãos. Um*

*grupo de pais fizeram essa proposta, sabiam que a Lei previa esse serviço e não existia e foram eles próprios que sugeriram.”*

Em relação à participação das associações na tomada de decisão política, o gráfico n.º 31 deixa perceber que, apesar dos 21 inquiridos considerar que estas instituições não devem intervir a esse nível, quase  $\frac{3}{4}$  da população inquirida (53 indivíduos) defendem que as associações não são meros porta-vozes de interesses particulares pelo que devem produzir decisões políticas.

Gráfico n.º 31 – As associações da Rede Social são meros porta-vozes de interesses particulares pelo que não devem produzir decisões políticas



Como representantes da população, as instituições defendem os interesses comunitários, e daí apresentarem-se como agente a ter em linha de conta aquando das decisões políticas. Tal como Gerhard Leibholz (1971) salienta, as associações deveriam participar e assistir tecnicamente os que possuem responsabilidade política para legislar e estabelecer acordos.

Quanto à desestruturação das hierarquias e empowerment dos funcionários das instituições que constituem a Rede Social, a tabela n.º 22 demonstra que apesar de alguns inquiridos (31,1%) referirem que as instituições se encontram disponíveis para o efeito, a maioria (66,2%) assume essa indisponibilidade, pelo que existe um caminho a fazer neste sentido.

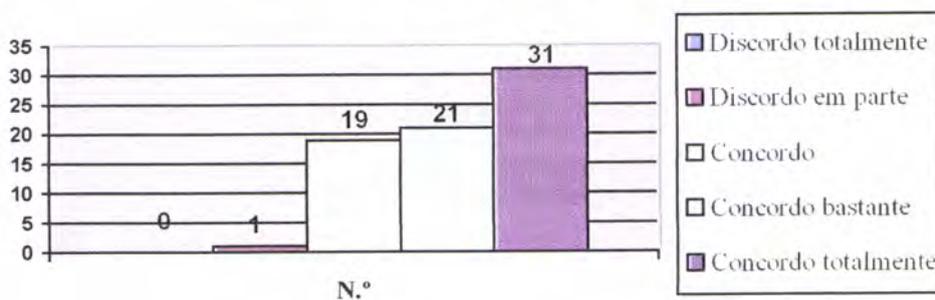
Tabela n.º 22 – As instituições da Rede Social não estão disponíveis para a desestruturação das hierarquias e empowerment dos seus funcionários

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	9	12,2
Discordo em parte	14	18,9
Concordo	29	39,2
Concordo bastante	18	24,3
Concordo totalmente	2	2,7
NR	2	2,7
Total	74	100,0

De acordo com Oliveira Rocha (2006), este requisito da Gestão da Qualidade Total será fundamental para avançar com processos de qualidade, pelo que as instituições da Rede Social deverão efectivamente permitir a desestruturação das hierarquias e um maior envolvimento e poder de iniciativa por parte dos seus colaboradores.

Um dos aspectos que menores dúvidas coloca refere-se à necessidade da qualidade da Rede Social passar pelo compromisso quer da equipa dirigente, quer pela equipa técnica. Esta afirmação é defendida pelos valores apresentados no gráfico n.º 32, onde apenas 1 inquirido discorda em parte, tendo os restantes 71 assumido uma postura de concordância.

Gráfico n.º 32 – A qualidade na Rede Social passará pelo compromisso da equipa dirigente e técnica



Caberá a cada um, dirigente e técnico, desenvolver as suas funções, tendo em conta que António Díaz (1998), aquando da avaliação de sistemas de qualidade em três municípios espanhóis (Barcelona, Vitória e Alcobendas) destacava como primeira etapa

do processo de qualidade o compromisso da equipa dirigente e técnica, traduzindo-se esse compromisso em várias declarações públicas.

No que concerne ao tipo de líderes das instituições da Rede Social, os inquiridos (81,1%) confirmam a necessidade de líderes reconhecidos e carismáticos, comunicativos e com visão estratégica, contra os 17,6% de indivíduos que consideram não existir essa necessidade. Esta posição é defendida por Francisco Crespo (2004: 38), considerando que esses líderes, como responsáveis pela promoção e manutenção da Rede Social, possibilitariam a delegação de responsabilidades e o envolvimento num trabalho “pelo qual todos sintam empenho e orgulho”.

Tabela n.º 23 – As instituições da Rede Social não necessitam de líderes reconhecidos e carismáticos, comunicativos e com visão estratégica

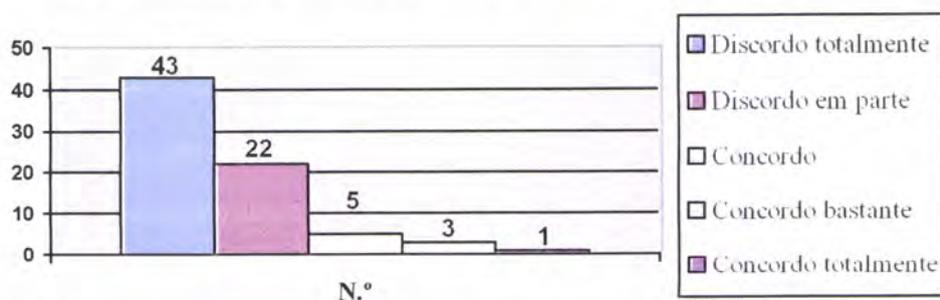
	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	40	54,1
Discordo em parte	20	27,0
Concordo	10	13,5
Concordo bastante	1	1,4
Concordo totalmente	2	2,7
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Neste ponto, o Núcleo Executivo considera não existir liderança da sua parte para com os restantes membros da Rede Social. No entanto aponta a existência de três lideranças: a técnica que acompanha o programa, a Autarquia e os Serviços Centrais do ISS – Instituto da Segurança Social. À técnica correspondem uma liderança democrática, afirmando que *“Acho que a Técnica da Rede Social é uma líder mais democrática. Tenta auscultar os parceiros, esquematizar a informação”*. Aos Serviços Centrais do ISS atribuem a liderança formativa, uma vez que *“A Segurança Social, se calhar é mais formativa, é mais no sentido de dar orientações e encaminhar a Rede para determinado caminho”*. A Autarquia assume dois tipos diferentes, sendo o primeiro de carácter regulador (*“E a Autarquia... Se calhar, regulador”*), e o segundo autoritário (*“A Autarquia é talvez autoritária. Faz o que quer, até independentemente do caminho que a gente quer”*). No entanto, ficam reconhecidas características importantes para a Rede Social, nomeadamente o reconhecimento do líder, a visão estratégica que se pretende e

os processos de comunicação necessários. Ainda de salientar que um dos inquiridos acrescentou que se deveria *“Definir melhor o perfil dos representantes das instituições na Rede Social.”*

Este item vem confirmar a necessidade de envolvimento de outros dirigentes e de técnicos das restantes entidades que fazem parte da Rede Social na medida em que 65 inquiridos consideram não bastar o empenho do Presidente do CLAS para que esta estrutura ponha em prática as melhores práticas de gestão, contrariamente à opinião de Maria Amado (2007) que refere bastar o empenho da Gestão de Topo para que o funcionamento da organização (neste caso Rede Social) seja realizado com as melhores práticas de gestão adequadas à sua existência.

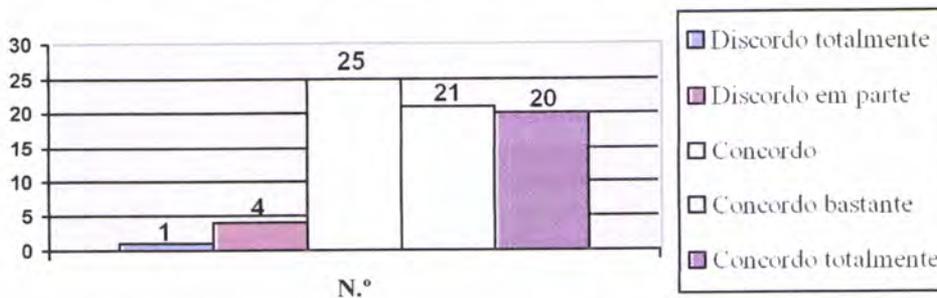
Gráfico n.º 33 – Bastará o empenho do Presidente do CLAS para que o seu funcionamento seja realizado com as melhores práticas de gestão



O terceiro princípio da qualidade é o **Envolvimento dos colaboradores**. Este princípio aborda o facto das pessoas, a todos os níveis, serem a essência de uma organização e o seu envolvimento completo permitir que as suas capacidades sejam usadas em benefício da organização. Na Rede Social, a essência da comunidade e do território são as pessoas (técnicos e representantes associativos) e deve potenciar-se as suas capacidades em benefício do desenvolvimento.

Neste sentido, quando questionados sobre a validade dos membros da Rede Social e do conhecimento que possuem sobre a comunidade, uma larga maioria (66) confirma essa legitimidade e conhecimento, havendo apenas 5 inquiridos que discordam.

Gráfico n.º 34 – Cada membro da Rede Social é válido e conhecedor da comunidade



Com actuação diária sobre o território, identificam os problemas existentes, assim como os recursos a mobilizar, pelo que são, sem dúvida, agentes de desenvolvimento local válidos e conhecedores da comunidade, tal como assume Tocqueville (1972).

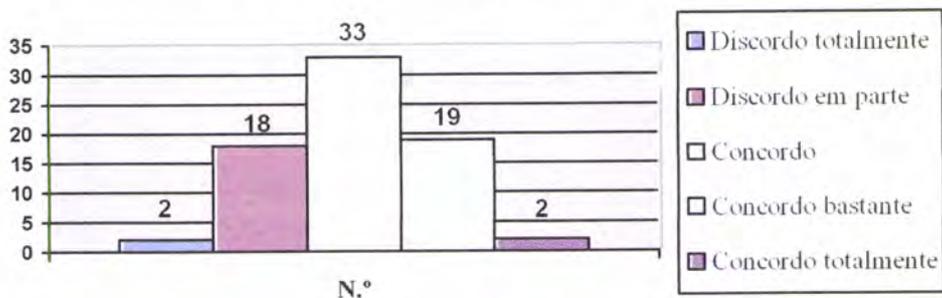
Em relação à igualdade entre os diferentes membros da Rede Social, a posição de grande parte dos inquiridos (77%) é de discordância, considerando que existe igualdade entre os membros da Rede Social. Como referem Robert Dahl (2000) e Patrick Heller (2003), a necessidade de igualdade política entre os cidadãos e instituições representadas na Rede Social de Moura é requisito democrático. No entanto, existe uma percentagem de indivíduos (20,3%) que não tem a mesma opinião e deixam em aberto esta questão.

Tabela n.º 24 – Não existe igualdade entre os diferentes membros da Rede Social

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	23	31,1
Discordo em parte	34	45,9
Concordo	8	10,8
Concordo bastante	6	8,1
Concordo totalmente	1	1,4
NR	2	2,7
Total	74	100,0

Através do gráfico n.º 35, verifica-se que a distribuição das respostas apresenta uma estrutura em forma de pirâmide, concentrando a maioria de respostas em “concordo” com 33 inquiridos e em “concordo bastante” com 19 frequências, e assumindo, desta forma, o pressuposto de Manuel Meirinho Martins (2004) de que a participação na Rede Social é um processo educativo, de comunicação e reflexão, que envolve diálogo e uma acção concertada com os outros.

Gráfico n.º 35 – A participação na Rede Social é um processo educativo, de comunicação e reflexão, que envolve diálogo e uma acção concertada com os outros



O Núcleo Executivo reforça esta ideia ao afirmar que existe discussão (“*Temos de analisar as propostas. Há discussão*”), assim como se procura consenso entre os diferentes membros da Rede Social (“*Seguimos para a votação e procuramos consenso*”).

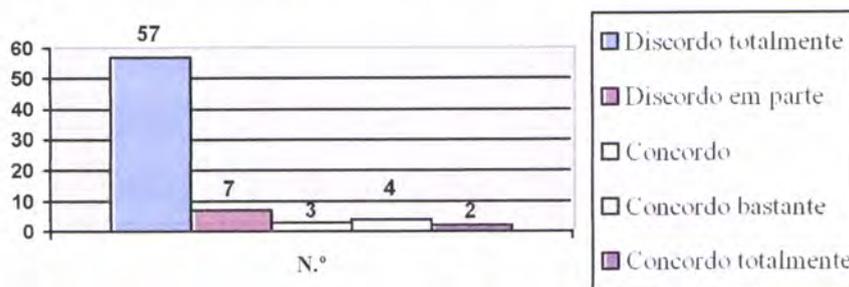
Com a tabela n.º 25 é perceptível que a maior percentagem de inquiridos (45,9%) concorda bastante com o facto da Rede Social ser uma forma de aprofundamento da democracia local e concessão de maior autonomia às colectividades locais. Outra percentagem que confirma esta postura é o valor de 17,6% de indivíduos que concordam totalmente e 23% de inquiridos que concorda com o item enunciado. A postura adoptada pela grande maioria dos inquiridos vai de encontro ao defendido por Róger Schwarzenberg e Manuel Meirinho Martins (2004: 119), quando o último diz que “a necessidade de aprofundar a democracia local e de conceder maior autonomia às colectividades, departamentos e comunas justifica-se porque o poder local e comunal seria o «poder comum dos cidadãos sobre a sua própria vida e seus destinos»”.

Tabela n.º 25 – A Rede Social é uma forma de aprofundar a democracia local e conceder maior autonomia às colectividades

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	3	4,1
Discordo em parte	6	8,1
Concordo	17	23,0
Concordo bastante	34	45,9
Concordo totalmente	13	17,6
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Em relação à participação da mulher, reforçada com a introdução de um princípio e objectivo específicos (Igualdade de Género), pode-se constatar que 64 inquiridos discordam da afirmação existente, assumindo que a mulher é um importante colaborador na Rede Social e na concretização das medidas definidas. Há ainda a salientar o número de 9 inquiridos que, apesar da legislação existente, não atribuem importância à participação da mulher no âmbito dos trabalhos da Rede Social.

Gráfico n.º 36 – As mulheres não são um importante colaborador na Rede Social e na concretização das medidas definidas



Apesar de Robert Dahl (2000) considerar que nenhum indivíduo é melhor habilitado que outro para intervir ao nível da governação, as mulheres foram excluídas desse processo ao longo da história. Apenas a partir dos anos 90 do século XX, a participação feminina na actividade política e a igualdade de género têm sido fomentada. Ao considerar que a integração deste princípio na Rede Social, através da presença da Conselheira Local para a Igualdade de Género ainda não é uma boa prática, está a evidenciar-se a necessidade de intervir a este nível, dando mais visibilidade ao princípio e reconhecendo a sua importância com práticas de qualidade.

No que se refere ao presente item, 86,5% dos inquiridos defende que a diversidade cultural e institucional na Rede Social é factor de enriquecimento e prática democrática, tendo a resposta “discordo totalmente” alcançando os 73%, contra os 12,2% de indivíduos que consideram que o respectivo factor não tem relevância a esse nível.

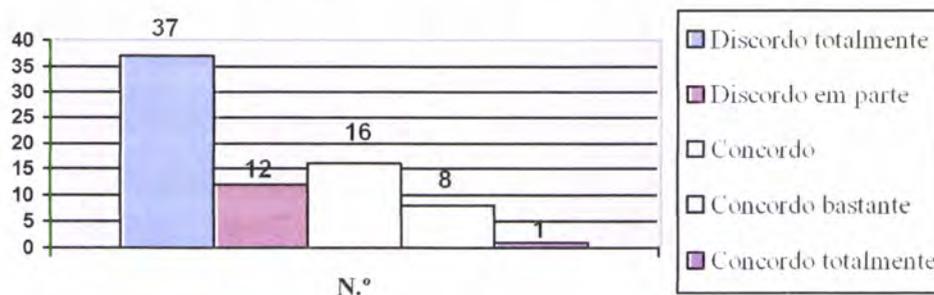
Tabela n.º 26 – A diversidade cultural e institucional na Rede Social não é factor de enriquecimento e prática democrática

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	54	73,0
Discordo em parte	10	13,5
Concordo	6	8,1
Concordo bastante	0	0,0
Concordo totalmente	3	4,1
NR	1	1,4
Total	74	100,0

A este nível, importa destacar também aquilo que Robert Dahl (2000) define como o terceiro desafio da qualidade da democracia e que diz respeito à diversidade cultural. Segundo o autor, a organização de movimentos de identidade cultural e o número crescente de imigrantes coloca aos membros da Rede Social algumas necessidades, mas também tem criado oportunidades de intervenção que devem ser reconhecidas e valorizadas.

O gráfico n.º 37 ilustra a percepção da população inquirida quanto à participação de dirigentes e técnicos, tendo a maioria dos inquiridos (49) manifestado que a participação de dirigentes e técnicos das instituições da Rede Social deve ser de igual forma, tanto ao nível do planeamento, como da execução da intervenção, ao responder a “discordo totalmente” (37) e “discordo em parte” (12). Haverá ainda quem tenha outra opinião e considere que deverá existir uma participação diferenciada entre as duas partes (25 inquiridos).

Gráfico n.º 37 – Dirigentes e técnicos das instituições da RS não devem participar, de igual forma, no planeamento e execução da intervenção



Ao estruturar as funções de cada um, o Núcleo Executivo considera que aos dirigentes compete a tomada de decisão, a afirmação de posições e a divulgação de informação. Frases como *“Aos dirigentes cabe mais a tomada de posição. É por isso que eles nos substituem no CLAS; são eles que podem dizer como é que se faz ou não se faz”*, *“Afirmação de posições em relação às diversas temáticas abordadas”* e *“Também trazem, poderão trazer e divulgar informação. Receber e levar para a instituição”* confirmam as suas funções. Por outro lado, aos técnicos compete actuar sobre a divulgação de informação e tomada de decisão, tendo sido referido que *“Aos técnicos compete mais trazer a informação sobre a sua instituição, divulgar essa informação, receber informação sobre as outras e levar à sua organização. No fundo, é ser aqui um elemento mediador entre a Rede e a instituição”* e *“Podem ter influência na tomada de decisão, de forma q.b.”*

Segundo Juran (1992) e Oliveira Rocha (2006), os trabalhadores devem participar no planeamento, assim como no controlo e medida de progresso através da constituição de equipas específicas («self management teams»), na medida em que a separação entre planeamento e execução já não faz sentido.

Da totalidade dos inquiridos, 89,2% adoptam uma postura de concordância relativamente aos altos níveis de qualidade dos recursos humanos que consideram ser contributos fundamentais para implementar a qualidade na Rede Social. A sua concordância distribui-se pelas três hipóteses de resposta, aumentando progressivamente para o nível de maior concordância. Existem ainda alguns inquiridos (9,5%) que discordam desta posição.

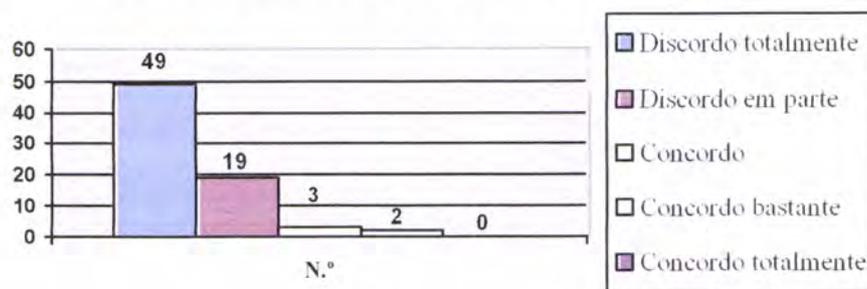
Tabela n.º 27 – Altos níveis de qualidade dos recursos humanos são contributos fundamentais para implementar a qualidade na Rede Social

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	2	2,7
Discordo em parte	5	6,8
Concordo	19	25,7
Concordo bastante	22	29,7
Concordo totalmente	25	33,8
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Decorrente das experiências japonesas na área da qualidade, Claus Moller atribui importância aos recursos humanos, assumindo que a qualidade pessoal terá impactos na qualidade do produto ou serviço, da seguinte forma: altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos graus de qualidade nos departamentos, que por sua vez criam produtos e serviços de qualidade superior, com impacto na geração de uma cultura de qualidade que influencia toda a empresa. A existência de um clima agradável e clientes satisfeitos traduz-se em melhores resultados e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, espírito de equipa e um nível mais elevado de qualidade pessoal.

Através do gráfico n.º 38, de acordo com 68 inquiridos a adopção de um modelo de qualidade pela Rede Social tem de ter em conta a cultura local e as suas colectividades e não o contrário como referem 5 indivíduos. Esta posição maioritária vem confirmar a valorização da Rede social e do papel das diferentes entidades locais para a definição de quaisquer políticas ou processos.

Gráfico n.º 38 – A adopção de um modelo de qualidade pela Rede Social não tem de ter em conta a cultura local e as suas colectividades



Estas respostas vêm confirmar outras que apontavam para a acção da Rede Social direccionada para os seus clientes e respeitando o contexto local (características sociais, culturais e políticas), uma vez que os municípios são moldados pela cultura local, tal como afirma Oliveira Rocha (2006).

Com a tabela n.º 28, constata-se um nível de concordância muito elevado (98,7%) no que se refere à necessidade de desenvolver competências internas e formação de dirigentes e técnicos para a melhoria da qualidade da Rede Social ser possível. Apenas 2,7% apresenta uma posição diferente ao responder “discordo em parte”.

Tabela n.º 28 – Melhorar a qualidade da Rede Social implica desenvolver competências internas e formação de dirigentes e técnicos

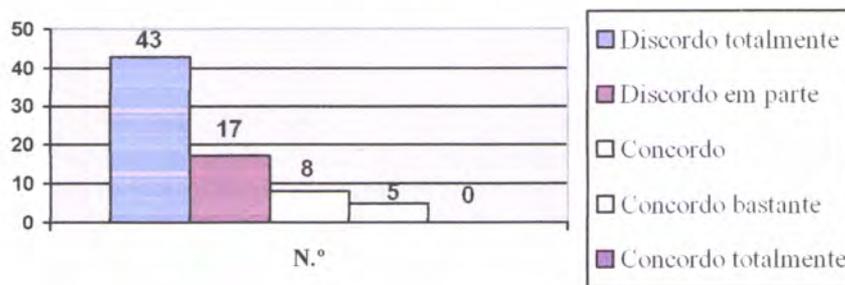
	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo em parte	2	2,7
Concordo	17	23,0
Concordo bastante	27	36,5
Concordo totalmente	27	36,5
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Quanto à formação, esta foi apontada pelo Núcleo Executivo como sendo uma acção a desenvolver junto de dirigentes, ao afirmar “*Quem sabe através de alguma formação. E tal como nós técnicos temos formação, se calhar, também os líderes deveriam ter.*” Carla Duarte (2007) partilha esta opinião, referindo que dever-se-á desenvolver competências internas, actuando sobre a formação e desenvolvimento estratégico de dirigentes e a formação específica de colaboradores, assim como Carlos Alberto da Silva (2004) ao salientar o investimento nas competências organizacionais e individuais que deverá existir.

O princípio seguinte reporta-se à **Abordagem por processos**. Neste princípio analisa-se se um resultado desejado é obtido mais eficientemente quando as actividades e recursos relacionados são geridos como um processo, ou seja, na Rede Social, saber se a qualidade e a cidadania mais que resultados são processos e metodologias.

Através do gráfico n.º 39, grande parte dos inquiridos (60) reconhecem que a Rede Social é constituída por uma estrutura orgânica, lógicas de funcionamento, direitos e deveres dos seus membros, controlo e participação na tomada de decisões, existindo, no entanto, inquiridos (13) que não respondem da mesma forma.

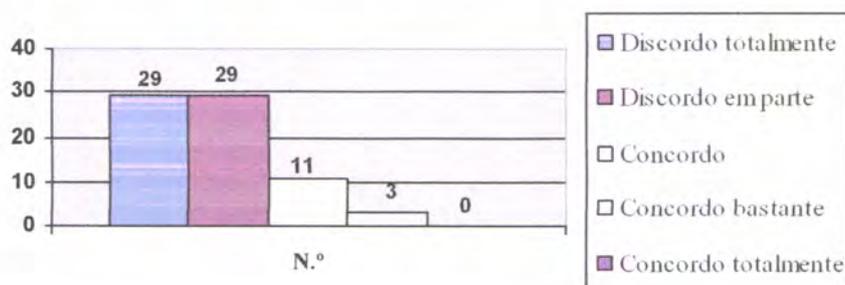
Gráfico n.º 39 – A Rede Social não é constituída por uma estrutura orgânica, lógicas de funcionamento, direitos e deveres dos seus membros, controlo e participação na tomada de decisões



Alguns inquiridos (13) parecem desconhecer a estrutura e funcionamento da Rede Social, tendo o Núcleo Executivo reforçado essa ideia ao afirmar que todos os representantes deveriam “conhecer as formas de funcionamento da Rede”, aspecto considerado fundamental para um funcionamento adequado e eficaz. Anthony Giddens (1997) identifica as dimensões da democracia, existindo aplicação directa dessas mesmas dimensões sobre o funcionamento da Rede Social. Esta estrutura, tal como a democracia, é susceptível de aperfeiçoamento em função das suas dinâmicas e constante evolução («working progress»).

Relativamente à linguagem utilizada na Rede Social, as respostas “discordo totalmente” e “discordo em parte” apresentam o mesmo número de inquiridos, assumindo-se assim que na Rede Social existe uma linguagem própria partilhada por todos os membros, tendo a linguagem sido identificada como factor que condiciona a relação democrática por Bernard Crick (2006). No entanto, nem todos os membros concordam referindo algumas reservas em relação ao assunto (14 casos).

Gráfico n.º 40 – Na Rede Social não existe uma linguagem própria partilhada por todos os membros



Esta visão não é partilhada por um dos inquiridos que pretendeu reforçar este facto, ao dizer que se deveria *“Agilizar a linguagem de modo a que esta seja acessível a todos os membros independentemente da sua formação técnica / ou não formação técnica.”*

No que diz respeito à aplicação de métodos de planeamento estratégico e de gestão de recursos, a maioria da população inquirida aponta para a sua existência na Rede Social, uma vez que 43,2% referem concordar bastante, 36,5% concordam e 6,8% concordam totalmente. Apesar disso, existem membros da Rede Social que não têm a mesma opinião, devendo ser estruturados melhores métodos de planeamento estratégico e de gestão de recursos.

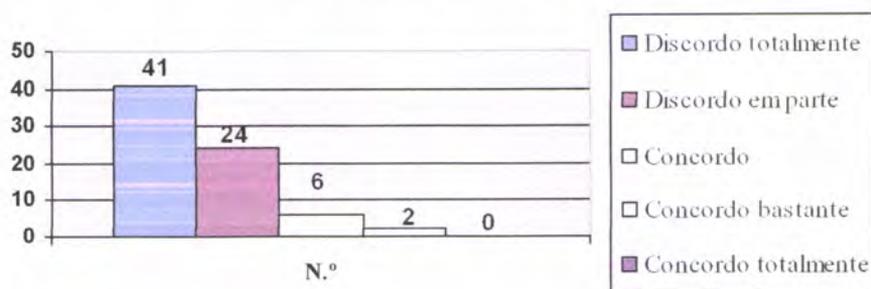
Tabela n.º 29 – A Rede Social aplica métodos de planeamento estratégico e de gestão de recursos

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo em parte	8	10,8
Concordo	27	36,5
Concordo bastante	32	43,2
Concordo totalmente	5	6,8
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Autores como Isabel Guerra (2002) e Henrique Rattner (2003) consideram que será necessário mobilizar e organizar a participação activa das populações em todas as fases de planeamento, definindo metas e parâmetros do planeamento e da execução das políticas, projectos e programas de desenvolvimento, nomeadamente a própria gestão dos recursos.

Relativamente ao item seguinte, a grande maioria das instituições (65) assume uma posição de discordância face à afirmação existente, pelo que considera que a integração da Rede Social numa plataforma distrital traz efectivamente benefícios e vantagens, existindo apenas 8 inquiridos que assumem a posição contrária.

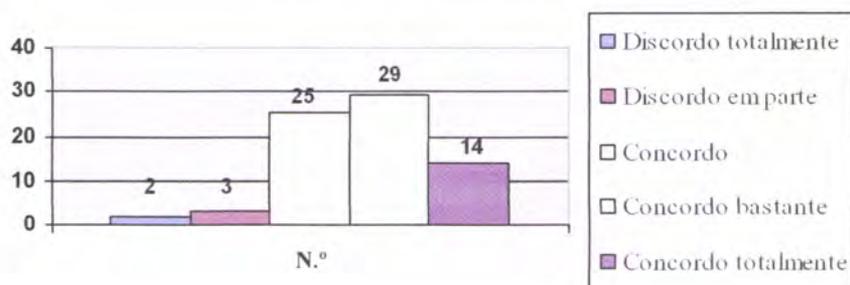
Gráfico n.º 41 – A integração da Rede Social numa plataforma distrital não traz benefícios / vantagens



A comprovar estes dados, estão alguns contributos do Núcleo Executivo, quando afirmar que *“A Plataforma Supra-Concelhia criou alguns mecanismos de sistematização de informação que permitem avaliar os diversos eixos do PDS”*, assim como identificam essa plataforma como uma boa prática (*“A Plataforma também. Eu acho que sim.”*) No entanto, será de salientar que o funcionamento desta plataforma deve reger-se pela realização de debates abertos e livres da imprensa e dos grupos de pressão, tal como salienta Manuel Meirinho Martins (2004).

Com o gráfico n.º 42, na opinião de 68 dos inquiridos a Rede Social corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo das instituições locais na tomada de decisão. Como refere João Barroso (1995), esta posição corresponde ao movimento das relações humanas desenvolvido nos Estados Unidos e que introduz a participação dos trabalhadores em todas as áreas funcionais de uma organização ou estrutura. Saliente-se ainda a existência de 5 indivíduos que manifestam uma posição contrária, factor que indica algum trabalho para a respectiva melhoria.

Gráfico n.º 42 – A Rede Social corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo das instituições locais na tomada de decisão



Neste sentido, um inquirido considera existir necessidade da Rede Social não dever *“funcionar «intermitentemente», mas antes como uma estrutura constante, atenta aos câmbios locais, sendo capaz de lhe dar uma resposta eficaz e de prever situações.”*

Analisando os resultados da tabela n.º 30, constata-se um nível de concordância acentuado quanto ao facto das associações se constituírem como veículos privilegiados de combate à exclusão, através da responsabilização e mobilização de outros agentes locais, na medida em que as percentagens existentes nas respostas “concordo” (24,3%), “concordo bastante” (36,5%) e “concordo totalmente” (31,1%) são as que apresentam valores mais elevados.

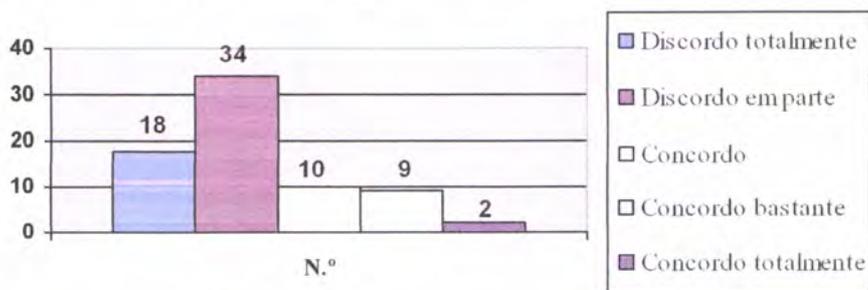
Tabela n.º 30 – As associações constituem-se como veículos privilegiados de combate à exclusão, através da responsabilização e mobilização de outros agentes locais

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo em parte	4	5,4
Concordo	18	24,3
Concordo bastante	27	36,5
Concordo totalmente	23	31,1
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Estes valores confirmam a opinião de Maria Célia Paoli (2003) quando refere que são as instituições que se encontram mais próximo dos cidadãos e actuam como agentes de desenvolvimento local e veículos de inclusão social, consideradas fundamentais à implementação de medidas sociais activas.

Quanto aos processos e procedimentos no âmbito da Rede Social, a maioria da população inquirida (52) considera que a qualidade passará pela definição de um conjunto de processos e procedimentos uniformes, existindo ainda 21 inquiridos com uma posição contrária.

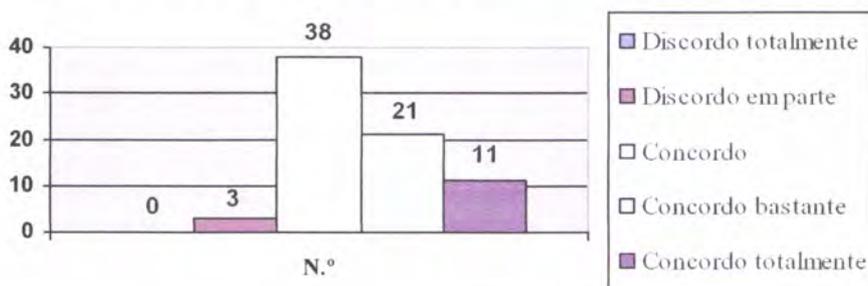
Gráfico n.º 43 – A qualidade da Rede Social não passa pela definição de um conjunto de processos e procedimentos uniformes



Neste ponto existiu divergência no âmbito do Núcleo Executivo. Os que defendiam essa uniformidade de processos e procedimentos referem que *“Isso é como tudo. Tem sempre vantagens e tem desvantagens. Se houver necessidade, por algum motivo, de comparar o trabalho das diferentes Redes, então, era bom que os sistemas sejam uniformes”* ou *“Acho que sim, que se deve utilizar o mesmo. Até para que não se verifiquem algumas injustiças.”* No entanto, os que assumiam uma posição contrária referiam que *“Se formos atender às necessidades de cada território, se calhar, não podem ser uniformes.”* Saliente-se que, no que concerne à qualidade, a filosofia americana insiste na estandardização dos processos e procedimentos, assim como no controlo como função exterior ao processo de produção.

Em relação às técnicas, com o gráfico n.º 44 verifica-se que quase a totalidade da população inquirida (70) concorda que a adopção de novas tecnologias e processos de comunicação permanentes junto dos membros da Rede Social é uma técnica fundamental. Esta postura justifica, em parte, a existência de TIC em quase todas as instituições e a valorização da componente de comunicação, havendo apenas 3 inquiridos que discorda neste ponto (7).

Gráfico n.º 44 – Uma das técnicas da qualidade da Rede Social passa pela adopção de novas tecnologias e processos de comunicação permanentes junto dos seus membros



Ao defender uma comunicação mais permanente e fácil, o Núcleo Executivo aponta para a utilização das TIC em todas as instituições (*“Através da utilização obrigatória das TIC.”*) Oliveira Rocha (2006) alerta para a adoção das novas tecnologias no processo de adoção da Gestão da Qualidade Total, assim como Jorge Adriano Carlos, Filipe Montargil e Maria José Stock (1998) apresentam a Internet como potencialidade na participação dos cidadãos e nos processos de informação e comunicação.

No que diz respeito à tabela n.º 31, verifica-se que a percentagem de inquiridos que considera que a Rede Social deve basear-se na identificação de boas práticas e no investimento das competências organizacionais e individuais é bastante significativa (93,3%), contra a diminuta percentagem de 5,5 que assume uma posição contrária. Estes resultados confirmam a opinião de Carlos Alberto da Silva (2004) quando este aponta a identificação de boas práticas, o reforço de condições para garantir resultados de qualidade e o investimento nas competências organizacionais e individuais como procedimentos que devem fazer parte da estratégia de qualidade.

Tabela n.º 31 – Os processos de qualidade da Rede Social devem basear-se na identificação de boas práticas e no investimento das competências organizacionais e individuais

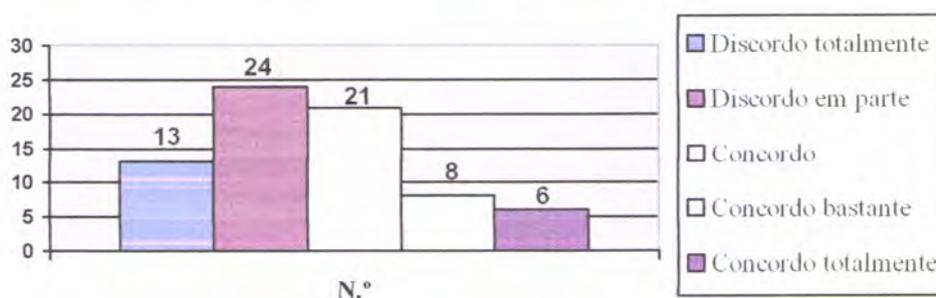
	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo em parte	3	4,1
Concordo	21	28,4
Concordo bastante	29	39,2
Concordo totalmente	19	25,7
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Nesta área, o Núcleo Executivo começa por definir boas práticas, referindo que estas devem reunir um conjunto de requisitos: *“Implica a continuidade. A continuidade da prática, da aplicação”, “Também tem que ter bons resultados, não é?”, “Alguma coisa de inovação”, “O grau de envolvimento dos beneficiários” e “Se for algo reconhecido por uma entidade exterior”*. Posteriormente, apontaram como boas práticas no âmbito da Rede Social diversas experiências: sessões temáticas (*“As sessões temáticas utilizadas para a concepção do PDS”*), formato do PDS (*“A estrutura do PDS permitiu o envolvimento de todos os parceiros e a sistematização da informação de uma forma*

*mais fácil*”), plataforma supra-concelhia (*“A Plataforma também. Eu acho que sim”*), grupos temáticos da plataforma (*“Até os grupos temáticos que a Plataforma tem constituídos, que têm permitido uma reflexão de temáticas ao nível distrital, penso ter sido proveitoso”*) e a participação de empresas privadas (*“Isso acho que sim. Permite também um maior conhecimento das iniciativas privadas”* e *“Eu acho que sim. É uma inovação. Permite uma maior partilha de experiências, de processos utilizados, mais ao nível do privado. Acho que, no fundo, é uma boa prática, no sentido mais de ser inovador, porque é assim, via-se muito esta questão da Rede Social ao nível das entidades públicas e não tanto envolvendo as entidades privadas e verificou-se que elas também têm aqui um papel importante, também podem dar contributos importantes para a Rede Social”*).

Em relação ao último item referente ao princípio Abordagem por processos, a população inquirida divide-se com valores semelhantes, embora o número de inquiridos que discorda (37) da aplicação de processos de consultoria externa na implementação de processos de qualidade na Rede Social seja ligeiramente superior ao número de inquiridos que concorda com essa colaboração (35).

Gráfico n.º 45 – A qualidade da Rede Social não carece de um processo de consultoria externa



Apesar dos resultados, no meu entender deverá existir um modelo de intervenção baseado num processo de consultoria, tal como é apontado por Carla Duarte (2007), permitindo identificar problemas, elaborar um plano de medidas, implementar formação e avaliar os resultados obtidos.

No que se refere ao quarto princípio da qualidade – **Abordagem sistemática da gestão**, foi também definido um conjunto de itens relacionados com a identificação, compreensão e gestão de um sistema de processos interrelacionados para um determinado objectivo, melhoria da eficiência e da eficácia da organização. No âmbito da Rede Social, torna-se necessário identificar, compreender e gerir os processos que conduzem à eficiência e eficácia da participação comunitária no contexto da Rede Social de Moura, que mais não são do que as boas práticas reconhecidas e valorizadas.

Através da tabela n.º 32, pode-se verificar que uma elevada percentagem da população inquirida (90,6%) concorda que a Internet seja um meio ágil e oportuno para a participação efectiva e directa dos cidadãos, existindo uma pequena parte dos inquiridos que tem uma opinião contrária (6,8%). Esta postura vem reforçar outras posições que os inquiridos definiram e que vão no sentido da valorização da participação dos cidadãos utilizando como suporte um instrumento tão versátil quanto a Internet.

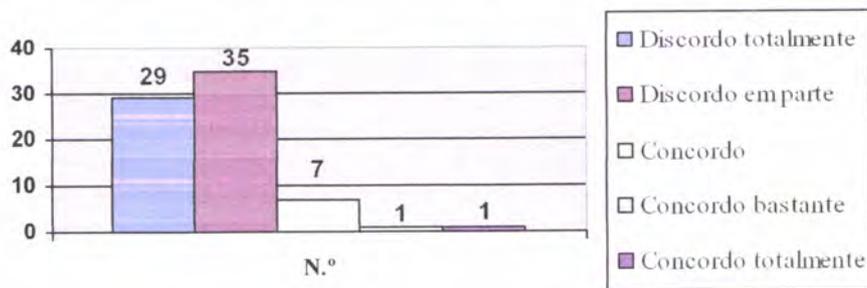
Tabela n.º 32 – A Internet é um meio ágil e oportuno para a participação efectiva e directa dos cidadãos

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	3	4,1
Discordo em parte	2	2,7
Concordo	23	31,1
Concordo bastante	25	33,8
Concordo totalmente	19	25,7
NR	2	2,7
Total	74	100,0

Estes resultados seguem a linha introduzida por Maria José Stock (1998) quando esta autora aponta a Internet como uma potencialidade da cidadania, na medida em que agiliza e cria oportunidades de acesso aos cidadãos de participar, informar e se manifestar criticamente.

Quanto à percepção sobre os grupos intermédios e o seu papel no desenvolvimento e defesa da cidadania, 64 inquiridos adoptam uma atitude discordante, pelo que consideram que a Rede Social reconhece e valoriza precisamente esse papel dos grupos intermédios, isto é, dos seus membros, tal como consideram Tocqueville (1972) e Maria José Stock (1996). Apenas 9 indivíduos consideram o contrário.

Gráfico n.º 46 – A Rede Social não reconhece nem valoriza o papel dos grupos intermédios no desenvolvimento e defesa da cidadania



Relativamente à participação dos membros da Rede Social em todos os processos inerentes ao seu funcionamento, 94,6% da população inquirida defende essa participação, respondendo positivamente (“concordo”, “concordo bastante” e “concordo totalmente”) quer na definição de metas e objectivos, quer nas tomadas de decisão, acesso à informação e controlo da execução. No entanto, há 4,1% dos inquiridos que não pensa da mesma forma.

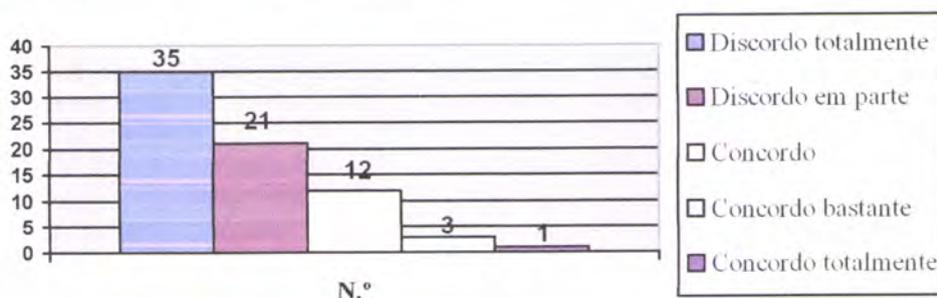
Tabela n.º 33 – A qualidade da Rede Social passa pela participação dos seus membros na, resolução de problemas, tomadas de decisão, acesso à informação e controlo da execução

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo em parte	2	2,7
Concordo	19	25,7
Concordo bastante	28	37,8
Concordo totalmente	23	31,1
NR	1	1,4
Total	74	100,0

A posição adoptada pela maioria dos inquiridos está de acordo com a opinião de Isabel Guerra (2002) e João Barroso (1995), afirmando que apenas desta forma a gestão participativa e a qualidade é possível.

Com o gráfico n.º 47, verifica-se a predominância de um nível de discordância situado na ordem dos 56 inquiridos. O número de indivíduos (16) que concorda com esta afirmação, traduz a necessidade de reforçar momentos e processos que potenciem oportunidades iguais de cada membro tornar os seus pontos de vista conhecidos e, como afirma Robert Dahl (2000), potenciar a participação efectiva.

Gráfico n.º 47 – Na Rede Social nem todos os membros têm igual oportunidade de tornar os seus pontos de vista conhecidos



Um dos factores que poderá estar relacionado com estes resultados é a necessidade de técnicos que os inquiridos demonstraram como um dos problemas das instituições. Sem a participação técnica ou dirigente nos órgãos da Rede social, essas instituições terão mais dificuldades em tornar os seus pontos de vista conhecidos.

Com a tabela n.º 34, pode-se constatar que as respostas estão centradas em “discordo totalmente” com 63,5% dos inquiridos, seguida de 14,9% de indivíduos que discordam em parte, facto que indica que na Rede Social deve coexistir e complementar-se a democracia participativa e a democracia representativa. Esta opinião não é partilhada por toda a população inquirida, tendo 17,6% referido o contrário.

Tabela n.º 34 – Na Rede Social não deve coexistir e complementar-se a democracia participativa e a democracia representativa

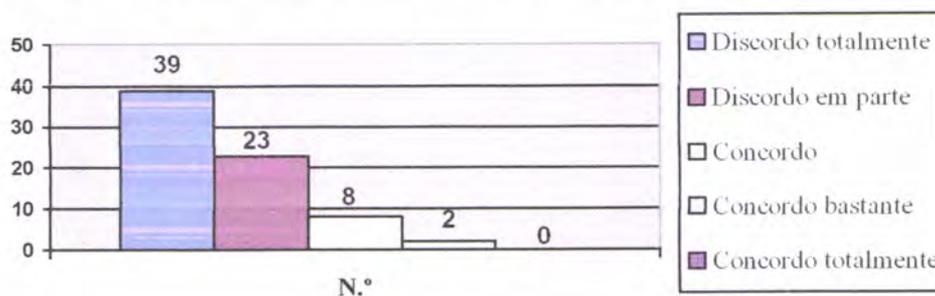
	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	47	63,5
Discordo em parte	11	14,9
Concordo	11	14,9
Concordo bastante	2	2,7
Concordo totalmente	0	0,0
NR	3	4,1
Total	74	100,0

Ao nível da democracia, a actual legislação prevê complemento entre a representativa, referente às diversas instituições públicas e privadas que estão representadas na Rede Social, assim como a participativa, que já permite a presença de pessoas com reconhecido valor para a intervenção social. No entanto, esta estrutura está muito mais vocacionada para a democracia representativa de âmbito local, do que para a

participativa (acção directa dos cidadãos). Um dos inquiridos, na última questão, relativa a outras informações que considerasse relevantes, acrescentou que “*É importante ponderar a representatividade da comunidade local pelas entidades presentes na Rede Social.*” Para Boaventura de Sousa Santos e Leonardo Avritzer (2003) estas duas formas de combinação entre a democracia participativa e a democracia representativa são possíveis, tendo Mário Soares (2005: 150) assumido que a democracia representativa “é aquela que melhor pode assegurar as liberdades dos cidadãos. Mas deve ser aprofundada através da chamada «democracia participativa», conferindo aos cidadãos os direitos de participarem a todos os níveis dos mecanismos democráticos.”

Em relação ao papel da Rede Social no âmbito do associativismo, o gráfico n.º 48 deixa perceber que, apesar de 10 inquiridos considerarem que a Rede Social não potencia vantagens das associações locais, 62 inquiridos defendem o contrário. Deste modo, justifica-se também a integração voluntária das associações na Rede Social e o nível de participação que reivindicam.

Gráfico n.º 48 – As vantagens do associativismo não são potenciadas pela Rede Social



Estes resultados confirmam os pressupostos apresentados por Maria Célia Paoli (2003) e Boaventura de Sousa Santos (2002), no que se refere às vantagens do associativismo, sendo possível estabelecer uma relação com a Rede Social, na medida em que esta estrutura permite planear o futuro, intervir sobre o presente, investir nas relações humanas, ser solidário, rentabilizar recursos, garantir a continuidade de projectos, legitimar o direito de participação e reivindicação, aprender as regras fundamentais da democracia e contribuir para o bem-estar comum.

Quanto à participação e desenho de funcionamento da Rede Social, a tabela n.º 35 demonstra que a maioria dos inquiridos (74,4%) referem que a intensidade de participação na Rede Social está relacionada com o desenho institucional e as suas regras de funcionamento, existindo apenas 20,3% da população inquirida que considera não existir relação entre a participação e configuração da Rede Social.

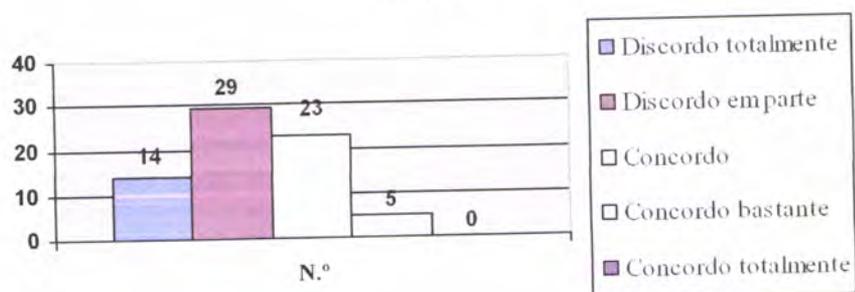
Tabela n.º 35 – A intensidade de participação na Rede Social está relacionada com o desenho institucional e as regras de funcionamento

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	4	5,4
Discordo em parte	11	14,9
Concordo	38	51,4
Concordo bastante	12	16,2
Concordo totalmente	5	6,8
NR	4	5,4
Total	74	100,0

De acordo com Robert Dahl (2000), e face à necessidade de participação reivindicada pelos membros da Rede Social, esta estrutura deverá ser analisada, podendo o seu modo de funcionamento ser alterado em função das necessidades dos seus membros. Assim, existe possibilidade de uma adaptação que tenha em conta o contexto social, cultural e político, assim como será importante explorar alternativas através da ajuda de especialistas (consultoria).

Com o gráfico n.º 49, verifica-se que a maioria dos inquiridos (43) considera que a liderança e a gestão dos parceiros não são processos base da Rede Social, havendo, no entanto, 28 indivíduos que demonstram o contrário. Este facto poderá dever-se à existência de outros processos considerados fundamentais para o funcionamento da Rede Social.

Gráfico n.º 49 – A liderança e a gestão dos parceiros não são processos base da Rede Social



Considero que, tratando-se de recursos limitados de entidades diversificadas, deverá existir uma preocupação com os processos de liderança e a gestão dos parceiros, assim como a satisfação dos beneficiários e o impacto na comunidade, como manifesta a filosofia europeia da qualidade. No entanto, outra perspectiva é partilhada pelos membros da Rede Social.

No que concerne à gestão operacional da Rede Social, os inquiridos (89,2%) confirmam a necessidade de uma prática e afectação eficiente dos seus membros e equipamentos, contra os 9,5% de indivíduos que consideram que a gestão operacional da Rede Social não passa por essas práticas.

Tabela n.º 36 – A gestão operacional da Rede Social implica uma prática e afectação eficiente dos seus membros e equipamentos

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo em parte	6	8,1
Concordo	27	36,5
Concordo bastante	26	35,1
Concordo totalmente	13	17,6
NR	1	1,4
Total	74	100,0

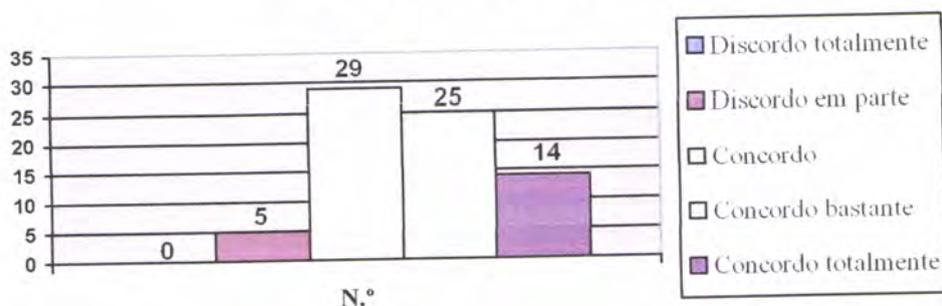
Esta questão vem reforçar a necessidade de intervir com maior amplitude ao nível do objectivo da maior eficácia e melhor cobertura e organização do conjunto de resposta e equipamentos ao nível local que foi apontado como um dos menos conseguidos até ao momento. Uma das prioridades da qualidade passa pela gestão operacional que, de

acordo com Carla Gonçalves Pereira (2004), se centra nos processos e resultados da melhoria da eficácia, recorrendo a práticas e afectação eficiente dos recursos humanos e equipamentos sociais.

Este item vem confirmar a necessidade de definição de uma Carta da Qualidade da Rede Social que expresse os processos a seguir, na medida em que 68 inquiridos concordam com esta posição, contra o reduzido número (5) que tem uma opinião contrária.

Esta Carta da Qualidade, na opinião de Patrícia Bezunarte (2004), deve contemplar vários eixos, nomeadamente a orientação da qualidade de toda a organização segundo o modelo europeu de gestão da qualidade (que introduz uma linguagem da qualidade, identifica consequências, responsabilidades e compromissos dos diversos níveis da organização e implementa formação e apoio para a aquisição e cumprimento dos critérios definidos), definição dos processos essenciais de funcionamento nas áreas seleccionadas, iniciando um processo de melhoria, e incorporar a gestão da qualidade na gestão da organização.

Gráfico n.º 50 – Deve ser definida uma Carta da Qualidade da Rede Social que expresse os processos a seguir

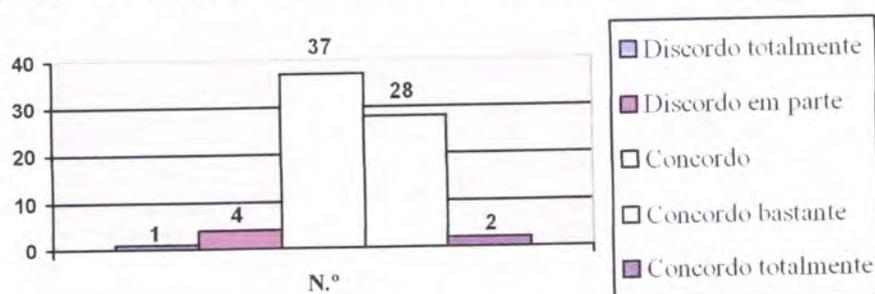


Relativamente a este assunto, os membros do Núcleo Executivo consideraram que deveria ser criada uma Carta da Qualidade ou um manual, mencionando *“Acho que sim”, “Acho que sim. Numa primeira fase, poderia ajudar-nos a atingir esses objectivos”* e *“Por outro lado, também permitia, se houvesse esse manual, ao ser uma coisa instituída, também permite validar e reconhecer o trabalho efectuado pela Rede, torna mais importante a representação das entidades na Rede, e ao valorizar isso estamos a envolvê-los mais e a obrigá-los a participar mais.”*

O princípio da qualidade que se segue é a **Melhoria contínua**, tida como um objectivo permanente da organização. Neste campo, a Rede Social deverá actuar ao nível das exigências colocadas ao cidadão e à sociedade civil, conduzindo a um maior nível de exigência e de melhoria contínua na satisfação das suas necessidades e expectativas.

Neste sentido, quando questionados sobre a evolução da Rede Social, uma larga maioria (67) confirma que a Rede Social tem evoluído de acordo com a dinâmica dos seus membros, embora 5 inquiridos discorde. Questiona-se assim que outras dinâmicas poderão evoluir na Rede Social e que não contrariem as instituições que a constituem.

Gráfico n.º 51 – A Rede Social tem evoluído de acordo com a dinâmica dos seus membros



Tendo por base que a melhoria contínua é possível (“*É sempre possível melhorar.*”), os membros do Núcleo Executivo consideram que essa evolução pode passar efectivamente pela área da qualidade.

Em relação à acção crítica da Rede Social, a posição de grande parte dos inquiridos (69%) é de discordância, considerando que a acção crítica da Rede Social cria oportunidades de novas formas de gerir e organizar o território. No entanto, existe uma percentagem de indivíduos (28,4%) que não tem a mesma opinião e deixam em aberto esta função da Rede Social.

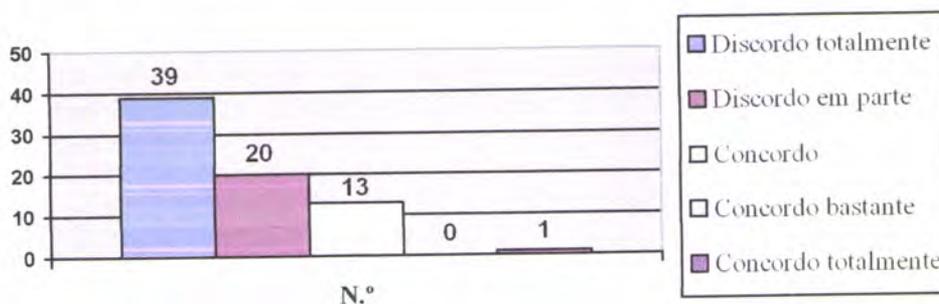
Tabela n.º 37 – A acção crítica da Rede Social não cria oportunidades de novas formas de gerir e organizar o território

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	13	17,6
Discordo em parte	38	51,4
Concordo	12	16,2
Concordo bastante	7	9,5
Concordo totalmente	2	2,7
NR	2	2,7
Total	74	100,0

Deste modo, e de acordo com Isabel Guerra (2003), a acção crítica procura resolver os problemas e provocar a tomada de consciência da população sobre os seus direitos e identidades, sendo constituída por grupos associativos organizados, e assim, cria oportunidades de gestão e organização do território.

Através do gráfico n.º 52, verifica-se que a maioria de respostas situa-se em “discordo totalmente” com 39 inquiridos e em “discordo bastante” com 20 frequências, assumindo, desta forma, que a Rede Social é um processo em movimento e construção permanente.

Gráfico n.º 52 – A Rede Social não é um processo em movimento e construção permanente



Tendo em conta este processo em permanente construção, a qualidade pode assumir-se como um dos objectivos da Rede Social, já que o Núcleo Executivo refere que “*Só assim é que se consegue*” e “*Claro. Penso que sim. Tal como qualquer instituição que quer sobreviver.*” Estabelecendo uma relação com a cidadania abordada por Boaventura

de Sousa Santos (2002), esse processo que se encontra em movimento e construção deverá permitir aos cidadãos e outras instituições locais participarem nesta estrutura.

Com a tabela n.º 38 é facilmente perceptível que a maior percentagem de inquiridos (90,5%) concorda com o facto da melhoria contínua da Rede Social exigir a colaboração das instituições políticas e cívicas na produção de decisões. Apenas 8,1% dos inquiridos adoptam uma postura contrária. Segundo Anthony Arblaster (1988), a colaboração de instituições políticas e cívicas, em conjunto, permite ter mais informação e recursos disponíveis, pelo que esta colaboração traduzir-se-á na produção de decisões duráveis e com incidências importantes na sociedade.

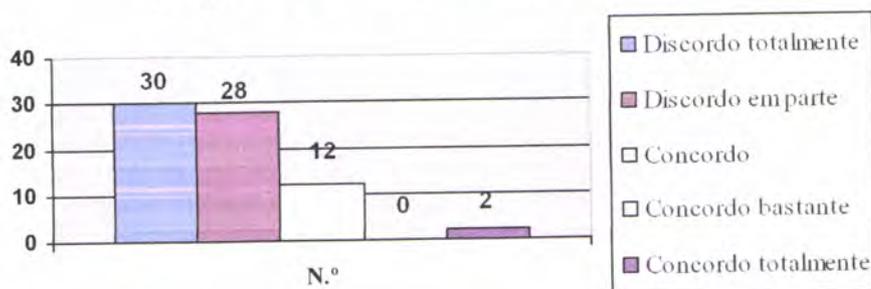
Tabela n.º 38 – A melhoria contínua da Rede Social exige a colaboração das instituições políticas e cívicas na produção de decisões

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	2	2,7
Discordo em parte	4	5,4
Concordo	26	35,1
Concordo bastante	26	35,1
Concordo totalmente	15	20,3
NR	1	1,4
Total	74	100,0

O Núcleo Executivo considera ainda que outras instituições, tais como as empresas privadas, têm também um contributo a dar nesta área (*“Eu acho que sim. É uma inovação. Permite uma maior partilha de experiências, de processos utilizados, mais ao nível do privado. Acho que, no fundo, é uma boa prática, no sentido mais de ser inovador, porque é assim, via-se muito esta questão da Rede Social ao nível das entidades públicas e não tanto envolvendo as entidades privadas e verificou-se que elas também têm aqui um papel importante, também podem dar contributos importantes para a Rede Social.”*).

Em relação à aproximação ao cidadão, pode-se constatar que 58 inquiridos discordam da afirmação existente, assumindo que a Rede Social é um modelo, conceito e estratégia de intervenção que potencia maior aproximação ao cidadão. Há ainda a salientar o número de 14 inquiridos que adoptam uma atitude diferente.

Gráfico n.º 53 – A Rede Social não é um modelo, conceito e estratégia de intervenção que potencia maior aproximação ao cidadão



Essa aproximação ao cidadão é efectuada pelo envolvimento das instituições locais na discussão de problemas e intervenções realizadas, mas também pelo contacto dos representantes da Rede Social com os cidadãos (“*Cada instituição é uma ponte com o próprio cidadão*”). Esta ideia corresponde à opinião de Maria José Stock (1996) no que diz respeito ao papel assumido pelas associações voluntárias como estruturas intermédias do sistema democrático e, deste modo, traduzirem vivências e práticas democráticas dos cidadãos.

No que se refere ao presente item, 93,2% dos inquiridos manifesta que a melhoria da Rede Social depende da sua capacidade de modernização e adaptação, tendo a resposta “concordo bastante” sido a que maior percentagem de inquiridos alcançou (40,5%), contra os 5,5% de indivíduos que discordam desta posição.

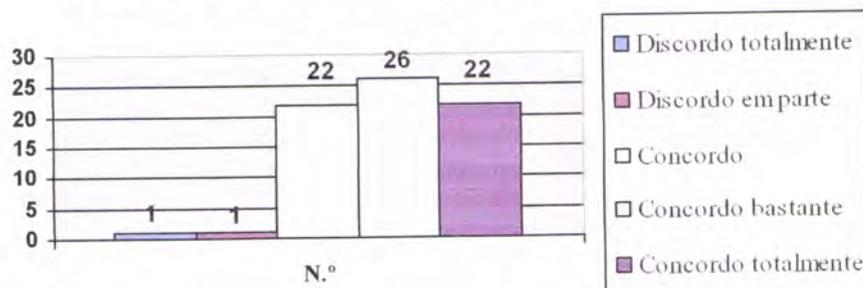
Tabela n.º 39 – A melhoria da Rede Social depende da sua capacidade de modernização e adaptação

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	1	1,4
Discordo em parte	3	4,1
Concordo	25	33,8
Concordo bastante	30	40,5
Concordo totalmente	14	18,9
NR	1	1,4
Total	74	100,0

O gráfico n.º 54 ilustra a percepção da população inquirida quanto ao que deve ser a Rede Social, tendo quase a totalidade (70) defendido que a qualidade da Rede Social

deve ser um processo simples, inovador e que potencie a inclusão e as capacidades dos seus membros. Haverá ainda quem tenha outra opinião e considere que deverá existir um processo diferente do apontado (2 inquiridos).

Gráfico n.º 54 – A qualidade da Rede Social deve ser um processo simples, inovador e que potencie a inclusão e as capacidades dos seus membros



Andrew Reynolds e Ben Reilly (1997) identificaram um conjunto de conselhos no âmbito dos sistemas eleitorais, podendo estes conselhos ser aplicados à participação cívica e processo da Rede Social, tal como é expresso pelos resultados apresentados.

Da totalidade dos inquiridos, 77% adoptam uma postura de discordância relativamente ao item identificado, considerando que a Rede Social não deve ser reestruturada uma vez que a sua organização serve as necessidades dos seus membros. Existem ainda alguns inquiridos (18,6%) que discordam da posição maioritária e que apontam para a necessidade de reestruturação. Tal como já foi referido anteriormente, Robert Dahl (2000) defende a substituição de processos que não correspondam às necessidades identificadas, assim como a adaptação ao contexto local e a procura de alternativas com a ajuda de especialistas.

Tabela n.º 40 – A Rede Social deve ser reestruturada uma vez que a sua organização não serve as necessidades dos seus membros

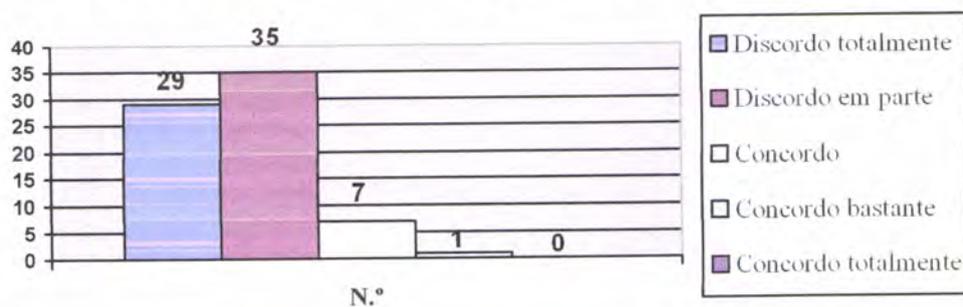
	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	16	21,6
Discordo em parte	41	55,4
Concordo	8	10,8
Concordo bastante	4	5,4
Concordo totalmente	2	2,4
NR	3	4,1
Total	74	100,0

Colocar em prática um modelo de qualidade ajustado à Rede Social implica alterar alguns processos e procedimentos, tendo em consideração quer as necessidades e expectativas dos seus clientes, quer o contexto local. Apesar disso, esta visão de não existir necessidade de transformação da Rede Social pode traduzir-se numa resistência à mudança, factor que condiciona a prática de muitas instituições a nível do país, quer no próprio desconhecimento e falta de participação activa neste processo que exigem cada vez mais das suas instituições.

Através do gráfico n.º 55, verifica-se que 64 inquiridos defendem que a execução de um modelo de qualidade na Rede Social resulta em vantagens competitivas para as organizações e território, contra o reduzido número de indivíduos (8) que consideram o contrário.

Um modelo de qualidade que não resulte em vantagens para os seus membros não faz sentido. Esta posição maioritária vem confirmar a valorização progressiva que os processos de qualidade têm vindo a sofrer, assim como as vantagens competitivas identificadas por Oliveira Rocha (2006): a definição das principais linhas orientadoras de actuação (visão, missão, valores, política e objectivos da qualidade), a identificação dos processos relevantes, a definição clara da sequência e interacção de processos, a definição de metodologias para o planeamento, execução, controlo e melhoria das actividades, a definição e implementação de metodologias de melhoria, a realização da gestão adequada dos recursos (humanos, materiais, infra-estruturas, entre outros) e a certificação da organização.

Gráfico n.º 55 – A implementação de um modelo de qualidade na Rede Social não resulta em vantagens competitivas para as organizações e território



Com a tabela n.º 41, constata-se um nível de concordância bastante elevado (86,4%) no que se refere à constituição de um grupo de trabalho específico para a qualidade. Apenas 10,8% apresenta uma posição diferente ao responder “discordo em parte” e “discordo totalmente”.

Tabela n.º 41 – A Rede Social deve constituir um grupo de trabalho específico para a qualidade

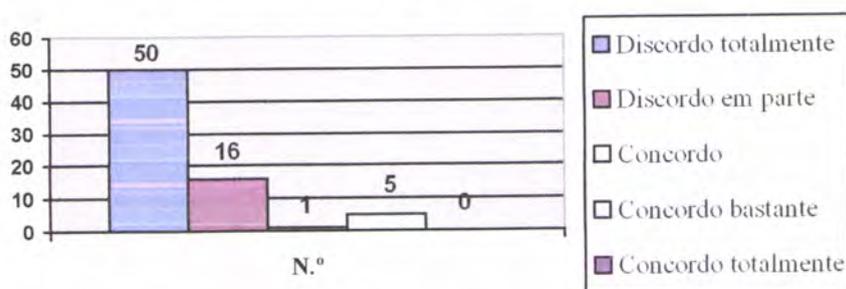
	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	2	2,7
Discordo em parte	6	8,1
Concordo	32	43,2
Concordo bastante	22	29,7
Concordo totalmente	10	13,5
NR	2	2,7
Total	74	100,0

Neste campo, o Núcleo Executivo adoptou dois tipos de resposta. Os que defendiam que não deveria ser definido um grupo temático da qualidade mencionavam que *“Deve ser o Núcleo. Mas por outro lado, permitir às entidades ou técnicos que tenham interesse em participar nisso.”* Os que optavam pela constituição de um grupo temático argumentavam da seguinte forma: *“Pelo menos, actualmente temos várias entidades do concelho que participam em processos de qualidade. Temos a ASAI do Sobral, a Associação de Mulheres e a ADCMoura. Porque não envolver essas três entidades, que se poderiam unir, e chamar mais outras que estejam interessadas. É uma ideia”* e *“Deveria também participar um representante da Segurança Social.”*

O princípio seguinte reporta-se à **Abordagem factual para a tomada de decisões**, avaliando se as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações. Deste modo, na Rede Social é necessária a análise de dados e informações de todos os processos para uma maior adequação e melhores tomadas de decisão colectivas.

Através do gráfico n.º 56, grande parte dos inquiridos (66) assume que na Rede Social reconhece-se o direito dos seus membros informarem e serem informados, existindo, no entanto, 6 inquiridos que não respondem da mesma forma.

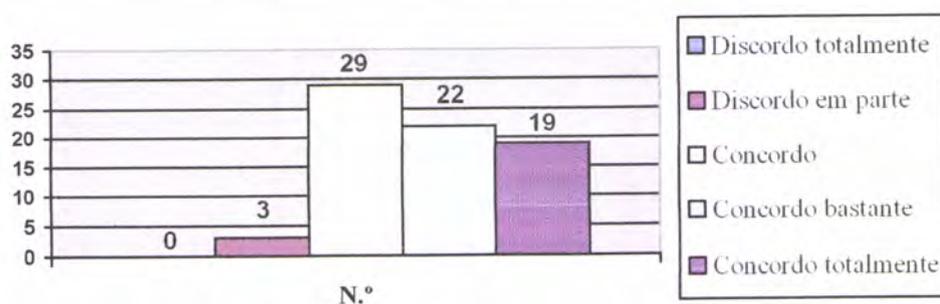
Gráfico n.º 56 – Na Rede Social não se reconhece o direito dos seus membros informarem e serem informados



De facto, a informação é um direito, mas também uma grande necessidade identificada na Rede Social de Moura, aspecto que reforça a urgência de intervir neste campo, quer utilizando como instrumento a Internet, quer através de outros meios.

Relativamente à tomada de decisão na Rede Social, as respostas indicam que implica um processo de reflexão, deliberação, escrutínio e consideração de alternativas, na medida em que 70 inquiridos adoptam uma postura de concordância. Apenas 3 membros da Rede Social expressam outra opinião. Robert Dahl (2000) coloca ênfase nesta questão, afirmando que o governo democrático deverá adoptar estes princípios na tomada de decisão e encorajamento dos cidadãos a tomarem parte desse processo.

Gráfico n.º 57 – A tomada de decisão na Rede Social implica um processo de reflexão, deliberação, escrutínio e consideração de alternativas



Atendendo às considerações do Núcleo Executivo, estipulou-se um processo de tomada de decisão baseado em sete fases distintas. A primeira reporta-se a conhecer, em que os parceiros referem que nesta fase é necessário “Conhecer mais”, “E conhecer as formas de funcionamento da Rede” e “O conhecimento do território também.” Como segunda fase é identificado o estar dentro dos processos (“Estar dentro dos processos.”). A terceira fase reporta-se à representatividade institucional regular, ou seja, “É importante

as instituições serem regulares, serem pessoas que conhecem o funcionamento da Rede.” A fase quatro corresponde à discussão ou debate, tendo sido referido “*Temos de analisar as propostas. Há discussão*” e “*Haverá situações onde se poderá voltar a discutir as questões ou pedir mais elementos, haverá outras em que o próprio grupo de trabalho pode perceber que não vale a pena haver mais discussão, porque sabe-se que dali não vai sair consenso e, portanto, tem que sair é uma decisão.*” Segue-se a fase da votação, tendo sido afirmado “*Seguimos para a votação e procuramos consenso.*” A fase seis refere-se à emissão de parecer (“*Depois fazemos a emissão de parecer.*”) e a última fase passa pelo acompanhamento (“*Outro ponto é o acompanhamento.*”)

No que diz respeito ao conhecimento e actualização de informação, a grande maioria da população inquirida aponta para a valorização do investimento nesta área, uma vez que 39,2% referem concordar, 29,7% concordam bastante e 18,9% concordam totalmente. Apesar disso, existem membros da Rede Social (9,5%) que não têm a mesma opinião, não atribuindo o mesmo valor a essa informação e conhecimento.

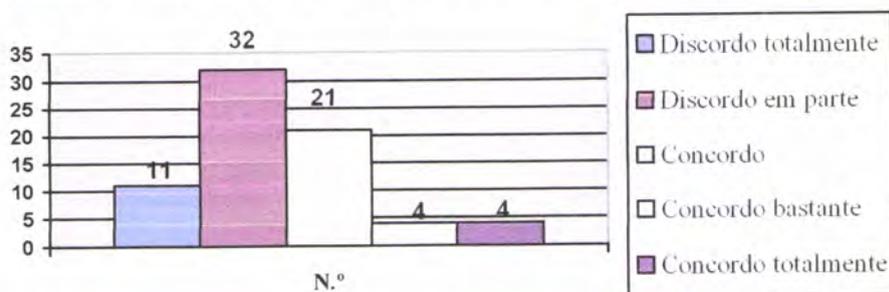
Tabela n.º 42 – Um dos investimentos mais relevantes da Rede Social é ao nível do conhecimento e actualização da informação

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	0	0,0
Discordo em parte	7	9,5
Concordo	29	39,2
Concordo bastante	22	29,7
Concordo totalmente	14	18,9
NR	2	2,7
Total	74	100,0

Mais uma vez se reforça a necessidade de informação e comunicação, factor que se constitui como essencial para colocar em prática um qualquer processo de qualidade.

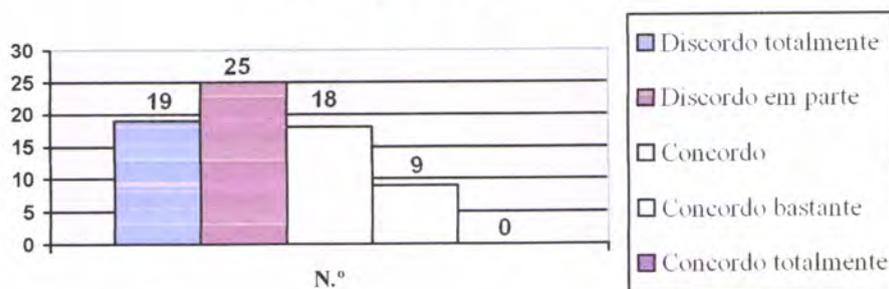
Relativamente ao item seguinte, a maioria das instituições (43) assume uma posição de discordância face à afirmação existente, pelo que considera que o contexto da Rede Social é um meio privilegiado de formas de expressão úteis para as pessoas aprenderem e formarem atitudes políticas, existindo ainda 29 inquiridos que não pensam da mesma forma. Estes resultados assumem uma função social acrescida à Rede Social, nomeadamente a de formação cívica, tal como aponta Lipset (1977).

Gráfico n.º 58 – O contexto da Rede Social não é um meio privilegiado de formas de expressão úteis para as pessoas aprenderem e formarem atitudes políticas



Com o gráfico n.º 59, verifica-se que 44 dos inquiridos defendem que na Rede Social as entidades não tendem a proteger e promover as suas preocupações específicas. No entanto, existe um número relevante população inquirida (27) que manifesta uma posição contrária, o que significa que existe ainda trabalho a desenvolver neste sentido e que vai ao encontro daquilo a que Robert Dahl (2000) identificou como grupos de interesses, organizações de «lobbying», grupos de pressão que garantem recursos, capacidades políticas e conhecimento especializado. Neste sentido, o Núcleo Executivo alerta para o facto de cada instituição funcionar ainda de uma forma individual, ao afirmar que *“Acho que agora funciona muito a nível institucional”*.

Gráfico n.º 59 – Na Rede Social as entidades não tendem a proteger e promover as suas preocupações específicas



Analisando os resultados da tabela n.º 43, constata-se um nível de discordância acentuado (81,1%), assumindo, desta forma, que os meios informais de comunicação são válidos na Rede Social. Verifica-se ainda a percentagem de 16,2 inquiridos que pensa de forma diferente e considera que os meios de comunicação devem assumir-se como formais.

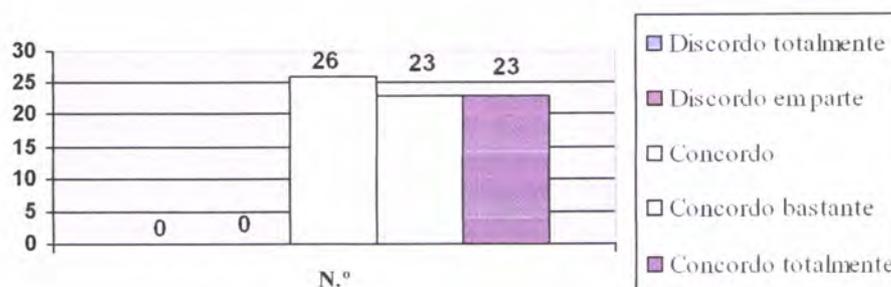
Tabela n.º 43 – Os meios informais de comunicação não são válidos na Rede Social

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	29	39,2
Discordo em parte	31	41,9
Concordo	10	13,5
Concordo bastante	2	2,7
Concordo totalmente	0	0,0
NR	2	2,7
Total	74	100,0

Para Barry Cushway (1998), para além das linhas formais de comunicação, podem existir linhas informais, podendo estas constituir-se como as vias mais importantes da informação, sendo necessário reconhecê-las. Quanto à validade dos meios informais de comunicação, o Núcleo Executivo salienta que *“Como está tudo enquadrado dentro de uma relação de parceria, parecem-me todos os contactos formais”*, *“Independente da forma de contacto, acho que o que é importante é a consequência”* e *“Sobre a comunicação, informação, articulação, e já que todos estamos de acordo quanto ao contacto informal e formal, para mim o mais importante é qual o tipo de informação, como se adequa, se há transparência da informação, se não há retenção da informação. Se é tida na rua ou de outra forma, não interessa.”*

Quanto à existência de uma plataforma de comunicação entre as autoridades locais e os cidadãos, a totalidade de respostas (72 inquiridos) confirma a necessidade fundamental desta ferramenta de comunicação.

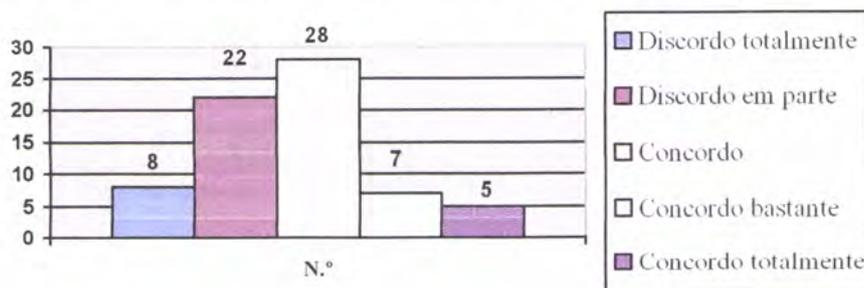
Gráfico n.º 60 – É fundamental a existência de uma plataforma de comunicação entre as autoridades locais e os cidadãos



Na opinião de Maria José Stock (1998) e Filipe Montargil (2008), esta plataforma poderá corresponder a formas de actuação sobre a necessidade de comunicação entre instituições e cidadãos, assim como a legitimação de estruturas existentes e cuja utilização deve ser potenciada. Deste modo, a qualidade da comunicação passará pela satisfação da necessidade de haver comunicação entre as diversas instituições locais e os utilizadores dos serviços e restantes cidadãos.

Com o gráfico n.º 61 verifica-se que a maioria da população inquirida (40) concorda que a maioria da informação que circula na Rede Social deriva de pedidos dos seus membros, tendo 30 inquiridos contrariado esta posição. Os resultados desta questão são contrariados pela que diz respeito à postura mais usual das entidades que constituem a Rede Social que indicam um valor percentual muito elevado (81,1%) de instituições que se assumem como receptoras no processo de comunicação com a Rede Social.

Gráfico n.º 61 – A maioria da informação que circula na Rede Social deriva de pedidos dos membros



No que diz respeito à tabela n.º 44, verifica-se que a percentagem de inquiridos que considera que as TIC são instrumentos privilegiados para desenvolver processos de cooperação inter-institucional aponta para os 79,7%, contra uma percentagem menor (17,6%) que assume uma posição contrária.

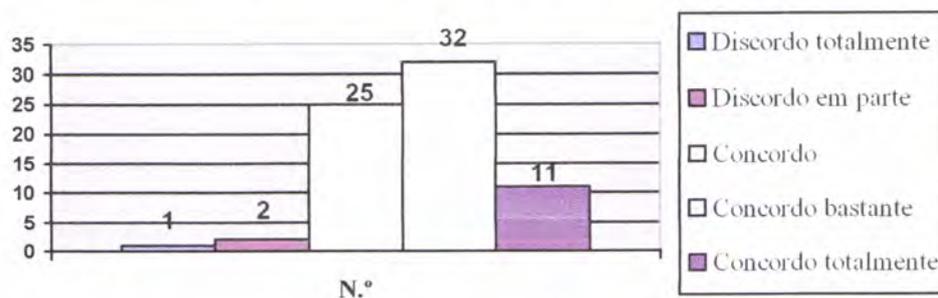
Tabela n.º 44 – As TIC não são instrumentos privilegiados para desenvolver processos de cooperação inter-institucional

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	39	52,7
Discordo em parte	20	27,0
Concordo	11	14,9
Concordo bastante	2	2,7
Concordo totalmente	0	0,0
NR	2	2,7
Total	74	100,0

Reforçando os pressupostos de Maria José Stock (1998), também Carla Duarte (2007) aponta para o desenvolvimento de medidas tecnológicas / digitais de formação e consultoria que contribuam para a resolução de problemas de gestão e de marketing, utilizando a Internet ao nível, por exemplo, da gestão de projecto e gestão documental, assim como na comunicação directa com os cidadãos.

Em relação ao último item deste princípio (Abordagem factual para a tomada de decisões), a população inquirida centra a sua opinião num nível de concordância elevado (68 inquiridos), pelo que se assume que a informação, as novas metodologias e os meios informáticos fazem parte da estratégia da Rede Social, tal como Célia Lavado e António Barata (2007) defendem.

Gráfico n.º 62 – A informação, as novas metodologias e os meios informáticos fazem parte da estratégia da Rede Social



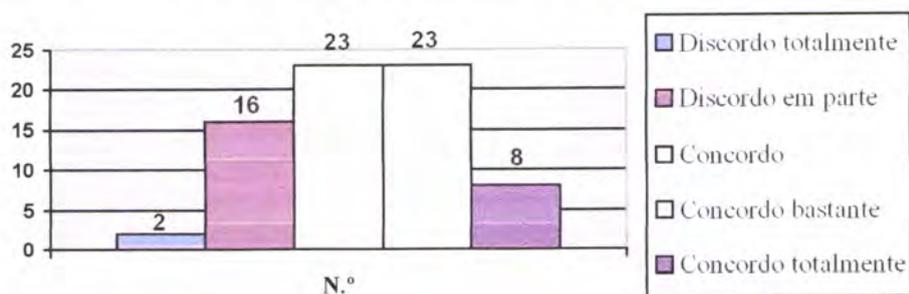
O último princípio da qualidade refere-se às **Relações de mútuo benefício com fornecedores** que indica que uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação mutuamente benéfica realça a capacidade de ambos criarem valor. Neste sentido, e no âmbito da Rede Social, é premente a co-responsabilização dos cidadãos e respectiva articulação com os órgãos do poder político local, regional, nacional, assim como com outras instituições do território (exemplo do movimento associativo).

Antes de mais, foi definido pelos membros do Núcleo Executivo que os fornecedores da Rede Social correspondem a diversas categorias: as instituições da Rede Social (*“Poderão ser também as Instituições”*), as fontes de financiamento, o Governo e os Serviços Centrais do ISS (*“O caso dos Serviços Centrais do ISS emitem orientações e*

*linhas de acção para a Rede*”). De seguida, convém salientar que os parceiros concordam que existam relações de mútuo benefício entre os diversos membros da Rede Social, na medida em que afirmam “*Suponho que sim*”, “*Existe alguma partilha de boas práticas*”, “*Há a rentabilização de recursos*” e “*Essas relações resultam em inter-conhecimento e conhecimento do território.*”

Neste sentido, com o gráfico n.º 63 verifica-se que a maioria dos inquiridos (54) considera que, na Rede Social, qualquer membro conhecedor da comunidade, ao defender os seus direitos, actua sobre a defesa dos direitos dos outros. No entanto, existem 18 indivíduos que discordam desta posição.

Gráfico n.º 63 – Na Rede Social, qualquer membro conhecedor da comunidade, ao defender os seus direitos, actua sobre a defesa dos direitos dos outros



Tal como Tocqueville (1972) afirmou, e estabelecendo uma relação entre a democracia e a Rede Social, é perceptível que os membros da Rede Social, actuando em conjunto, detém maiores probabilidades de sucesso e rentabilização de recursos, pelo que faz todo o sentido potenciar a intervenção colectiva através desse encorajamento da administração local.

Em relação à dialéctica interesse individual e interesse comum, a posição da maior parte dos inquiridos (55,5%) é de concordância, contra os 41,9% de indivíduos que discorda. Este facto conduz a preocupações no âmbito dos próprios objectivos da Rede Social, na medida em que uma das maiores preocupações do programa passa pela procura do interesse comum.

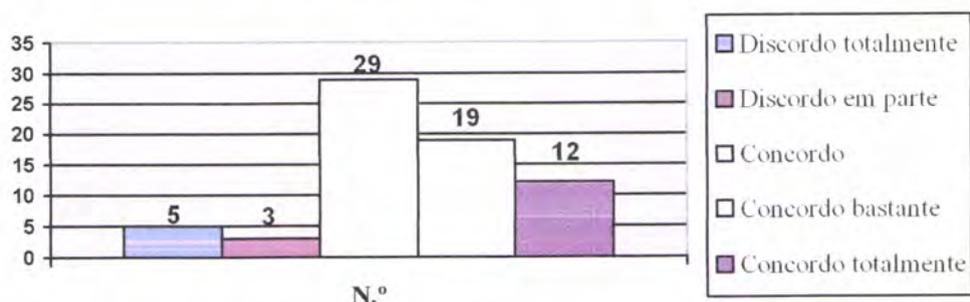
Tabela n.º 45 – O interesse individual na Rede Social não é submetido em função do interesse comum

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	8	10,8
Discordo em parte	23	31,1
Concordo	23	31,1
Concordo bastante	13	17,6
Concordo totalmente	5	6,8
NR	2	2,7
Total	74	100,0

Mesmo conhecendo as vantagens do trabalho em parceria, existem resistências que não deixam que o interesse comum domine os interesses individuais, tendo o Núcleo Executivo salientado esse aspecto (*“Acho que agora funciona muito a nível institucional”*), como já foi referido anteriormente. Estes pressupostos contrariam a posição manifestada por Anthony Orum (1978) que, no seu entender, no processo democrático e na participação dos cidadãos o interesse comum prevalecia.

Através do gráfico n.º 64, verifica-se que a grande percentagem de respostas refere-se a posições de concordância, assumindo, desta forma, que a Rede Social exige a responsabilização e intervenção das instituições e cidadãos nas diversas áreas sociais. Este facto confirma outras opiniões expressas pela população inquirida e permite valorizar a participação de todos os agentes locais no desenvolvimento do território, ou seja, valorizar a expressão do associativismo.

Gráfico n.º 64 – A Rede Social exige a responsabilização e intervenção das instituições e cidadãos nas diversas áreas sociais



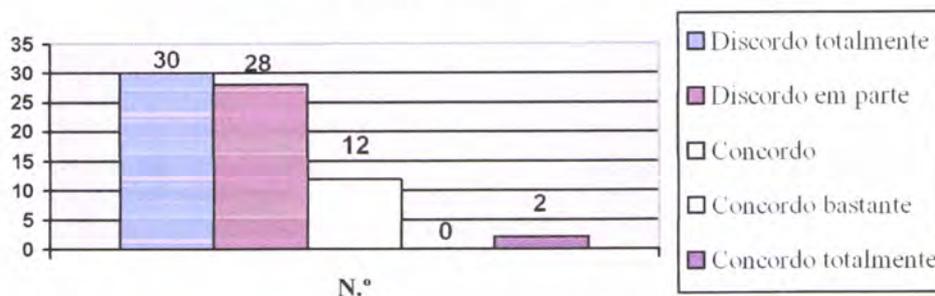
Com a tabela n.º 46 é facilmente perceptível que a maior percentagem de inquiridos (82,4%) considera que os membros da Rede Social defendem interesses colectivos da comunidade, tal como Gerhard Leibholz (1971) referia, existindo ainda uma pequena parte de inquiridos (14,6%) que adopta uma postura contrária. De acordo com um dos itens anteriores, existe alguma contradição nesta área, na medida em que afirmam defender os interesses colectivos da comunidade, sem deixar, contudo, que os interesses comuns dominem sobre os interesses particulares de cada instituição.

Tabela n.º 46 – Os membros da Rede Social não defendem interesses colectivos da comunidade

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	37	50,0
Discordo em parte	24	32,4
Concordo	9	12,2
Concordo bastante	1	1,4
Concordo totalmente	1	1,4
NR	2	2,7
Total	74	100,0

Em relação à organização das instituições, pode-se constatar que 58 inquiridos discordam da afirmação existente, assumindo que a Rede Social, efectivamente, contribui para a organização das instituições em torno de objectivos e carências comuns. Há ainda a salientar o número de 14 inquiridos que adoptam uma atitude diferente.

Gráfico n.º 65 – A Rede Social não vem organizar as instituições em torno de objectivos e carências comuns



Para esta organização contribui a existência de um conjunto de instrumentos, tais como o Diagnóstico Social, o PDS e os Planos de Acção, assim como o envolvimento dos parceiros nas diferentes fases dos trabalhos da Rede Social.

No que se refere ao presente item, 82,5% dos inquiridos considera que, como estrutura de inter-relações sociais, a Rede Social detém poder para intervir junto do poder político em benefício de todos os seus membros, contra os 16,3% de indivíduos que discordam desta posição.

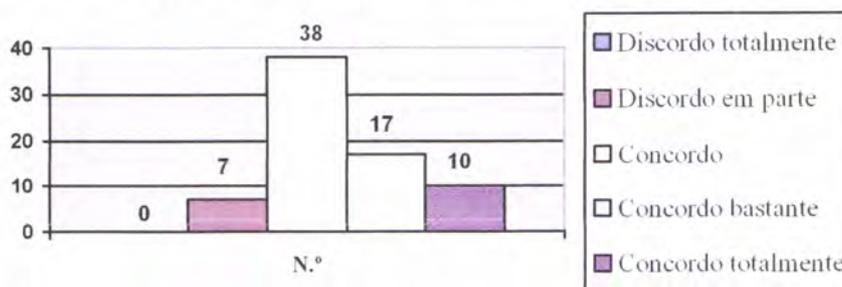
Tabela n.º 47 – Como estrutura de inter-relações sociais, a Rede Social detém poder para intervir junto do poder político em benefício de todos os seus membros

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	3	4,1
Discordo em parte	9	12,2
Concordo	35	47,3
Concordo bastante	13	17,6
Concordo totalmente	13	17,6
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Boaventura de Sousa Santos (2002) afirma que a cidadania compreende o conjunto de relações sociais entre os indivíduos e os territórios, assim como da própria comunidade e o poder, pelo que a Rede Social como expressão cívica poderá desempenhar funções a esse nível.

O gráfico n.º 66 ilustra a percepção da população inquirida quanto ao papel de cada membro no bem-estar dos outros, isto é, 65 inquiridos considera que cada membro da Rede Social tem a capacidade de desenvolver os seus interesses e expandir a sua acção no sentido do bem-estar dos outros. Manuel Meirinho Martins (2004) alerta para o facto de o cidadão comum, ao desenvolver processos de diálogo e interacção na defesa dos seus interesses, actua simultaneamente na identidade pessoal e colectiva da comunidade. Existe ainda quem tenha outra opinião (7 inquiridos).

Gráfico n.º 66 – Cada membro da Rede Social tem a capacidade de desenvolver os seus interesses e expandir a sua acção no sentido do bem-estar dos outros



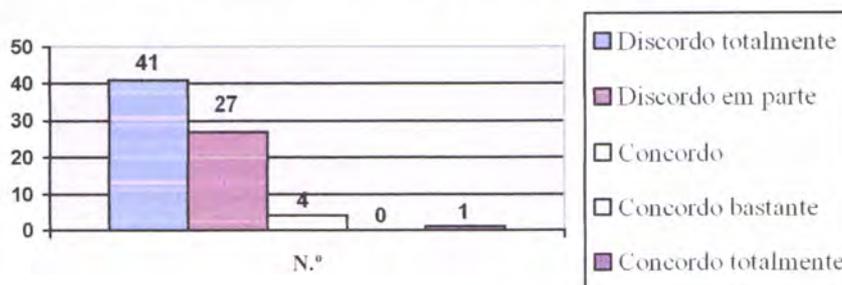
Da totalidade dos inquiridos, 74,3% adoptam uma postura de discordância relativamente à participação de outras instituições, defendendo que os membros da Rede Social não demonstram resistência ao aumento de participação de outras instituições do território. Existem ainda alguns inquiridos (21,7%) que discordam da posição maioritária e que apontam para a existência de alguma resistência a essa participação, aspecto que poderá mostrar-se como constrangimento ao desenvolvimento da Rede Social e do território. A defender esta postura identifica-se um dos autores da qualidade (Juran, 1992) que afirmava que os planeadores demonstravam resistências cultura relativamente ao aumento de participação, sob o pretexto de que esta participação atrasava o processo de planeamento e prejudicava os monopólios existentes, nomeadamente ao nível da gestão do *status quo* e do poder.

Tabela n.º 48 – Os membros da Rede Social demonstram resistência ao aumento de participação de outras instituições do território

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	23	31,1
Discordo em parte	32	43,2
Concordo	9	12,2
Concordo bastante	6	8,1
Concordo totalmente	1	1,4
NR	3	4,1
Total	74	100,0

Através do gráfico n.º 67, verifica-se que 68 inquiridos consideram que a Rede Social é um importante meio no território para a criação de laços de solidariedade e confiança mútua, contra o reduzido número de indivíduos (5) que pensam o contrário. Esta posição maioritária vem confirmar a importância da Rede Social no território e, como tal, da potencialidade que apresenta.

Gráfico n.º 67 – A Rede Social não é um importante meio no território para a criação de laços de solidariedade e confiança mútua



A Rede Social assume, assim, o seu papel no estabelecimento de parcerias, tidas como fundamentais ao seu funcionamento. No que se refere à Rede Social como estrutura que actua directamente sobre o Terceiro Sector, estes resultados confirmam o pensamento de Célia Lavado e António Barata (2007), nomeadamente quanto ao terceiro Sector dever ser encarado como um conjunto de parcerias com objectivos comuns e em que todos se revejam, partilhando recursos, responsabilidades e poder, avaliando e aprendendo colectivamente.

Com a tabela n.º 49, verifica-se que 94,6% da população inquirida considera que as entidades da Rede Social necessitam de colaborar entre si, validando desta forma a utilidade e a própria existência da Rede Social. Apenas 4,1% dos inquiridos apresenta uma posição diferente ao responder “concordo” e “concordo bastante”.

Tabela n.º 49 – As entidades da Rede Social não necessitam de colaborar entre si

	Frequência N.º	Percentagem %
Discordo totalmente	58	78,4
Discordo em parte	12	16,2
Concordo	2	2,7
Concordo bastante	1	1,4
Concordo totalmente	0	0,0
NR	1	1,4
Total	74	100,0

Para além de uma necessidade, é acima de tudo um desafio que se coloca aos membros da Rede Social de Moura.

No que diz respeito à fiabilidade interna do questionário, e quando utilizado o método de coeficiente de *alpha* (alfa de Cronbach) que deve ser superior a .70, no que se refere aos itens apresentados na quarta parte do questionário, verifica-se um valor muito elevado de consistência interna (.99), pelo que este instrumento é considerado válido em termos de adequação técnica, relacional e de opinião.

Itens	Média	Variância	Correlação	Alpha
EC301	395,0946	819960,0594	,7604	,9911
EC302	394,3108	819093,6144	,5509	,9914
EC303	398,6622	821642,9117	,9629	,9910
EC304	391,4730	818054,6088	,5269	,9915

EC305	398,5946	821676,2170	,9636	,9910
EC306	394,9054	821017,4567	,5833	,9913
EC307	398,6892	821676,6829	,9607	,9910
EC308	395,9730	822163,2595	,8939	,9911
EC309	394,7162	821377,8773	,4909	,9915
EC3010	396,4324	822031,4817	,6752	,9912
L3011	398,6892	821655,8610	,9621	,9910
L3012	396,7162	822186,6170	,9555	,9911
L3013	397,2297	821994,2890	,9603	,9910
L3014	398,2027	821706,4926	,9651	,9910
L3015	395,8108	821439,5254	,7013	,9912
L3016	398,3649	821771,3856	,9602	,9910
L3017	396,1622	822260,6309	,6695	,9912
L3018	394,9189	821397,0344	,7102	,9912
L3019	398,6081	821666,7621	,9627	,9910
L3020	398,7432	821662,9332	,9625	,9910
EN3021	393,9865	821628,8080	,5716	,9913
EN3022	397,0000	819447,4521	,7627	,9911
EN3023	395,0946	821380,0594	,7096	,9912
EN3024	396,6757	822132,0578	,9588	,9911
EN3025	398,8514	821595,0872	,9634	,9910
EN3026	398,8378	821580,6035	,9645	,9910
EN3027	398,3784	821742,9234	,9602	,9910
EN3028	396,4730	822188,6636	,9576	,9911
EN3029	398,8784	821557,1494	,9668	,9910
EN3030	396,2568	822170,3852	,9623	,9911
AP3031	398,6486	821617,7379	,9648	,9910
AP3032	397,1622	821841,2336	,6774	,9912
AP3033	396,8919	822027,0566	,9631	,9910
AP3034	398,7297	821678,2273	,9621	,9910
AP3035	396,6486	822097,7105	,9614	,9911
AP3036	396,4189	822192,3290	,9588	,9911
AP3037	398,0946	821835,7033	,9588	,9910
AP3038	396,7838	822073,6512	,9621	,9911
AP3039	396,4865	822206,8560	,9577	,9911
AP3040	398,1081	821835,0292	,9568	,9910
AG3041	396,5000	822132,4452	,9591	,9911
AG3042	398,5405	821720,1696	,9618	,9910
AG3043	396,3784	822163,0877	,9610	,9911
AG3044	397,1892	819513,4158	,7588	,9911
AG3045	396,1216	822025,8343	,5468	,9914
AG3046	397,3649	817987,6596	,8114	,9911
AG3047	393,3919	818708,2142	,5666	,9914
AG3048	395,4324	818262,0570	,6604	,9913
AG3049	396,7297	822056,1999	,9627	,9910
AG3050	396,6757	822098,3865	,9615	,9911
MC3051	395,6757	819870,8249	,7592	,9911
MC3052	396,7432	819533,0154	,7617	,9911
MC3053	398,6216	821724,2384	,9603	,9910
MC3054	396,6757	822058,6057	,9628	,9910
MC3055	397,1622	818047,9733	,8108	,9911
MC3056	396,6081	822106,1046	,9618	,9911
MC3057	395,1216	820004,3001	,7586	,9911
MC3058	395,6081	815875,6114	,7286	,9912
MC3059	397,2703	818007,4328	,8118	,9911
MC3060	395,5946	821438,0526	,7033	,9912
TD3061	397,5270	821756,2527	,6777	,9912
TD3062	396,5541	822111,0450	,9620	,9911
TD3063	395,4459	818432,1957	,8122	,9911
TD3064	396,5946	818212,2444	,8096	,9911
TD3065	395,4595	818514,6901	,6527	,9913

TD3066	397,2027	818041,5063	,8110	,9911
TD3067	395,0946	822037,6211	,6859	,9912
TD3068	393,7162	816155,7951	,6296	,9913
TD3069	397,3243	821742,7153	,6797	,9912
TD3070	394,0541	818809,9970	,6546	,9913
F3071	395,7703	818401,9328	,8101	,9911
F3072	396,2432	818282,4058	,8099	,9911
F3073	390,4324	823841,7009	,3578	,9918
F3074	397,3108	817969,2034	,8124	,9911
F3075	397,1622	818019,5076	,8118	,9911
F3076	397,0000	821985,3699	,9625	,9910
F3077	395,6216	819880,0193	,7590	,9911
F3078	395,6757	818905,0167	,6398	,9913
F3079	398,7703	821679,0835	,9618	,9910
F3080	399,0405	821586,7792	,9644	,9910

Em relação ao número de casos (74) e de itens (80) observados, a análise da matriz de correlações permite constatar um número elevado de coeficiente de correlação (.9912), aspecto que confirma a consistência interna apresentada por *alpha*.

**OBJECTIVO 5 – Definir um modelo de cidadania de excelência aplicável à estrutura institucional dos parceiros da Rede Social de Moura.**

Com base nas informações recolhidas através dos questionários, sistematizadas nos anteriores objectivos, e da sessão *focus group* com os membros do Núcleo Executivo, apresenta-se uma proposta de modelo que descreve alguns dos processos e dinâmicas considerados fundamentais para actuar ao nível do colmatar de necessidades e expectativas da Rede Social, e das respectivas instituições aí representadas. Assumindo como pressuposto a ideia de que a participação e a qualidade deverão respeitar os diferentes ritmos institucionais, também é verdade que a colocação de desafios às instituições da Rede Social possibilitarão o seu gradual desenvolvimento e, deste modo, uma contribuição adaptada e ajustável. Assim sendo, a participação e qualidade desejadas pela grande maioria das instituições deverão ser estruturadas através do envolvimento de todos os agentes envolvidos na Rede Social de Moura, de forma equitativa, garantindo-se o respeito por todos os contributos dados.

Relativamente ao primeiro princípio – **Enfoque no cliente**, importa salientar as diversas necessidades identificadas pelos inquiridos e membros do Núcleo Executivo, uma vez que o modelo deverá contribuir para a existência de um maior conhecimento inter-institucional, assim como do território, quer o contexto social, como cultural e político, contribuindo, desta forma, para uma maior articulação institucional. Por outro lado, e em função dos problemas existentes, deverão ser concebidos diversos instrumentos de trabalho para que as instituições possam dar contributos e respostas adequadas e eficazes às diversas carências. Decorrente da auscultação das diferentes instituições e da comunidade local, as entidades deverão definir colectivamente quais as prioridades de intervenção, assim como as estratégias a utilizar, assumindo uma atitude activa e responsável.

A abertura de debates à comunidade e a discussão colectiva de problemas e propostas de intervenção são consideradas fundamentais à auscultação dos membros da Rede Social, mas também de toda a população para perceber as suas necessidades e expectativas, na medida em que o Núcleo executivo alertava para realização de diversos momentos informativos e de recolha de informação (“*Fazer vários momentos de informação, por exemplo workshops*”).

De acordo com Rogério Roque Amaro, para uma maior participação nos processos de desenvolvimento, deverá existir uma relação estreita entre as necessidades e expectativas comunitárias. Assim, este princípio articula-se com o fundamento das políticas sócias activas no que se refere às estratégias de intervenção que promovem o desenvolvimento social sustentável e integrado através da participação das comunidades, tida como necessidade básica da Rede Social, e respectivo acesso a um conjunto variado de direitos cívicos, sociais e políticos considerados necessários à cidadania, inclusão social e igualdade de oportunidades.

No âmbito do segundo princípio da qualidade – **Liderança**, destaca-se um conjunto de aspectos. A primeira questão prende-se com a necessidade de uma democracia consensual, que procure acordos entre os diferentes pontos de vista e instituições, e a existência de líderes democráticos. Por outro lado, o modelo deverá favorecer descentralização da tomada de decisão e a participação dos agentes locais, respeitando uma base democrática – Igualdade. Uma das necessidades básicas para a existência de qualidade será através da desestruturação das hierarquias e uma maior capacitação e capacidade de iniciativa e poder dos técnicos envolvidos, pelo que um dos desafios colocados neste processo passa pela delegação de poder e confiança dos dirigentes nos seus técnicos. Através da definição das funções e dos perfis pretendidos, a competência organizacional da Rede Social e das instituições representadas poderá melhorar, aumentando a participação de todos.

No que refere à liderança, terá de existir uma alteração da prática existente, no sentido de dar espaço e valorizando o papel de cada entidade. A definição de funções e perfis na Rede Social poderão também ajudar na sua organização e desempenho, assim como a rentabilização do saber técnico, proveniente de recursos humanos qualificados, para a definição de decisões políticas. Tudo isto deverá ser traduzido em compromissos que deverão ser divulgados e respeitados.

Apesar da comunidade procurar a existência de líderes comunitários que defendam o interesse colectivo, não deverá existir uma distinção tão grande entre os agentes politicamente activos e os cidadãos politicamente passivos, pelo que deverá existir a procura de uma alternativa que valorize a subsidiariedade e passe pelo reconhecimento dos líderes comunitários, participação efectiva dos cidadãos, discussão dos novos papéis e renovação dos poderes políticos e institucionais. Na opinião de Ana Cardoso (2002: 98), outro aspecto da coordenação refere-se à adequação dos recursos humanos, tendo

mesmo destacado que “importa salientar que não está em causa apenas a «quantidade» dos recursos afectos a este processo mas, em particular, o perfil de quem o dinamiza, levando a afirmação de que, ao nível local, a coordenação depende de um «Eu».”

No que se refere ao princípio – **Envolvimento dos colaboradores**, o modelo proposto tenderá a valorizar o conhecimento de cada instituição e os contributos que dão, sendo necessário alargar a possibilidade dessa mesma participação a outras instituições com intervenção no território. Saliente-se ainda neste aspecto que a participação deverá manifestar-se em presenças técnicas e de dirigentes, quer nas reuniões de Núcleo executivo e de CLAS, quer de outros momentos de trabalho a realizar. Essa diversificação institucional e cultural irá permitir um maior nível de conhecimento, concertação institucional, através da reflexão e diálogo, e abrangência das actuações que forem desenvolvidas. Outro factor de extrema relevância nesta área reporta-se à própria autonomia e responsabilidade que são reivindicadas pela necessidade de maior participação na tomada de decisão (princípio de subsidiariedade), assim como da competência técnica e institucional que daí pode resultar. Nesta área, a capacitação técnica e de dirigentes através da formação e de um número suficiente de colaboradores será fundamental, sendo importante procurar o desenvolvimento de incentivos à prática de voluntariado. A estruturação de procedimentos de participação da Conselheira Local para a Igualdade de Género será outro requisito que deve ser respeitado no sentido de cumprir o objectivo e princípio estabelecido.

Ao nível do envolvimento dos colaboradores, foram apontadas diversas propostas:

- Disponibilidade técnica (*“Parece-me que a participação também depende da capacidade dos parceiros poderem participar. Isto é apenas o quê? Do tempo que os parceiros têm para dedicar à Rede Social”* e *“Libertar um pouco os seus técnicos para poderem participar a sério, para se poderem dedicar à Rede Social.”*);
- Realização de formação para técnicos e dirigentes (*“Quem sabe através de alguma formação. E tal como nós técnicos temos formação, se calhar, também os líderes deveriam ter”*);
- Rentabilização da plataforma supra-concelhia, considerada como boa prática (*“Até os grupos temáticos que a Plataforma tem constituídos, que têm permitido uma reflexão de temáticas ao nível distrital, penso ter sido proveitoso”*) e
- Participação de empresas privadas (*“Isso acho que sim. Permite também um maior conhecimento das iniciativas privadas...”* e *“Eu acho que sim. É uma inovação.*

*Permite uma maior partilha de experiências, de processos utilizados, mais ao nível do privado. Acho que, no fundo, é uma boa prática, no sentido mais de ser inovador, porque é assim, via-se muito esta questão da Rede Social ao nível das entidades públicas e não tanto envolvendo as entidades privadas e verificou-se que elas também têm aqui um papel importante, também podem dar contributos importantes para a Rede Social.”);*

- Participação directa dos cidadãos (*“Inicialmente pode ser no diagnóstico das situações e necessidades. No Diagnóstico Social.” e “Podem trazer propostas de intervenção.”*)

Para Pander e Colier-Tenison, assim como para Leonel Henriques Domingues (2005), esta participação e envolvimento de todos os colaboradores corresponde à concretização da devolução, tida como transferência de direitos, poderes ou responsabilidades, onde existe um maior envolvimento dos membros da comunidade na compreensão dos problemas e sua resolução. Deste modo, e na opinião de João Emílio Alves (2007), os cidadãos e os grupos organizados participam na procura de soluções para alguns dos seus problemas, sendo actores dos seus próprios processos de integração social, passando a ser cidadãos activos e construtivos dos seus percursos de vida.

Quanto à **Abordagem por processos**, foi manifestada a necessidade de esclarecer as lógicas de funcionamentos e de participação na Rede Social, assim como investir no planeamento estratégico e gestão de recursos. A responsabilidade e mobilização dos diferentes agentes locais foi também identificada como sendo um processo base que garantiria uma maior participação cívica e investir nas competências individuais e organizacionais. Também a identificação de boas práticas e a introdução das novas tecnologias serão factores a ter em conta para o desenvolvimento do processo de informação e comunicação e o próprio estabelecimento de parcerias institucionais. Outro factor essencial diz respeito à uniformidade de contributos e procedimentos, pelo que defendo que o modelo estruture a participação técnica no Núcleo Executivo, permitindo a discussão e elaboração de propostas com o recurso a diferentes áreas profissionais, assim como a participação dirigente no CLAS associada directamente à tomada de decisão e compromisso institucional. Esta igualdade representativa seria um contributo ao nível da participação e qualidade da Rede Social.

Os processos a desenvolver passam ainda por acções mais específicas, tais como a definição de objectivos partilhados por técnicos e instituições relativos à Rede Social, à

adequação do sistema de informação às necessidades das instituições e à concepção do PDS no formato que permite uma melhor sistematização da informação. Algumas destas propostas são assim expressas: *“Nós temos objectivos definidos, em que as parcerias, que são um bolo geral, contam muito pouco dentro desses objectivos. Essa é uma forma, se calhar, de motivar à participação”, “Os próprios objectivos passarem também por a intervenção da Rede”, “Temos de servir os interesses das instituições, por isso era preciso uma maior divulgação desse sistema de informação e fazer alguns workshops sobre isso com as diversas instituições.”* e *“A estrutura do PDS permitiu o envolvimento de todos os parceiros e a sistematização da informação de uma forma mais fácil.”*

Para além destas propostas, a consultoria externa seria uma forma de avaliação e reconhecimento externo do trabalho desenvolvido, tendo o Núcleo Executivo reforçado que deve existir essa visão externa (*“Se for algo reconhecido por uma entidade exterior”*). Será fundamental que a avaliação integre processos de reflexão crítica e acompanhamento do programa, de modo a permitir que as pessoas e instituições envolvidas analisem o seu trabalho e aprendam com os julgamentos feitos, tal como refere João Emílio Alves (2007).

José Luís Castro e Alda Teixeira Gonçalves (2002) consideram ainda que a introdução de dinâmicas de planeamento estratégico são condição essencial para a articulação de esforços e recursos dos diferentes agentes, uma vez que as orientações estratégicas e metodológicas apontam para o desenvolvimento de projectos integrados e intersectoriais, articulando as acções dos parceiros e dinamizando a participação activa das populações.

Ao nível do princípio – **Abordagem sistemática de gestão**, foi mencionada a participação dos membros da Rede Social na globalidade da gestão do território, em função dos serviços e valências que desenvolvem corresponder a áreas diversificadas e úteis para o desenvolvimento do concelho. Destaque ainda para a rentabilização da participação das instituições e cidadãos, assim como para a articulação com o associativismo e as vantagens que são partilhadas entre este e a estrutura da Rede Social. A definição de uma política de qualidade aplicável e ajustada à Rede Social, no entender dos inquiridos e do Núcleo Executivo, deveria passar pelo respeito pelo desenvolvimento sustentável, conciliando as suas diferentes vertentes (*“Não sei se é politizar, mas pelo respeito de princípios de desenvolvimento sustentável, tendo em*

*conta o território, o ambiente e a vertente humana” e “Deverá existir no trabalho diário das instituições contributos para o desenvolvimento sustentável e para a qualidade.”). Através destes pressupostos, seria possível responder às necessidades e expectativas dos membros da Rede Social, aspecto primeiro para a adequação do modelo.*

Nesta área, os parceiros da Rede Social consideraram importante para a definição e implementação de uma política de qualidade, a existência de uma Carta da Qualidade (*“Acho que sim. Numa primeira fase, poderia ajudar-nos a atingir esses objectivos” e “Por outro lado, também permitia, se houvesse esse manual, ao ser uma coisa instituída, também permite validar e reconhecer o trabalho efectuado pela Rede, torna mais importante a representação das entidades na Rede, e ao valorizar isso estamos a envolvê-los mais e a obrigá-los a participar mais”*). Outro aspecto importante diz respeito à gestão dos recursos que deve ser descentralizada e melhorada: *“Em algumas coisas parece que a Autarquia detém todas as possibilidades de decidir, de intervir, concretamente com os recursos. Eu acho que com a Rede Social se poderia descentralizar esses recursos para outras actividades que tenham interesse mais pertinente no mesmo território.”*

Também o reforço ao nível da participação dos cidadãos através da Internet e a valorização dos processos de informação e comunicação foram considerados relevantes para uma abordagem sistemática da gestão. Na opinião de Walter Rodrigues (1999), a questão decisiva dos actuais processos de globalização reside na transformação dos modos como se concebe e utiliza o espaço e o tempo, pelo que a Internet poderá ser um instrumento fundamental e a explorar neste contexto da participação, posição também defendida por Maria José Stock (1998) e Filipe Montargil (2008).

Tal como José Luís Castro aponta, o combate à pobreza e à exclusão social protagonizado pela Rede Social, corresponde à defesa da noção de desenvolvimento social colocada pela Cimeira Mundial do Desenvolvimento Humano, que enquadra as dinâmicas do desenvolvimento sustentável devidamente articulado com as vertentes económicas, social e ambiental e a participação activa dos actores locais.

Em relação à **Melhoria contínua**, o modelo deverá permitir a existência de acção crítica fundamental para a criação de novas formas de gestão e organização do território, assim como uma construção e redefinição permanente da estrutura. Este processo será possível por intermédio do envolvimento de instituições políticas e cívicas na tomada de decisão,

possibilitando uma abordagem mais abrangente e válida, assim como da modernização da Rede Social e dos seus membros.

Neste campo são apontadas algumas das acções a desenvolver, nomeadamente a integração de outras estruturas municipais no plenário da Rede Social, contribuindo para a redução de reuniões e uma melhor articulação institucional, tal como é defendido pelo Núcleo Executivo: *“Acho que isto pode ser a questão da redução do número de reuniões que há ao nível do Concelho. A integração de alguns plenários”, “No fundo, a ideia é que no Conselho Local de Acção Social, se consigam integrar os restantes plenários que existem e, dessa forma, reduzir o número de reuniões existentes” e “Eu não sei se isso é possível e viável, mas acho que foi uma expectativa que foi criada com a criação da Rede.”*

Por outro lado, a constituição de um grupo específico para trabalhar esta área da qualidade e participação institucional é uma das alternativas consideradas, dando continuidade ao trabalho que algumas entidades começaram a dar (*“Pelo menos, actualmente temos várias entidades do concelho que participam em processos de qualidade. Temos a ASAI do Sobral, a Associação de Mulheres e a ADCMoura”, “Porque não envolver essas três entidades, que se poderiam unir, e chamar mais outras que estejam interessadas. É uma ideia” e “Deveria também participar um representante da Segurança Social.”*

As TIC foram também referidas como factor essencial para o processo de informação e a melhoria da Rede Social, tendo sido referido que *“Através da utilização obrigatória das TIC” e “E, neste momento, ter e-mail não é assim nada tão estrondoso, tão extraordinário, que qualquer instituição não possa ter, não é.”*

De acordo com João Emílio Alves (2007), esta procura da melhoria, de forma contínua, valoriza o alargamento dos direitos sociais e o desenvolvimento de políticas sociais activas que actuem sobre o carácter multidimensional dos fenómenos da pobreza e exclusão social, nomeadamente através da qualidade social e a política social entendidas como factor produtivo da cidadania.

No princípio da **Abordagem factual para a tomada de decisão** são identificadas propostas ao nível do investimento na área da informação e comunicação, sendo esta uma das principais necessidades das instituições. A utilização das TIC é acessível a todas as instituições e cidadãos, existindo suporte no concelho para o efeito, e permitem uma maior rapidez e facilidade de acesso a informação e instrumentos fundamentais

para a tomada de decisão. Deste modo, a informação seria utilização por um maior número de indivíduos, aspecto que poderia influenciar a postura das instituições no processo comunicacional com a Rede Social, tornando-se mais emissoras do que receptoras nesse processo. No sentido de evidenciar uma verdadeira parceria de trabalho, deverão ser definidas medidas tecnológicas de cooperação institucional que actuem sobre as necessidades dos parceiros e do território. Por outro lado, será necessário promover uma atitude pró-activa por parte das instituições locais, de forma a reconhecer e validar a função social que a Rede Social desenvolve na área da formação cívica.

Em relação à tomada de decisão, para além da sua obrigatória descentralização (*“Descentralizar a capacidade de decisão”*), foi salientada a utilização das TIC (*“A existência de fóruns na Internet onde eles pudessem divulgar e colaborar entre si.”*) e a rentabilização de plataformas de comunicação já existentes (*“No fundo, a rentabilização dos recursos existentes também”*) para que se promova mais informação entre as instituições e os cidadãos. Importa referir a existência de fóruns, como é o caso do fórum online, de âmbito nacional, que permite a partilha de conhecimentos e experiências entre todos os parceiros das redes sociais, mas que ainda com pouca utilização. Por outro lado, é definido o processo da tomada de decisão, que engloba sete fases distintas, assim como a validação de todos os meios de comunicação: *“Como está tudo enquadrado dentro de uma relação de parceria, parecem-me todos os contactos formais”, “Independente da forma de contacto, acho que o que é importante é a consequência”* e *“Sobre a comunicação, informação, articulação, e já que todos estamos de acordo quanto ao contacto informal e formal, para mim o mais importante é qual o tipo de informação, como se adequa, se há transparência da informação, se não há retenção da informação. Se é tida na rua ou de outra forma, não interessa.”*

No que se refere ao princípio – **Relações de mútuo benefício com fornecedores**, é mister encorajar a intervenção de cada instituição e cidadãos em função do interesse comunitário, responsabilizando e apelando a mais participação por parte de todos os agentes locais formais e informais. Ao desenvolver o espírito de equipa e a colaboração institucional, o modelo actua no fortalecimento de laços de solidariedade e confiança mútua, factores essenciais para a prática do trabalho em parceria e do funcionamento efectivo da Rede Social. Nas relações entre instituições e outros fornecedores identificados, os parceiros reforçam a necessidade de objectivos partilhados, a

participação da Rede Social junto do poder político e a partilha de boas práticas e instrumentos de trabalho. Também a área da informação é referida em termos da promoção do debate público e responsabilização comunitária, na medida em que os clientes passam pelas pessoas (*“Para mim, são as pessoas em si”*), assim como a rentabilização dos recursos existentes (*“A aplicação dos recursos. Para não estarem tão concentrados.”*).

Segundo Leonel Henriques Domingues (2005), esta colaboração institucional valoriza a cidadania e implica profundas negociações entre os diferentes parceiros sociais, permitindo a implementação de uma economia de inserção. Deste modo, o partenariado assume especial importância, na medida em que se traduz na cooperação formal de pessoas e entidades, tendo como objectivo a criação de respostas face aos problemas emergentes, contribuindo para o desenvolvimento local. Este trabalho em parceria pode, na opinião de João Emílio Alves (2007), tornar-se em oportunidades de aprendizagem e de mudança social, quando as dificuldades dão lugar à transformação de práticas profissionais, a atitudes de escuta activa e à consolidação de um espírito crítico.

Tendo em conta todos os princípios da ISO 9001, assim como os contributos das instituições da Rede Social de Moura, será necessário reunir esforços e assumir compromissos que passem pelas propostas aqui apresentadas, sendo que será ainda de reforçar o trabalho a desenvolver no âmbito do Núcleo Executivo, considerado como o «motor da rede» (*“As que estão representadas no Núcleo Executivo são mais o motor da Rede.”*) Neste sentido, a actuação nesta área será fundamental, ainda mais pela necessidade de uma forte referência institucional *“Faltam algumas ligações. Falta uma rede de suporte.”*

Mas um factor imprescindível será a procura de práticas flexíveis e inovadoras, uma vez que muitos dos inquiridos referem essa necessidade quer no que diz respeito à prática em si, quer ao princípio que deve reger a intervenção da Rede Social. Esta posição é reforçada pelo Núcleo Executivo de diversas formas: *“Há alguma actividade, mas cinge-se muito ao que está legislado e previsto”*, *“As instituições adoptam uma postura mais de espectadores do que actores”*, *“O que eu sinto é que há determinadas problemáticas que são do conhecimento de todos, mas porque não há quem dê o primeiro passo, as coisas acabam por ficar na mesma.”* Acima de tudo, os parceiros da Rede Social não deverão ter medo de experimentar, de inovar, de participar activamente, deixando de lado o *“(…) medo de dar um passo mais para a frente”*.

Sistematizando este conjunto de ideias e princípios, foi construída a tabela seguinte que reúne as informações recolhidas mais relevantes para o modelo proposto, tendo sido divididas em propostas e em acções a desenvolver, em função do nível macro ou micro da sua respectiva actuação.

Quadro n.º 4 – Modelo de qualidade e participação na Rede Social de Moura

<b>Princípios ISO 9001</b>	<b>Propostas</b>	<b>Acções a Desenvolver</b>
1 - Enfoque no Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecer os problemas do território e da comunidade local;</li> <li>▪ Atender às características sociais, culturais e políticas do concelho;</li> <li>▪ Estruturar respostas adequadas às necessidades das instituições e da comunidade local;</li> <li>▪ Definir colectivamente as prioridades e estratégias de intervenção;</li> <li>▪ Desenvolver uma atitude activa e de reivindicação colectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização de momentos organizados e permanentes de auscultação dos membros da Rede Social;</li> <li>▪ Planificação de sessões temáticas para a concepção do Diagnóstico Social e PDS, abertas à participação da comunidade;</li> <li>▪ Organização de debates técnicos regulares entre diferentes instituições e áreas profissionais;</li> <li>▪ Discussão e reflexão dos problemas existentes através de metodologias flexíveis e inovadoras.</li> </ul>
2 - Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar a democracia consensual e a procura de acordos;</li> <li>▪ Favorecer igualdade e a participação plena dos membros da Rede Social;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estruturação de uma liderança efectivamente democrática;</li> <li>▪ Reconhecimento do papel de mediação entre cidadãos e poder político protagonizado pelas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivar a participação activa de todos os agentes locais;</li> <li>▪ Desestruturar hierarquias e possibilitar o empowerment dos técnicos e da comunidade local;</li> <li>▪ Implementar lideranças democráticas e participativas;</li> <li>▪ Descentralizar a tomada de decisão.</li> </ul>	<p>instituições;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Colaboração técnica na produção de decisões políticas;</li> <li>▪ Definição dos perfis e as funções dos dirigentes e dos técnicos na Rede Social;</li> <li>▪ Adopção de compromissos de participação e de qualidade por parte de técnicos e dirigentes, assim como a respectiva divulgação.</li> </ul>
<p>3 - Envolvimento dos Colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valorizar o conhecimento e colaboração de cada membro da Rede Social;</li> <li>▪ Promover a concertação entre as instituições, através da reflexão e diálogo;</li> <li>▪ Conceder mais autonomia e responsabilidade às instituições locais;</li> <li>▪ Estruturar procedimentos de participação activa da Conselheira Local para a Igualdade de Género;</li> <li>▪ Permitir a diversificação institucional e cultural</li> <li>▪ Valorizar a competência técnica e institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir compromissos de disponibilidade técnica por parte de cada entidade;</li> <li>▪ Estruturação um plano de formação para dirigentes e técnicos envolvidos na Rede Social;</li> <li>▪ Participação livre e voluntária de instituições e cidadãos nos grupos temáticos da plataforma supra-concelhia;</li> <li>▪ Representação de empresas privadas e cidadãos na Rede Social com vista à apresentação de propostas e colaboração do DS e PDS;</li> <li>▪ Dinamização do papel da Conselheira Local para a Igualdade de Género;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabelecimento de igualdade de participação entre os diferentes agentes locais (instituições, técnicos, dirigentes);</li> <li>▪ Definição de um plano de participação técnica e dirigente nas diferentes fases de intervenção (planeamento, execução, monitorização, avaliação).</li> </ul>
<p>4 - Abordagem por Processos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esclarecer as lógicas de funcionamento e de participação da Rede Social;</li> <li>▪ Desenvolver os métodos de planeamento estratégico e de gestão de recursos;</li> <li>▪ Responsabilizar e mobilizar todos os agentes locais;</li> <li>▪ Introduzir as novas tecnologias no processo de informação e comunicação;</li> <li>▪ Identificar boas práticas;</li> <li>▪ Investir nas competências organizacionais e individuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição de objectivos institucionais relacionados com a Rede Social;</li> <li>▪ Organização de um sistema de monitorização e avaliação da Rede Social;</li> <li>▪ Adequação do sistema de informação para utilização pelas entidades no seu trabalho diário;</li> <li>▪ Concepção do PDS de acordo com a sistematização da informação existente (formato);</li> <li>▪ Definição de intervenções de acordo com a visão estratégica definida;</li> <li>▪ Clarificação e simplificação da linguagem utilizada;</li> <li>▪ Uniformização de processos e procedimentos a</li> </ul>

		<p>utilizar na Rede Social;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementação de processos de consultoria externa.</li> </ul>
<p><b>5 - Abordagem Sistemática de Gestão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação dos membros da Rede Social na globalidade da gestão do território;</li> <li>▪ Rentabilizar a participação e a existência de diferentes instituições e cidadãos na Rede Social;</li> <li>▪ Potenciar o associativismo e respectivas vantagens;</li> <li>▪ Adaptar a Rede Social às necessidades e expectativas dos seus membros;</li> <li>▪ Definir uma política de qualidade aplicável à Rede Social baseada no Desenvolvimento Sustentável (pessoas, território e ambiente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição de uma Carta da Qualidade que expresse objetivos específicos nessa área para a Rede Social (e respectivas instituições);</li> <li>▪ Gestão partilhada dos recursos humanos e dos equipamentos existentes no território;</li> <li>▪ Utilização da Internet para participação directa dos cidadãos (plataforma de comunicação);</li> <li>▪ Organização de momentos e instrumentos de informação entre as diversas instituições da Rede Social (iguais oportunidades de informar e ser informado).</li> </ul>
<p><b>6 - Melhoria Contínua</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivar a acção crítica da Rede Social e novas formas de gestão e organização do território;</li> <li>▪ Possibilitar a construção permanente da Rede Social;</li> <li>▪ Envolver instituições políticas e cívicas na produção de decisões;</li> <li>▪ Realizar processos de modernização da Rede Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integração de conselhos e comissões municipais no CLAS para melhor articulação das intervenções e diminuição do número de reuniões;</li> <li>▪ Constituição de um grupo temático para a área da Qualidade;</li> <li>▪ Envolvimento dos parceiros da Rede Social na</li> </ul>

	e das suas entidades.	definição do programa político a nível da acção social; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilização das TIC no processo de informação e comunicação;</li> <li>▪ Procura de metodologias e práticas flexíveis e inovadoras.</li> </ul>
7 - Abordagem Factual para a Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Investir na área da informação e comunicação entre os parceiros da Rede Social e outras organizações;</li> <li>▪ Reconhecer a função de formação cívica desenvolvida através da Rede Social;</li> <li>▪ Evidenciar a actuação em parceria sobre necessidades partilhadas (cooperação inter-institucional);</li> <li>▪ Promover uma atitude mais activa por parte das instituições da Rede Social;</li> <li>▪ Desenvolver medidas tecnológicas de cooperação inter-institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilização das TIC, através da realização de fóruns na Internet, acessíveis a instituições e cidadãos;</li> <li>▪ Divulgação e rentabilização das plataformas de comunicação existentes;</li> <li>▪ Organização do processo de informação e comunicação entre todas as instituições;</li> <li>▪ Definição do processo da tomada de decisão e respectivos procedimentos a seguir;</li> <li>▪ Validação dos meios informais de comunicação na Rede Social.</li> </ul>
8 - Relações de Mútuo Benefício com Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encorajar a intervenção em função do interesse comum;</li> <li>▪ Responsabilizar as instituições e os cidadãos através</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização das instituições em torno de objectivos partilhados;</li> <li>▪ Definição de procedimentos de intervenção da</li> </ul>

	<p>da participação;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fortalecer laços de solidariedade e confiança mútua entre as instituições;</li><li>▪ Desenvolver o espírito de equipa e a colaboração institucional.</li></ul>	<p>Rede Social junto do poder político;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Partilha de boas práticas e instrumentos de trabalho;</li><li>▪ Rentabilização de recursos humanos, instalações e equipamentos;</li><li>▪ Organização de momentos de debate público que possibilite a participação de outras instituições do território.</li></ul>
--	--	--

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O programa Rede Social tem vindo a assumir propostas de intervenção que lançam desafios aos actores locais, quer ao nível das realidades diagnosticadas, quer nas prioridades a concretizar. Este carácter inovador e ambicioso reflecte o percurso que as políticas sociais activas têm tido em termos do planeamento e da intervenção social para a conceptualização de políticas que actuem sobre a pobreza, a exclusão e o desenvolvimento social.

Considerando os conceitos chave da presente investigação, assume-se a cidadania como exercício do estatuto de cidadão com direitos e deveres perante o Estado e outros sujeitos de um sistema social, assim como processo que permite a participação dos cidadãos na vida comunitária, quer em termos de debates e tomadas de decisão, quer através das instituições sociais e políticas que cria e da participação activa que desenvolve. Neste sentido, caberá afirmar que a cidadania faz parte da Rede Social, uma vez que os seus membros usufruem de um conjunto de direitos e deveres, assim como esta estrutura procura estimular essa mesma cidadania através das instituições que a constituem e da possibilidade de outros agentes poderem participar, como é o caso das empresas privadas e dos cidadãos. No entanto, no que se refere à tomada de decisão, existe ainda um caminho a percorrer na prática de cidadania dentro da Rede Social, devendo esta ser descentralizada.

Este conceito conduz a outro que também é pilar deste estudo – Democracia Participativa. Ao expandir a cidadania e a inclusão, representando processos de governação e gestão pelos próprios cidadãos e representantes associativos, possibilita a participação efectiva e directa dos cidadãos e instituições locais em diversas estruturas sociais e políticas com vista à manifestação crítica, à circulação de informação e à tomada de decisão colectiva. Estas são três áreas fundamentais da Rede Social, em que os inquiridos reivindicam actuações específicas que potenciem a sua participação em termos da reflexão crítica, do aumento de informação e comunicação e da tomada de decisão democrática e responsável.

Relativamente ao conceito de Qualidade, entendemos este como sistema de gestão que visa uma permanente satisfação dos clientes e melhoria contínua no envolvimento de todos os colaboradores, independentemente da posição hierárquica que ocupam, na prestação de serviços e criação de bens. Assim, a qualidade implica a definição e execução de um conjunto de processos que conduzem à competitividade organizacional, inovação social e sentido de pertença dos cidadãos, possibilitando desta forma uma maior participação de todos.

Outro conceito base é a Rede Social como contexto da investigação. Assim, a Rede Social trata-se de uma plataforma de articulação de diferentes agentes públicos e privados, cujo pressuposto assenta na parceria de trabalho alargada e efectiva e partilha de responsabilidades, visando o diagnóstico participado e o planeamento estratégico da intervenção social local. É um instrumento de mobilização e participação cívica de entidades, no sentido da rentabilização de recursos e tomada de decisão colectiva em torno da procura do desenvolvimento local e, por isso, um instrumento da democracia participativa.

Ao colocar a questão “Que modelo de cidadania institucional de qualidade se pretende na Rede Social de Moura para um desenvolvimento local com base na democracia participativa efectiva e voluntária dos cidadãos?”, foi considerado um conjunto de objectivos e a verificação dos comportamentos da população estudada de forma a caracterizar os processos de participação existentes e a desenvolver na Rede Social de Moura e, conseqüentemente, elaborar um modelo de participação cívica de excelência da Rede Social de Moura com base nas orientações da ISO 9001.

Quanto ao primeiro objectivo, proceder à tipificação da instituição mourense no que se refere à participação na Rede Social de Moura, verificou-se a predominância de IPSS's, localizadas na sede do concelho, assim como a maioria de constituições até 1997, data de concepção e legislação do programa Rede Social. A principal área de intervenção é a Acção Social, assumindo ainda outras áreas de intervenção essenciais para o desenvolvimento do território (educação, cultura, emprego e ambiente), atendendo às três vertentes do desenvolvimento sustentável apontado por membros da Rede Social (território, ambiente e pessoas).

Apesar do número reduzido de colaboradores remunerados e voluntários, os serviços prestados decorrem dos problemas prioritários existentes no concelho, pelo que actuam preponderantemente sobre as necessidades das famílias mais desfavorecidas e valências sociais com acordos de cooperação estabelecidos com o Instituto de Segurança Social, tais como creches, lares de idosos, serviço de apoio domiciliário, centros de dia, apoio na área da deficiência, apoio às vítimas de violência doméstica, entre outras. Para desenvolverem os respectivos serviços, as entidades apostam na adequação técnica dos seus colaboradores, existindo, no entanto, necessidade de reforço dos recursos humanos. Para além da utilização dos meios de comunicação mais usuais, as entidades da Rede Social estão a modernizar-se através da existência de suportes informático, como é exemplo a utilização de e-mail. De salientar que a representatividade dos membros do

CLAS nas respectivas reuniões é bastante reduzida, aspecto que deixa transparecer a dualidade existente entre o desejo de mais participação e o usufruto de momentos e espaços definidos para essa mesma participação, assim como o enfoque sobre a necessidade de descentralização do poder e das tomadas de decisão.

No que diz respeito ao segundo objectivo definido, identificar e caracterizar as principais necessidades e expectativas dos representantes da Rede Social de Moura no que se refere aos processos de cidadania e participação, constata-se que apesar do trabalho desenvolvido, a Rede Social tem que actuar ao nível de dois fundamentos da sua existência: combate à pobreza e exclusão social e a introdução e sentido de pertença de uma cultura de parceria.

Como principais necessidades, as instituições salientaram a informação e comunicação como processo fundamental para o próprio trabalho em rede, uma vez que sentem existir carências sobre o conhecimento do território e da intervenção de cada membro, e adoptam uma postura mais passiva. Outro aspecto que consideram em falta reporta-se à própria articulação institucional, que mais não é que o trabalho em rede e parceria, ou seja, apesar de estarem representados numa estrutura que tem como objectivo essa mesma forma de estar, existem resistências que condicionam essa cooperação entre agentes. Também a concepção de instrumentos de trabalho, como sejam o Diagnóstico Social e o PDS, é tida como prioridade nos trabalhos da Rede Social. Através destes instrumentos, as entidades locais aprofundam o conhecimento sobre o território e tentam estruturar respostas adequadas às problemáticas existentes.

Os membros da Rede Social destacam o princípio da subsidiariedade, manifestando assim a necessidade de participação nos processos de tomada de decisão, e defendem que essas decisões devem basear-se na reflexão colectiva, partilha de responsabilidades e exploração de recursos e competências locais. A procura de consenso defendida pelas entidades expressa essa negociação e procura de compromissos, assim como é considerado válido o desejo de intervir na rentabilização dos recursos, na procura de práticas flexíveis e inovadoras e participação da população.

Como expectativas, os parceiros destacam a redução do número de reuniões das diversas estruturas existentes, podendo o CLAS englobar outros plenários e rentabilizar recursos humanos e tempo, como já aconteceu noutros pontos do país. A descentralização da tomada de decisão e a gestão dos recursos também foram apontadas, tal como a elaboração de projectos por parte das instituições que melhores condições reúnam para a possível aprovação das mesmas.

Mas para fazer face a este conjunto de intervenções, a Rede Social deverá estruturar respostas que sirvam os interesses das instituições que a constituem, pelo que deve procurar colaborar no reforço de recursos financeiros, humanos e de equipamentos destas instituições, apelando a uma gestão partilhada desses mesmos recursos, desenvolvendo parcerias efectivas e rentabilizando os recursos que possuem, tais como os recursos humanos qualificados e algumas instalações.

Relativamente ao terceiro objectivo, analisar as relações de associação entre o perfil institucional dos parceiros da Rede Social de Moura e as necessidades e potencialidades de desenvolvimento da estrutura para a qualidade e desenvolvimento do concelho, existem algumas relações que devem ser referidas. Uma assenta no respeito pelo contexto social, cultural e político e outra pelo envolvimento de dirigentes e técnicos diversificados, assim como dos cidadãos na concertação de respostas mais adequadas e eficazes ao desenvolvimento social do território. A existência de diversidade institucional e uma gestão de recursos mais adequada são tidas como preocupações inerentes à concretização de parcerias. A presença e uma postura mais activa por parte das instituições são essenciais, pelo que a contratação de mais colaboradores e a sua disponibilidade técnica será fundamental para garantir maior participação e mais qualidade, assim como a prática de igualdade institucional.

No que se refere dos dois objectivos seguintes, adaptar as normas de qualidade à área da cidadania institucional para uma efectiva democracia participativa e definir um modelo de cidadania de excelência aplicável à estrutura institucional dos parceiros da Rede Social de Moura, foram analisados vários itens correspondentes à participação na Rede Social e enquadrados nos princípios da ISO 9001.

No âmbito do princípio Enfoque no cliente, destaque-se a existência de dois tipos de clientes na Rede social de Moura: os clientes directos, que são as entidades que fazem parte da estrutura, e os clientes indirectos, que é a comunidade local. Para responder a este princípio, a Rede Social tem de responder às necessidades e expectativas expressas por estes clientes, e que foram expressas no objectivo dois. Será ainda de reforçar uma maior abertura da Rede Social a outras instituições e à participação directa dos cidadãos.

Em relação ao segundo princípio, Liderança, manifesta-se a urgência de práticas democráticas e a descentralização do poder de decisão, assim como a capacitação e valorização técnica e a definição de funções e perfis de colaboração institucional, traduzidos em compromissos públicos.

O Envolvimento dos colaboradores é imprescindível, assim como a prática de diálogo, reflexão colectiva, acção crítica e cooperação institucional. Para que isso seja concretizável será fundamental que as instituições participem mais nas estruturas do concelho e na plataforma supra-concelhia, disponibilizem técnicos e dirigentes, reivindiquem, desenvolvam competências (formação), incitem à participação outras entidades (empresas privadas), promovam a participação directa dos cidadãos e assumam responsabilidades na tomada de decisão.

Relativamente ao princípio Abordagem por processos, terá de existir investimento do desenvolvimento de vários processos, tais como o planeamento estratégico, a gestão de recursos, a informação e comunicação, a modernização e capacitação organizacional, identificação e reconhecimento de boas práticas e o estabelecimento de parcerias. Estes processos devem ser uniformes e partilhados pelas diferentes instituições representadas na Rede Social. A sistematização da informação e os processos de consultoria são aspectos essenciais para a concretização de mais participação e qualidade na Rede Social.

Ao nível do princípio Abordagem sistemática de gestão, será fundamental gerir melhor os recursos existentes e rentabilizar a participação dos membros da Rede Social através da implementação de uma política de qualidade aplicável e ajustada, que se poderia traduzir numa Carta da Qualidade, com objectivos institucionais partilhados e compromissos assumidos, e na constituição de um grupo de trabalho que focalizasse a atenção sobre essa temática.

Para a Melhoria contínua, a Rede Social terá de promover uma acção crítica permanente, assim como possibilitar ajustamentos considerados importantes para o seu funcionamento e decorrentes das dinâmicas sociais e institucionais do território. O envolvimento de instituições políticas e cívicas e a modernização das instituições e utilização global das TIC contribuem para essa melhoria.

Em relação ao princípio Abordagem factual para a tomada de decisões, reforça-se o papel que as TIC poderão ter no processo de informação e comunicação, assim como na cooperação inter-institucional. As entidades deverão assumir uma postura mais activa, cedendo e fazendo circular informação e instrumentos validados de trabalho, tal como é fundamental a descentralização das tomadas de decisão.

O princípio Relações de mútuo benefício com fornecedores remete para o encorajamento de cada instituição e do conhecimento e práticas que promove, focalizando-se na efectivação de parcerias entre as instituições e no desenvolvimento de

confiança mútua. A existência de objectivos partilhados poderá ser uma das medidas que facilita esse funcionamento em rede, assim como a partilha de boas práticas de trabalho e o debate público.

Por intermédio de novas estratégias e metodologias que estimulam, cada vez mais, os diversos agentes do território, estejam eles organizados em associações, sejam cidadãos, questiona-se como poderão os resultados em termos de participação e qualidade assumir contornos que ultrapassem condicionalismos nacionais, organizacionais e do próprio contexto.

Embora se reconheçam dificuldades e resistências, nomeadamente por parte de algumas culturas institucionais pouco abertas à inovação e à flexibilidade, o programa Rede Social continua a ser considerado uma estrutura válida para o território em função da utilidade que desenvolve. Em termos instrumental, a Rede Social recolhe informação variada e sistematiza esses dados, organizando as medidas propostas e a gestão dos recursos a afectar, quer através do Diagnóstico Social, quer do PDS – Plano de Desenvolvimento Social. Este serviço é considerado dos mais relevantes para o trabalho das instituições, na medida em que utilizam esses instrumentos para estruturar respostas adequadas aos principais problemas identificados. A utilidade estratégica é também reconhecida em função da mobilização e responsabilização das instituições existentes no território e dos contributos que todos podem e devem dar na identificação das problemáticas existentes e na priorização das intervenções a realizar. Neste processo, a existência de um documento partilhado (PDS) que organiza a visão global dos parceiros é considerado uma *mais-valia* na concepção e operacionalização das medidas a desenvolver e nos recursos a afectar. Por outro lado, verifica-se uma utilidade substantiva que importa ter em conta, na medida em que as instituições que constituem a Rede Social são os principais agentes do território, e ao atribuir-lhes competências, responsabilidades e recursos para intervir, está a desenvolver-se a colaboração institucional e valorizar o papel que têm como mediadores junto da comunidade local.

O modelo que se apresenta através deste estudo pretende assumir um conjunto de vantagens que se traduzam efectivamente em mais participação, factor reivindicado pelas diferentes instituições do território, e mais qualidade na sua intervenção, que poderá passar pelo desenvolvimento de melhores respostas e mais desenvolvimento social.

Para a concretização dessa participação activa e qualidade reconhecida, o programa Rede Social deverá contribuir fundamentalmente para o colmatar de necessidades e

expectativas dos seus membros, estruturando ainda respostas que sirvam toda a comunidade local.

Um dos primeiros requisitos será a melhoria do auto-conhecimento das instituições e do território. Será importante conhecer o trabalho desenvolvido por cada entidade em termos do seu funcionamento, projectos, objectivos, formas de gestão dos recursos e suas potencialidades, assim como ter uma visão global do território e dos principais problemas e recursos existentes.

Considerando a permanente necessidade em torno da tomada de decisão, caberá à Rede Social instrumentalizar medidas de liderança democráticas e descentralizar as decisões. Para além da discussão e reflexão colectiva, as instituições e os cidadãos devem ser responsabilizados em torno dos objectivos e decisões tomadas, devendo os técnicos auxiliar, através do fornecimento de informações relevantes e da participação activa, esses processos de negociação e tomada de decisão.

A produção de informações sistematizadas será outro contributo adjacente à Rede Social. Funcionando como meio de difusão de informação e estrutura que potencia a comunicação institucional, existe necessidade de, através da utilização das TIC e outros suportes adequados, conceber momentos e espaços de debate e organização de informação.

A própria cultura de parceria terá aqui um papel preponderante, na medida em que é através do intercâmbio de ideias e aprendizagens colectivas que estimulam a participação que é concretizada uma cultura de diálogo e o envolvimento de todos os colaboradores técnicos, políticos e cívicos. Deste modo, todos os agentes, como membros da comunidade, deverão mobilizar-se no processo de desenvolvimento e assumir responsabilidades. Como Ana Cardoso (2002) refere, a Rede Social deve actuar como incentivo de projectos de desenvolvimento local, integrados nos respectivos PDS, apostando na coordenação e na cooperação progressiva dos parceiros.

Para uma participação adequada e ajustada às necessidades e expectativas, a Rede Social deverá investir nas competências individuais e organizacionais de técnicos, dirigentes e, deste modo, nas instituições. Esse desenvolvimento e capacitação irá traduzir-se numa reflexão crítica sobre a própria Rede Social, sobre os contributos de cada um e a procura de inovação essencial à participação e qualidade.

A materialização do modelo, não se resume a um mero somatório de procedimentos, sendo fruto de reflexão teórica e da sistematização da informação empírica, implica uma procura e ajustamento constante de procedimentos e instrumentos que permitam a sua a

concretização e redefinição em torno das dinâmicas territoriais e institucionais. Para João Emílio Alves, além de um mecanismo de reforço da parceria e de conhecimento, será importante a utilidade para o desenvolvimento social do concelho, “desta forma, julga-se materializar um contributo de base científica para facilitar e incorporar nos processos de desenvolvimento social baseados na mobilização de parcerias estratégicas, as quais sejam reveladoras de capacidades de mudança social a nível local, através de numa estratégia territorializada de intervenção como é o caso do programa Rede Social.” (2007: 149)

Tendo em conta todos os princípios da ISO 9001, assim como os contributos das instituições da Rede Social de Moura, será necessário reunir esforços e assumir compromissos que passem pelas propostas aqui apresentadas, sendo que será ainda de reforçar o trabalho a desenvolver no âmbito do Núcleo Executivo, considerado como o «motor da rede» (*“As que estão representadas no Núcleo Executivo são mais o motor da Rede.”*<sup>25</sup>) Neste sentido, a actuação nesta área será fundamental, ainda mais pela necessidade de uma forte referência institucional *“Faltam algumas ligações. Falta uma rede de suporte.”*<sup>25</sup>

Mas um factor imprescindível será a procura de práticas flexíveis e inovadoras, uma vez que muitos dos inquiridos referem essa necessidade quer quanto à prática em si, quer ao princípio que deve reger a intervenção da Rede Social. Esta posição é reforçada pelo Núcleo Executivo de diversas formas: *“Há alguma actividade, mas cinge-se muito ao que está legislado e previsto”, “As instituições adoptam uma postura mais de espectadores do que actores”, “O que eu sinto é que há determinadas problemáticas que são do conhecimento de todos, mas porque não há quem dê o primeiro passo, as coisas acabam por ficar na mesma.”*<sup>25</sup>

Acima de tudo, os parceiros da Rede Social não deverão ter medo de experimentar, de inovar, de participar activamente, deixando de lado o *“(…) medo de dar um passo mais para a frente”*<sup>25</sup>. Apenas desta forma, a Rede Social poderá traduzir os princípios da Terceira Via (interdependência, responsabilidade, incentivos e devolução) e concretizar uma acção política mais integrada e estratégica, garantir que os cidadãos são objectivo central e adequação das políticas e serviços públicos às suas necessidades e fornecer serviços eficientes e de alta qualidade. Assim, a Rede Social poderá ser o suporte para o desenvolvimento, que se pretende sustentável, local, participativo, humano, social e integrado.

---

<sup>25</sup> Contributo dos membros do Núcleo Executivo durante a sessão *focus group*.

## **7. LIMITES E RECOMENDAÇÕES**

No âmbito de qualquer investigação verifica-se a existência de factores que podem ser considerados como limites do próprio estudo, assim como podem surgir orientações válidas para a realização de outros projectos.

A primeira limitação identificada refere-se à minha relação com o contexto de investigação, uma vez que, enquanto técnica da Câmara Municipal de Moura que acompanha o Programa Rede Social, assumo algumas dificuldades de gestão do estudo, tendo em conta que não pude contribuir ao nível da discussão entre os diferentes agentes (técnicos e dirigentes) sobre as necessidades e expectativas que o programa apresenta. Decorrente deste aspecto, numa investigação similar, penso ser imprescindível o envolvimento do técnico que coordena o programa, considerando a visão e as críticas de quem trabalha continuamente nesta área.

Por outro lado, o facto da impossibilidade de existir um facilitador externo à Rede social de Moura e a condução da sessão *focus group* ter sido conduzida por mim poderá ter contribuído, de alguma forma, para influenciar o tipo de participação dos membros do Núcleo Executivo, na medida em que o contacto com estas entidades e seus representantes técnicos e dirigentes é bastante frequente.

Relativamente ao valor da taxa de retorno dos questionários, poderá este factor ter influenciado as conclusões da investigação, pelo que uma participação total dos técnicos e dirigentes garantiria maior fiabilidade e garantias de sucesso, aplicando-se o mesmo à sessão *focus group* realizada com o Núcleo Executivo, que não reuniu a totalidade e validade dos seus representantes, tendo faltado uma instituição e existido a substituição de dois dos técnicos normalmente presentes.

Outra possível limitação aponta para a possível fuga à verdade nas respostas dadas, quer pelo desejo de agradar, quer pelo receio de avaliação ou de incompreensão das perguntas.

A primeira recomendação identificada diz respeito ao envolvimento dos dirigentes e técnicos da Rede Social, que permitiram, de forma breve, a recolha de dados num curto espaço de tempo e de forma diferenciada, possibilitando, assim, a concretização do trabalho de investigação.

Deve-se ainda destacar que as duas principais temáticas abordadas, participação e qualidade, associadas ao contexto da Rede Social, assumem uma ampla diversificação de perspectivas e possibilidades de investigação. Deste modo, assume-se a ambição do presente estudo, bem como a capacidade de exploração de ambas as temáticas através

de estudos distintos e profundos. Este aspecto conduz à própria extensão do trabalho apresentado.

A análise e tratamento dos dados deste trabalho, fornece-nos base empírica para futuras investigações. Ao analisar as necessidades e expectativas de participação institucional e a vertente da qualidade, pretende-se deixar pistas para a sustentação prática destas orientações, assim como delinear questões que conduzam ao aprofundamento destas áreas tão vastas e ricas de exploração.

A aplicação de um qualquer modelo de melhoria no âmbito da Rede Social exige uma participação dos seus membros, pelo que no aprofundamento deste modelo, deverão ser realizadas diversas sessões, no sentido de melhor perceber de que forma se poderão materializar e, desta forma, assumir o compromisso dessas alterações. Apenas com a sua inteira colaboração e participação, poderá ser definido um modelo mais concreto de qualidade aplicável à Rede Social.

## **8. FONTES E BIBLIOGRAFIA**

## A – Fontes

### 1. Fontes impressas

- AMADO, Maria (2007), “Qualificar o Terceiro Sector: uma perspectiva de formação”, in Revista *Veze Voz*, pp. 51 – 56, Tondela, Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local;
- BELCHIOR, Ana Maria (2005), “Cultura política e legitimidade democrática. Portugal em perspectiva comparada”, in *Política, Cidadania & Cultura numa Era Global*, pp. 7 – 30, Évora, Instituto Superior Económico e Social;
- CARDOSO, Ana (2002), “A Coordenação nas Políticas Sociais Activas – O Caso do Rendimento Mínimo Garantido em Portugal”, in *Cidades, Comunidades e Territórios*, n.º 4, pp. 83 – 98, Lisboa, CES – ISCTE;
- FONSECA, José Nuno Lacerda (1999), “Informação e Reforma do Regime Democrático”, in Revista *Sociologia, problemas e práticas*, n.º 30, pp. 89 – 109, Lisboa, ISCTE;
- GONÇALVES, Josélia Maria (2005), “Cidadania, Administração Pública e Sociedade”, in *Política, Cidadania & Cultura numa Era Global*, pp. 123 – 139, Évora, Instituto Superior Económico e Social;
- IDS – Instituto para o Desenvolvimento Social (2001), *Guia para o Associativismo*, Vila Franca de Xira, MTSS;
- IDS – Instituto para o Desenvolvimento Social (2001), *Relatório de execução do programa piloto Rede Social*, Lisboa, MTSS – POEFDS;
- LAVADO, Célia e BARATA, António (2007), “O Portal 3Sector: formar, informar e inovar com as TIC”, in Revista *Veze Voz*, pp. 39 – 49, Tondela, Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local;
- OLÍMPIO, Marcos (2007), “E-Learning em diferentes países: uma observação”, in Revista *Veze Voz*, pp. 25 – 37, Tondela, Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local;
- RATTNER, Henrique (2003), “Indicadores Sociais e Planificação do Desenvolvimento”, in Revista *Espaço Académico*, n.º 30;
- Rede Social de Moura (2008), *Diagnóstico Social*, Moura, Câmara Municipal de Moura;
- Rede Social de Moura (2008), *PDS – Plano de Desenvolvimento Social*, Moura, Câmara Municipal de Moura;

- Rede Social de Moura (2008), *Regulamento Interno*, Moura, Câmara Municipal de Moura;
- RODRIGUES, Walter (1999), “Globalização e Gentrificação – Teoria e empiria”, in Revista *Sociologia, problemas e práticas*, n.º 29, pp. 95 – 125, Lisboa, ISCTE;
- SANTOS, Ana Paula (1999), “Métodos quantitativo e qualitativo: da dicotomia à integração”, in *Diálogos Raianos*, Porto, Edições ASA;
- SOLA, Giorgio (1989), “La democrazia revisitata da sartori: una nota”, in *Rivista italiana di Scienza Politica*, a. XIX, n.º 1, pp. 113 – 136, Bologna, Società editrice Il Mulino;

## 2. Internet

- ABU-EL-HAJ, Jawdat (2008), “Robert Dahl e o dilema da igualdade na democracia moderna”, in Revista *Análise Social*, vol. XLIII (1.º), pp. 159 – 180, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218640562R3vDL0hl7Uf70DU1.pdf> (último acesso a 12 de Março de 2009);
- ALMEIDA, Maria dos Anjos e NUNES, Sandra (2008), *Terceiro Sector de Acção Social*, Alto dos Moinhos, Observatório do Emprego e Formação Profissional, <http://www.oefp.pt/admin/upload/Conferencias/col%C3%B3quio/a34b18dd-e555-458c-bfae-6662e12efab0.pdf> (último acesso a 20 de Abril de 2009);
- CHAVES, Rafael e MONZÓN, José Luís (2007), *La Economía Social en la Unión Europea*, pp. 11 – 36 e 119 – 123, CESE – Comité Económico e Social Europeu, [http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/telechargements/EESC\\_%20English.pdf](http://www.ciriec.ulg.ac.be/en/telechargements/EESC_%20English.pdf) (último acesso a 20 de Abril de 2009);
- FERREIRA, Sílvia (s/d), *O que é o Terceiro Sector?*, Lisboa, <http://www.3sector.net/> (último acesso a 20 de Abril de 2009).
- GIOVINAZZO, Renata A. (2005), *Focus Group em Pesquisa Qualitativa – Fundamentos e Reflexões*, pp. 14 – 20, São Paulo, Universidade de São Paulo, [http://www.fecap.br/adm\\_online/art24/renata2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm) (último acesso a 17 de Fevereiro de 2009);
- MAGALHÃES, Pedro (2008), “Redes sociais e participação eleitoral em Portugal”, in Revista *Análise Social*, vol. XLIII (3.º), pp. 473 – 504, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa,

<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223573426P64BZ4jv7Jc84WW6.pdf>

(último acesso a 12 de Março de 2009);

- MARTINS, Susana (2003), “Novos associativismos e tematizações na sociedade portuguesa”, in Revista *Sociologia, problemas e práticas*, n.º 43, pp. 103 – 132, Lisboa, ISCTE, <http://sociologiapp.iscte.pt/pdfs/143/474.pdf> (último acesso a 12 de Março de 2009);
- MIGUEL, José Pacheco (2004), *SPSS: Programas e Rotinas Complementares*, Coimbra, Universidade de Coimbra, [http://www.fpce.uc.pt/nucleos/niips/spss\\_prc/psicom/kr\\_20\\_21/kr\\_20\\_21.htm](http://www.fpce.uc.pt/nucleos/niips/spss_prc/psicom/kr_20_21/kr_20_21.htm) (último acesso a 29 de Setembro de 2006);
- MOURA, Pedro (2008), “Associações e democracia – faz o associativismo alguma diferença na cultura cívica dos jovens portugueses?”, in Revista *Sociologia, problemas e práticas*, n.º 57, pp. 109 – 130, Lisboa, ISCTE, <http://sociologiapp.iscte.pt/pdfs/10081/10092.pdf> (último acesso a 12 de Março de 2009);
- OLIVEIRA, Gustavo Justino e SCHWANKA, Cristiane (s/d), *A Administração consensual como a nova face da administração pública no século XXI: fundamentos dogmáticos, formas de expressão e instrumentos de acção*, pp. 124 – 143, Curitiba, Unibrasil, [http://conpedi.org/manaus/arquivos/anais/salvador/gustavo\\_henrique\\_justino\\_de\\_oliveira.pdf](http://conpedi.org/manaus/arquivos/anais/salvador/gustavo_henrique_justino_de_oliveira.pdf) (último acesso a 20 de Abril de 2009);
- PAIS, José (2005), “Jovens e Cidadania”, in Revista *Sociologia, problemas e práticas*, n.º 49, pp. 53 – 70, Lisboa, ISCTE, [http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/202/1/SOCIOLOGIA49\\_cap03.pdf](http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/202/1/SOCIOLOGIA49_cap03.pdf) (último acesso a 12 de Março de 2009);
- PINTO, António Costa (s/d), *O 25 de Abril e a Democracia Portuguesa*, Lisboa, s/e, [http://cvc.instituto-camoes.pt/conhecer/biblioteca-digital-camoes/search\\_result.html](http://cvc.instituto-camoes.pt/conhecer/biblioteca-digital-camoes/search_result.html) (último acesso a 12 de Março de 2009);
- SANTANA, Silvina (2005), “Modelo integrado para o estudo da aprendizagem organizacional”, in Revista *Análise Social*, vol. XL (175), pp. 367 – 391, Lisboa, Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218709971X5eMB8fk5Q465IN7.pdf> (último acesso a 12 de Março de 2009);

- STOCK, Maria José (s/d), *Confiança na Democracia ou Retracção perante o Estado?*, Évora, Universidade de Évora, <http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1064/1/13.pdf> (último acesso a 12 de Março de 2009);
- STOCK, Maria José (s/d), *Une hypothese methodologique pour l'analyse de la modernisation socio-politique*, Lisboa, s/e, <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4172.pdf> (último acesso a 12 de Março de 2009);
- VIEGAS, José (2004), “Implicações democráticas das associações voluntárias – o caso português numa perspectiva comparativa europeia”, in Revista *Sociologia, problemas e práticas*, n.º 46, pp. 33 – 50, Lisboa, ISCTE, <http://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/284/1/n46a02.pdf> (último acesso a 12 de Março de 2009).

### 3. Legislação

- DIÁRIO DA REPÚBLICA, Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97, de 18 de Novembro, I Série-B, n.º 267, pp. 6253 - 6255;
- DIÁRIO DA REPÚBLICA, Declaração de Rectificação n.º 10-O/98, de 30 de Maio, I Série-B, n.º 125, pp. 2510-(21);
- DIÁRIO DA REPÚBLICA, Lei n.º 32/2002, de 20 de Dezembro, I Série-A, n.º 294, pp. 7954 - 7968;
- DIÁRIO DA REPÚBLICA, Decreto-Lei n.º 115/2006, de 14 de Junho, I Série-A, n.º 114, pp. 4276 - 4282.

### 4. Outras fontes

- Entrevista colectiva em sessão *focus group* realizada aos membros do Núcleo Executivo da Rede Social de Moura (6 de Maio de 2009);
- Inquéritos por questionário aplicados a dirigentes e técnicos envolvidos na Rede Social de Moura (28 de Abril a 12 de Maio de 2009).

## B – Bibliografia

### 1. Bibliografia genérica

- ALMEIDA, João Ferreira e PINTO, José Madureira (1990), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa, Editorial Presença;
- BARDIN, Laurence (1977), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70;
- BARROSO, João (1995), *Para o desenvolvimento de uma cultura de participação na escola*, Lisboa, Instituto de Inovação Educacional;
- BERICAT, Eduardo (1998), *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social*, Barcelona, Editorial Ariel;
- BRITO, J. M. Brandão (2003), *Globalização e Democracia: os Desafios do Século XXI*, Lisboa, Edições Colibri;
- BURGESS, Robert G. (1997), *A pesquisa de terreno*, Oeiras, Celta Editora;
- CARMO, Hermano (1999), *Desenvolvimento Comunitário*, Lisboa, Universidade Aberta;
- CARMO, Hermano (2001), *Problemas Sociais Contemporâneos*, Lisboa, Universidade Aberta;
- CARVALHO, Manuel Proença de (2005), *Manual de Ciência Política e Sistemas Políticos e Constitucionais*, Lisboa, Quid Júris – Sociedade Editora;
- DECOUFLÉ, André (1974), *Sociologia das Revoluções*, Amadora, Livraria Bertrand;
- DURKHEIM, Emile (s/d), *Lições de Sociologia – a Moral, o Direito e o Estado*, S. Paulo, Editora da Universidade de S. Paulo;
- ESTEVES, João Pissarra (2003), *Espaço Público e Democracia – Comunicação, Processos de Sentido e Identidades Sociais*, Lisboa, Edições Colibri;
- FODDY, William (1996), *Como Perguntar – Teoria e prática da construção de perguntas em entrevistas e questionários*, Oeiras, Celta Editora;
- GIDDENS, Anthony (1998), *As Consequências da Modernidade*, Oeiras, Celta Editora, 4.ª Edição;
- GIDDENS, Anthony (1997), *Sociologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2.ª Edição;
- HAGUETTE, Teresa Maria Frota (1995), *Metodologias Qualitativas na Sociologia*, Petrópolis, Vozes, 4.ª Edição;

- HILL, Manuela Magalhães e HILL, Andrew (2000), *Investigação por Questionário*, Lisboa, Edições Sílabo;
- INGLEHART, Ronald (1988), “La nuova partecipazione nelle società post-industriali”, in *Rivista italiana di Scienza Politica*, a. XVIII, n.º 3, pp. 403 – 445, Bologna, Società editrice Il Mulino;
- KETELE, Jean-Marie de e ROEGIERS, Xavier (1999), *Metodologia da Recolha de Dados – Fundamentos dos Métodos de Observações, de Questionários, de Entrevistas e de Estudo de Documentos*, Lisboa, Instituto PIAGET;
- KRUEGER, Richard A. (1998), *Developing Questions for Focus Groups*, Califórnia, SAGE Publications (policopiado);
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade (1991), *Metodologia Científica*, São Paulo, Editora Atlas;
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade (1991), *Metodologia do Trabalho Científico*, São Paulo, Editora Atlas;
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade (1988), *Técnicas de Pesquisa*, São Paulo, Editora Atlas;
- LIMA, Marinús Pires de (1995), *Inquérito Sociológico, problemas de metodologia*, Lisboa, Editorial Presença, 4.ª Edição;
- LUNDIN, Stephen C. et al (2004), *FISH ou a arte de motivar*, Lisboa, Editorial Presença;
- MARTINS, Guilherme d’Oliveira (2006), *Europa, Portugal e a Constituição Europeia*, Lisboa, Edições Colibri;
- MATOS, Sérgio Campos (1999), *A Construção da Europa: problemas e perspectivas*, Lisboa, Edições Colibri;
- MONTEIRO, Sofia (2005), *Notas de Apoio à Utilização do SPSS*, Moura, Comoiprel (policopiado);
- MOREIRA, Adriano (1979), *Ciência Política*, Amadora, Livraria Bertrand;
- MOSSÉ, Claude (1999), *O Cidadão na Grécia Antiga*, Lisboa, Edições 70;
- PAOLI, Maria Célia (2003), “Empresas e Responsabilidade Social”, in *Democratizar a Democracia – Os caminhos da Democracia Participativa*, pp. 311 - 346, Porto, Edições Afrontamento;
- PEREIRA, Alexandre (2002), *Guia Prático de Utilização do SPSS – Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*, Lisboa, Edições Sílabo, 3.ª Edição;

- PINTO, José Madureira e SILVA, Augusto Santos (1986), *Metodologia do Trabalho Científico*, São Paulo, Editora Atlas;
- PINTO, Maria Teresa E. Costa (1990), *O Paradigma Weberiano da Sociologia Compreensiva – 2 exemplos ilustrativos da sua actualidade na concepção da relação actor/sistema*, Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Lisboa, ISCTE;
- POTTS, Rebecca e LAMARSH, Jeanenne (2004), *Gerir a mudança para o sucesso*, Lisboa, Plátano Editora.
- QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva;
- RAMIREZ, Maria Clemencia (2003), “A política do reconhecimento e da cidadania no Putumayo e na Baixa Bota Caucana”, in *Democratizar a Democracia – Os caminhos da Democracia Participativa*, pp. 147 - 181, Porto, Edições Afrontamento;
- REIS, António (2003), *As grandes correntes políticas e culturais do século XX*, Lisboa, Edições Colibri;
- REVEZ, António Manuel (2007), “O que são Partidos Políticos democráticos? E têm os Partidos de ser Democráticos?” in *Questões Sociais Contemporâneas*, pp. 86 – 96, Évora, Departamento de Sociologia da Universidade de Évora e Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva”;
- SANTOS, Boaventura de Sousa (2005), *Globalização – Fatalidade ou Utopia?*, Porto, Edições Afrontamento, 3.ª Edição;
- SAÚDE, Sandra (2002), *Introdução ao Tratamento da Informação com Apoio Informático*, Évora, ACADEMUS – Consultoria, Formação e Investigação (policopiado);
- SAÚDE, Sandra (2002), *Tratamento Informatizado de Dados: o SPSS para Windows*, Évora, ACADEMUS – Consultoria, Formação e Investigação (policopiado);
- SILVA, Augusto Santos e PINTO, José Madureira (1986), *Metodologia das Ciências Sociais*, Porto, Edições Afrontamento;
- WEST, Michael (2004), *Os segredos para uma gestão de equipas de sucesso*, Lisboa, Plátano Editora.

## 2. Bibliografia temática

### 2.1. Democracia Participativa

- ALMOND, G. e VERBA, Sidney (1992), “La cultura política”, in *Diez Textos Básicos de Ciencia Política*, pp. 171 – 201, Barcelona, Editorial Ariel, S.A.;
- ARBLASTER, Anthony (1988), *A Democracia*, Lisboa, Editorial Estampa;
- BOTTOMORE, Tom (1979), *Sociologia Política*, Rio de Janeiro, Zahar Editores;
- BUHLUNGU, Sakhela (2003), “O Reinventar da Democracia Participativa na África do Sul”, in *Democratizar a Democracia – Os caminhos da Democracia Participativa*, pp. 115 - 143, Porto, Edições Afrontamento;
- CASANOVA, José Luís (2004), *Naturezas Sociais – Diversidade e Orientações Sociais na Sociedade Portuguesa*, Oeiras, Celta Editora;
- CRICK, Bernard (2006), *A Democracia*, Vila Nova de Famalicão, Quasi Edições;
- CUNHA, Silvério da Rocha (2005), *Política, Cidadania & Cultura numa Era Global*, Évora, Instituto Superior Económico e Social;
- DAHL, Robert (2000), *Democracia*, Lisboa, Temas e Debate;
- DAHL, Robert (1992), “La poliarquia”, in *Diez Textos Básicos de Ciencia Política*, pp. 77 – 92, Barcelona, Editorial Ariel, S.A.;
- DAHL, Robert A. (1989), *Um Prefácio à Teoria Democrática*, Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor;
- GUERRA, Isabel Carvalho (2002), *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*, Cascais, Principia – Publicações Universitárias e Científicas, 2.ª edição;
- GUERRA, Isabel (2003), “O Território como Espaço de Acção Colectiva”, in *Democratizar a Democracia – Os caminhos da Democracia Participativa*, pp. 289 - 308, Porto, Edições Afrontamento;
- HELLER, Patrick e ISAAC, T. M. Thomas (2003), “O perfil político e institucional da democracia participativa: lições de Kerala, Índia”, in *Democratizar a Democracia – Os caminhos da Democracia Participativa*, pp. 499 - 535, Porto, Edições Afrontamento;
- LEIBHOLZ, Gerhard (1971), *Problemas Fundamentales de la Democracia Moderna*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos;

- LIPSET, Seymour Martin (1992), “Algunos requisitos sociales de la democracia: desarrollo económico y legitimidad política”, in *Diez Textos Básicos de Ciencia Política*, pp. 113 – 150, Barcelona, Editorial Ariel, S.A.;
- LIPSET, Seymour Martin et al (1977), *Union Democracy – the inside politics of the international typographical union*, pp. 3 – 16 e 69 – 82, New York, The Free Press;
- MARTINS, Manuel Meirinho (2004), *Participação Política e Democracia – o caso português (1976 – 2000)*, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (Universidade Técnica de Lisboa);
- MENEZES, Manuel (2001), *As práticas de cidadania no poder local comprometido com a comunidade*, Coimbra, Quarteto Editora;
- MONTARGIL, Filipe José (2008), *Democracia, Participação e Sociedade da Informação – Saliência da participação e da democracia nos documentos das políticas públicas globais para a sociedade da informação, na União Europeia e nos Estados Membros, de 1994 a 2000*, Évora, Universidade de Évora, Dissertação de Doutoramento (policopiado);
- MOREIRA, Vital (2005), *Crise e Reforma da Democracia*, Lisboa, Edições Colibri;
- MOZZICAFREDDO, Juan (1998), “Estado, Modernidade e Cidadania”, in *Portugal, que Modernidade?*, pp. 245 – 283, Oeiras, Celta Editora;
- NOGUEIRA, Conceição e SILVA, Isabel (2001), *Cidadania – Construção de novas práticas em contexto educativo*, Porto, Edições ASA;
- OLSON, Marcur (1992), “La lógica de la acción colectiva”, in *Diez Textos Básicos de Ciencia Política*, pp. 203 – 220, Barcelona, Editorial Ariel, S.A.;
- ORUM, Anthony M. (1978), *Introduction to Political Sociology – The Social Anatomy of the Body Politic*, pp. 195 – 302, New Jersey, Prentice-Hall;
- SANTOS, Boaventura de Sousa e AVRITZER, Leonardo (2003), “Introdução: para ampliar o cânone democrático”, in *Democratizar a Democracia – Os caminhos da Democracia Participativa*, pp. 35 – 69, Porto, Edições Afrontamento;
- SANTOS, Boaventura de Sousa (2002), *Democracia e Participação – O caso do orçamento participativo de Porto Alegre*, Porto, Edições Afrontamento;
- SANTOS, Boaventura de Sousa (2002), *Pela Mão de Alice – O Social e o Político na Pós-Modernidade*, Porto, Edições Afrontamento, 8.ª Edição;
- SOARES, Mário (2005), “O «Défice Democrático Europeu»: em Bruxelas ou em Lisboa”, in *Crise e Reforma da Democracia*, pp. 145 – 160, Lisboa, Edições Colibri;

- STOCK, Maria José e CARLOS, Jorge Adriano (1998), “Direitos Humanos na Sociedade Cibernética”, in Revista *Economia e Sociologia*, n.º 66, pp. 109 – 147, Évora, Instituto Superior Económico e Social de Évora;
- STOCK, Maria José (1996), “Regionalização, democracia (participativa) e proximidade: algumas reflexões”, in Revista *Economia e Sociologia*, n.º 62, pp. 15 – 20, Évora, Instituto Superior Económico e Social de Évora;
- TOCQUEVILLE, Alexis de (1972), *A Democracia na América*, Lisboa, Editorial Estúdios Cor;
- VALLÈS, Josep M. (2000), *Ciència Política*, Barcelona, Editorial Ariel, S.A..

## 2.2. Qualidade

- ANTUNES, Maria de Lurdes (2007), *Qualidade para Principiantes*, Lisboa, Edições Sílabo;
- BEZUNARTEA, Patrícia (2004), “ONG’s com Calidad”, in Revista *Rediteia*, pp. 31 – 34, Janeiro a Junho, Lisboa, REAPN;
- CONTE, António Lázaro e DURSKI, Gislene Regina (s/d), “Qualidade”, in Revista *Gestão Empresarial*, pp. 51 – 60, Lisboa, s/e;
- CRESPO, Francisco (2004), “Qualidade nas IPSS”, in Revista *Rediteia*, pp. 37 – 40, Janeiro a Junho, Lisboa, REAPN;
- CUSHWAY, Barry e LODGE, Derek (1998), *Organizações – Planeamento e Comportamento*, Lisboa, Clássica Editora;
- DUARTE, Carla (2007), “Inovação e Qualificação das organizações do Terceiro Sector:  $C3 + D3 / EQUAL = Q3$ ”, in Revista *Vez e Voz*, pp. 17 – 24, Tondela, Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local;
- FERREIRA, Hélder (2004), “A Propósito da Gestão da Qualidade em ONG’s”, in Revista *Rediteia*, pp. 34 – 36, Janeiro a Junho, Lisboa, REAPN;
- JURAN, J. M. (1992), *A Qualidade desde o projecto – os novos passos para o planeamento da qualidade em produtos e serviços*, São Paulo, Pioneira;
- PAIVA, Ana Luísa e CAPELAS, Lurdes (2004), *Manual Prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com Base nas Normas ISO 9000:2000*, Lisboa, Verlag Dashofer;
- PEREIRA, Carla Gonçalves (2004), “Gestão e Qualidade: um novo paradigma no Sector Social”, in Revista *Rediteia*, pp. 29 – 31, Janeiro a Junho, Lisboa, REAPN;

- ROCHA, J. A. Oliveira (2006), *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*, Lisboa, Escolar Editora;
- ROLDÃO, Victor Sequeira (2007), *Gestão de Projectos – Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*, Lousã, Monitor, 2.<sup>a</sup> Edição;
- SERRANO, Maria Manuel (2007), “Novas Configurações Organizacionais e Desenvolvimento de Recursos Humanos: o Caso das Redes de Empresas” in *Questões Sociais Contemporâneas*, pp. 206 – 212, Évora, Departamento de Sociologia da Universidade de Évora e Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia “Augusto da Silva”;
- SILVA, Carlos Alberto (2004), “Qualidade, Benchmarking e ONG’s”, in *Revista Rediteia*, pp. 26 – 29, Janeiro a Junho, Lisboa, REAPN.

### 2.3. Rede Social

- ALVES, João Emílio, MARTINS, Alexandre Cotovio e CHETA, Rita (2007), *Emprego, Formação e Redes Sociais – Processos, Dinâmicas e Impactes*, Lisboa, Celta Editora;
- BENAVENTE, Ana, MENDES, Helena e SCHMIDT, Luísa (1997), “Direitos dos cidadãos em Portugal: conhecimentos e opiniões”, in *Revista Sociologia – Problemas e Práticas*, n.º 24, pp. 71 – 114, Oeiras, Celta Editora;
- CASTRO, José Luís e GONÇALVES, Alda Teixeira (2002), “A Rede Social e o Desenvolvimento Local – Parcerias Sociais e Planeamento Participado”, in *Cidades, Comunidades e Territórios*, n.º 4, pp. 71 – 82, Lisboa, CES – ISCTE;
- CIDRAIS, Álvaro (2007), “Inovação no Terceiro Sector: que caminhos?”, in *Revista Vez e Voz*, pp. 7 – 16, Tondela, Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local;
- DOMINGUES, Leonel Henriques (2005), “Questionamento do Estado de Bem-Estar e Busca de Alternativas”, in *Políticas Sociais em Mudança*, pp. 15 – 43, Lisboa, ISCSP – Universidade Técnica de Lisboa;
- ESPINGANDERSEN, Gosta (1998), *A Sustentabilidade dos Estados-Providência no séc. XXI*, comunicação ao I Congresso Português de Sociologia Económica, 4-6 de Março de 1998, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa (mimeo);
- GRUBER, Olavo (2007), “Responsabilidade Social, Terceiro Sector e Desenvolvimento Local: a articulação do Grupo Orsa-Fundação Orsa”, in *Revista*

*Veze Voz*, pp. 65 – 74, Tondela, Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local;

- RICARDO, Júlio (2007), “Terceiro Sector e Economia Social e Solidária: algumas pistas para reflexão...”, in Revista *Veze Voz*, pp. 57 – 64, Tondela, Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local.

## **ANEXOS**

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

## INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

O presente questionário insere-se no trabalho de investigação do Mestrado em Sociologia, variante Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável, e tem como objectivos conhecer os processos de participação existentes e a desenvolver na Rede Social de Moura e elaborar um modelo de participação cívica de qualidade, com base nas orientações da ISO 9001. Os resultados destinam-se exclusivamente a fins científicos e as informações recolhidas terão um tratamento confidencial. Agradeço a sua colaboração no preenchimento do questionário, assinalando com um X as suas respostas.

### PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DO INQUIRIDO

1. Função na instituição: Dirigente  (1) Técnico  (2)
2. Sexo: Masculino  (1) Feminino  (2)
3. Idade: \_\_\_\_\_ Anos
4. Habilitações literárias:
- |                            |                              |                   |                              |
|----------------------------|------------------------------|-------------------|------------------------------|
| Não possui grau de ensino  | <input type="checkbox"/> (1) | Ensino Secundário | <input type="checkbox"/> (5) |
| 1.º Ciclo do Ensino Básico | <input type="checkbox"/> (2) | Bacharelato       | <input type="checkbox"/> (6) |
| 2.º Ciclo do Ensino Básico | <input type="checkbox"/> (3) | Licenciatura      | <input type="checkbox"/> (7) |
| 3.º Ciclo do Ensino Básico | <input type="checkbox"/> (4) | Outra Qual?       | <input type="checkbox"/> (8) |
- 
5. Estado civil:
- |                |                              |            |                              |
|----------------|------------------------------|------------|------------------------------|
| Solteiro       | <input type="checkbox"/> (1) | Divorciado | <input type="checkbox"/> (5) |
| Casado         | <input type="checkbox"/> (2) | Viúvo      | <input type="checkbox"/> (6) |
| União de facto | <input type="checkbox"/> (3) |            |                              |
| Separado       | <input type="checkbox"/> (4) |            |                              |
6. Profissão: \_\_\_\_\_
7. Situação perante o emprego: Por conta própria  (1) Por conta de outrem  (2)
8. Colaboração institucional: Remunerada  (1) A título voluntário  (2)

### PARTE II – CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

9. Ano de constituição da instituição: \_\_\_\_\_
10. Tipo de instituição:
- |                               |                              |                     |                              |
|-------------------------------|------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Autarquia                     | <input type="checkbox"/> (1) | Instituição pública | <input type="checkbox"/> (5) |
| Cooperativa                   | <input type="checkbox"/> (2) | IPSS                | <input type="checkbox"/> (6) |
| Empresa                       | <input type="checkbox"/> (3) | Outra               | <input type="checkbox"/> (7) |
| Associação s/ fins lucrativos | <input type="checkbox"/> (4) | Qual?               |                              |
- 
11. Freguesia da sede:
- |                    |                              |                        |                              |
|--------------------|------------------------------|------------------------|------------------------------|
| Amareleja          | <input type="checkbox"/> (1) | Sobral da Adiça        | <input type="checkbox"/> (6) |
| Póvoa de S. Miguel | <input type="checkbox"/> (2) | St. Aleixo Restauração | <input type="checkbox"/> (7) |
| S. João Batista    | <input type="checkbox"/> (3) | St. Amador             | <input type="checkbox"/> (8) |
| Safara             | <input type="checkbox"/> (4) | Outra                  | <input type="checkbox"/> (9) |
| Santo Agostinho    | <input type="checkbox"/> (5) | Qual?                  |                              |

**12. Principais áreas e serviços / valências que presta, identificando-os na tabela abaixo (resposta múltipla):**

Acção Social	<input type="checkbox"/> (1)	
Ambiente	<input type="checkbox"/> (2)	
Cultura	<input type="checkbox"/> (3)	
Desporto	<input type="checkbox"/> (4)	
Educação	<input type="checkbox"/> (5)	
Emprego	<input type="checkbox"/> (6)	
Habitação	<input type="checkbox"/> (7)	
Saúde	<input type="checkbox"/> (8)	
Outra Qual?	<input type="checkbox"/> (9)	

**13. N.º de colaboradores:** Remunerados \_\_\_\_\_ (1) Voluntários \_\_\_\_\_ (2)

**14. Apoio técnico / administrativo:** Sim  (1) Não  (2)

**15. Áreas profissionais dos técnicos: (resposta múltipla)**

Administrativa	<input type="checkbox"/> (1)	Psicologia	<input type="checkbox"/> (8)
Animação Sócio-Cultural	<input type="checkbox"/> (2)	Saúde	<input type="checkbox"/> (9)
Desporto	<input type="checkbox"/> (3)	Serviço Social	<input type="checkbox"/> (10)
Economia	<input type="checkbox"/> (4)	Sociologia	<input type="checkbox"/> (11)
Educação	<input type="checkbox"/> (5)	Outra	<input type="checkbox"/> (12)
Geriatria	<input type="checkbox"/> (6)	Qual?	
Gestão	<input type="checkbox"/> (7)		

**16. Meios de comunicação existentes: (resposta múltipla)**

Telefone / Telemóvel	<input type="checkbox"/> (1)	E-mail	<input type="checkbox"/> (5)
Fax	<input type="checkbox"/> (2)	Blog	<input type="checkbox"/> (6)
Correio postal	<input type="checkbox"/> (3)	Outra	<input type="checkbox"/> (7)
Website	<input type="checkbox"/> (4)	Qual?	

**17. Membro do NE – Núcleo Executivo:** Sim  (1) Não  (2)

**18. N.º de presenças em reuniões do NE de Julho de 2007 a Abril de 2009** \_\_\_\_\_ (1)

**19. N.º de presenças em reuniões do CLAS Moura de Julho de 2007 a Abril de 2009** \_\_\_\_\_ (1)

**20. Tipo de participação no NE (mais usual)** Dirigente  (1) Técnica  (2)

**21. Tipo de participação no CLAS (mais usual)** Dirigente  (1) Técnica  (2)

22. Participação nos trabalhos da RS – Rede Social: (resposta múltipla)
- |                    |                          |     |                       |                          |     |
|--------------------|--------------------------|-----|-----------------------|--------------------------|-----|
| Diagnóstico Social | <input type="checkbox"/> | (1) | Regulamento Interno   | <input type="checkbox"/> | (5) |
| Sessões Temáticas  | <input type="checkbox"/> | (2) | Pareceres a projectos | <input type="checkbox"/> | (6) |
| Elaboração do PDS  | <input type="checkbox"/> | (3) | Outra                 | <input type="checkbox"/> | (7) |
| Planos de Acção    | <input type="checkbox"/> | (4) | Qual?                 |                          |     |

23. Problemas da instituição: (resposta múltipla)
- |                                |                          |     |                         |                          |      |
|--------------------------------|--------------------------|-----|-------------------------|--------------------------|------|
| Necessidade de técnicos        | <input type="checkbox"/> | (1) | Inexistência de TIC     | <input type="checkbox"/> | (7)  |
| Falta de recursos financeiros  | <input type="checkbox"/> | (2) | Líderes ausentes        | <input type="checkbox"/> | (8)  |
| Inexistência de sede própria   | <input type="checkbox"/> | (3) | Má gestão do tempo      | <input type="checkbox"/> | (9)  |
| Instalações degradadas         | <input type="checkbox"/> | (4) | Projectos não aprovados | <input type="checkbox"/> | (10) |
| Falta de equipamentos          | <input type="checkbox"/> | (5) | Outra                   | <input type="checkbox"/> | (11) |
| Falta de formação dos técnicos | <input type="checkbox"/> | (6) | Qual?                   |                          |      |

24. Postura mais frequente da instituição face à comunicação estabelecida com a RS:
- |          |                          |     |           |                          |     |
|----------|--------------------------|-----|-----------|--------------------------|-----|
| Emissora | <input type="checkbox"/> | (1) | Receptora | <input type="checkbox"/> | (2) |
|----------|--------------------------|-----|-----------|--------------------------|-----|

### PARTE III – PARTICIPAÇÃO NA REDE SOCIAL DE MOURA

25. Identifique os principais 10 problemas do concelho:

- |   |                          |      |   |                          |      |
|---|--------------------------|------|---|--------------------------|------|
| Abandono / Desistência escolar                      | <input type="checkbox"/> | (1)  | Emprego sazonal                             | <input type="checkbox"/> | (17) |
| Analfabetismo                                       | <input type="checkbox"/> | (2)  | Exclusão social da população cigana         | <input type="checkbox"/> | (18) |
| Aumento da população idosa / envelhecimento         | <input type="checkbox"/> | (3)  | Existência de barreiras arquitectónicas     | <input type="checkbox"/> | (19) |
| Baixas qualificações/competências profissionais     | <input type="checkbox"/> | (4)  | Graves condições habitacionais dos idosos   | <input type="checkbox"/> | (20) |
| Comportamentos de risco deliberados                 | <input type="checkbox"/> | (5)  | Habitacões sobrelotadas                     | <input type="checkbox"/> | (21) |
| Consanguinidade (população cigana)                  | <input type="checkbox"/> | (6)  | Insucesso / Retenção escolar                | <input type="checkbox"/> | (22) |
| Consumo de álcool                                   | <input type="checkbox"/> | (7)  | Insuficiência de incentivos de investimento | <input type="checkbox"/> | (23) |
| Consumo de drogas ilegais                           | <input type="checkbox"/> | (8)  | Insuficientes respostas de creche           | <input type="checkbox"/> | (24) |
| Crianças e jovens em situação de risco/perigo       | <input type="checkbox"/> | (9)  | Insuficientes respostas de lar de idosos    | <input type="checkbox"/> | (25) |
| Desemprego de longa duração                         | <input type="checkbox"/> | (10) | Isolamento familiar e social dos idosos     | <input type="checkbox"/> | (26) |
| Despovoamento / desertificação                      | <input type="checkbox"/> | (11) | Más condições de habitabilidade             | <input type="checkbox"/> | (27) |
| Dificuldades de acesso/integração na vida activa    | <input type="checkbox"/> | (12) | Negligência familiar                        | <input type="checkbox"/> | (28) |
| Difícil conciliação da vida profissional / familiar | <input type="checkbox"/> | (13) | Pessoas com deficiência física ou mental    | <input type="checkbox"/> | (29) |
| Dificuldades económicas das famílias                | <input type="checkbox"/> | (14) | Situação de vulnerabilidade dos imigrantes  | <input type="checkbox"/> | (30) |
| Elevada taxa de pobreza                             | <input type="checkbox"/> | (15) | Outro                                       | <input type="checkbox"/> | (31) |
| Elevado número de beneficiários de RSI              | <input type="checkbox"/> | (16) | Qual?                                       |                          |      |

26. Identifique os recursos / potencialidades da instituição disponíveis para utilização pelos vários parceiros da RS (resposta múltipla):

- |   |                          |     |                        |                          |      |
|---|--------------------------|-----|------------------------|--------------------------|------|
| Recursos humanos qualificados                                   | <input type="checkbox"/> | (1) | Instalações            | <input type="checkbox"/> | (6)  |
| Documentação temática (livros, revistas)                        | <input type="checkbox"/> | (2) | Recursos financeiros   | <input type="checkbox"/> | (7)  |
| Plataforma de informação e comunicação                          | <input type="checkbox"/> | (3) | Acções de formação     | <input type="checkbox"/> | (8)  |
| Mobiliário (mesas, cadeiras)                                    | <input type="checkbox"/> | (4) | Parcerias em projectos | <input type="checkbox"/> | (9)  |
| Equipamentos informáticos (computadores, datashow, impressoras) | <input type="checkbox"/> | (5) | Outro                  | <input type="checkbox"/> | (10) |
|   |                          |     | Qual?                  |                          |      |

27. Atribua uma pontuação de utilidade da Rede Social para a concretização dos objectivos definidos no PDS, utilizando a escala de 1 – Nenhuma utilidade a 5 – Total utilidade:

Objectivos	1	2	3	4	5
1. Combater a pobreza e a exclusão social, promovendo a inclusão e a coesão sociais					
2. Promover o desenvolvimento social integrado através da implementação do planeamento integrado e sistemático, que potencie sinergias, competências e recursos					
3. Contribuir para a concretização, acompanhamento e avaliação dos objectivos do PNAI					
4. Garantir a integração dos objectivos da promoção da igualdade de género nos instrumentos de planeamento					
5. Garantir uma maior eficácia e uma melhor cobertura e organização do conjunto de respostas e equipamentos ao nível local					
6. Criar canais regulares de comunicação e informação entre os parceiros e a população em geral					

28. Atribua uma pontuação de cumprimento dos princípios da Rede Social, utilizando a escala de 1 – Não se cumpre a 5 – Cumpre-se totalmente:

Princípios	1	2	3	4	5
1. Subsidiariedade (as decisões são tomadas ao nível mais próximo das populações, explorando recursos e competências locais)					
2. Integração (a intervenção social e os projectos locais de desenvolvimento integrado fazem-se através da reunião dos recursos da comunidade)					
3. Articulação (acção dos diferentes agentes do território através do desenvolvimento do trabalho em parceria, da cooperação e da partilha de responsabilidades)					
4. Participação (abranger todos os actores sociais e as populações, em particular as mais desfavorecidas)					
5. Inovação (mudança de atitudes e culturas institucionais e a aquisição de novos saberes, inovando os processos de trabalho, práticas e modelos de intervenção)					
6. Igualdade de Género (integração da igualdade de género nas medidas, acções e avaliação do impacto)					

29. Atribua uma pontuação de utilidade da Rede Social para as práticas implementadas no território, utilizando a escala de 1 – Nenhuma utilidade a 5 – Total utilidade:

Práticas implementadas no território	1	2	3	4	5
1. Integração de medidas e políticas locais, regionais, nacionais e comunitárias					
2. Racionalização e adequação de recursos e iniciativas dos serviços e organizações					
3. Rentabilização de competências técnicas e institucionais locais					
4. Flexibilidade e inovação de soluções					
5. Concepção de intervenções continuadas e sustentáveis					
6. Desenvolvimento de actuações preventivas					
7. Participação e responsabilização da população					

**PARTE IV – A QUALIDADE NA REDE SOCIAL DE MOURA**

30. Atribua uma pontuação, numa escala de concordância, a cada frase referente aos princípios da qualidade e sua aplicação no contexto da Rede Social, utilizando a escala de 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo em parte, 3 – Concordo, 4 – Concordo bastante e 5 – Concordo totalmente:

A Qualidade na Rede Social de Moura	1	2	3	4	5
<b>Enfoque no cliente</b>					
1. A participação é uma necessidade expressa pelas instituições que constituem a RS – Rede Social					
2. Os membros da RS não sabem quais os recursos necessários no território					
3. A RS não deve estruturar a sua acção com base nas características sociais, culturais e políticas do seu território					
4. O desenvolvimento da RS passa pela modernização e adaptação às novas necessidades dos seus membros					
5. Não cabe aos membros da RS definir prioridades e estratégias de intervenção no território					
6. A RS serve os interesses dos seus membros através da reivindicação colectiva					
7. A consolidação da RS não passa pela participação dos seus membros na discussão dos problemas e na decisão colectiva					
8. A qualidade da RS passa pelo grau de satisfação das necessidades ou expectativas dos seus membros e da população que representam					
9. A RS não deve estruturar processos de auscultação dos seus membros nem traduzir a sua acção nos serviços e produtos manifestados					
10. Os membros da RS são a primeira e última razão da sua existência, pelo que lhes compete avaliar o desempenho e qualidade da RS					
<b>Liderança</b>					
11. A RS não é um instrumento de democracia consensual e participativa e não tem como objectivo estabelecer acordos					
12. O tipo de participação existente na RS é a participação plena, em que todos os membros têm igual poder para determinar as decisões finais					
13. Os representantes institucionais da RS assumem-se como mediadores entre os cidadãos e o poder político					
14. A RS não incita à participação activa na gestão quotidiana do território e na defesa dos seus interesses próprios					
15. A RS é uma reaproximação do poder ao cidadão, sendo uma via pela qual o cidadão tem possibilidades de intervir e participar mais activamente nos debates locais e nas tomadas de decisão					
16. As associações da RS são meros porta-vozes de interesses particulares pelo que não devem produzir decisões políticas					
17. As instituições da RS não estão disponíveis para a desestruturação das hierarquias e empowerment dos seus funcionários					
18. A qualidade na RS passará pelo compromisso da equipa dirigente e técnica					
19. As instituições da RS não necessitam de líderes reconhecidos e carismáticos, comunicativos e com visão estratégica					
20. Bastará o empenho do Presidente do CLAS para que o seu funcionamento seja realizado com as melhores práticas de gestão					
<b>Envolvimento dos colaboradores</b>					
21. Cada membro da RS é válido e conhecedor da comunidade					
22. Não existe igualdade entre os diferentes membros da RS					
23. A participação na RS é um processo educativo, de comunicação e reflexão, que envolve diálogo e uma acção concertada com os outros					
24. A RS é uma forma de aprofundar a democracia local e conceder maior autonomia às colectividades					
25. As mulheres não são um importante colaborador na RS e na concretização das medidas definidas					
26. A diversidade cultural e institucional na RS não é factor de enriquecimento e prática democrática					

27. Dirigentes e técnicos das instituições da RS não devem participar, de igual forma, no planeamento e execução da intervenção					
28. Altos níveis de qualidade dos recursos humanos são contributos fundamentais para implementar a qualidade na RS					
29. A adopção de um modelo de qualidade pela RS não tem de ter em conta a cultura local e as suas colectividades					
30. Melhorar a qualidade da RS implica desenvolver competências internas e formação de dirigentes e técnicos					
<b>Abordagem por processos</b>					
31. A RS não é constituída por uma estrutura orgânica, lógicas de funcionamento, direitos e deveres dos seus membros, controlo e participação na tomada de decisões					
32. Na RS não existe uma linguagem própria partilhada por todos os membros					
33. A RS aplica métodos de planeamento estratégico e de gestão de recursos					
34. A integração da RS numa plataforma distrital não traz benefícios/vantagens					
35. A RS corresponde a um conjunto de princípios e processos que defendem e permitem o envolvimento regular e significativo das instituições locais na tomada de decisão					
36. As associações constituem-se como veículos privilegiados de combate à exclusão, através da responsabilização e mobilização de outros agentes locais					
37. A qualidade da RS não passa pela definição de um conjunto de processos e procedimentos uniformes					
38. Uma das técnicas da qualidade da RS passa pela adopção de novas tecnologias e processos de comunicação permanentes junto dos seus membros					
39. Os processos de qualidade da RS devem basear-se na identificação de boas práticas e no investimento das competências organizacionais e individuais					
40. A qualidade da RS não carece de um processo de consultoria externa					
<b>Abordagem sistemática da gestão</b>					
41. A Internet é um meio ágil e oportuno para a participação efectiva e directa dos cidadãos					
42. A RS não reconhece nem valoriza o papel dos grupos intermédios no desenvolvimento e defesa da cidadania					
43. A qualidade da RS passa pela participação dos seus membros na definição de metas e objectivos, resolução de problemas, tomadas de decisão, acesso à informação e controlo da execução					
44. Na RS nem todos os membros têm igual oportunidade de tornar os seus pontos de vista conhecidos					
45. Na RS não deve coexistir e complementar-se a democracia participativa e a democracia representativa					
46. As vantagens do associativismo não são potenciadas pela RS					
47. A intensidade de participação na RS está relacionada com o desenho institucional e as regras de funcionamento					
48. A liderança e a gestão dos parceiros não são processos base da RS					
49. A gestão operacional da RS implica uma prática e afectação eficiente dos seus membros e equipamentos					
50. Deve ser definida uma Carta da Qualidade da RS que expresse os processos a seguir					
<b>Melhoria contínua</b>					
51. A RS tem evoluído de acordo com a dinâmica dos seus membros					
52. A acção crítica da RS não cria oportunidades de novas formas de gerir e organizar o território					
53. A RS não é um processo em movimento e construção permanente					
54. A melhoria contínua da RS exige a colaboração das instituições políticas e cívicas na produção de decisões					
55. A RS não é um modelo, conceito e estratégia de intervenção que potencia maior aproximação ao cidadão					
56. A melhoria da RS depende da sua capacidade de modernização e adaptação					

57. A qualidade da RS deve ser um processo simples, inovador e que potencie a inclusão e as capacidades dos seus membros					
58. A RS deve ser reestruturada uma vez que a sua organização não serve as necessidades dos seus membros					
59. A implementação de um modelo de qualidade na RS não resulta em vantagens competitivas para as organizações e território					
60. A RS deve constituir um grupo de trabalho específico para a qualidade					
<b>Abordagem factual para a tomada de decisões</b>					
61. Na RS não se reconhece o direito dos seus membros informarem e serem informados					
62. A tomada de decisão na RS implica um processo de reflexão, deliberação, escrutínio e consideração de alternativas					
63. Um dos investimentos mais relevantes da RS é ao nível do conhecimento e actualização da informação					
64. O contexto da RS não é um meio privilegiado de formas de expressão úteis para as pessoas aprenderem e formarem atitudes políticas					
65. Na RS as entidades não tendem a proteger e promover as suas preocupações específicas					
66. Os meios informais de comunicação não são válidos na RS					
67. É fundamental a existência de uma plataforma de comunicação entre as autoridades locais e os cidadãos					
68. A maioria da informação que circula na RS deriva de pedidos dos membros					
69. As TIC não são instrumentos privilegiados para desenvolver processos de cooperação inter-institucional					
70. A informação, as novas metodologias e os meios informáticos fazem parte da estratégia da RS					
<b>Relações de mútuo benefício com fornecedores</b>					
71. Na RS, qualquer membro conhecedor da comunidade, ao defender os seus direitos, actua sobre a defesa dos direitos dos outros					
72. O interesse individual na RS não é submetido em função do interesse comum					
73. A RS exige a responsabilização e intervenção das instituições e cidadãos nas diversas áreas sociais					
74. Os membros da RS não defendem interesses colectivos da comunidade					
75. A RS não vem organizar as instituições em torno de objectivos e carências comuns					
76. Como estrutura de inter-relações sociais, a RS detém poder para intervir junto do poder político em benefício de todos os seus membros					
77. Cada membro da RS tem a capacidade de desenvolver os seus interesses e expandir a sua acção no sentido do bem-estar dos outros					
78. Os membros da RS demonstram resistência ao aumento de participação de outras instituições do território					
79. A RS não é um importante meio no território para a criação de laços de solidariedade e confiança mútua					
80. As entidades da RS não necessitam de colaborar entre si					

**31. Acrescente outras informações que considere importantes para a melhoria da Rede Social:**

---



---



---



---



---

Obrigado pela sua colaboração.

## ANEXO II

### GUIÃO DA SESSÃO *FOCUS GROUP*

**Princípios da Qualidade da ISO 9001**

**1. Enfoque no cliente;**

- Quem é o cliente na Rede Social?
- Quais são as suas necessidades?
- Quais são as suas expectativas / aspirações?
- Os clientes da Rede Social desejam qualidade? De que tipo?

**2. Liderança;**

- Existe liderança na Rede Social?
- De que tipo (coercivo, autoritário, perfilhador, democrático-participativo, regulador, formativo)?
- Como estruturar / criar uma gestão participativa?

**3. Envolvimento dos colaboradores;**

- Qual o papel dos dirigentes na Rede Social?
- E dos técnicos?
- Como envolver mais os dirigentes e técnicos?
- É desejável?

**4. Abordagem por processos;**

- Os processos da Rede Social são adequados às necessidades dos membros da Rede Social?
- Quais os processos a desenvolver? (informação e comunicação, linguagem, documentação criada, monitorização e avaliação, tomada de decisões)
- Deverá existir uniformidade nos processos e procedimentos?

**5. Abordagem sistemática da gestão;**

- Quais as boas práticas da Rede Social?
- Deverá criar-se um manual / carta da qualidade da Rede Social?
- Como tornar a Rede Social mais eficiente e eficaz?

## **ANEXO III**

**DECRETO-LEI N.º 115/2006, DE 14 DE JUNHO**

## MINISTÉRIO DO TRABALHO E DA SOLIDARIEDADE SOCIAL

### Decreto-Lei n.º 115/2006

de 14 de Junho

A rede social criada na sequência da Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97, de 18 de Novembro, impulsionou um trabalho de parceria alargada incidindo na planificação estratégica da intervenção social local, abarcando actores sociais de diferentes naturezas e áreas de intervenção, visando contribuir para a erradicação da pobreza e da exclusão social e para a promoção do desenvolvimento social ao nível local. Este trabalho de parceria tem vindo a ser alvo de uma enriquecedora actualização também na perspectiva da promoção da igualdade de género.

Por diferentes razões, a pobreza e a exclusão social atingem em particular grupos de população mais vulneráveis, destacando-se as pessoas idosas, as pessoas com deficiências e os imigrantes, havendo necessidade de ter em especial atenção as estratégias de intervenção para estes grupos alvo.

Para fazer face a estes fenómenos e problemas que atingem transversalmente a sociedade portuguesa, é fundamental que no planeamento social de carácter local, assim como na rentabilização dos recursos concelhios, estejam sempre presentes as medidas e acções definidas nos diferentes documentos de planeamento, tais como o Plano Nacional para a Acção, Crescimento e Emprego (PNACE), o Plano Nacional de Acção para a Inclusão (PNAI), o Plano Nacional de Emprego (PNE), o Programa Nacional de Política de Ordenamento do Território (PNPOT), o Plano Tecnológico (PT), o Plano Nacional de Saúde (PNS), com especial enfoque na Rede Nacional de Cuidados Continuados Integrados, o Plano para a Acção e Integração para Pessoas com Deficiência e Incapacidades (PAIPDI), o Plano Nacional para a Igualdade (PNI), o Plano Nacional de Combate à Violência Doméstica (PNCVD) e a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Sustentável.

A rede social pretende constituir um novo tipo de parceria entre entidades públicas e privadas, actuando nos mesmos territórios, baseada na igualdade entre os parceiros, no respeito pelo conhecimento, pela identidade, potencialidades e valores intrínsecos de cada um, na partilha, na participação e na colaboração, com vista à consensualização de objectivos, à concertação das acções desenvolvidas pelos diferentes agentes locais e à optimização dos recursos endógenos e exógenos ao território.

É compromisso do XVII Governo Constitucional promover e reforçar o papel da rede social em todo o país, investindo na gestão local participada, assegurando que o planeamento e instalação de respostas e equipamentos sociais se fará progressivamente, tendo em conta a rentabilização dos recursos existentes e da verdadeira participação das entidades locais.

Na sequência da Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97, de 18 de Novembro, foi desenvolvida a fase experimental desta medida de política social, integrando inicialmente 41 concelhos piloto. Actualmente a rede social está implementada em 275 concelhos em todo o território continental.

É fundamental, para a afirmação e desenvolvimento da rede social ao nível nacional, para além de uma organização homogénea das estruturas de parceria, a integração de instrumentos e estruturas que reforcem o papel das redes sociais de base local nas decisões para a sua área territorial, nomeadamente a obrigatoriedade do pedido de parecer ao conselho local de acção social

para projectos e equipamentos a desenvolver no concelho, a consideração dos diagnósticos sociais e dos planos de desenvolvimento social nos planos directores municipais, a construção de um sistema de informação que permita a recolha de indicadores de base local, de modo a alimentar uma base nacional que leve a um melhor conhecimento das realidades concelhias e da realidade nacional no âmbito da pobreza e da exclusão social, e dos seus reflexos nas desigualdades de género, a constituição de uma estrutura supraconcelhia que permita um planeamento concertado para além das fronteiras concelhias.

Por outro lado, considerando que o PNAI representa um compromisso do Estado Português com a União Europeia para promoção da inclusão na Europa, saliente-se ainda o papel que a rede social deve ter na concepção e concretização deste Plano, através da adopção dos objectivos do PNAI para os seus instrumentos de planeamento bem como a criação de um sistema de informação que permita uma recolha de informação a um nível de maior proximidade. A rede social é o instrumento por excelência de operacionalização do PNAI, apresentando-se como o fórum que congrega as diferentes parcerias e políticas sociais que visam a promoção do desenvolvimento social local.

Procurando integrar as orientações da União Europeia, já adoptadas pelo PNAI, este decreto-lei é inovador ao introduzir a dimensão de género como factor determinante do desenvolvimento local. Tendo em conta que a rede social desenvolve um processo de planeamento estratégico de base concelhia, é fundamental a articulação estreita com o PNI, que traduz a necessidade de pensar que a sociedade portuguesa é constituída por homens e mulheres, independentemente dos grupos sociais de pertença.

A rede social está, efectivamente, implantada em todo o território continental, havendo uma necessidade real de criar um instrumento legislativo que, após cinco anos de funcionamento, venha permitir uma harmonização quer nos modelos de funcionamento quer nos processos de planeamento, que, sem prejuízo de outros, são peças fundamentais para uma melhor distribuição dos recursos no território nacional e, por outro lado, permitem perspectivar o futuro de cada território a médio prazo.

A rede social assume-se como um modelo de organização e de trabalho em parceria que traz uma maior eficácia e eficiência nas respostas sociais e rapidez na resolução dos problemas concretos dos cidadãos e das famílias. A rede social estruturada ao nível local e organizada numa plataforma supraconcelhia, reflectindo-se no PNAI, permitirá a Portugal dar um salto qualitativo na organização dos recursos e no planeamento das respostas e equipamentos sociais.

Foram ouvidas a Associação Nacional de Municípios Portugueses e a Associação Nacional de Freguesias nos termos da lei.

Assim:

No desenvolvimento do regime jurídico estabelecido no n.º 3 do artigo 23.º da Lei n.º 159/99, de 14 de Setembro, e no n.º 1 do artigo 25.º da Lei n.º 60-A/2005, de 30 de Dezembro, e nos termos da alínea c) do n.º 1 do artigo 198.º da Constituição, o Governo decreta o seguinte:

## CAPÍTULO I

### Rede social

#### Artigo 1.º

##### Objecto

O presente decreto-lei consagra os princípios, finalidades e objectivos da rede social, bem como a constituição, funcionamento e competência dos seus órgãos.

**Artigo 2.º****Âmbito territorial**

A rede social aplica-se ao território de Portugal continental.

**Artigo 3.º****Conceito e objectivos**

1 — A rede social é uma plataforma de articulação de diferentes parceiros públicos e privados que tem por objectivos:

- a) Combater a pobreza e a exclusão social e promover a inclusão e coesão sociais;
- b) Promover o desenvolvimento social integrado;
- c) Promover um planeamento integrado e sistemático, potenciando sinergias, competências e recursos;
- d) Contribuir para a concretização, acompanhamento e avaliação dos objectivos do Plano Nacional de Acção para a Inclusão (PNAI);
- e) Integrar os objectivos da promoção da igualdade de género, constantes do Plano Nacional para a Igualdade (PNI), nos instrumentos de planeamento;
- f) Garantir uma maior eficácia e uma melhor cobertura e organização do conjunto de respostas e equipamentos sociais ao nível local;
- g) Criar canais regulares de comunicação e informação entre os parceiros e a população em geral.

2 — A rede social assenta no trabalho de parceria alargada, efectiva e dinâmica e visa o planeamento estratégico da intervenção social local, que articula a intervenção dos diferentes agentes locais para o desenvolvimento social.

**Artigo 4.º****Princípios de acção da rede social**

As acções desenvolvidas no âmbito da rede social, bem como o funcionamento de todos os seus órgãos, orientam-se pelos princípios da subsidiariedade, integração, articulação, participação, inovação e igualdade de género.

**Artigo 5.º****Princípio da subsidiariedade**

No quadro do funcionamento da rede social, as decisões são tomadas ao nível mais próximo das populações e só depois de explorados todos os recursos e competências locais se apela a outros níveis sucessivos de encaminhamento e resolução de problemas.

**Artigo 6.º****Princípio da integração**

A intervenção social e o incremento de projectos locais de desenvolvimento integrado fazem-se através da congregação dos recursos da comunidade.

**Artigo 7.º****Princípio da articulação**

Na implementação da rede social procede-se à articulação da acção dos diferentes agentes com actividade na área territorial respectiva, através do desenvolvimento do trabalho em parceria, da cooperação e da partilha de responsabilidades.

**Artigo 8.º****Princípio da participação**

No quadro da rede social, a participação deve abranger os actores sociais e as populações, em particular as mais desfavorecidas, e estender-se a todas as acções desenvolvidas.

**Artigo 9.º****Princípio da inovação**

Na implementação da rede social privilegia-se a mudança de atitudes e de culturas institucionais e a aquisição de novos saberes, inovando os processos de trabalho, as suas práticas e os modelos de intervenção em face das novas problemáticas e alterações sociais.

**Artigo 10.º****Princípio da igualdade de género**

No quadro da rede social, o planeamento e a intervenção integram a dimensão de género quer nas medidas e acções quer na avaliação do impacte.

**CAPÍTULO II****Estrutura orgânica****SECÇÃO I****Órgãos da rede social****Artigo 11.º****Comissões sociais de freguesia e conselhos locais de acção social**

As medidas necessárias à prossecução dos objectivos e das acções de intervenção, no âmbito da rede social, são assumidas localmente pelos conselhos locais de acção social, adiante designados por CLAS, e pelas comissões sociais de freguesia, adiante designadas por CSF.

**Artigo 12.º****Âmbito territorial das CSF**

1 — O âmbito territorial das CSF corresponde, em regra, ao das freguesias.

2 — Mediante proposta das juntas de freguesia envolvidas, pode o CLAS constituir comissões sociais interfreguesias, abrangendo freguesias do mesmo concelho.

3 — As freguesias com número de habitantes inferior ou igual a 500 não estão obrigadas a constituir-se em CSF, devendo, contudo, constituir-se em comissões sociais interfreguesias.

**Artigo 13.º****Âmbito territorial dos CLAS**

O âmbito territorial dos CLAS corresponde ao dos municípios.

**Artigo 14.º****Dinamização e desenvolvimento da rede social**

1 — A dinamização, acompanhamento e avaliação da rede social no território continental compete ao Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

2 — Compete ainda ao Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, em estreita colaboração com a coordenação do PNAI:

- a) Garantir a articulação e a coordenação das medidas de política social e dos programas

nacionais na área social, promovendo, nomeadamente, a articulação do PNAI com os planos de desenvolvimento social, adiante designados por PDS;

- b) Assegurar a articulação do PNI com os PDS;
- c) Assegurar a coordenação integrada da rede social e do rendimento social de inserção;
- d) Propor e delinear medidas de política social que promovam a inclusão social;
- e) Assegurar a consulta sobre as propostas de medidas de política social ao Conselho Económico e Social e ao Fórum não Governamental para a Inclusão;
- f) Definir periodicamente circuitos e metodologias de trabalho a utilizar na construção dos PDS e do PNAI que assegurem a articulação destes instrumentos de planeamento.

3 — O Ministro do Trabalho e da Solidariedade Social articula com o responsável governamental para a igualdade de género as orientações estratégicas relativas à coordenação do PNI com o PNAI.

## SECÇÃO II

### Comissões sociais de freguesia

#### Artigo 15.º

##### Composição das CSF

As CSF integram:

- a) O presidente da junta de freguesia;
- b) Os serviços públicos, nomeadamente os tutelados pelos membros do Governo nas áreas do emprego, segurança social, educação, saúde, justiça, administração interna, obras públicas e ambiente;
- c) Entidades sem fins lucrativos, tais como associações empresariais, associações sindicais, instituições particulares de solidariedade social ou equiparadas, organizações não governamentais, associações de desenvolvimento local, associações humanitárias, associações culturais e recreativas e outras instituições do sector cooperativo e social;
- d) Grupos comunitários organizados representativos de grupos da população;
- e) Quaisquer pessoas dispostas a contribuir de modo relevante para o desenvolvimento social local, nomeadamente através dos seus conhecimentos técnicos, intervenção comunitária ou amplitude económica.

#### Artigo 16.º

##### Condições de adesão às CSF

1 — A adesão das entidades referidas na alínea b) do n.º 1 do artigo anterior depende de as mesmas exercerem a sua actividade na respectiva área geográfica ou de o seu âmbito de intervenção ser relevante para o desenvolvimento social local.

2 — A adesão das entidades e das pessoas referidas nas alíneas c), d) e e) do artigo anterior carece de aprovação pela maioria dos membros que compõem as CSF, mediante critérios de adesão estipulados no respectivo regulamento interno.

3 — Só podem ser membros das CSF as entidades que tenham, previamente, aderido ao CLAS.

#### Artigo 17.º

##### Constituição das CSF

- 1 — A constituição das CSF e a adesão de novos membros são deliberadas em sessão plenária, ficando registadas em acta assinada por todos os parceiros presentes.
- 2 — A adesão dos membros da CSF é concretizada em formulário próprio, tendo cada entidade aderente de indicar o respectivo representante.

#### Artigo 18.º

##### Presidência das CSF

- 1 — A CSF é presidida pelo presidente da junta de freguesia, que dinamiza e convoca o respectivo plenário.
- 2 — Caso se verifique a impossibilidade da assunção da presidência pelo presidente da junta de freguesia, esta é assumida por um dos membros da CSF, eleito, de dois em dois anos, pela maioria das entidades que a compõem, tendo a junta de freguesia de indicar um representante para a CSF.
- 3 — A CSF elege, de entre os seus membros, um elemento que substitua o presidente nos seus impedimentos.

#### Artigo 19.º

##### Formas de funcionamento das CSF

- 1 — As CSF funcionam em plenário, composto pelos representantes de todos os seus membros.
- 2 — Sempre que necessário para o bom exercício das suas competências, as CSF podem constituir um núcleo executivo e designar os grupos de trabalho tidos por adequados.

#### Artigo 20.º

##### Competências das CSF

Compete às CSF:

- a) Aprovar o seu regulamento interno;
- b) Sinalizar as situações mais graves de pobreza e exclusão social existentes na freguesia e definir propostas de actuação a partir dos seus recursos, mediante a participação de entidades representadas ou não na comissão;
- c) Encaminhar para o respectivo CLAS os problemas que excedam a capacidade dos recursos da freguesia, propondo as soluções que tiverem por adequadas;
- d) Promover mecanismos de rentabilização dos recursos existentes na freguesia;
- e) Promover a articulação progressiva da intervenção social dos agentes da freguesia;
- f) Promover acções de informação e outras iniciativas que visem uma melhor consciência colectiva dos problemas sociais;
- g) Recolher a informação relativa aos problemas identificados no local e promover a participação da população e agentes da freguesia para que se procurem, conjuntamente, soluções para os problemas;
- h) Dinamizar a adesão de novos membros.

## SECÇÃO III

### Conselhos locais de acção social

#### Artigo 21.º

##### Composição dos CLAS

1 — Os CLAS integram:

- a) O presidente da câmara municipal ou o responsável máximo da entidade que preside;

- b) As entidades ou organismos do sector público, nomeadamente os tutelados pelos membros do Governo nas áreas do emprego, segurança social, educação, saúde, justiça, administração interna, obras públicas e ambiente;
- c) As instituições que desenvolvam respostas sociais, mediante a celebração de acordos de cooperação com organismos públicos, ou, nas situações em que o número de instituições, por área de intervenção, é igual ou superior a 10, podem as mesmas designar um representante, assegurando-se em todos os casos a participação no CLAS de cada sector de intervenção social;
- d) Os presidentes das juntas de freguesia do respectivo concelho ou cinco representantes eleitos entre os presidentes de junta de freguesia por cada 30 freguesias;
- e) Os conselheiros locais para a igualdade de género, quando existam.

2 — Os CLAS podem ainda integrar:

- a) Entidades sem fins lucrativos, tais como associações sindicais, associações empresariais, instituições particulares de solidariedade social ou equiparadas, organizações não governamentais, associações humanitárias, associações de desenvolvimento local, associações culturais e recreativas e outras instituições do sector cooperativo e social;
- b) Entidades com fins lucrativos e pessoas dispostas a contribuir de modo relevante para o desenvolvimento social local, nomeadamente através dos seus conhecimentos técnicos, intervenção comunitária ou contributos financeiros.

3 — Devem também participar nos trabalhos dos CLAS, sem direito a voto, representantes de outras estruturas de parceria que intervêm designadamente no âmbito social e da educação, representantes de projectos ou pessoas com conhecimentos especializados sobre temas ou realidades concelhias.

4 — Nos casos em que os membros do CLAS considerem unanimemente que é necessário um sistema de representatividade para garantir a operacionalidade do seu funcionamento ou quando o número de entidades representadas ultrapassa as 75, devem defini-lo no seu regulamento interno.

#### Artigo 22.º

##### Condições de adesão aos CLAS

1 — A adesão das entidades referidas na alínea c) do n.º 1 e na alínea a) do n.º 2 do artigo anterior depende de as mesmas exercerem a sua actividade na respectiva área geográfica ou de o seu âmbito de intervenção ser relevante para o desenvolvimento social local.

2 — A adesão das entidades e das pessoas referidas na alínea b) do n.º 2 do artigo anterior carece da aprovação pela maioria dos membros que compõem os CLAS mediante critérios de adesão estipulados no respectivo regulamento interno.

#### Artigo 23.º

##### Constituição dos CLAS

1 — A constituição dos CLAS e a adesão de novos membros são deliberadas em sessão plenária, ficando registadas em acta assinada por todos os parceiros presentes.

2 — A adesão dos membros dos CLAS é concretizada em formulário próprio, tendo cada entidade aderente de indicar o respectivo representante.

3 — Os representantes das entidades aderentes ao CLAS têm, obrigatoriamente, de estar mandatados com poder de decisão para o efeito.

#### Artigo 24.º

##### Presidência dos CLAS

1 — O CLAS é presidido pelo presidente da câmara municipal.

2 — Compete ao presidente do CLAS convocar as reuniões, presidir e dinamizar o plenário, bem como informar o plenário de todos os pareceres emitidos pelo núcleo executivo.

3 — O presidente da câmara municipal pode delegar a presidência do CLAS num vereador da câmara municipal, sem faculdade de subdelegação.

4 — Quando seja impossível a assunção da presidência do CLAS pelo presidente da câmara municipal, é eleito, por maioria, um outro membro pelo período de dois anos.

#### Artigo 25.º

##### Funcionamento dos CLAS

1 — Os CLAS funcionam em plenário, composto pelos representantes de todos os seus membros.

2 — Sempre que necessário para o bom exercício das suas competências, os CLAS podem organizar-se em grupos de trabalho.

#### Artigo 26.º

##### Competências do plenário dos CLAS

Compete aos CLAS:

- a) Aprovar o seu regulamento interno;
- b) Constituir o núcleo executivo;
- c) Criar grupos de trabalho temáticos, sempre que considerados necessários para o tratamento de assuntos específicos;
- d) Fomentar a articulação entre os organismos públicos e entidades privadas, visando uma actuação concertada na prevenção e resolução dos problemas locais de exclusão social e pobreza;
- e) Promover e garantir a realização participada do diagnóstico social, do plano de desenvolvimento social e dos planos de acção anuais;
- f) Aprovar e difundir o diagnóstico social e o plano de desenvolvimento social, assim como os respectivos planos de acção anuais;
- g) Promover a participação dos parceiros e facultar toda a informação necessária para a correcta actualização do sistema de informação nacional a disponibilizar pelo Instituto da Segurança Social, I. P.;
- h) Avocar e deliberar sobre qualquer parecer emitido pelo núcleo executivo;
- i) Tomar conhecimento de protocolos e acordos celebrados entre o Estado, as autarquias, as instituições de solidariedade social e outras entidades que actuem no concelho;
- j) Apreciar as questões e propostas que sejam apresentadas pelas CSF, ou por outras entidades, e procurar as soluções necessárias mediante a participação de entidades competentes representadas, ou não, no CLAS;
- l) Avaliar, periodicamente, a execução do plano de desenvolvimento social e dos planos de acção;
- m) Promover acções de informação e formação e outras iniciativas que visem uma melhor consciência colectiva dos problemas sociais;
- n) Submeter à decisão das entidades competentes as questões e propostas que não se enquadrem na sua área de intervenção.

## Artigo 27.º

## Funcionamento do núcleo executivo

1 — O núcleo executivo é composto por número ímpar de elementos, não inferior a três e não superior a sete.

2 — Integram obrigatoriamente o núcleo executivo representantes da segurança social, da câmara municipal e de uma entidade sem fins lucrativos eleita entre os parceiros deste grupo.

3 — Os elementos do núcleo executivo não abrangidos pelo n.º 1 são eleitos pelos CLAS de dois em dois anos.

## Artigo 28.º

## Competências do núcleo executivo dos CLAS

1 — Compete ao núcleo executivo:

- a) Elaborar o regulamento interno do CLAS;
- b) Executar as deliberações do CLAS;
- c) Elaborar proposta do plano de actividades anual do CLAS e do respectivo relatório de execução;
- d) Assegurar a coordenação técnica das acções realizadas no âmbito do CLAS;
- e) Elaborar o diagnóstico social, o plano de desenvolvimento social e os respectivos planos de acção anuais;
- f) Proceder à montagem de um sistema de informação que promova a circulação de informação entre os parceiros e a população em geral;
- g) Colaborar na implementação do sistema de informação nacional;
- h) Dinamizar os diferentes grupos de trabalho que o plenário do CLAS delibere constituir;
- i) Promover acções de formação para os parceiros, de acordo com as necessidades existentes;
- j) Acompanhar a execução dos planos de acção anuais;
- l) Elaborar os pareceres e relatórios solicitados pelo CLAS;
- m) Estimular a colaboração activa de outras entidades, públicas ou privadas, na prossecução dos fins do CLAS;
- n) Emitir pareceres sobre candidaturas a programas nacionais ou comunitários fundamentados no diagnóstico social e no plano de desenvolvimento social;
- o) Emitir pareceres sobre a criação de serviços e equipamentos sociais, tendo em vista a cobertura equitativa e adequada no concelho, assim como o impacte das respostas em matéria de igualdade de género, designadamente na conciliação da vida familiar e da vida profissional.

2 — No exercício das suas competências, o núcleo executivo pode solicitar a colaboração de outras entidades que compõem o CLAS.

## Artigo 29.º

## Direitos e deveres dos membros dos CLAS

1 — Constituem, entre outros, direitos dos membros do CLAS:

- a) Estar representado em todas as reuniões plenárias do CLAS;
- b) Ser informado, pelos restantes membros do CLAS, de todos os projectos, medidas e programas de intervenção social da mesma área territorial;
- c) Aceder a toda a informação produzida no âmbito das actividades do CLAS.

2 — Constituem, entre outros, deveres dos membros do CLAS:

- a) Informar os restantes parceiros do CLAS acerca de todos os projectos, medidas e programas de intervenção social da mesma área territorial;
- b) Garantir a permanente actualização da base de dados local;
- c) Participar activamente na realização e actualização do diagnóstico social, plano de desenvolvimento social e planos de acção;
- d) Colaborar, mediante disponibilização dos recursos existentes, na elaboração, implementação e concretização do plano de acção.

3 — O não cumprimento dos deveres referidos no n.º 2 em prazo razoável determina a suspensão temporária ou definitiva, nos termos a definir no regulamento interno do CLAS.

## Artigo 30.º

## Organização da rede social nos concelhos com mais de 250 000 habitantes

1 — Nos concelhos com mais de 250 000 habitantes, o CLAS pode proceder à constituição de mais de um núcleo executivo, cujo âmbito geográfico deve coincidir com o das comissões de protecção de crianças e jovens naqueles concelhos.

2 — O CLAS pode nomear um grupo de trabalho com competências de coordenação e acompanhamento dos diferentes núcleos executivos, nos termos a definir em regulamento interno.

3 — Nestes concelhos, enquanto não for constituído o CLAS, podem ser constituídas CSF ou comissões sociais interfreguesias desde que integradas no âmbito geográfico definido no n.º 1, que assumem as competências atribuídas ao CLAS.

## Artigo 31.º

## Articulação entre órgãos de parceria ao nível local

1 — No plano local devem ser tomadas iniciativas que promovam a articulação coerente dos órgãos da rede social com outros órgãos de parceria com intervenções especializadas, tendo em vista a sua progressiva integração.

2 — Nos casos em que existam gabinetes descentralizados, institucionais ou em regime de parceria, destinados à promoção da igualdade de género, os órgãos locais da rede social estabelecem com estes adequadas formas de cooperação.

## SECÇÃO IV

## Organização da rede ao nível supraconcelhio

## Artigo 32.º

## Articulação da rede social ao nível supraconcelhio

1 — De forma a garantir a articulação e o planeamento supraconcelhio são constituídas plataformas de âmbito territorial equivalente às NUT III que integram:

- a) Os representantes dos centros distritais da segurança social das áreas territoriais respectivas;
- b) Os representantes dos governadores civis respectivos;
- c) Os dirigentes das entidades e serviços relevantes da Administração Pública das áreas territoriais respectivas;

- d) Os presidentes dos CLAS respectivos;
- e) Os representantes das instituições particulares de solidariedade social, organizações não governamentais e associações empresariais e sindicais com expressão nacional e com delegações nos territórios respectivos.

2 — A coordenação da plataforma é assegurada pelo director do centro distrital de segurança social ou seu representante que abrange o maior número de concelhos, com as seguintes competências:

- a) Convocar e presidir, no mínimo, a quatro reuniões anuais;
- b) Assegurar o apoio logístico e administrativo destas reuniões.

3 — Compete à plataforma supraconcelhia da rede social:

- a) Debater estratégias para a concretização do PNAI naquele território;
- b) Garantir a harmonização e articulação das iniciativas desenvolvidas pelas diferentes parcerias de âmbito concelhio, que actuam no plano social;
- c) Promover reuniões temáticas sectoriais para aprofundar o conhecimento e análise dos problemas sociais do território, tendo em conta a dimensão de género;
- d) Analisar e promover a resolução ou o encaminhamento para o nível nacional dos problemas que lhe forem apresentados pelos diferentes CLAS da plataforma, concretizando o princípio da subsidiariedade;
- e) Promover a circulação de informação pertinente pelas entidades que compõem os CLAS da plataforma.

### CAPÍTULO III

#### Funcionamento da rede social

##### Artigo 33.º

###### Intervenção social ao nível local

A intervenção social faz-se através de:

- a) Contactos regulares entre responsáveis e técnicos dos projectos de intervenção social existentes na mesma área de forma a garantir a complementaridade das intervenções e a optimização dos recursos;
- b) Integração no diagnóstico, no plano de desenvolvimento social, nos planos de acção e no sistema de informação concelhio, de programas e projectos do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e de outros ministérios responsáveis por áreas com intervenção relevante naquele território;
- c) Contratualização de um modelo de intervenção territorial integrado através de um protocolo entre entidades gestoras dos programas envolvidos e entidades promotoras dos projectos com intervenção na área considerada de forma a racionalizar os recursos na mesma área de intervenção.

##### Artigo 34.º

###### Planeamento integrado e participado

O processo de planeamento integrado de intervenção no âmbito da rede social tem como objectivos a cober-

tura equitativa e adequada de serviços e equipamentos e a rentabilização dos recursos locais e tem como finalidade o desenvolvimento social local através:

- a) Do diagnóstico social (DS);
- b) Do plano de desenvolvimento social (PDS);
- c) Do plano de acção;
- d) Do sistema de informação (SI).

##### Artigo 35.º

###### Diagnóstico social

O DS é um instrumento dinâmico sujeito a actualização periódica, resultante da participação dos diferentes parceiros, que permite o conhecimento e a compreensão da realidade social através da identificação das necessidades, da detecção dos problemas prioritários e respectiva causalidade, bem como dos recursos, potencialidades e constrangimentos locais.

##### Artigo 36.º

###### Plano de desenvolvimento social

1 — O PDS é um plano estratégico que se estrutura a partir dos objectivos do PNAI e que determina eixos, estratégias e objectivos de intervenção, baseado nas prioridades definidas no DS.

2 — O representante da segurança social na comissão mista de coordenação do plano municipal de ordenamento do território, prevista no n.º 2 do artigo 75.º do Decreto-Lei n.º 380/99, de 22 de Setembro, assegura que o PDS é ponderado na elaboração do plano director municipal respectivo.

3 — O PDS tem carácter obrigatório, tendo uma duração sincronizada com o calendário da Estratégia Europeia.

4 — O PDS integra as prioridades definidas aos níveis nacional e regional, nomeadamente as medidas e acções dos planos estratégicos sectoriais.

5 — O PDS integra ainda a dimensão de género, através de eixos e medidas que promovam a igualdade entre homens e mulheres.

##### Artigo 37.º

###### Operacionalização do PDS

1 — O PDS operacionaliza-se através de planos de acção anuais, a concretizar pelos parceiros locais.

2 — Os planos de acção definem a entidade responsável pelo projecto ou a acção e o respectivo orçamento.

3 — A concretização dos planos de acção ou de algumas das acções ou projectos neles contidos pode ser realizada através de contratos de execução, formalizados entre os parceiros que os vão concretizar.

4 — Os contratos de execução, celebrados nos termos do disposto na alínea c) do artigo 33.º, envolvem os recursos das instituições locais, dos diferentes sectores da Administração Pública disponíveis na comunidade e, ainda, os programas e projectos sectoriais, nacionais e comunitários existentes.

##### Artigo 38.º

###### Sistema de informação

1 — O SI compreende duas dimensões, uma nacional e uma local.

2 — O SI de dimensão nacional, bem como a sua supervisão técnica, é da responsabilidade do Instituto da Segurança Social, I. P., e integra um conjunto de informações e indicadores estatísticos que permitam um conhecimento homogéneo do território nacional.

3 — O SI de dimensão nacional integra um fórum *online* que permita a partilha de conhecimentos e experiências entre todos os parceiros das redes sociais.

4 — O SI de dimensão local é constituído por um conjunto de suportes e procedimentos que facilitem a troca de informação entre os parceiros, acessível à população em geral.

5 — O SI, quer ao nível nacional quer ao nível local, integra indicadores e informação relativa ao impacto da dimensão de género na realidade concelhia.

#### Artigo 39.º

##### Pareceres do CLAS

Os PDS, designadamente os desenvolvidos e financiados por entidades públicas, autonomamente ou em parceria, são objecto de parecer prévio, de carácter não vinculativo por parte do CLAS.

#### Artigo 40.º

##### Projectos de parceria

Sempre que a maximização da eficácia e eficiência de projectos ou acções de desenvolvimento social de base local aconselhe a sua realização através de uma parceria de várias entidades, o CLAS pode assumir um papel de coordenação, monitorização e avaliação nestes processos.

#### Artigo 41.º

##### Articulação dos planos de desenvolvimento social com o PNAI

1 — Os PDS constituem os instrumentos que promovem a adequação do PNAI, das políticas e das medidas de âmbito nacional aos problemas e necessidades locais.

2 — O SI da rede social, de dimensão nacional, agrega indicadores a partir dos DS e dos PDS locais para o conhecimento mais aprofundado das situações de pobreza e exclusão social e constitui um instrumento para a elaboração de futuros PNAI.

#### Artigo 42.º

##### Articulação dos planos de desenvolvimento social com o PNI

Os PDS constituem os instrumentos que promovem a adequação do PNI aos problemas e necessidades locais.

Visto e aprovado em Conselho de Ministros de 23 de Março de 2006. — José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa — Eduardo Arménio do Nascimento Cabrita — Manuel Pedro Cunha da Silva Pereira — Alberto Bernardes Costa — Francisco Carlos da Graça Nunes Correia — Mário Lino Soares Correia — José António Fonseca Vieira da Silva — António Fernando Correia de Campos — Maria de Lurdes Reis Rodrigues.

Promulgado em 18 de Maio de 2006.

Publique-se.

O Presidente da República, ANÍBAL CAVACO SILVA.

Referendado em 22 de Maio de 2006.

O Primeiro-Ministro, José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa.



## DIÁRIO DA REPÚBLICA

Depósito legal n.º 8814/85

ISSN 0870-9963

### AVISO

Por ordem superior e para constar, comunica-se que não serão aceites quaisquer originais destinados ao *Diário da República* desde que não tragam aposta a competente ordem de publicação, assinada e autenticada com selo branco.

Os prazos para reclamação de faltas do *Diário da República* são, respectivamente, de 30 dias para o continente e de 60 dias para as Regiões Autónomas e estrangeiro, contados da data da sua publicação.

PREÇO DESTES NÚMEROS (IVA INCLuíDO 5%)

€ 0,48



*Diário da República Electrónico*: Endereço Internet: <http://www.dre.pt>  
Correio electrónico: [dre@incm.pt](mailto:dre@incm.pt) Linha azul: 888 200 110-Fax: 21 394 57 50



INCM

## IMPRESA NACIONAL-CASA DA MOEDA, S. A.

### LIVRARIAS

- Loja do Cidadão (Aveiro) Rua de Orlando Oliveira, 41 e 47 — 3800-040 Aveiro Forca Vonga  
Telef. 23 440 58 49 Fax 23 440 58 64
- Avenida de Fernão de Magalhães, 486 — 3000-173 Coimbra  
Telef. 23 985 64 00 Fax 23 985 64 16
- Rua da Escola Politécnica, 135 — 1250-100 Lisboa  
Telef. 21 394 57 00 Fax 21 394 57 58 Metro — Rato
- Rua do Marquês de Sá da Bandeira, 16-A e 16-B — 1050-148 Lisboa  
Telef. 21 330 17 00 Fax 21 330 17 07 Metro — S. Sebastião
- Rua de D. Francisco Manuel de Melo, 5 — 1099-002 Lisboa  
Telef. 21 383 58 00 Fax 21 383 58 34
- Rua de D. Filipa de Vilhena, 12 — 1000-136 Lisboa  
Telef. 21 781 07 00 Fax 21 781 07 95 Metro — Saldanha
- Rua das Portas de Santo Antão, 2-2/A — 1150-268 Lisboa  
Telef. 21 324 04 07/8 Fax 21 324 04 09 Metro — Rossio
- Loja do Cidadão (Lisboa) Rua de Abranches Ferrão, 10 — 1600-001 Lisboa  
Telef. 21 723 13 70 Fax 21 723 13 71 Metro — Laranjeiras
- Avenida de Roma, 1 — 1000-260 Lisboa  
Telef. 21 840 10 24 Fax 21 840 09 61
- Praça de Guilherme Gomes Fernandes, 84 — 4050-294 Porto  
Telef. 22 339 58 20 Fax 22 339 58 23
- Loja do Cidadão (Porto) Avenida de Fernão Magalhães, 1862 — 4350-158 Porto  
Telef. 22 557 19 27 Fax 22 557 19 29

## ANEXO IV

### REGULAMENTO INTERNO DO CLAS MOURA

## REGULAMENTO INTERNO

### CAPÍTULO I – DISPOSIÇÕES GERAIS

#### Art. 1.º – OBJECTO

O presente regulamento interno destina-se a definir e dar a conhecer os princípios a que obedece a constituição, organização e funcionamento do Conselho Local de Acção Social de Moura, adiante designado por CLAS Moura, constituído a 5 de Março de 2001, nos termos da Resolução de Conselho de Ministros n.º 197/97 de 18 de Novembro, que instituiu a Rede Social, e do Decreto-Lei n.º 115/2006 de 14 de Junho, que consagra os princípios, finalidades e objectivos da Rede Social, bem como a constituição, funcionamento e competência dos seus órgãos.

#### Art. 2.º – NATUREZA

1. O CLAS Moura é um órgão local de concertação e congregação de esforços, funcionando como um espaço privilegiado de diálogo e análise dos problemas, visando a erradicação ou atenuação da pobreza e exclusão social pela promoção do desenvolvimento social local;
2. O CLAS Moura é constituído por entidades públicas e privadas com ou sem fins lucrativos, com intervenção directa ou indirecta a área social e a que ele adiram de livre vontade;
3. O CLAS Moura baseia-se num trabalho de parceria alargada, efectiva e dinâmica e visa o planeamento estratégico da intervenção social local que articula a intervenção dos diferentes agentes locais para o desenvolvimento social;
4. As decisões tomadas no CLAS Moura devem, numa lógica de compromisso colectivo, constituir indicações para as tomadas de decisão de cada um dos parceiros.

#### Art. 3.º – OBJECTIVOS

O CLAS MOURA tem como principais objectivos:

- a) Combater a pobreza e a exclusão social, promovendo a inclusão e coesão sociais;
- b) Promover o desenvolvimento social integrado através da implementação do planeamento integrado e sistemático, que potencie sinergias, competências e recursos;
- c) Contribuir para a concretização, acompanhamento e avaliação dos objectivos do Plano Nacional de Acção para a Inclusão (PNAI);
- d) Garantir a integração dos objectivos da promoção para a igualdade de género, constantes do Plano Nacional para a Igualdade (PNI), nos instrumentos de planeamento;
- e) Garantir uma maior eficácia e uma melhor cobertura e organização do conjunto de respostas e equipamentos ao nível local;
- f) Criar canais regulares de comunicação e informação entre os parceiros e a população em geral.

REGULAMENTO INTERNO  
**CAPÍTULO II – ESTRUTURA ORGÂNICA**

**Art. 4.º – ESTRUTURAS ORGÂNICAS**

- 1 – A Rede Social do concelho de Moura é composta pelo CLAS que integra o Plenário e o Núcleo Executivo.
- 2 – Podem ser criados grupos de trabalho temáticos de carácter sectorial ou territorial, em resposta à multidimensionalidade e transversabilidade das problemáticas, em substituição das Comissões Sociais de Freguesia.

**Art. 5.º – ÂMBITO TERRITORIAL E SEDE DE FUNCIONAMENTO**

- 1 – O âmbito territorial do CLAS Moura é o concelho de Moura.
- 2 – O CLAS Moura tem sede nas instalações da Câmara Municipal de Moura, sita Praça Sacadura Cabral, 7860-207 Moura, a qual é responsável pelo apoio logístico ao seu funcionamento.

**Art. 6.º – COMPOSIÇÃO DO CLAS**

- 1 – O CLAS é composto pelo Presidente da Câmara, ou seu representante, que preside, por um representante da Segurança Social e pelas entidades públicas e privadas com ou sem fins lucrativos, com intervenção directa ou indirecta na área social, constantes no Anexo I.
- 2 – Integra ainda o CLAS Moura a Conselheira Local para a Igualdade de Género afectada ao EIM – Espaço de Informação à Mulher da Câmara Municipal de Moura.

**Art. 7.º – PLENÁRIO**

- 1 – O Plenário é uma estrutura de carácter consultivo e deliberativo onde têm assento os representantes das instituições referidas no artigo anterior e respectivo anexo (I).
- 2 – O CLAS Moura é presidido pelo Presidente da Câmara Municipal de Moura ou por Vereador com competências delegadas, sem possibilidade de subdelegação.
- 3 – Os membros das entidades que constituem o CLAS Moura têm, obrigatoriamente, de estar mandatados com poder de decisão.

**Art. 8.º – ADESÃO E PROCESSO DE CONSTITUIÇÃO**

- 1 – O processo de adesão ao Plenário do CLAS Moura é concretizado em formulário próprio.
- 2 – A constituição do CLAS Moura é feita em sessão plenária, ficando registada em acta aprovada por todos os parceiros aderentes.
- 3 – A adesão de entidades privadas bem como pessoas dispostas a contribuir de modo relevante para o desenvolvimento social local, carece da apresentação de proposta por parte de cinco dos membros que compõem o CLAS, cabendo a este último a sua devida aprovação.

**Art. 9.º – COMPETÊNCIAS DO PLENÁRIO**

1 – Compete à Presidência do CLAS:

- a) Representar o CLAS;
- b) Convocar sessões ordinárias e extraordinárias;
- c) Admitir as propostas e informações;
- d) Dirigir os trabalhos, nomeadamente os pontos da agenda;
- e) Presidir às sessões, declarar a sua abertura, suspensão ou encerramento;
- f) Conceder a palavra aos membros e assegurar o cumprimento da agenda;
- g) Limitar o tempo de uso da palavra para assegurar o bom funcionamento dos trabalhos;
- h) Dar oportuno e resumido conhecimento ao plenário das informações, explicações e convites que lhe forem dirigidos;
- i) Pôr à discussão e votação as propostas e informações;
- j) Tornar público as deliberações aprovadas pelo plenário;
- k) Informar o plenário de todos os pareceres emitidos pelo Núcleo Executivo;
- l) Assegurar em geral o cumprimento do regulamento e das deliberações.

2 – Compete ao Plenário do CLAS desenvolver as competências estatuídas no artigo 26 do Decreto-Lei n.º 115/2006 de 14 de Junho:

- a) Aprovar o seu regulamento interno;
- b) Proceder à constituição do seu Núcleo Executivo;
- c) Criar grupos de trabalho temáticos, sempre que considerados necessários para o tratamento de assuntos específicos;
- d) Fomentar a articulação entre organismos públicos e entidades privadas, visando uma actuação concertada na prevenção e resolução dos problemas locais de exclusão social e pobreza;
- e) Promover e garantir a realização participada no Diagnóstico Social (DS), do Plano de Desenvolvimento Social (PDS) e dos respectivos Planos de Acção (PA) anuais;
- f) Aprovar e difundir o DS e o PDS, assim como os seus respectivos PA anuais;
- g) Promover a participação dos parceiros e facultar toda a informação necessária para a correcta actualização do Sistema de Informação (SI) nacional a disponibilizar pelo Instituto de Segurança Social, ISS, IP;
- h) Avocar e deliberar sobre qualquer parecer emitido pelo Núcleo Executivo;
- i) Tomar conhecimento de protocolos e acordos celebrados entre o Estado, as Autarquias, as instituições de solidariedade social e outras entidades que actuem no concelho;
- j) Apreciar os problemas e propostas que sejam apresentados pelos grupos de trabalho temáticos ou outras entidades e procurar as soluções necessárias mediante a participação de entidades competentes representadas, ou não, no CLAS;

## REGULAMENTO INTERNO

- k) Avaliar, periodicamente, a execução do PDS e dos PA;
- l) Promover acções de informação e outras iniciativas que visem uma melhor consciência colectiva dos problemas sociais;
- m) Submeter à decisão das entidades competentes as questões e propostas que não se enquadrem na área de intervenção.

### Art. 10.º – FUNCIONAMENTO DO PLENÁRIO

1 – O CLAS Moura funciona em dois plenários anuais, a realizar no início e fim de cada ano (primeiro e quarto trimestres, respectivamente).

2 – O CLAS Moura poderá reunir-se extraordinariamente em Plenário por iniciativa da sua presidência ou quando solicitado por qualquer um dos membros que o compõem, devendo para o efeito ser remetida uma convocatória à presidência com uma antecedência mínima de dez dias, com a indicação do assunto que se deseja ver tratado, assim como a respectiva documentação necessária para o efeito.

3 – As convocatórias são sempre feitas pela presidência do CLAS e remetidas com, pelo menos, sete dias de antecedência, seguindo a convocatória por correio via CTT e/ou correio electrónico:

- a) Das convocatórias deve constar a ordem de trabalhos e os textos das propostas a apreciar;
- b) Cada sessão terá a duração máxima de duas horas e trinta minutos, sem intervalo, havendo possibilidade de um prolongamento de meia hora caso os parceiros presentes assim o deliberem face ao carácter prioritário dos assuntos em análise;
- c) Os assuntos que, por falta de tempo, ficarem por decidir, transitarão para a agenda de um plenário extraordinário a realizar-se no prazo de dez dias.

4 – Sempre que necessário, o CLAS Moura poderá organizar-se em grupos de trabalho.

### Art. 11.º – QUÓRUM E DELIBERAÇÕES

1 – Em caso de falta de quórum, o plenário reunirá quinze minutos depois com a presença mínima de sete entidades presentes.

2 – O CLAS Moura delibera por consenso ou maioria de votos dos membros presentes, não contando as abstenções para o apuramento de maioria e, em caso de empate, o presidente tem direito de voto de qualidade.

3 – Cada membro do plenário tem direito a um voto;

4 – As propostas são submetidas à votação imediatamente a seguir à sua discussão.

### Art. 12.º – ACTOS DO CLAS

1 – Os actos do CLAS Moura e as propostas aprovadas são inscritos em acta sobre a forma de resoluções e informações, devidamente numeradas e datadas.

## REGULAMENTO INTERNO

2 – O CLAS Moura pode deliberar não submeter à votação determinada proposta e endereçá-la para o Núcleo Executivo ou Grupo de Trabalho a fim de a aprofundar, estudar e testar.

### **Art. 13.º – ACTAS E REGISTO DE PRESENCAS**

1 – De cada reunião é lavrada uma acta, onde se registam os assuntos tratados, à qual será anexada a folha de presenças, que será apreciada e aprovada na reunião seguinte.

2 – A responsabilidade de elaboração da acta cabe por inerência à entidade que detém a presidência do CLAS.

3 – Em caso de deliberações urgentes, será elaborada uma acta em minuta que será posta à aprovação dos membros presentes.

### **Art. 14.º – DIREITOS E DEVERES DOS MEMBROS DOS CLAS**

1 – Constituem, entre outros, direitos dos membros dos CLAS:

- a) Estar representado em todas as reuniões plenárias do CLAS;
- b) Ser informado, pelos restantes membros do CLAS, de todos os projectos, medidas e programas de intervenção social da mesma área territorial;
- c) Aceder a toda a informação produzida no âmbito das actividades do CLAS.

2 – Constituem, entre outros, deveres dos membros do CLAS:

- a) Informar os restantes parceiros do CLAS acerca de todos os projectos, medidas e programas de intervenção social da mesma área territorial;
- b) Garantir a permanente actualização da base de dados local;
- c) Participar activamente na realização e actualização do Diagnóstico Social, Plano de Desenvolvimento Social e Planos de Acção;
- d) Colaborar, mediante disponibilização de recursos existentes, na elaboração, implementação e concretização dos Planos de Acção.

3 – O não cumprimento dos deveres referidos no n.º 2 durante um ano (metade do prazo de vigência do PDS) carece da devida justificação junto do Núcleo Executivo e CLAS e poderá determinar a suspensão temporária, por dois meses, com impedimento de acesso a pareceres a projectos / candidaturas por parte do CLAS Moura.

4 – Em caso de suspensão temporária, cabe ao Núcleo Executivo apresentar uma proposta escrita, devidamente fundamentada, ao CLAS Moura para a sua respectiva discussão e votação.

### **Art. 15.º – COMPOSIÇÃO DO NÚCLEO EXECUTIVO**

1 – O Núcleo Executivo é constituído por sete entidades, constantes no Anexo II, tendo integração obrigatória os representantes da Segurança Social, da Câmara Municipal e de uma entidade sem fins lucrativos eleita entre os parceiros deste grupo.

2 – Os membros do Núcleo Executivo são eleitos pelo CLAS de dois em dois anos.

## REGULAMENTO INTERNO

### **Art. 16.º – COMPETÊNCIAS**

1 – São competências do Núcleo Executivo do CLAS Moura:

- a) Elaborar o regulamento interno do CLAS;
- b) Executar as deliberações tomadas pelo plenário do CLAS;
- c) Elaborar a proposta do Plano de Acção anual do CLAS e do respectivo relatório de execução;
- d) Assegurar a coordenação técnica das acções realizadas no âmbito do CLAS;
- e) Elaborar o Diagnóstico Social, o Plano de Desenvolvimento Social e os respectivos Planos de Acção anuais;
- f) Proceder à montagem do Sistema de Informação que favoreça a actualização permanente e a partilha da informação indispensável à circulação da informação entre os parceiros e a população em geral;
- g) Colaborar na implementação do Sistema de Informação nacional;
- h) Dinamizar os diferentes grupos de trabalho que o Plenário do CLAS delibere constituir;
- i) Promover acções de formação para os parceiros, de acordo com as necessidades existentes;
- j) Acompanhar a execução dos Planos de Acção anuais;
- k) Elaborar os pareceres e relatórios que lhe sejam solicitados pelo CLAS;
- l) Estimular a colaboração activa de outras entidades, públicas ou privadas, na prossecução dos fins do CLAS;
- m) Emitir pareceres sobre candidaturas a programas nacionais ou comunitários fundamentados no Diagnóstico Social e no Plano de Desenvolvimento Social;
- n) Emitir pareceres sobre a criação de serviços e equipamentos sociais, tendo em vista a cobertura equitativa e adequada no concelho, assim como o impacto das respostas em matéria de igualdade de género, designadamente na conciliação da vida familiar e da vida profissional.

### **Art. 17.º – FUNCIONAMENTO DO NÚCLEO EXECUTIVO**

1 – O Núcleo Executivo reúne regularmente uma vez por mês ou, excepcionalmente, sempre que tal se considere necessário.

2 - Quem dirige os trabalhos do Núcleo Executivo é, por inerência de funções, o técnico coordenador da Rede Social de Moura.

3 - O Núcleo Executivo funcionará desde que estejam presentes, pelo menos, três dos seus membros.

### **Art. 18.º – EMISSÃO DE PARECERES**

1 - Na emissão de pareceres, compete ao Plenário pronunciar-se sobre projectos e/ou candidaturas com intervenção a nível concelhio, tendo em conta as necessidades e potencialidades identificadas no Diagnóstico Social e Plano de Desenvolvimento

## REGULAMENTO INTERNO

Social, deliberando um parecer favorável (50 e mais pontos) ou desfavorável (até 49 pontos), com base nos seguintes critérios:

- Pertinência,
- Subsidiariedade,
- Concertação,
- Parcerias,
- Inovação,
- Divulgação,
- Empregabilidade e
- Sustentabilidade.

2 – A apreciação dos projectos e/ou candidaturas apresentadas em Plenário deverá ser efectuada utilizando os Critérios de Análise Técnica para a Emissão de Pareceres e, em caso de criação de equipamentos sociais e respectiva celebração de acordo de cooperação com a Segurança Social, o formulário para emissão de parecer qualitativo do CLAS.

3 – A apreciação dos projectos e/ou candidaturas deverá ser preferencialmente realizada em conjunto e por consenso dos parceiros, sendo precedida de uma proposta e análise a apresentar pelo Núcleo Executivo.

4 – Caso não exista possibilidade de reunir o CLAS para a deliberação de parecer, a apreciação dos projectos e/ou candidaturas deverá ser realizada utilizando o método escrito, com envio da proposta de parecer do Núcleo Executivo aos parceiros do CLAS através de e-mail, fax ou correio com aviso de recepção, com o pedido expresso de aprovação / não aprovação sobre a matéria.

5 – Em caso de parecer desfavorável, deverão os parceiros do CLAS enviar ofício dirigido ao Presidente do mesmo, no prazo de 10 dias úteis, justificando-o.

6 – Findo o prazo referenciado, caso não seja recepcionada qualquer resposta em contrário, o parecer do Núcleo Executivo é considerado tacitamente aprovado.

### **Art. 19.º – ENTRADA EM VIGOR**

1 – O presente regulamento entra em vigor logo que aprovado, por unanimidade, em reunião do Plenário.

CLAS de Moura

Data: 11/09/2008

ANEXO V

TIPOLOGIA DE RESPOSTAS DA SESSÃO  
*FOCUS GROUP*

## Sessão FOCUS GROUP

### 1. Enfoque no cliente

Quem é o cliente na Rede Social?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Instituições da RS – Rede Social	<i>“São todos os parceiros.”</i>
<b>Tipo 2:</b> Comunidade local	<i>“Para mim, são as pessoas em si.”</i>

Quais são as suas necessidades?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Informação / Comunicação	<i>“Necessidade de informação.”</i>  <i>“Comunicação também.”</i>
<b>Tipo 2:</b> Articulação institucional	<i>“Articulação das intervenções, de cada um deles.”</i>
<b>Tipo 3:</b> Instrumentos de trabalho	<i>“Instrumentos de sistematização de informação, como o Diagnóstico Social e o PDS, que sirvam depois para o trabalho das instituições.”</i>
<b>Tipo 4:</b> Conhecimento do território	<i>“Caracterizar as problemáticas existentes.”</i>

Quais são as suas expectativas / aspirações?

Tipo de resposta	Expressões
<p><b>Tipo 1:</b> Redução do n.º de reuniões</p>	<p><i>“Acho que isto pode ser a questão da redução do número de reuniões que há ao nível do Concelho. A integração de alguns plenários.”</i></p> <p><i>“No fundo, a ideia é que no Conselho Local de Acção Social, se consigam integrar os restantes plenários que existem e, dessa forma, reduzir o número de reuniões existentes.”</i></p> <p><i>“Eu não sei se isso é possível e viável, mas acho que foi uma expectativa que foi criada com a criação da Rede.”</i></p>
<p><b>Tipo 2:</b> Descentralização da tomada de decisão</p>	<p><i>“Descentralizar a capacidade de decisão. A aplicação dos recursos. Para não estarem tão concentrados.”</i></p>
<p><b>Tipo 3:</b> Gestão dos recursos</p>	<p><i>“A afectação dos recursos.”</i></p> <p><i>“Em algumas coisas parece que a Autarquia detém todas as possibilidades de decidir, de intervir, concretamente com os recursos. Eu acho que com a Rede Social se poderia descentralizar esses recursos para outras actividades que tenham interesse mais pertinente no mesmo território.”</i></p> <p><i>“No fundo, a rentabilização dos recursos existentes também.”</i></p>
<p><b>Tipo 4:</b> Elaboração de projectos</p>	<p><i>“A questão da candidatura a projectos. Identificar, saber quem é a instituição que melhor se posiciona para apresentar aquela candidatura. É mais nesse sentido.”</i></p>
<p><b>Tipo 5:</b> Conhecimento inter-institucional</p>	<p><i>“Conhecimento interinstitucional.”</i></p>

Os clientes da Rede Social desejam qualidade? De que tipo?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Sim	<p><i>“Algumas. Outras desejam quantidade.”</i></p> <p><i>“Penso que sim.”</i></p> <p><i>“Eu acho que sim.”</i></p> <p><i>“Sim, independência política.”</i></p>
<b>Tipo 2:</b> Depende	<i>“Depende dessas regras e desses processos.”</i>
<b>Tipo 3:</b> Não sabe	<p><i>“Não sei se toda a gente sabe o que é a Rede Social.”</i></p> <p><i>“Acredito que se calhar beneficiariam, tal como as Instituições. Agora, eles desejarem...”</i></p>

## 2. Liderança

Existe liderança na Rede Social?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Sim	<p><i>“Eu diria que sim.”</i></p> <p><i>“A Autarquia. O Presidente do CLAS, é Presidente da Câmara.”</i></p> <p><i>“A técnica da Rede Social é uma das líderes.”</i></p> <p><i>“A Segurança Social, mais os Serviços Centrais. Ao darem determinadas orientações para a Rede em geral, também mantém um papel liderante.”</i></p>
<b>Tipo 1:</b> Não	<i>“O Núcleo não reúne um papel de liderança junto aos outros parceiros.”</i>

De que tipo?

(coerciva, autoritária, democrática, reguladora, formativa)

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Democrática	<i>“Acho que a Técnica da Rede Social é uma líder mais democrática. Tenta auscultar os parceiros, esquematizar a informação.”</i>
<b>Tipo 2:</b> Formativa	<i>“A Segurança Social, se calhar é mais formativa, é mais no sentido de dar orientações e encaminhar a Rede para determinado caminho.”</i>
<b>Tipo 3:</b> Reguladora	<i>“E a Autarquia... Se calhar, regulador.”</i>
<b>Tipo 4:</b> Autoritária	<i>“A Autarquia é talvez autoritária. Faz o que quer, até independentemente do caminho que a gente quer.”</i>

Como estruturar / criar uma gestão participativa?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Disponibilidade técnica	<i>“Parece-me que a participação também depende da capacidade dos parceiros poderem participar. Isto é apenas o quê? Do tempo que os parceiros têm para dedicar à Rede Social.”</i>  <i>“Libertar um pouco os seus técnicos para poderem participar a sério, para se poderem dedicar à Rede Social.”</i>
<b>Tipo 2:</b> Objectivos relacionados com a RS	<i>“Nós temos objectivos definidos, em que as parcerias, que são um bolo geral, contam muito pouco dentro desses objectivos. Essa é uma forma, se calhar, de motivar à participação.”</i>  <i>“Os próprios objectivos passarem também por a intervenção da Rede.”</i>
<b>Tipo 3:</b> Formação dos dirigentes	<i>“Quem sabe através de alguma formação. E tal como nós técnicos temos formação, se calhar, também os líderes deveriam ter.”</i>

### 3. Envolvimento dos colaboradores

Qual o papel dos dirigentes na Rede Social?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Tomada de decisão	<i>“Aos dirigentes cabe mais a tomada de posição. É por isso que eles nos substituem no CLAS; são eles que podem dizer como é que se faz ou não se faz.”</i>
<b>Tipo 2:</b> Afirmação de posições	<i>“Afirmação de posições em relação às diversas temáticas abordadas.”</i>
<b>Tipo 3:</b> Divulgação de informação	<i>“Também trazem, poderão trazer e divulgar informação. Receber e levar para a instituição.”</i>

Qual o papel dos técnicos na Rede Social?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Divulgação de informação	<i>“Aos técnicos compete mais trazer a informação sobre a sua instituição, divulgar essa informação, receber informação sobre as outras e levar à sua organização. No fundo, é ser aqui um elemento mediador entre a Rede e a instituição.”</i>
<b>Tipo 2:</b> Tomada de decisão	<i>“Podem ter influência na tomada de decisão, de forma q.b.”</i>

Como envolver mais os dirigentes e técnicos?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Não sabem	<i>“Não sei.”</i>  <i>“Deixamos isso para a técnica da Rede.”</i>

E desejável?

Tipo de resposta	Expressões
<b>Tipo 1:</b> Sim	<i>“Sim.”</i>  <i>“Sim, claro.”</i>

#### 4. Abordagem por processos

Os processos da Rede Social são adequados às necessidades dos seus membros?

Tipo de resposta	Expressões
<b>Tipo 1:</b> Sim	<i>“A avaliação e a monitorização, acho que foi positivo.”</i>  <i>“Permite identificar mais facilmente as nossas dificuldades.”</i>  <i>“A Plataforma Supra-Concelhia criou alguns mecanismos de sistematização de informação que permitem avaliar os diversos eixos do PDS.”</i>  <i>“O cumprimento do regulamento, acho que sim. Está bastante acessível.”</i>
<b>Tipo 2:</b> Não	<i>“Nós aplicámos um modelo existente. Foi um formulário que foi facultado pelos Serviços Centrais do ISS, para aplicação a nível nacional. Nós, Núcleo Executivo, limitámo-nos a aplicar esse instrumento ao território e às propostas existentes no território, e depois o que aconteceu foi que, em termos do CLAS, esse parecer não foi aceite.”</i>  <i>“Nós tínhamos uma grelha, mas afinal adoptámos uma outra grelha.”</i>  <i>“O sistema de informação também não me parece ajustar-se muito. Nós temos tido sérias dificuldades em carregar toda essa informação e parece-me que é demasiado complexo para servir os interesses das entidades.”</i>

Quais os processos a desenvolver?  
 (informação e comunicação, linguagem, documentação criada, monitorização e avaliação, tomada de decisões)

Tipo de resposta	Expressões
<b>Tipo 1:</b> Informação	<p><i>“Dividirmo-nos para carregar o sistema de informação, acho que era uma boa forma de ultrapassar essa dificuldade no carregamento de informação.”</i></p> <p><i>“Temos de servir os interesses das instituições, por isso era preciso uma maior divulgação desse sistema de informação e fazer alguns workshops sobre isso com as diversas instituições.”</i></p>
<b>Tipo 2:</b> Liderança	<p><i>“Nessas situações, era melhor exercermos um estilo de liderança mais autoritário, que obrigasse as pessoas a evoluir quando apresentam algumas barreiras.”</i></p> <p><i>“É obrigar as pessoas a entrar no caminho de evolução.”</i></p>
<b>Tipo 3:</b> Utilização de TIC	<p><i>“E, neste momento, ter e-mail não é assim nada tão estrondoso, tão extraordinário, que qualquer instituição não possa ter, não é.”</i></p>

Deverá existir uniformidade nos processos e procedimentos?

Tipo de resposta	Expressões
<b>Tipo 1:</b> Sim	<p><i>“Isso é como tudo. Tem sempre vantagens e tem desvantagens. Se houver necessidade, por algum motivo, de comparar o trabalho das diferentes Redes, então, era bom que os sistemas sejam uniformes.”</i></p> <p><i>“Acho que sim, que se deve utilizar o mesmo. Até para que não se verifiquem algumas injustiças.”</i></p>
<b>Tipo 2:</b> Não	<p><i>“Se formos atender às necessidades de cada território, se calhar, não podem ser uniformes.”</i></p>

## 5. Abordagem sistemática da gestão

O que são boas práticas?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Continuidade	<i>“Implica a continuidade. A continuidade da prática, da aplicação.”</i>
<b>Tipo 2:</b> Bons resultados	<i>“Também tem que ter bons resultados, não é?”</i>
<b>Tipo 3:</b> Inovação	<i>“Alguma coisa de inovação.”</i>
<b>Tipo 4:</b> Envolvimento dos beneficiários	<i>“O grau de envolvimento dos beneficiários.”</i>
<b>Tipo 5:</b> Reconhecimento externo	<i>“Se for algo reconhecido por uma entidade exterior.”</i>  <i>“Se for um concurso, um prémio, é diferente do que se for uma coisa interna ou hierárquica daquela instituição.”</i>  <i>“Sim. Um prémio, algo assim, um selo. Em que a prática é reconhecida.”</i>  <i>“Por exemplo o CLAS, sim.”</i>

Quais as boas práticas da Rede Social?

Tipo de resposta	Expressões
<b>Tipo 1:</b> Sessões temáticas	<i>“As sessões temáticas utilizadas para a concepção do PDS.”</i>
<b>Tipo 2:</b> Formato do PDS	<i>A estrutura do PDS permitiu o envolvimento de todos os parceiros e a sistematização da informação de uma forma mais fácil.”</i>
<b>Tipo 3:</b> Plataforma Supra-Concelhia	<i>“A Plataforma também. Eu acho que sim.”</i>
<b>Tipo 4:</b> Grupos temáticos da Plataforma	<i>“Até os grupos temáticos que a Plataforma tem constituídos, que têm permitido uma reflexão de temáticas ao nível distrital, penso ter sido proveitoso.”</i>
<b>Tipo 5:</b> Participação de empresas privadas	<p><i>“Isso acho que sim. Permite também um maior conhecimento das iniciativas privadas...”</i></p> <p><i>“Eu acho que sim. É uma inovação. Permite uma maior partilha de experiências, de processos utilizados, mais ao nível do privado. Acho que, no fundo, é uma boa prática, no sentido mais de ser inovador, porque é assim, via-se muito esta questão da Rede Social ao nível das entidades públicas e não tanto envolvendo as entidades privadas e verificou-se que elas também têm aqui um papel importante, também podem dar contributos importantes para a Rede Social.”</i></p> <p><i>“Já tivemos alguns pareceres favoráveis, quer para os cuidados continuados, no caso das entidades de saúde, quer para creches privadas.”</i></p>
<b>Tipo 6:</b> Conselheira da Igualdade de Género	<i>“Por enquanto não acho que seja.”</i>

Deverá criar-se um manual / carta da qualidade da Rede Social?

Tipo de resposta	Expressões
<p><b>Tipo 1:</b> Sim</p>	<p><i>“Acho que sim.”</i></p> <p><i>“Acho que sim. Numa primeira fase, poderia ajudar-nos a atingir esses objectivos.”</i></p> <p><i>“Por outro lado, também permitia, se houvesse esse manual, ao ser uma coisa instituída, também permite validar e reconhecer o trabalho efectuado pela Rede, torna mais importante a representação das entidades na Rede, e ao valorizar isso estamos a envolvê-los mais e a obrigá-los a participar mais.”</i></p>

Deve ser definido um grupo temático da qualidade?

Tipo de resposta	Expressões
<p><b>Tipo 1:</b> Sim</p>	<p><i>“Pelo menos, actualmente temos várias entidades do concelho que participam em processos de qualidade. Temos a ASAI do Sobral, a Associação de Mulheres e a ADCMoura.”</i></p> <p><i>“Porque não envolver essas três entidades, que se poderiam unir, e chamar mais outras que estejam interessadas. É uma ideia.”</i></p> <p><i>“Deveria também participar um representante da Segurança Social.”</i></p>
<p><b>Tipo 2:</b> Não</p>	<p><i>“Não, deve ser o Núcleo. Mas por outro lado, permitir às entidades ou técnicos que tenham interesse em participar nisso.”</i></p>

## 6. Melhoria contínua

A melhoria contínua é possível?

Tipo de resposta	Expressões
Tipo 1: Sim	<i>“É sempre possível melhorar.”</i>

A melhoria contínua é objectivo da Rede Social?

Tipo de resposta	Expressões
Tipo 1: Sim	<i>“Claro. Penso que sim. Tal como qualquer Instituição que quer sobreviver.”</i>  <i>“Claro. Só pode.”</i>  <i>“Só assim é que se consegue.”</i>

Como criar uma política da qualidade?

Tipo de resposta	Expressões
Tipo 1: Desenvolvimento Sustentável	<i>“Não sei se é politizar, mas pelo respeito de princípios de desenvolvimento sustentável, tendo em conta o território, o ambiente e a vertente humana.”</i>  <i>“Deverá existir no trabalho diário das instituições contributos para o desenvolvimento sustentável e para a qualidade.”</i>

## 7. Abordagem factual para a tomada de decisões

A comunicação na Rede Social é eficaz?

Tipo de resposta	Expressões
Tipo 1: Não	<i>"Reconhecemos que não é uniforme."</i>

Como podemos melhorá-la?

Tipo de resposta	Expressões
Tipo 1: Utilização das TIC	<i>"Através da utilização obrigatória das TIC."</i>
Tipo 2: Workshops's	<i>"Fazer vários momentos de informação, por exemplo workshops."</i>

As linhas informais da comunicação são válidas?

Tipo de resposta	Expressões
Tipo 1: Sim	<p><i>"Como está tudo enquadrado dentro de uma relação de parceria, parecem-me todos os contactos formais."</i></p> <p><i>"Independente da forma de contacto, acho que o que é importante é a consequência."</i></p> <p><i>"Sobre a comunicação, informação, articulação, e já que todos estamos de acordo quanto ao contacto informal e formal, para mim o mais importante é qual o tipo de informação, como se adequa, se há transparência da informação, se não há retenção da informação. Se é tida na rua ou de outra forma, não interessa."</i></p>

Qual o processo a seguir para a tomada de decisões?

Tipo de resposta	Expressões
<b>Fase 1:</b> Conhecer	<p><i>“Conhecer mais.”</i></p> <p><i>“E conhecer as formas de funcionamento da Rede.”</i></p> <p><i>“O conhecimento do território também.”</i></p>
<b>Fase 2:</b> Estar dentro dos processos	<p><i>“Estar dentro dos processos.”</i></p>
<b>Fase 3:</b> Representatividade institucional regular	<p><i>“É importante as instituições serem regulares, serem pessoas que conhecem o funcionamento da Rede.”</i></p>
<b>Fase 4:</b> Discussão	<p><i>“Temos de analisar as propostas. Há discussão.”</i></p> <p><i>“Haverá situações onde se poderá voltar a discutir as questões ou pedir mais elementos, haverá outras em que o próprio grupo de trabalho pode perceber que não vale a pena haver mais discussão, porque sabe-se que dali não vai sair consenso e, portanto, tem que sair é uma decisão.”</i></p>
<b>Fase 5:</b> Votação	<p><i>“Seguimos para a votação e procuramos consenso.”</i></p>
<b>Fase 6:</b> Emissão de parecer	<p><i>Depois fazemos a emissão de parecer.”</i></p>
<b>Fase 7:</b> Acompanhamento	<p><i>“Outro ponto é o acompanhamento.”</i></p>

## 8. Relações de mútuo benefício com fornecedores

Quem são os fornecedores da Rede Social?

Tipo de resposta	Expressões
Tipo 1: Instituições da RS	<i>“Poderão ser também as Instituições.”</i>
Tipo 2: Fontes de financiamento	<i>“Também as fontes de financiamento.”</i>
Tipo 3: Governo	<i>“O Governo.”</i>
Tipo 4: Serviços Centrais do ISS	<i>“O caso dos Serviços Centrais do ISS emitem orientações e linhas de acção para a Rede.”</i>

Existe relação de mútuo benefício entre os diversos membros da Rede Social?

Tipo de resposta	Expressões
Tipo 1: Sim	<i>“Suponho que sim.”</i>  <i>“Existe alguma partilha de boas práticas.”</i>  <i>“Há a rentabilização de recursos.”</i>  <i>“Essas relações resultam em inter-conhecimento e conhecimento do território.”</i>

A participação directa dos cidadãos é viável?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Sim	<p><i>“Poderá existir, dependendo da participação do cidadão.”</i></p> <p><i>“A participação obviamente estará dependente do tipo de cidadão, não é?”</i></p> <p><i>“Inicialmente pode ser no diagnóstico das situações e necessidades. No Diagnóstico Social.”</i></p> <p><i>“Podem trazer propostas de intervenção.”</i></p> <p><i>“Eu estou a lembrar-me do início da Componente de Apoio à Família que partiu dos cidadãos. Um grupo de pais fizeram essa proposta, sabiam que a Lei previa esse serviço e não existia e foram eles próprios que sugeriram.”</i></p>
<b>Tipo 2:</b> Não sabe	<p><i>“É complicado dizer ao certo.”</i></p>

Como se caracteriza a colaboração institucional na Rede Social?

<b>Tipo de resposta</b>	<b>Expressões</b>
<b>Tipo 1:</b> Individual	<p><i>“Acho que agora funciona muito a nível institucional, não é? Se calhar cada instituição é uma ponte com o próprio cidadão.”</i></p> <p><i>“Faltam algumas ligações. Falta uma rede de suporte.”</i></p>

<p><b>Tipo 2:</b> Pouco divulgada</p>	<p><i>“Também ainda não está muito divulgada. Essa possibilidade seria interessante.”</i></p> <p><i>“A existência de fóruns na Internet onde eles pudessem divulgar e colaborar entre si.”</i></p>
<p><b>Tipo 3:</b> Falta de iniciativa</p>	<p><i>“Há alguma actividade, mas cinge-se muito ao que está legislado e previsto.”</i></p> <p><i>“Há muito medo de dar um passo mais para a frente.”</i></p> <p><i>“As instituições adoptam uma postura mais de espectadores do que actores.”</i></p> <p><i>“Mas também há algumas instituições com mais iniciativa. As que estão representadas no Núcleo Executivo são mais o motor da Rede.”</i></p> <p><i>“Pouco activo, ou relativamente pouco. Deveria haver mais participação.”</i></p> <p><i>“O que eu sinto é que há determinadas problemáticas que são do conhecimento de todos, mas porque não há quem dê o primeiro passo, as coisas acabam por ficar na mesma. Por exemplo, aquela necessidade de articulação de diversas intervenções na área do social, em que há diversas equipas a intervir com as famílias no território, e tem-se feito algumas tentativas, mas não há quem assuma uma dinâmica contínua e a liderança desses processos.”</i></p>
<p><b>Tipo 4:</b> Acção não preventiva</p>	<p><i>“Funciona um bocadinho por impulsos. É mais por, se há necessidade específica, converge-se para essa actividade.”</i></p>

## ANEXO VI

# BASE DE DADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO

	fun	sex	ida	faix	hab	outra	eciv	prof6	site	col	ano9	aco	tipo	outr	freg	outr	aas	sas
1	2	2	27	1	7	88	2	Assi	2	1	2000	2	6	88	3	88	1	Cas
2	1	1	40	3	5	88	2	Banc	2	2	99	1	4	88	1	88	99	99
3	1	1	36	2	6	88	2	Enfe	2	2	1997	1	4	88	8	88	88	88
4	2	2	28	1	7	88	2	Assi	2	1	1997	1	6	88	1	88	1	Lar
5	1	1	34	2	8	Pós-	2	Func	2	1	2000	2	5	88	9	Bej	1	Apo
6	2	2	30	2	7	88	2	Psic	2	1	2004	3	7	Co	3	88	1	99
7	1	2	62	5	2	88	1	Poll	2	1	2000	2	6	88	3	88	1	Cas
8	2	2	36	2	7	88	2	99	2	1	2004	3	7	Est	5	88	88	88
9	1	1	68	5	2	88	2	Refo	99	2	1982	1	4	88	2	88	88	88
10	2	2	29	1	7	88	1	Assi	2	99	1943	1	6	88	4	88	1	Lar
11	2	2	39	2	7	88	2	Soci	2	1	1998	2	1	88	3	3	88	88
12	2	2	48	3	7	88	4	Assi	2	1	2004	3	7	Co	3	88	88	88
13	1	2	36	2	7	88	1	Juri	2	2	2000	2	6	88	3	88	1	99
14	1	1	60	5	5	88	2	Refo	99	2	2003	3	6	88	2	88	1	SA
15	1	1	47	3	3	88	2	Dom	99	2	2003	3	6	88	2	88	1	SA
16	1	1	38	2	7	88	2	Bilb	2	1	1983	1	1	88	3	88	1	Cab
17	1	2	39	2	7	88	5	Bibl	2	2	1999	2	4	88	5	88	88	88
18	2	2	42	3	7	88	2	Assi	2	1	2003	3	6	88	2	88	1	SA
19	2	2	38	2	7	88	2	99	2	1	2000	2	6	88	3	88	1	Cas
20	2	2	27	1	7	88	1	Psic	2	1	2000	2	6	88	3	88	1	Cas
21	1	2	40	3	4	88	2	99	1	1	99	1	1	88	8	88	1	99
22	2	1	34	2	4	88	2	GNR	2	1	1911	1	5	88	3	88	88	88
23	2	1	42	3	4	88	2	GNR	2	2	1911	1	5	88	3	88	88	88
24	1	2	49	3	7	88	2	Educ	2	99	1978	1	6	88	3	88	88	88
25	2	2	37	2	7	88	2	Assi	2	1	99	1	5	88	3	88	1	99
26	2	2	35	2	7	88	1	Assi	2	1	99	1	5	88	99	88	1	99
27	2	2	25	1	7	88	1	Psic	2	1	2006	4	5	88	5	88	88	88
28	2	2	47	3	7	88	2	Prof	2	1	99	1	5	88	5	88	88	88
29	1	2	54	4	7	88	2	Prof	2	1	2006	4	5	88	5	88	88	88
30	1	1	67	5	2	88	2	99	2	2	1997	1	6	88	1	88	1	Lar
31	1	2	35	2	7	88	2	99	99	2	2001	3	4	88	3	88	88	88
32	1	1	38	2	7	88	2	Prof	2	1	99	1	1	88	3	88	1	99
33	1	1	50	4	7	88	2	Gest	2	1	99	1	1	88	3	88	1	99
34	1	1	56	4	8	Mest	1	Sace	99	2	1982	1	6	88	3	88	1	99
35	2	1	31	2	7	88	1	Juri	99	2	1982	1	6	88	3	88	1	Act
36	2	2	40	3	7	88	5	Assi	2	1	99	1	5	88	5	88	1	99
37	1	1	28	1	7	88	2	GNR	2	1	1911	1	5	88	3	88	88	88
38	2	2	41	3	7	88	1	Assi	2	1	1983	1	6	88	3	88	1	CA
39	2	1	32	2	8	Mest	2	Psic	1	99	1995	1	3	88	3	88	88	88
40	1	1	32	2	8	Mest	2	Psic	1	99	2007	4	3	88	5	88	88	88
41	1	1	32	2	8	Mest	2	Psic	2	2	2008	4	6	88	5	88	1	SA
42	2	1	32	2	8	Mest	2	Psic	2	1	1978	1	6	88	5	88	1	CA

	aa	sa	ac1	sc12	ad1	sd1	aed	sed	ae	se	ah1	sh1	asa	ssa	aou	sou	colr	cre	colv
1	88	88	1	Coro	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	19	3	999
2	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	999	999	999
3	1	Par	1	Grup	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	2	6
4	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	41	6	999
5	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	230	7	0
6	88	88	88	88	88	88	1	Int	88	88	88	88	1	99	1	Enc	999	999	999
7	88	88	1	Coro	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	25	4	10
8	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Apo	7	2	0
9	88	88	1	Fest	1	Fut	88	88	88	88	88	88	1	Dis	1	Con	0	1	10
10	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	14	3	2
11	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Igu	0	1	0
12	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Pro	1	2	0
13	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	25	4	10
14	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	10	3	0
15	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	10	3	0
16	1	Rec	1	Conc	1	Tor	1	Sub	1	Col	1	Peq	1	Ras	88	88	5	2	1
17	88	88	88	88	88	88	1	Apo	88	88	88	88	88	88	88	88	0	1	5
18	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	999	999	999
19	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	999	999	999
20	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	999	999	999
21	1	99	1	99	1	99	1	99	88	88	88	88	1	99	88	88	2	2	999
22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Seg	999	999	999
23	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Seg	999	999	999
24	88	88	88	88	1	99	99	1	99	88	1	99	88	88	88	88	999	999	999
25	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	999	999	999
26	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	999	999	999
27	88	88	88	88	88	88	1	Edu	88	88	88	88	88	88	88	88	13	3	0
28	88	88	88	88	88	88	1	Edu	88	88	88	88	88	88	88	88	999	999	999
29	88	88	88	88	88	88	1	Edu	88	88	88	88	88	88	88	88	13	3	0
30	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	41	6	5
31	1	99	1	99	88	88	1	99	88	88	88	88	88	88	88	88	999	999	999
32	1	99	1	99	1	99	1	99	1	99	1	99	1	99	88	88	350	7	0
33	1	99	1	99	1	99	1	99	1	99	1	99	88	88	88	88	999	999	999
34	88	88	1	Teat	88	88	1	Gru	88	88	88	88	88	88	1	Apo	2	2	50
35	88	88	1	Teat	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Car	2	2	10
36	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	4	2	0
37	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Seg	999	999	999
38	88	88	88	88	88	88	1	Ens	88	88	88	88	88	88	88	88	36	5	12
39	88	88	88	88	88	88	1	For	1	Pro	88	88	88	88	88	88	26	4	0
40	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Con	88	88	18	3	2
41	88	88	88	88	88	88	1	For	88	88	88	88	1	Con	88	88	0	1	25
42	88	88	88	88	88	88	1	Ens	88	88	88	88	1	Cen	88	88	34	5	11

	cvol	apo	arte	ate	ate	ate	outra	co	co	co	co								
1	999	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	Dire	1	1	1	2
2	999	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	88	1	1	1	2
3	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	Orde	1	2	2	2
4	999	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	88	1	1	1	2
5	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	2	88	1	1	1	1
6	999	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	Dire	1	1	1	2
7	3	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	Dire	1	1	1	2
8	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	88	1	1	2	2
9	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	1	1	2	2
10	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	88	1	2	1	2
11	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	1	1	1	2
12	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	Dire	1	1	1	2
13	3	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	Dire	1	1	1	2
14	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	88	1	1	1	2
15	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	88	1	1	1	2
16	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Info	1	1	1	1
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	1	2
18	999	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	88	1	1	1	2
19	999	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	Dire	1	1	1	2
20	999	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	Dire	1	1	1	2
21	999	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	1	1	1	1
22	999	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Segu	1	1	2	2
23	999	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	99	1	1	2	2
24	999	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	88	1	1	2	2
25	999	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	88	1	1	1	2
26	999	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	88	1	1	1	2
27	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	88	1	1	1	1
28	999	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	88	1	1	2	1
29	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	88	1	1	1	1
30	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	88	1	1	1	2
31	999	2	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	99	99	99	99
32	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	88	1	1	1	1
33	999	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	Enge	1	1	1	1
34	7	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	Teol	1	1	1	2
35	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	Cari	1	1	1	2
36	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	88	1	1	1	1
37	999	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	Segu	1	1	1	2
38	3	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	88	1	1	1	1
39	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	2	88	1	1	1	2
40	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	88	1	1	1	2
41	4	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	88	1	1	1	2
42	3	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	88	1	1	1	2

	co	co	co	outra	mn	npne	npc	tpn	tpcl	pds	pst	ppd	ppa	pri2	ppp	pou	outra	nt2
1	1	1	2	88	1	99	99	2	1	1	2	1	1	2	1	2	88	1
2	1	2	2	88	2	88	99	88	99	1	2	1	2	2	2	2	88	99
3	2	2	2	88	2	88	99	88	1	1	2	2	2	2	2	2	88	2
4	1	1	2	88	2	88	99	88	2	1	2	1	2	2	2	2	88	1
5	1	2	2	88	1	99	99	2	1	1	1	1	1	1	1	2	88	99
6	1	2	2	88	2	88	4	88	1	1	2	1	2	1	1	2	88	1
7	1	1	2	88	1	99	99	2	1	1	1	1	1	1	1	2	88	2
8	1	2	2	88	2	88	0	88	99	2	1	2	2	2	2	2	88	2
9	2	2	2	88	2	88	2	88	1	1	2	2	2	2	2	2	88	2
10	1	2	2	88	2	88	2	88	2	2	2	2	2	2	1	2	88	2
11	1	2	2	88	2	2	4	2	2	1	1	1	2	2	2	2	88	2
12	1	2	2	88	2	88	99	88	2	2	2	2	2	2	2	1	99	1
13	1	1	2	88	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	88	2
14	1	2	2	88	2	88	3	88	1	1	2	1	2	1	1	2	88	2
15	1	2	2	88	2	88	1	88	99	2	2	2	2	2	1	2	88	2
16	1	2	1	Bole	2	88	2	88	2	1	1	1	2	2	2	2	88	1
17	2	2	2	88	2	88	2	88	1	1	1	1	2	2	2	2	88	1
18	2	2	2	88	99	99	99	1	1	99	99	99	99	99	99	99	99	1
19	1	1	2	88	1	99	99	2	2	1	2	1	2	2	1	2	88	2
20	1	1	2	88	1	99	99	2	2	1	2	1	2	2	1	2	88	2
21	1	2	2	88	2	88	2	88	1	1	2	1	2	1	1	2	88	99
22	1	2	2	88	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	88
23	1	2	1	Rádi	99	99	99	99	99	2	2	2	2	2	1	2	88	99
24	1	2	2	88	2	88	4	88	1	99	99	99	99	99	99	99	99	2
25	1	2	2	88	1	99	99	2	2	1	1	1	1	1	1	2	88	2
26	2	2	2	88	1	99	99	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	2
27	1	2	2	88	2	88	3	88	2	1	1	2	2	2	1	2	88	2
28	1	2	2	88	99	99	99	99	99	1	2	2	2	2	2	2	88	1
29	1	2	2	88	2	88	99	88	99	2	1	2	2	2	1	2	88	2
30	1	2	2	88	2	88	2	88	1	1	2	1	2	2	2	2	88	1
31	99	99	99	99	2	88	2	88	1	1	2	2	2	2	2	2	88	2
32	1	2	2	88	1	99	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	88	2
33	1	2	2	88	1	99	99	2	1	1	2	1	1	2	1	2	88	2
34	1	2	2	88	2	88	3	88	1	2	2	2	2	2	2	1	Reun	2
35	1	2	1	Pres	99	99	99	99	99	2	2	1	2	2	2	2	88	2
36	2	2	2	88	2	88	99	88	99	1	1	2	2	2	2	2	88	99
37	1	2	2	88	2	88	99	88	1	1	2	2	2	2	1	2	88	99
38	1	2	2	88	2	88	99	88	2	1	1	2	1	2	2	2	88	1
39	1	2	2	88	2	2	3	2	1	1	2	1	1	2	1	2	88	1
40	1	2	2	88	2	88	2	88	1	1	2	1	1	2	1	2	88	1
41	1	2	2	88	2	88	2	88	1	1	2	1	1	2	1	2	88	1
42	1	2	2	88	1	99	99	2	1	1	2	1	1	2	1	2	88	1

	frf2	isp2	id2	fe2	fft2	ftic2	la2	mgt	pna	ou	outr	pos	p25						
1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	2	2	2	2
2	99	99	99	99	99	99	99	99	99	9	99	2	2	2	1	2	2	2	2
3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	88	2	1	2	2	2	2	2	1
4	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	1	2	2	2
5	99	99	99	99	99	99	99	99	99	9	99	1	1	1	1	1	2	2	2
6	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	2	2	1	2	1
7	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	2	1	2	1	1	2	2	2
8	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	2	1	2	1	2
9	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	88	2	1	2	1	1	2	2	1
10	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	88	2	2	1	1	2	2	2	2
11	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	2	2	2	2
12	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	1	2	2	2
13	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	1	2	2	2
14	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	1	2	2	1
15	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	2	2	2	1
16	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	2	2	2	1
17	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	88	2	2	2	1	2	2	2	1
18	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	1	2	1	2
19	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	1	2	1	2
20	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	2	1	2	2	2
21	99	99	99	99	99	99	99	99	99	9	99	2	1	2	1	1	2	2	1
22	88	88	88	88	88	88	88	88	88	8	88	2	1	2	1	1	2	1	1
23	99	99	99	99	99	99	99	99	99	9	99	2	1	2	2	1	2	2	2
24	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2
25	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	88	1	2	2	1	1	2	2	2
26	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	88	1	2	1	1	2	2	1	2
27	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	2	2	2	2
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	1	1	2	1	1	2	2
29	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	1	2	2	2
30	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	1	2	2	2
31	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	1	1	1	2	2	2	2
32	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	88	1	1	2	1	1	2	2	2
33	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	1	2	2	2
34	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	2	1	2	2
35	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	2	1	2	2
36	99	99	99	99	99	99	99	99	99	9	99	2	1	2	2	1	2	1	1
37	99	99	99	99	99	99	99	99	99	9	99	2	1	2	1	2	1	2	1
38	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	2	1	2	1	2	2	2	1
39	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	1	2	2	1	1	2	2	1
40	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	1	2	2	1	1	2	2	1
41	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	1	2	2	1	1	2	2	1
42	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	1	2	2	1	1	2	2	1

	p25																			
1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	
2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	
3	2	1	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	
4	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	
5	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	
6	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	
7	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	
8	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
9	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	
10	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	
11	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	
12	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	
13	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	
14	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
15	2	2	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	
16	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	
17	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	
18	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
19	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	
20	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	
21	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	
22	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	
23	2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	
24	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	
25	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	
26	2	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	
27	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	
28	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	
29	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	1	
30	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	2	1	1	
31	2	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	
32	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	
33	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	
34	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	
35	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
36	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
37	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	
38	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	
39	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
40	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
41	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
42	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	

	p25	p25	p25	p25	p25	outr	rec	rdt2	rpic	rm2	rei2	ri26	rrf2	raf2	rpp	rout	outr	obj	obj
1	2	2	2	2	2	88	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	88	5	3
2	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	3	4
3	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	4
4	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	3
5	1	2	2	1	2	88	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	88	5	5
6	2	1	2	2	2	88	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	88	4	5
7	2	2	2	1	2	88	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	88	5	3
8	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	3	3
9	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	88	5	5
10	1	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	4
11	1	2	2	2	2	88	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	88	4	4
12	2	2	2	2	2	88	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	88	4	5
13	2	2	2	2	2	88	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	88	5	5
14	2	1	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	4
15	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	3	4
16	2	2	2	2	2	88	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	88	4	4
17	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	5
18	1	2	1	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	For	5	5
19	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	88	2	4
20	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	88	3	4
21	2	2	2	2	2	88	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	88	5	5
22	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	3
23	2	1	2	2	2	88	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	88	4	4
24	2	2	1	2	2	88	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	88	5	4
25	1	2	2	2	2	88	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	88	2	2
26	1	2	2	2	2	88	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	88	2	2
27	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	88	5	5
28	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	3	4
29	2	2	2	2	2	88	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	88	4	3
30	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	3
31	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	5
32	1	2	2	2	2	88	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	88	4	5
33	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	5
34	2	1	2	2	2	88	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	88	3	4
35	2	1	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	3	4
36	2	1	2	2	1	Vio	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	88	3	3
37	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	88	3	4
38	2	2	1	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	88	3	3
39	2	2	2	2	2	88	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	88	4	5
40	2	2	2	2	2	88	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	88	4	5
41	2	2	2	2	2	88	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	88	4	5
42	2	2	2	2	2	88	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2	88	4	5

	obj	obj	obj	obj	prin	prat	prat	prat	prat	prat	prat	ec3	ec3						
1	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	3	4	3	3	3	3	4	1
2	3	2	4	4	2	3	3	4	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2
3	3	4	3	2	4	2	2	3	4	4	2	2	2	3	3	4	2	3	4
4	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3
5	5	4	5	5	4	3	3	2	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2
6	5	5	5	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4
7	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	1
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	5	1
10	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2
11	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	4	2
12	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4	4	5	4	3	3	2
13	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	1
14	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	2
15	5	4	5	3	5	4	3	4	3	3	4	3	5	4	4	4	3	5	2
16	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	99
17	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	1
18	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	3	2
19	4	3	4	4	5	4	3	3	4	5	4	3	3	4	4	4	2	3	2
20	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2
21	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	1
22	3	4	5	5	3	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	4	1
23	3	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1
24	4	5	5	4	3	4	3	4	3	3	3	3	99	3	3	3	2	4	2
25	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	2
26	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	2	4	4	3	3	4	4	3	2
27	4	4	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	5	4	5	3	3	5	1
28	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2
29	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2
30	3	3	4	3	3	3	2	4	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3
31	4	4	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	2
32	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	2
33	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2
34	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3
35	3	3	3	4	3	4	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2
36	3	3	3	4	4	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	1
37	4	4	5	4	3	3	4	4	3	3	99	99	99	99	99	99	99	99	99
38	3	4	4	3	2	3	4	2	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4
39	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2
40	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2
41	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2
42	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	2

	ec3	l30	en3																
1	1	5	2	3	2	3	2	3	1	3	3	2	3	2	4	3	3	1	3
2	4	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	4	4
3	2	99	2	4	1	4	99	2	1	4	4	2	99	1	4	5	2	1	5
4	3	4	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	4
5	1	2	1	2	1	2	1	2	1	5	2	2	2	2	3	5	1	1	3
6	1	3	1	5	1	5	1	1	1	4	2	2	4	2	1	5	2	1	5
7	1	3	1	3	1	4	2	3	2	4	3	2	3	1	2	4	1	1	4
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	2	4	1	4	1	5	1	4	1	5	2	1	4	1	5	4	1	1	3
10	1	4	3	4	2	42	4	99	4	4	3	5	3	3	3	4	1	4	2
11	1	99	1	3	1	3	2	3	2	3	3	1	4	2	1	5	1	1	5
12	2	2	2	4	1	5	1	4	1	5	4	4	1	3	4	4	1	1	4
13	1	4	2	3	1	5	2	2	1	3	3	1	3	2	3	5	2	1	2
14	2	4	2	2	1	5	1	4	1	5	3	2	4	3	3	5	1	1	5
15	2	4	3	2	1	5	2	5	1	5	3	2	4	4	3	5	1	1	5
16	2	3	2	2	2	3	2	2	1	4	4	1	4	1	2	3	1	1	4
17	1	4	1	3	1	4	1	3	1	3	4	2	4	2	4	5	2	1	5
18	1	99	1	99	1	4	1	1	1	5	4	1	4	2	4	4	2	1	5
19	1	4	2	4	1	4	2	1	1	4	3	2	3	2	1	5	2	2	4
20	1	5	1	4	1	4	1	1	1	4	3	1	3	1	2	4	2	1	4
21	1	4	2	3	1	4	1	2	1	3	3	1	3	2	2	3	2	1	3
22	1	4	1	3	1	4	1	3	1	3	4	2	4	2	4	5	2	1	5
23	1	4	1	3	1	4	1	3	1	3	4	2	4	2	4	5	2	1	5
24	4	5	1	4	1	5	1	5	1	5	4	1	4	3	3	5	1	2	5
25	1	2	1	3	1	3	1	5	2	3	2	1	3	1	3	3	1	1	5
26	1	2	1	3	1	3	1	5	2	3	2	1	3	1	3	3	1	1	5
27	1	3	1	3	1	5	1	3	2	4	4	2	5	1	2	4	1	1	4
28	1	3	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2
29	1	3	1	2	1	2	1	2	1	3	3	1	3	1	1	3	1	1	3
30	3	4	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	2	2	4
31	2	4	2	4	2	4	2	1	1	3	3	2	4	2	3	5	1	1	3
32	2	4	2	4	1	3	2	1	1	3	3	2	4	2	3	4	1	2	3
33	1	3	1	3	1	4	1	3	1	4	3	2	4	2	1	4	1	1	4
34	2	3	2	2	1	4	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3
35	2	4	2	3	2	4	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	2	4
36	1	5	1	1	1	2	1	1	1	1	5	3	5	1	4	5	1	1	5
37	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
38	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	3	3
39	1	5	1	2	1	5	1	1	1	3	4	2	4	1	2	5	1	1	3
40	1	5	1	2	1	5	1	1	1	3	4	2	4	1	2	5	1	1	3
41	1	5	1	2	1	5	1	1	1	3	4	2	4	1	2	5	1	1	3
42	1	5	1	2	1	5	1	1	1	3	4	2	4	1	2	5	1	1	3

	en3	ap3																	
1	2	4	4	1	1	1	5	2	5	2	2	1	1	4	4	1	3	4	2
2	2	4	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3
3	4	5	5	1	1	3	2	1	5	1	1	4	2	1	3	1	2	1	4
4	2	3	4	1	1	1	4	1	4	2	2	2	1	3	4	2	3	4	3
5	2	5	4	1	1	2	4	1	5	1	2	3	1	4	3	1	3	4	2
6	1	5	5	1	1	2	3	1	4	1	2	5	2	5	3	1	5	5	1
7	2	4	4	1	1	4	4	1	4	1	3	4	1	4	4	3	3	3	2
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	1	5	3	1	1	2	4	2	5	1	99	3	1	5	4	2	4	3	3
10	5	5	1	1	2	4	2	4	4	4	4	2	4	4	1	4	4	2	4
11	3	4	4	1	1	1	5	1	3	1	1	4	2	4	5	1	4	5	2
12	1	4	3	1	1	2	4	1	4	1	1	4	1	4	4	1	4	4	2
13	2	3	4	1	1	3	5	1	3	1	1	3	1	4	5	2	3	4	2
14	1	4	4	1	1	1	5	2	5	2	1	5	1	1	5	5	4	4	3
15	1	4	4	1	1	1	5	2	5	2	1	5	1	2	5	5	4	4	3
16	2	4	4	1	1	1	4	1	4	2	2	4	2	4	4	2	4	4	9
17	2	4	4	1	2	4	5	1	5	1	2	4	2	4	5	2	5	5	2
18	1	4	5	3	1	3	3	1	5	1	2	5	1	5	3	2	3	4	1
19	2	5	4	1	1	1	5	2	5	1	1	4	1	4	5	2	3	3	1
20	1	5	5	1	1	1	5	1	4	1	1	4	1	5	5	1	3	4	1
21	1	3	3	1	1	2	3	1	3	1	2	3	1	3	3	1	3	3	2
22	2	4	4	1	2	4	5	1	5	1	2	4	2	4	5	2	5	5	2
23	2	4	4	1	2	4	5	1	5	1	2	4	2	4	5	2	5	5	2
24	1	4	5	1	5	1	4	1	5	3	3	4	1	4	5	4	4	4	4
25	1	4	3	1	1	3	3	1	4	1	3	3	1	3	3	2	3	5	1
26	1	4	3	1	1	3	3	1	4	1	3	3	1	3	3	2	3	5	1
27	2	5	2	1	1	1	4	1	4	2	2	4	1	5	5	2	4	5	2
28	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2
29	2	4	4	1	1	2	2	1	3	1	2	3	1	4	4	2	4	4	1
30	2	3	4	1	1	1	4	1	4	2	2	2	1	3	4	2	3	4	3
31	2	4	4	1	1	1	5	2	4	2	2	3	2	3	4	2	3	4	2
32	2	4	4	1	1	1	5	2	4	2	2	3	2	3	4	2	4	4	1
33	1	5	4	4	1	2	4	1	4	2	2	4	3	4	4	2	3	4	2
34	2	3	2	1	1	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2
35	4	4	4	2	2	3	4	2	4	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3
36	1	5	5	1	1	1	5	1	5	1	1	4	1	4	2	1	2	2	1
37	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
38	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	3	4	3	2	3	3	3
39	2	4	4	1	1	1	5	1	5	1	2	4	1	4	4	2	3	4	2
40	2	4	4	1	1	1	5	1	5	1	2	4	1	4	4	2	3	4	2
41	2	4	4	1	1	1	5	1	5	1	2	4	1	4	4	2	3	4	2
42	2	4	4	1	1	1	5	1	5	1	2	4	1	4	4	2	3	4	2

	ag3	mc																	
1	3	2	4	2	1	2	4	2	3	3	3	2	1	3	1	3	4	2	1
2	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3
3	2	1	5	1	1	2	3	2	5	3	3	2	1	5	2	4	5	2	2
4	4	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2
5	2	2	4	2	2	2	4	1	3	4	3	2	1	4	1	4	4	2	2
6	5	1	5	1	1	1	2	2	4	5	5	1	1	5	1	5	5	1	1
7	4	1	4	3	2	1	3	2	4	4	4	2	2	4	2	3	4	4	2
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	4	1	4	1	1	1	4	2	3	3	3	1	1	4	1	4	5	2	1
10	1	5	2	2	1	3	2	4	4	4	2	4	3	3	3	4	2	3	4
11	5	1	5	1	1	1	3	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	2	2
12	5	1	4	1	1	1	4	2	4	3	4	1	1	4	2	2	4	1	2
13	4	1	4	2	2	1	2	2	3	3	4	2	1	4	2	3	3	2	1
14	5	1	4	1	1	1	3	3	4	2	4	1	1	5	1	4	3	1	1
15	5	1	4	1	1	1	3	3	4	2	4	1	1	5	1	4	3	1	1
16	9	4	1	5	1	1	1	4	2	4	4	4	2	4	1	3	4	2	1
17	5	1	5	2	1	2	3	1	4	5	4	2	1	4	2	5	5	2	1
18	4	1	5	1	1	1	3	2	4	5	3	1	1	4	1	3	5	1	1
19	3	2	4	2	1	1	4	2	5	4	3	2	1	4	1	4	5	2	1
20	3	2	4	1	1	1	5	2	5	4	3	2	1	5	1	5	5	1	1
21	3	1	3	1	1	1	3	2	3	3	3	2	1	3	1	3	3	2	1
22	5	1	5	2	1	2	3	1	4	5	4	2	1	4	2	5	5	2	1
23	5	1	5	2	1	2	3	1	4	4	3	1	1	4	2	4	4	2	1
24	4	3	4	2	3	2	3	3	3	4	4	2	1	3	3	4	4	3	2
25	3	2	5	1	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	3	1	2
26	3	2	5	1	3	1	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	3	1	2
27	4	2	5	1	1	2	3	2	4	3	4	2	1	4	1	5	4	1	2
28	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	2
29	3	2	4	3	1	1	3	1	3	4	3	2	1	4	1	4	3	2	1
30	4	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	2	2
31	4	2	3	2	2	2	3	1	4	4	4	2	2	4	2	5	5	2	2
32	4	2	3	2	2	2	3	1	4	4	4	2	1	4	1	4	4	2	2
33	4	2	4	2	1	1	4	2	4	4	4	2	1	4	2	4	4	2	2
34	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2
35	3	2	3	3	2	2	3	2	4	4	4	2	2	4	2	4	5	4	3
36	4	1	5	1	1	1	4	2	4	4	4	4	1	5	1	5	5	2	1
37	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
38	4	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	3
39	4	2	4	1	1	1	4	2	4	3	4	2	2	4	2	4	4	2	2
40	4	2	4	1	1	1	4	2	4	3	4	2	2	4	2	4	4	2	2
41	4	2	4	1	1	1	4	2	4	3	4	2	2	4	2	4	4	2	2
42	4	2	4	1	1	1	4	2	4	3	4	2	2	4	2	4	4	2	2

BaseDados\_Impressao

	mc	td3	f30																
1	4	1	4	3	2	1	2	3	3	2	3	2	3	4	1	1	3	4	2
2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3
3	99	2	4	3	2	1	1	4	3	4	4	4	2	4	1	2	2	3	99
4	4	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	2
5	4	1	4	5	2	2	1	3	2	2	3	2	2	3	2	1	3	3	2
6	4	1	5	5	1	1	1	4	3	1	5	4	2	4	1	1	5	5	2
7	4	2	2	3	2	2	2	4	2	2	99	4	2	4	2	2	4	4	2
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	1	5	4	1	2	2	4	3	99	4	3	1	4	1	1	4	3	1
10	2	4	4	4	3	4	4	4	2	2	4	2	4	5	2	3	4	3	2
11	3	1	4	4	1	1	2	3	3	1	4	5	5	5	1	1	3	3	2
12	3	1	5	4	2	3	2	4	2	1	5	3	5	3	1	2	3	3	2
13	3	1	4	3	1	4	2	5	2	2	3	4	2	3	2	2	3	5	3
14	2	1	5	3	3	3	2	4	1	1	4	4	3	5	1	1	4	4	1
15	2	1	5	3	3	99	1	4	1	1	4	4	3	3	1	1	4	5	1
16	4	1	4	4	2	2	1	4	2	1	4	4	2	4	1	2	2	2	1
17	5	1	3	5	2	2	1	4	2	1	5	4	3	4	1	1	5	4	2
18	4	1	5	4	1	3	1	99	1	3	5	5	3	5	1	1	4	4	1
19	2	1	3	4	2	1	1	5	2	2	4	4	5	3	2	2	3	3	4
20	2	1	3	3	2	1	1	5	2	1	4	5	5	3	1	2	3	3	2
21	3	1	3	2	2	2	1	3	3	1	3	3	1	3	1	1	2	3	1
22	5	1	3	5	2	2	1	4	2	1	5	4	3	4	1	1	5	4	2
23	4	2	3	5	2	2	1	4	2	1	5	4	3	4	1	1	5	4	2
24	4	1	5	4	3	2	4	4	2	2	4	4	2	4	1	1	4	4	2
25	3	1	3	5	3	3	3	3	1	1	3	2	3	5	1	2	3	3	1
26	3	1	3	5	3	3	3	3	1	1	3	2	3	5	1	2	3	3	1
27	4	1	5	3	2	2	2	3	2	2	4	2	2	4	2	2	4	4	1
28	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	99	2	2	3	3	2
29	3	1	4	3	2	3	1	4	1	1	4	4	1	3	1	1	3	2	2
30	4	2	4	4	3	4	3	4	3	3	3	2	4	3	2	3	3	2	2
31	3	1	4	4	1	2	2	5	3	2	4	4	2	3	2	1	3	3	2
32	4	2	3	3	2	2	2	5	3	2	4	3	2	3	2	1	3	3	2
33	3	1	4	4	1	2	2	4	3	1	4	2	3	4	1	2	3	4	3
34	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2
35	3	2	5	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	3	3	2	2
36	4	99	4	4	4	1	1	5	99	1	4	3	1	5	1	1	5	3	1
37	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99
38	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
39	3	2	4	4	2	3	2	4	4	1	4	3	4	99	1	2	4	4	2
40	3	2	4	4	2	3	2	4	4	1	4	3	4	99	1	2	4	4	2
41	3	2	4	4	2	3	2	4	4	1	4	3	4	99	1	2	4	4	2
42	3	2	4	4	2	3	2	4	4	1	4	3	4	99	1	2	4	4	2

	f30	f30	obs	ida	faix	ano9	aco
1	3	1		27	1,0	2000	2,0
2	2	2		40	3,0	99,0	1,0
3	1	1		36	2,0	1997	1,0
4	2	1		28	1,0	1997	1,0
5	1	1		34	2,0	2000	2,0
6	1	1		30	2,0	2004	3,0
7	2	2		62	5,0	2000	2,0
8	3	3		36	2,0	2004	3,0
9	1	1		68	5,0	1982	1,0
10	2	2		29	1,0	1943	1,0
11	1	1	Agi	39	2,0	1998	2,0
12	1	1		48	3,0	2004	3,0
13	1	1		36	2,0	2000	2,0
14	1	1		60	5,0	2003	3,0
15	1	1		47	3,0	2003	3,0
16	1	1		38	2,0	1983	1,0
17	1	1		39	2,0	1999	2,0
18	1	1		42	3,0	2003	3,0
19	2	1		38	2,0	2000	2,0
20	2	1		27	1,0	2000	2,0
21	1	1		40	3,0	99,0	1,0
22	1	1		34	2,0	1911	1,0
23	1	1		42	3,0	1911	1,0
24	2	2		49	3,0	1978	1,0
25	1	1		37	2,0	99,0	1,0
26	1	1		35	2,0	99,0	1,0
27	1	1		25	1,0	2006	4,0
28	2	2		47	3,0	99,0	1,0
29	1	1		54	4,0	2006	4,0
30	2	1		67	5,0	1997	1,0
31	1	1		35	2,0	2001	3,0
32	1	1		38	2,0	99,0	1,0
33	2	1		50	4,0	99,0	1,0
34	2	2		56	4,0	1982	1,0
35	2	1		31	2,0	1982	1,0
36	1	1		40	3,0	99,0	1,0
37	99	99		28	1,0	1911	1,0
38	1	1		41	3,0	1983	1,0
39	2	1		32	2,0	1995	1,0
40	2	1		32	2,0	2007	4,0
41	2	1		32	2,0	2008	4,0
42	2	1		32	2,0	1978	1,0

	fun	sex	ida	faix	hab	outra	eciv	prof6	site	col	ano9	aco	tipo	outr	freg	outr	aas	sas
43	1	1	26	1	7	88	1	Polí	2	1	1383	1	5	88	9	Lis	88	88
44	2	1	41	3	5	88	1	Polí	2	1	1383	1	5	88	9	Lis	88	88
45	1	1	99	5	5	88	5	Func	2	99	99	1	1	88	5	88	1	99
46	2	2	33	2	7	88	1	Assi	2	99	1999	2	6	88	6	88	1	Lar
47	2	2	30	2	7	88	2	Assi	2	1	2000	2	6	88	7	88	1	Gen
48	1	1	48	3	7	88	1	Advo	1	2	2000	2	6	88	7	88	1	Gen
49	2	2	27	1	7	88	1	Técni	2	1	1993	1	4	88	3	88	1	99
50	1	1	54	4	6	88	2	Prof	2	2	1947	1	4	88	3	88	1	Tra
51	1	1	32	2	5	88	1	Anim	2	2	1997	1	4	88	8	88	88	88
52	1	1	42	3	5	88	2	Agri	1	99	99	1	1	88	2	88	99	99
53	1	1	53	4	4	88	2	Func	2	2	99	1	4	88	3	88	1	99
54	1	2	54	4	5	88	2	Func	2	2	2003	3	6	88	2	88	1	SA
55	2	1	33	2	7	88	2	99	2	1	2000	2	4	88	5	88	1	99
56	1	1	28	1	7	88	1	Gest	2	2	99	1	1	88	8	88	1	Ide
57	1	2	63	5	7	88	5	99	2	2	2006	4	4	88	3	88	1	99
58	2	2	29	1	7	88	1	99	2	1	1993	1	4	88	3	88	1	99
59	1	2	37	2	7	88	2	Prof	2	1	99	1	1	88	3	88	1	Apo
60	1	2	45	3	7	88	5	Psic	2	1	1994	1	3	88	5	88	88	88
61	2	1	24	1	5	88	1	Admi	2	1	1994	1	3	88	5	88	88	88
62	1	1	47	3	5	88	2	Empr	1	2	2005	3	4	88	3	88	88	88
63	1	2	58	4	5	88	2	99	2	1	99	1	6	88	5	88	1	Cre
64	2	2	38	2	7	88	2	99	2	1	99	1	3	88	5	88	88	88
65	1	2	69	5	3	88	2	99	2	2	2002	3	6	88	3	88	1	Apo
66	1	1	54	4	5	88	2	99	2	99	1988	1	5	88	5	88	88	88
67	1	2	66	5	4	88	2	99	2	1	99	1	1	88	7	88	1	99
68	99	1	78	5	2	88	2	Refo	99	99	99	1	1	88	1	88	1	Aux
69	1	2	35	2	5	88	2	Auxi	2	99	99	1	1	88	1	88	1	Aux
70	2	2	29	1	7	88	3	Prof	2	1	99	1	5	88	5	88	88	88
71	2	2	32	2	7	88	2	Psic	2	1	99	1	6	88	5	88	88	88
72	1	2	53	4	8	Mest	2	Assi	2	1	99	1	5	88	9	Bej	1	Ate
73	2	2	40	3	7	88	2	Assi	2	1	99	1	5	88	9	Bej	1	Ate
74	1	1	49	3	7	88	5	Prof	2	99	99	1	1	88	6	88	1	99

	aa	sa	ac1	sc12	ad1	sd1	aed	sed	ae	se	ah1	sh1	asa	ssa	aou	sou	colr	cre	colv
43	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Seg	33	5	0
44	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Seg	33	5	0
45	88	88	1	99	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Ad	3	2	0
46	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	22	4	0
47	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	7	2	0
48	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	7	2	0
49	1	99	88	88	88	88	1	99	1	99	88	88	1	99	88	88	7	2	3
50	1	Pro	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Soc	21	4	80
51	1	Col	1	Grup	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	0	1	8
52	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	999	999	999
53	88	88	88	88	88	88	1	99	88	88	88	88	88	88	88	88	4	2	4
54	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	10	3	1
55	88	88	88	88	1	99	1	99	1	99	88	88	1	99	88	88	4	2	0
56	1	Acç	1	Acti	1	Prá	1	Cri	1	Pro	1	Ide	1	Pro	1	Ord	2	2	3
57	88	88	1	99	1	99	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	0	1	7
58	1	99	88	88	88	88	1	99	1	99	88	88	1	99	88	88	7	2	3
59	88	88	88	88	88	88	1	Acç	88	88	1	Hab	1	Acç	88	88	9	2	0
60	88	88	88	88	88	88	1	Sel	1	Sel	88	88	88	88	88	88	30	5	0
61	88	88	88	88	88	88	1	Sel	1	Sel	88	88	88	88	88	88	30	5	0
62	88	88	88	88	88	88	88	88	1	99	88	88	88	88	1	Apo	2	2	8
63	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	28	4	3
64	88	88	88	88	88	88	1	99	1	99	88	88	88	88	1	For	2	2	0
65	88	88	1	Visi	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	2	4
66	88	88	88	88	88	88	88	88	1	99	88	88	88	88	88	88	14	3	0
67	1	99	1	99	1	99	1	99	1	99	1	99	1	99	88	88	5	2	2
68	1	Lim	1	Apoi	1	Apo	1	Apo	1	Col	88	88	1	Tra	88	88	24	4	0
69	1	Lim	1	Apoi	1	Apo	1	Apo	1	Col	88	88	1	Tra	88	88	24	4	0
70	1	99	88	88	88	88	1	99	1	99	88	88	88	88	88	88	14	3	0
71	88	88	88	88	88	88	1	Val	88	88	88	88	88	88	88	88	999	999	999
72	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Pre	250	7	0
73	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	Pre	250	7	0
74	1	99	1	99	1	99	1	99	1	99	88	88	88	88	88	88	8	2	0

	cvoll	apo	arte	ate	ate	ate	outra	co	co	co	co									
43	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Segu	1	1	1	1
44	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	Segu	1	1	1	1
45	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	1	1	2	1
46	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	88	1	2	2	2
47	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	88	1	1	1	2
48	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	88	1	1	1	2
49	2	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	Filo	1	1	1	1
50	7	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	Prev	1	1	1	1
51	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	88	1	2	2	2
52	999	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	1	1	1	1
53	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	1	1	1	2
54	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	88	1	1	1	2
55	1	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2
56	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Serv	1	1	1	1
57	2	2	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	1	2	1	1
58	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	88	1	1	1	1
59	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2	88	1	1	1	1
60	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	88	1	1	1	2
61	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	88	1	1	1	2
62	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	88	1	1	1	1
63	2	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	88	1	1	1	2
64	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Inve	1	1	1	2
65	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	1	1	1	2
66	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	2	2	88	1	1	1	1
67	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Serv	1	1	1	2
68	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Assi	1	1	1	2
69	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	Assi	1	1	1	2
70	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	Inve	1	1	1	2
71	999	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	88	1	1	1	2
72	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	Inve	1	1	1	1
73	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	Inve	1	1	1	1
74	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	99	1	1	1	1

	co	co	co	outra	mn	npne	npc	tpn	tpcl	pds	pst	ppd	ppa	pri2	ppp	pou	outra	nt2
43	1	2	2	88	2	88	2	88	2	2	2	2	2	2	1	2	88	2
44	1	2	2	88	2	88	2	88	2	1	2	2	2	2	1	2	88	2
45	1	2	1	Info	2	88	99	88	1	2	2	2	2	2	1	2	88	1
46	1	2	2	88	2	88	8	88	1	1	2	1	2	2	1	2	88	2
47	1	2	2	88	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	2
48	1	2	2	88	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	2
49	1	1	1	Plat	1	99	99	2	2	1	1	1	1	2	1	1	Circ	1
50	1	1	1	Rádi	2	88	99	88	99	1	2	2	2	2	2	2	88	1
51	1	2	2	88	2	88	99	88	1	1	1	2	2	2	1	2	88	1
52	1	2	2	88	2	2	1	99	99	1	2	2	2	2	2	2	88	2
53	2	2	2	88	2	88	1	88	1	1	2	1	1	1	2	2	88	2
54	1	2	2	88	2	88	6	88	1	1	2	2	1	1	1	2	88	2
55	1	2	2	88	2	88	2	88	2	1	1	2	1	2	1	2	88	2
56	1	2	1	Balc	2	88	3	88	1	1	2	2	2	2	2	2	88	1
57	1	2	2	88	2	88	3	88	1	1	2	1	2	2	1	2	88	1
58	1	1	2	88	1	99	4	2	2	1	1	1	1	1	1	2	88	1
59	1	2	2	88	1	99	99	1	1	1	1	1	1	2	1	2	88	1
60	1	2	2	88	2	1	6	2	1	2	1	2	2	2	1	2	88	2
61	1	2	2	88	2	88	1	88	2	2	2	2	2	2	1	2	88	2
62	1	2	2	88	2	88	1	88	1	1	2	1	2	2	1	2	88	1
63	1	2	2	88	2	88	3	88	1	1	2	1	2	2	1	2	88	2
64	1	2	2	88	2	88	3	88	2	1	2	1	2	2	1	2	88	2
65	1	2	2	88	1	99	3	1	1	1	2	1	2	2	1	2	88	1
66	1	2	2	88	99	99	9	2	1	1	1	1	1	1	1	2	88	99
67	1	2	2	88	2	88	2	88	1	1	1	1	2	2	1	2	88	2
68	1	2	2	88	2	88	99	88	1	1	1	1	1	2	1	2	88	1
69	1	2	2	88	2	88	99	88	99	1	1	1	1	2	1	2	88	1
70	1	2	2	88	2	88	2	88	1	1	2	1	2	2	1	2	88	1
71	1	2	2	88	2	88	99	88	99	1	1	2	2	2	1	2	88	1
72	1	2	2	88	1	99	99	1	99	1	1	1	1	2	2	2	88	99
73	1	2	2	88	1	99	99	2	1	1	1	1	1	2	2	2	88	1
74	1	2	2	88	2	88	99	1	99	99	99	99	99	99	99	99	99	1

	fr2	isp2	id2	fe2	ff2	itic2	la2	mgt	pna	ou	outr	pos	p25						
43	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	2	2	1	1
44	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	88	2	1	2	1	2	2	2	1
45	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	2	2	2	1
46	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	1	2	2	1
47	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	2	2	2	1
48	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	2	2	2	1
49	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	88	2	1	1	1	2	2	2	1
50	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	88	2	1	1	1	1	2	2	1
51	1	1	2	1	2	2	2	1	2	2	88	2	1	2	1	1	2	2	1
52	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	2	2	1	2
53	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	88	2	2	2	2	1	2	2	2
54	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	1	2	2	2
55	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	1	2	2	2
56	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	1	2	1	2	2	2
57	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	1	2	2	2
58	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	88	2	1	1	1	2	2	2	1
59	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	88	2	1	2	1	1	2	2	1
60	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	1	1	2	1	1	2	2	1
61	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	1	2	2	1	1	2	2	2
62	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	2	2	2	2	1	2	2	2
63	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	88	2	2	2	2	2	2	1	1
64	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	88	2	1	1	2	1	2	2	2
65	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	88	2	2	1	1	1	2	2	2
66	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	2	1	1	1	2	2	2	2
67	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	88	2	2	2	1	1	2	2	2
68	1	2	2	1	1	2	2	2	1	2	88	2	1	1	1	2	2	1	2
69	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	88	2	1	1	1	1	1	2	1
70	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	2	1	1	2	1	2	2	2
71	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	88	99	1	2	2	1	2	1	1
72	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	2	2	2	1	2	2	2
73	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	1	2	2	2
74	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	88	99	2	2	2	2	2	2	2

	p25																			
43	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
44	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
45	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1
46	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1
47	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1
48	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1
49	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
50	1	2	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
52	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
53	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2
54	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2
55	2	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	2
56	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1
57	2	2	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
58	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2
59	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1
60	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2
61	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1
62	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2
63	2	2	1	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2
64	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2
65	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1
66	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
67	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1
68	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
69	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
70	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
71	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2
72	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
73	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
74	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1

BaseDados Impressao

	p25	p25	p25	p25	p25	outr	rec	rdt2	rpc	rm2	rei2	ri26	rrf2	raf2	rpp	rout	outr	obj	obj	
43	2	1	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	88	4	4	
44	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	88	4	4	
45	2	2	2	2	2	88	2	2	1	1	1	2	2	2	1	2	88	3	3	
46	2	2	1	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	3	4	
47	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	88	5	5	
48	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	88	5	5	
49	1	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	1	2	
50	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	5	4	
51	2	2	2	2	1	Bai	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	4	
52	2	2	2	2	2	88	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	88	3	3	
53	2	2	2	1	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	3	4	
54	1	2	1	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	4	
55	2	2	1	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	5	4	
56	2	1	2	1	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	3	5	
57	1	2	2	1	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	4	
58	1	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	1	2	
59	2	2	2	2	2	88	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	88	3	5	
60	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	88	5	5	
61	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	88	5	5	
62	2	2	2	2	2	88	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	88	4	4	
63	2	1	1	2	2	88	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	4	3	
64	2	2	2	2	2	88	2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	88	4	5	
65	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	88	5	4	
66	2	2	2	1	2	88	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	88	3	2	
67	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	88	4	4	
68	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	88	2	3	
69	2	2	2	2	2	88	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	88	2	3	
70	1	2	1	1	2	88	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	88	5	4	
71	2	1	2	2	2	88	1	2	1	2	2	1	2	2	1	2	88	5	3	
72	2	2	2	2	2	88	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	88	4	3	
73	2	2	2	2	2	88	1	1	1	1	2	1	1	2	1	2	88	4	4	
74	2	1	1	2	2	88	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	99	2	2

	obj	obj	obj	obj	prin	prin	prin	prin	prin	prin	prat	prat	prat	prat	prat	prat	ec3	ec3
43	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
44	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	99	4	4	4	4	5
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
46	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	5
47	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5
48	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	5
49	2	3	2	3	3	1	1	3	1	5	4	1	1	3	1	2	1	5
50	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
51	3	4	3	3	5	3	4	4	2	5	4	3	4	4	3	4	2	5
52	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
53	3	4	3	5	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	2	4
54	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
55	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	1	2	3	4	5	4	3	5
56	4	1	5	3	4	2	2	1	3	1	3	2	3	3	4	3	1	2
57	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	2	2
58	2	3	2	3	3	1	1	3	1	5	4	1	1	3	1	2	1	5
59	5	4	4	5	3	3	4	4	3	3	5	3	3	3	5	4	3	5
60	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5
61	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
62	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	5	3	5
63	3	3	4	5	4	4	4	3	4	2	3	4	4	3	4	3	2	4
64	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3	3	4	3	4	3	4
65	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5
66	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
67	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4
68	3	3	2	2	3	3	4	4	2	2	4	3	3	2	2	2	2	4
69	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4
70	3	4	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	5	4	4	5	3	3
71	3	3	5	3	5	3	3	3	4	3	3	4	5	3	3	4	4	3
72	4	2	3	2	3	4	99	3	3	2	4	3	4	3	3	4	1	99
73	4	2	4	3	3	4	99	3	4	3	4	3	4	3	3	4	2	3
74	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5

	ec3	I30	en3																
43	2	4	2	2	2	3	2	3	3	4	4	2	3	4	3	4	2	4	99
44	4	3	4	99	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	99	3	3	99
45	5	3	3	4	5	3	2	2	1	3	3	1	1	2	2	4	1	1	4
46	3	5	2	2	3	4	3	2	2	5	4	2	4	3	3	4	1	1	4
47	1	5	1	3	4	4	99	3	1	5	1	3	4	1	1	3	1	1	3
48	1	5	1	3	4	4	99	3	1	5	1	3	4	1	1	3	1	1	3
49	1	3	1	1	1	1	1	3	4	5	2	3	1	1	4	5	5	1	4
50	2	99	2	2	1	3	1	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	1	3
51	1	4	1	5	1	3	1	5	1	5	4	1	5	1	2	5	3	2	3
52	3	3	3	3	3	4	3	3	1	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3
53	1	5	2	3	1	4	2	1	1	5	3	2	3	1	3	3	2	2	5
54	1	4	2	2	1	3	1	2	1	3	3	1	3	3	3	4	1	1	3
55	1	3	1	4	1	3	1	2	5	4	4	2	3	2	4	3	3	1	1
56	1	4	1	5	1	5	1	4	2	3	5	4	2	3	5	5	1	2	4
57	1	4	2	4	1	4	2	4	2	3	5	4	2	3	4	4	1	2	4
58	1	3	1	1	1	1	1	3	4	5	2	3	1	1	4	5	5	1	4
59	2	5	2	3	1	5	1	2	1	3	3	1	4	2	4	5	1	3	3
60	1	2	2	1	1	5	1	2	1	5	2	2	3	1	99	5	1	2	5
61	1	5	2	5	1	5	1	5	1	5	5	1	5	1	4	4	2	1	5
62	1	2	2	1	1	5	1	2	1	5	2	2	3	1	3	5	1	2	5
63	1	2	2	1	2	4	1	2	1	4	2	2	3	1	3	5	1	2	4
64	1	2	2	1	2	4	1	2	1	4	2	2	3	1	3	5	1	2	4
65	2	5	2	4	1	5	1	2	1	3	3	1	4	2	4	5	1	3	3
66	1	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	1	3	3	1	3
67	5	3	3	4	5	3	2	2	1	3	3	1	1	2	2	4	1	1	4
68	2	4	3	2	2	5	3	2	2	5	5	2	3	3	4	2	4	2	3
69	1	3	1	2	1	5	2	2	1	5	5	2	2	3	3	3	3	2	5
70	1	4	2	4	1	4	2	1	1	4	3	2	3	2	1	5	2	2	4
71	3	5	3	2	3	3	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	1	1	3
72	1	4	1	4	1	5	1	4	1	2	2	4	1	1	3	5	1	2	5
73	1	4	1	4	1	5	1	4	1	2	2	4	1	1	3	4	1	2	5
74	2	3	1	1	3	5	3	4	3	2	2	2	2	3	3	5	1	1	2

	en3	ap3																	
43	2	3	4	4	3	3	4	3	3	2	3	4	3	4	3	4	3	2	3
44	3	99	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
45	3	4	2	1	1	3	1	1	5	1	1	4	2	3	4	3	4	3	2
46	1	4	4	1	1	1	4	2	4	2	1	4	2	3	5	2	4	5	1
47	1	4	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	1	4	4	1	4	4	1
48	1	4	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	1	4	4	1	4	4	1
49	2	2	1	5	1	4	3	1	5	3	1	2	1	3	5	4	4	4	4
50	3	3	2	2	3	1	3	2	3	3	1	3	1	3	3	2	3	3	1
51	4	4	4	1	5	1	5	1	5	1	1	4	3	5	5	1	4	5	1
52	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
53	2	5	3	1	1	3	5	1	2	2	3	4	2	5	5	3	3	5	3
54	1	3	4	1	2	1	3	1	4	1	1	3	1	3	4	3	3	3	2
55	1	4	4	4	2	2	3	2	4	2	2	4	2	5	3	2	2	3	2
56	4	3	4	2	1	1	5	1	5	4	4	2	1	3	4	2	3	3	5
57	4	3	4	2	1	1	5	2	4	4	4	2	2	3	4	2	3	3	4
58	2	2	1	5	1	4	3	1	5	3	1	2	1	3	5	3	3	3	3
59	2	5	5	1	1	1	4	1	4	1	1	3	2	5	4	2	5	4	1
60	1	5	5	1	1	1	5	1	4	1	1	4	1	4	5	4	5	5	1
61	1	5	5	1	1	1	5	1	5	1	1	5	1	5	4	2	5	5	1
62	1	5	5	1	1	1	5	1	4	1	1	4	1	4	5	4	5	5	1
63	2	4	5	1	1	1	4	1	4	1	1	4	1	4	5	4	4	5	1
64	2	4	5	1	1	1	4	1	4	1	1	4	1	5	5	4	4	4	2
65	2	5	5	1	2	1	4	1	4	1	1	3	2	5	4	2	5	4	1
66	3	3	3	1	1	3	3	1	3	1	1	3	1	2	3	1	3	4	1
67	3	4	2	1	1	3	1	1	5	1	1	4	2	3	4	3	4	3	2
68	2	3	3	1	1	1	2	1	3	1	2	3	2	3	2	2	3	5	3
69	1	3	3	1	1	1	2	1	3	1	2	3	2	3	2	1	3	5	3
70	2	5	4	1	1	1	5	2	5	1	1	4	1	4	5	2	3	3	1
71	1	3	3	1	5	1	3	1	3	1	1	3	1	3	3	1	3	3	3
72	99	5	4	1	1	1	4	2	5	1	3	4	1	5	5	1	5	5	1
73	2	4	4	1	1	1	4	2	5	1	2	4	1	5	5	1	5	5	2
74	4	5	2	2	2	2	4	1	2	4	2	2	2	2	4	1	4	4	3

BaseDados Impressao

	ag3	mc																	
43	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	2	3	2	4	3	3	3
44	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	5	2	3	2	3	2	99	99	2	3	3	3	2	4	3	3	5	2	2
46	5	2	5	2	1	1	2	1	4	4	3	3	1	4	2	4	4	2	1
47	5	1	4	1	99	1	1	1	3	3	4	4	1	3	1	3	3	1	1
48	5	1	4	1	99	1	1	1	3	3	4	4	1	3	1	3	3	1	1
49	1	3	5	1	1	3	3	3	2	4	3	5	3	1	5	2	4	4	1
50	3	1	3	1	1	99	99	99	3	3	3	3	1	3	99	3	3	99	99
51	5	1	5	3	1	1	2	3	3	5	4	2	5	5	1	5	5	2	2
52	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3
53	5	2	5	1	1	1	3	1	4	3	3	2	1	3	2	5	5	2	2
54	3	2	4	1	1	1	2	3	3	2	4	1	1	3	1	3	4	2	2
55	5	1	2	3	3	2	1	2	1	4	3	3	3	3	2	3	1	2	2
56	3	2	5	3	1	4	5	2	5	5	4	4	3	5	2	5	4	5	1
57	3	2	4	3	1	4	5	2	5	5	4	4	3	5	2	4	4	5	1
58	1	3	5	1	1	3	3	3	2	4	3	5	3	1	5	1	4	4	1
59	5	1	3	1	1	1	2	2	5	4	4	1	1	5	2	5	5	2	1
60	4	1	5	1	1	1	3	3	5	5	1	2	2	2	1	4	5	1	2
61	4	1	5	1	1	1	3	1	5	3	5	1	1	5	1	4	5	1	2
62	4	1	5	1	1	1	3	3	5	5	3	2	2	2	1	4	5	1	2
63	4	1	4	1	1	1	3	4	4	5	3	2	2	2	1	4	5	1	2
64	4	1	4	1	1	1	3	4	4	5	3	2	2	2	1	4	4	2	2
65	5	1	3	1	1	1	2	2	5	4	4	1	1	5	2	5	5	2	1
66	4	1	4	2	1	1	2	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2
67	5	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	4	3	3	5	2	2
68	3	2	3	1	2	1	2	3	3	3	3	2	1	4	3	3	3	2	2
69	3	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2
70	3	2	4	2	1	1	4	2	5	4	3	2	1	4	1	4	5	2	1
71	3	1	3	1	1	1	3	1	3	3	3	1	1	3	1	3	3	1	1
72	5	2	5	99	1	1	5	1	5	5	99	99	1	5	1	5	99	99	1
73	4	2	5	2	1	2	5	2	5	5	4	1	1	5	1	5	4	2	1
74	4	2	5	4	1	2	99	3	4	5	3	2	2	5	2	4	4	2	2

	mc	td3	f30																
43	3	4	3	2	3	4	2	3	4	3	2	2	2	2	3	3	3	3	4
44	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	4
45	5	1	3	3	2	3	2	5	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3
46	4	1	3	4	2	1	2	3	2	3	4	4	3	4	2	2	4	4	4
47	4	1	3	3	3	1	1	3	3	1	5	4	3	1	3	1	3	3	3
48	4	1	3	3	3	1	1	3	3	1	5	4	3	1	3	1	3	3	3
49	5	1	2	3	5	1	1	5	3	1	5	1	2	3	1	5	1	3	1
50	3	1	3	99	99	99	99	3	99	3	99	99	99	3	99	99	3	3	1
51	5	1	5	4	2	1	3	5	3	1	5	5	4	4	5	1	5	4	1
52	3	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2
53	3	1	5	3	2	2	2	5	2	1	4	4	2	5	1	1	3	5	1
54	3	1	5	3	3	3	1	3	1	1	3	3	3	4	1	1	3	3	1
55	3	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	4	4	4	2	3	3	3	2
56	4	1	5	3	3	2	2	5	3	1	4	2	2	1	3	3	5	5	5
57	4	1	5	3	3	2	2	4	3	2	4	2	2	1	3	3	5	4	4
58	5	1	2	3	5	1	1	5	3	1	5	1	2	3	1	5	1	3	1
59	5	1	5	3	2	2	2	5	4	1	3	3	3	3	1	1	5	3	2
60	4	1	4	5	4	4	1	5	5	1	3	5	1	5	1	1	2	5	1
61	5	1	5	5	1	2	1	5	5	1	4	5	1	4	1	1	5	5	1
62	4	1	4	5	4	4	1	5	5	1	3	5	1	5	1	2	2	5	1
63	4	1	4	5	5	4	1	5	5	1	4	5	1	4	2	2	2	5	1
64	4	1	4	5	5	4	1	5	5	1	4	4	2	1	2	2	2	5	1
65	5	1	5	3	2	2	2	5	4	1	3	3	3	3	1	1	5	3	2
66	3	1	3	2	2	1	2	3	1	4	3	2	2	3	2	2	1	2	3
67	5	1	3	3	2	3	2	5	2	2	3	3	4	3	2	2	3	3	3
68	1	1	3	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	1
69	3	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	2
70	2	1	3	4	2	1	1	5	2	2	4	4	5	3	2	2	3	3	4
71	3	1	3	3	3	3	1	3	2	1	3	3	2	3	1	1	3	3	1
72	3	1	5	5	1	1	1	5	99	1	4	2	2	5	2	2	5	99	99
73	3	1	5	5	1	1	1	5	2	1	4	2	2	5	2	1	5	2	2
74	1	2	3	2	4	1	2	4	3	2	4	4	4	4	4	3	2	3	2

## BaseDados\_Impressao

	f30	f30	obs	ida	faix	ano9	aco
43	3	4		26	1,0	1383	1,0
44	3	3		41	3,0	1383	1,0
45	2	2		99	5,0	99,0	1,0
46	1	1		33	2,0	1999	2,0
47	1	1		30	2,0	2000	2,0
48	1	1		48	3,0	2000	2,0
49	5	1	RS	27	1,0	1993	1,0
50	1	1		54	4,0	1947	1,0
51	1	1		32	2,0	1997	1,0
52	2	2		42	3,0	99,0	1,0
53	1	1		53	4,0	99,0	1,0
54	1	1		54	4,0	2003	3,0
55	1	1		33	2,0	2000	2,0
56	1	1	Con	28	1,0	99,0	1,0
57	1	1		63	5,0	2006	4,0
58	2	1		29	1,0	1993	1,0
59	1	1	Os	37	2,0	99,0	1,0
60	2	2		45	3,0	1994	1,0
61	1	1		24	1,0	1994	1,0
62	2	2		47	3,0	2005	3,0
63	2	1		58	4,0	99,0	1,0
64	2	2		38	2,0	99,0	1,0
65	1	1		69	5,0	2002	3,0
66	1	1		54	4,0	1988	1,0
67	2	2		66	5,0	99,0	1,0
68	1	1		78	5,0	99,0	1,0
69	2	1		35	2,0	99,0	1,0
70	2	1		29	1,0	99,0	1,0
71	1	1	Def	32	2,0	99,0	1,0
72	1	1		53	4,0	99,0	1,0
73	1	1		40	3,0	99,0	1,0
74	2	1		49	3,0	99,0	1,0