

Intervenção Local e Gestão de Parcerias

Ana Esgaio

Hermano Carmo

Sumário:

Objectivos de aprendizagem.....	3
1. Eixos da intervenção local	4
1.1 O processo de intervenção social: génese e rumos actuais	4
1.2 Tendências da intervenção local	8
1.3 Os serviços de proximidade.....	8
Actividade 1	9
2. Tendências actuais da gestão.....	10
2.1 A gestão como função organizacional.....	10
2.2 Perfil do gestor no início do século XXI	11
2.3 A diversidade de organizações na conjuntura	12
2.4 Redes, organizações-mosaico e parcerias	15
Actividade 2.....	16
3. A parceria como estratégia de trabalho colaborativo	17
3.1 Das Redes às parcerias	17
3.2 Características e exigências das parcerias.....	18
3.3 Desafios estratégicos no planeamento, gestão e avaliação das parcerias	19
Actividade 3.....	21
4. Intervenção local e gestão de parcerias: casos paradigmáticos	22
4.1 O Projecto Oeiras PRO.....	22
4.2 O Projecto PETI.....	24
4.3 Parcerias em projectos com crianças de rua.....	26
4.4 Parcerias escola-comunidade em educação para a cidadania e na prevenção de problemas agudos	28
Actividade 4.....	30
Actividade final.....	31
Lista dos conceitos principais.....	32
Leituras recomendáveis	32
Bibliografia complementar.....	32

Objectivos de aprendizagem

No final deste capítulo, o estudante deve ser capaz de:

1. Identificar as principais linhas de evolução e de identificação das ciências sociais e da intervenção social de acordo com os desafios do contexto social.
2. Enunciar e discutir um conceito de intervenção social suficientemente robusto para abarcar todas as suas dimensões actuais.
3. Identificar os subsistemas de qualquer processo de intervenção social.
4. Diferenciar as acções de diagnóstico, de intervenção e de integração de qualquer processo de intervenção social.
5. Descrever a complexidade da intervenção social actual, no que respeita às suas finalidades, funções dimensões, valores, sistemas clientes e interventores, campos de actuação, perspectivas dominantes e focagem da intervenção.
6. Identificar a relação entre a globalização, o valor dos projectos locais e a emergência do trabalho em parceria e dos serviços de proximidade.
7. Comparar os conceitos de eficácia e eficiência.
8. Discutir o valor da gestão como função organizacional.
9. Identificar as principais competências que integram o perfil de um gestor.
10. Distinguir e discutir os conceitos de grupo, equipa e organização.
11. Identificar as várias escalas de análise de uma organização.
12. Enquadrar as parcerias do âmbito das estratégias de trabalho colaborativo, identificando as suas características e exigências.
13. Identificar os principais desafios estratégicos colocados ao planeamento, gestão e avaliação de parcerias.
14. Conhecer casos paradigmáticos de intervenção local e gestão de parcerias.

1. Eixos da intervenção local

1.1 O processo de intervenção social: gênese e rumos actuais

A intervenção social, no sentido que lhe damos actualmente, nasceu e cresceu com a sociedade industrial, a par do conjunto das Ciências Sociais (figura 1).



Figura 1- O caldo de cultura

Ao longo do sec XIX e no sec XX até à 2ª guerra mundial, observou-se uma especialização progressiva que deu origem às identidades de 6 conjuntos das principais C. Sociais. Após a 2ª guerra, com a tendência para a planetarização do saber e para a redução dos olhares etnocêntricos, tem-se registado uma reconfiguração do conhecimento, por via da emergência de domínios de fronteira, pluridisciplinares, interdisciplinares, ou mesmo com vocação transdisciplinar. Assim, enquanto que as Ciências Sociais se diferenciaram como resposta à necessidade de entender a sociedade nova que emergia e os problemas que daí decorriam (Wallerstein, 1996 – Figura 2), a intervenção social nas suas diversas formas desenvolveu-se como resposta à necessidade de resolver esses mesmos problemas (Carmo, 2010).

Linhas de clivagem do sistema de disciplinas das Ciências Sociais (sec XIX)



Figura 2- Génesis das Ciências Sociais

Deste último processo emergiu um conjunto de **funções sociais diferenciadas**, que progressivamente se foram padronizando sob a forma de **áreas profissionais novas**, todas elas pretendendo responder às necessidades sociais criadas pela nova conjuntura. As **designações** que se foram sedimentando a partir desta dinâmica, **nem sempre foram consensuais**. Assim enquanto expressões como *intervenção institucional e animação sócio-cultural* fazem referência a abordagens relativamente diferenciadas e herdeiras de tradições académicas claramente identificadas¹, os conceitos de *serviço social, trabalho social e intervenção social* não são entendidos de igual forma pelos diferentes autores, umas vezes sendo tomados como sinónimos adoptados por diferentes tradições académicas, outras vezes com significados claramente diferenciados. (Carmo, 2008:60)

Numa acepção ampla pode definir-se **intervenção social** como um processo social em que uma dada pessoa, grupo, organização, comunidade, ou rede social - a que chamaremos **sistema-interventor** - se assume como **recurso social** de outra pessoa, grupo, organização, comunidade, ou rede social - a que chamaremos **sistema-cliente**² - com ele **interagindo** através de um **sistema de comunicações** diversificadas, com o objectivo de o ajudar a suprir um conjunto de **necessidades sociais**, potenciando **estímulos** e combatendo **obstáculos** à mudança pretendida.

¹ No caso da **intervenção institucional**, decorrente da contribuição da escola francesa, em que avultam nomes como Lapassade, Lourot, Lobrot e Ardoino, caracterizada pela prática da intervenção social, sobretudo em contexto organizacional, marcada pela combinação do marxismo, da psicanálise e da dinâmica de grupo; por seu turno a **animação sócio-cultural**, fortemente influenciada pelas correntes não-directivas da psicoterapia e das ciências da educação de que se fará referência adiante.

² Dada a complexidade dos protagonistas em presença num processo e intervenção social (sistemas-clientes e sistemas-interventores), é usual classificá-los em três conjuntos de complexidade crescente: os sistemas *microsociais* (pessoas e grupos), *mesosociais* (organizações) e *macrosociais* (comunidades e redes), cada um dos quais exigindo procedimentos específicos.

Para ficar com uma ideia da **complexidade dos domínios da Intervenção social**, observe a figura 3 e repare nos seguintes aspectos:

- O sistema interventor pode ser composto por uma ou mais pessoas e, neste caso, organizadas em grupos, organizações, comunidades ou mesmo em unidades sociais maiores.
- O sistema cliente, de igual modo pode ser uma simples pessoa que carece de ajuda, ou uma unidade social mais complexa.
- O contexto em que decorre o processo de intervenção, pode ser interpessoal, ou pode ter como ambiente um grupo uma organização, uma rede de organizações, uma comunidade ou uma dimensão mais ampla.
- Finalmente, o tipo de interação gerado, pode visar a prestação personalizada de cuidados e serviços de proximidade ou pretender atingir de forma generalizada segmentos de população ou a sua totalidade através de políticas sociais.

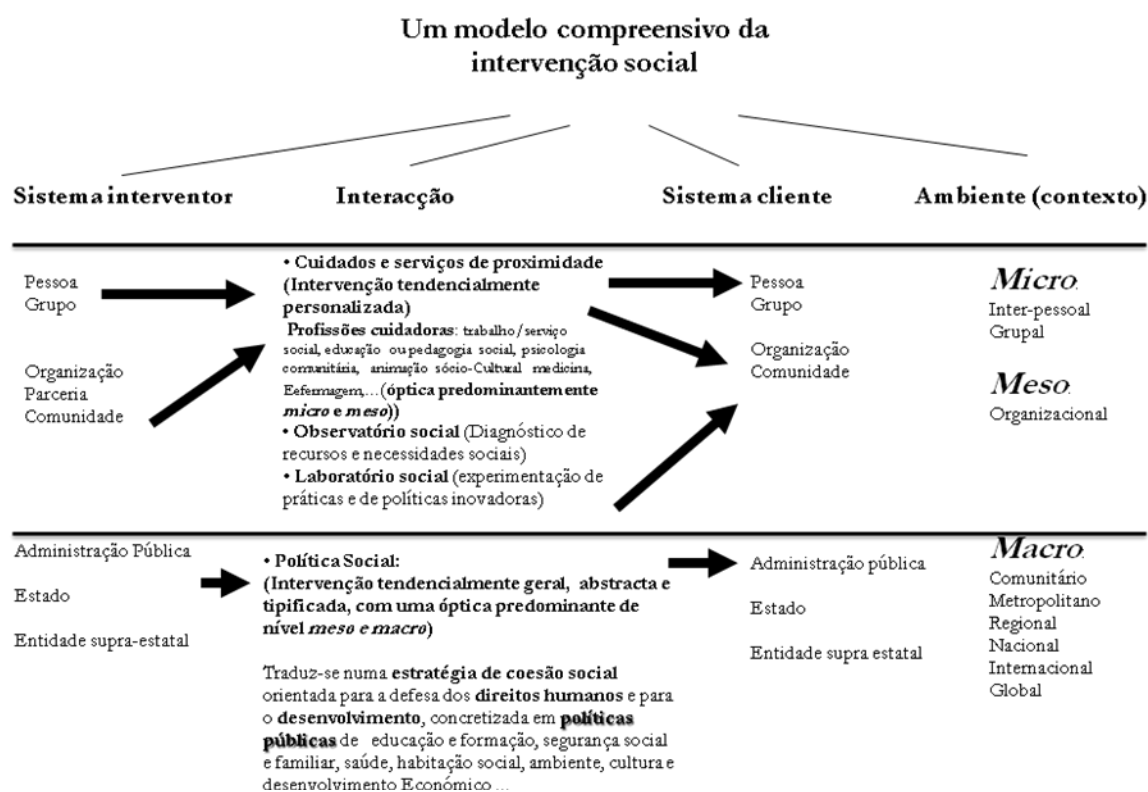


Figura 3- Intervenção social: variáveis estratégicas (Carmo 2008b: 269)

Enquanto nos primórdios da intervenção social os sistemas interventores eram pessoas sem qualificações particulares, motivadas por razões de natureza filantrópica, com o decorrer do tempo registou-se uma especialização progressiva, sendo hoje habitual encontrarmos no terreno técnicos altamente qualificados, com formação superior e mesmo pós-graduada em psicologia, sociologia, antropologia, política social, serviço social, comunicação social, ciência política e administrativa, ciências da educação e mesmo

noutros domínios aparentemente mais distantes como nos das ciências da saúde e da agronomia. Enquadrados ou não por estes, observa-se também pessoal com menos qualificações, profissional ou voluntário, que presta um conjunto muito diversificado de cuidados e serviços de proximidade ou de apoio logístico.

A diversidade do seu contributo pode ser agrupada em três tipos de acções:

- Diagnóstico da realidade social (especializado ou não).
- Intervenção (especializada ou não)
- Contributos generalistas, no sentido sistémico (normalmente a cargo de pessoal técnico mas, em algumas situações também por dirigentes de organizações do 3º sector, sem qualificações específicas para o efeito)

Para ficar com uma ideia aproximada da complexidade da intervenção social hoje, observe a figura 4: Lendo cada um dos elementos de cima para baixo, pode observar que as finalidades, funções, dimensões, valores, sistemas cliente, campos de actuação, perspectivas dominantes, papéis do sistema interventor e focagem da intervenção social, foram-se tornando cada vez mais complexos ao longo do tempo.

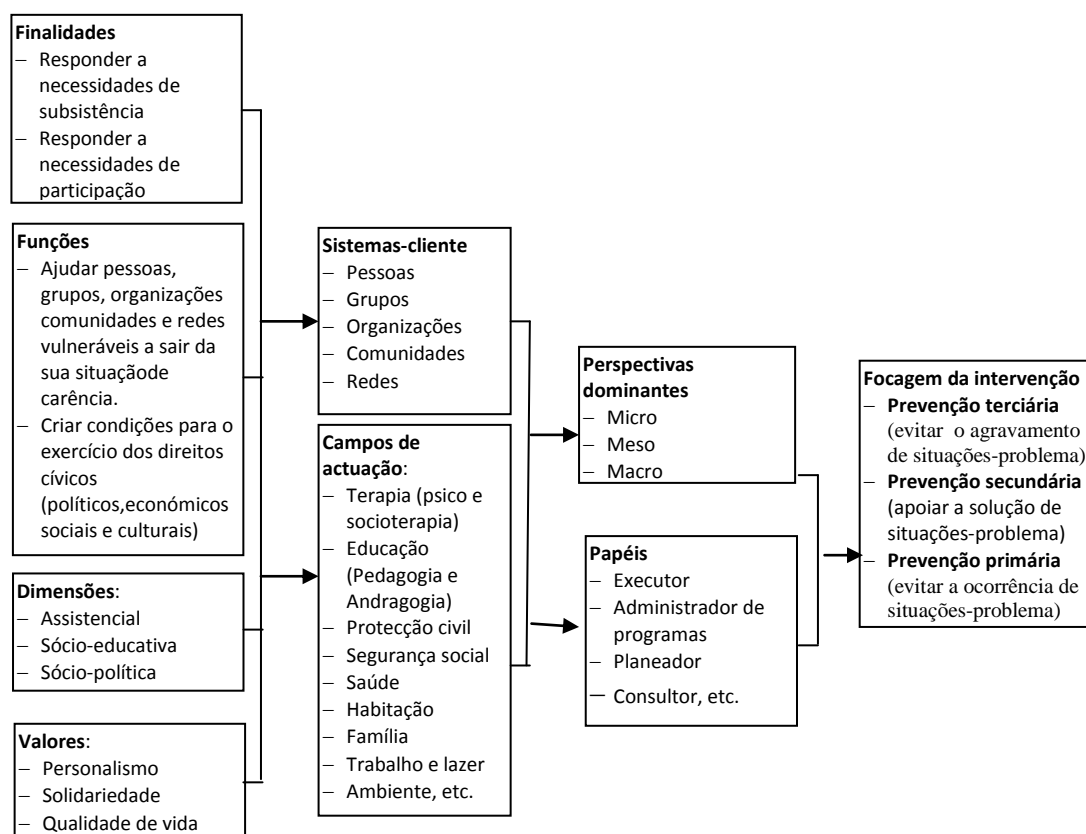


Figura 4 - Trabalho social: a complexificação crescente dos quadros de actuação (Carmo 2008: 70)

1.2 Tendências da intervenção local

O processo de globalização económica tornou visíveis diversos problemas sociais à escala global como a fome, a violência e a exclusão social, condicionando o aparecimento de respostas sociais à escala supranacional.

Mas paralelamente tornou-se evidente que tal escala de intervenção não alcançaria os efeitos desejados se não fosse ancorada cada vez mais em projectos locais consistentes. Um exemplo apenas ilustrativo: uma das queixas frequentes da UNICEF, registada em vários dos seus relatórios, tem sido o desvio ilegítimo de fundos, inicialmente destinados a projectos de educação e saúde de regiões carenciadas, para despesas militares. Para que tal não continuasse a acontecer, foi aconselhada uma forte fiscalização que passava pela doação directa dos recursos aos projectos locais, fossem eles geridos por organizações governamentais ou não governamentais.

No entanto, tem-se observado com alguma frequência que várias organizações locais apresentam uma **dispersão de recursos em actividades muito diversificadas**. Esta situação tem, como efeitos, encontrarmos na mesma zona diversos serviços a oferecerem o mesmo tipo de respostas, às vezes aos mesmos utentes, a par de diversos cidadãos que carecem de cuidados específicos e que não os encontram por falta de oferta adequada.

Como medida preventiva de tal situação tem vindo a perfilar-se a ideia de que as organizações locais **se devem concentrar naquilo que fazem** (ou podem fazer) **bem**, e não se devem dispersar por actividades múltiplas, muitas vezes com elevados custos e eficácia duvidosa. Isto porque por muito generosas que possam ser as intenções, não é previsível que uma mesma instituição possa prestar serviços diversificados de qualidade a toda a população. Normalmente, **à excessiva diversificação da oferta corresponde a redução da sua qualidade**.

Como corolário desta tese, começa a ser consensual que **a diversificação da oferta** em matéria de política social (particularmente nos domínios da saúde, segurança social e educação), deve ser feita não tanto pela criação de múltiplas valências na mesma instituição, mas **pela articulação em parcerias sólidas** de instituições, especializadas em prestar serviços específicos de proximidade.

1.3 Os serviços de proximidade

Neste artigo, utilizamos o conceito de serviços de proximidade, de forma a incluir todos *os que envolvem a concretização de uma série de actividades ligadas à vida quotidiana e familiar, estando implantados numa determinada unidade territorial e implicando o estabelecimento de uma relação de confiança entre prestador e cliente, no sentido de construir respostas adequadas a necessidades individuais e comunitárias específicas, o que lhe confere um carácter de utilidade social* (Esgaio, 2010:70).

Nesta definição destacam-se cinco aspectos principais:

- **um conjunto de actividades** ligadas à vida quotidiana e familiar (tradicionalmente desempenhadas pelas famílias e que foram sendo externalizadas progressivamente);
- **a proximidade objectiva dos serviços** (actividades implantadas territorialmente, o que lhes confere um elevado potencial de adequação às necessidades da população);

- **a proximidade subjectiva dos serviços** (a prestação do serviço constrói-se através da relação entre prestador e cliente³;
- **a criação de respostas específicas para as necessidades** (lógica de personalização dos serviços);
- o que leva a que estas **actividades sejam consideradas como de utilidade social**.

No contexto dos serviços de proximidade tem-se verificado a multiplicação de respostas sociais. Relativamente aos serviços de apoio à infância e juventude, apresentam-se, na figura seguinte, as principais respostas existentes.

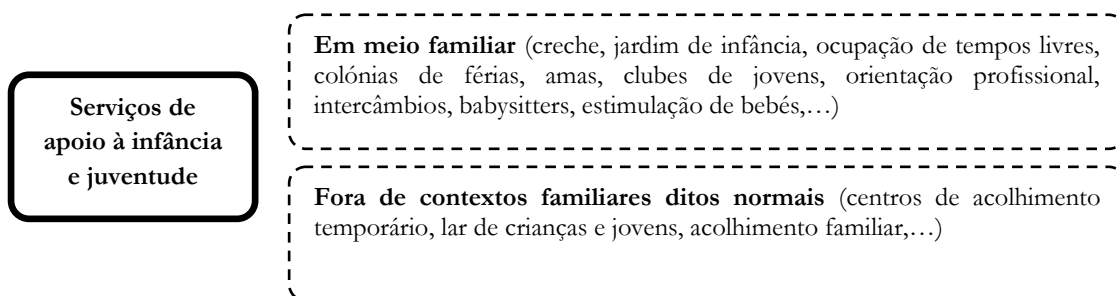


Figura 5- Tipologia dos serviços de apoio à infância e juventude

Analisando a evolução dos serviços de proximidade na área da infância e juventude em Portugal, verifica-se que o número de entidades que oferecem alojamento duplicou e as entidades sem oferta de alojamento triplicaram entre 1995 e 2006 (MTSS, Quadros de Pessoal). Por outro lado e atendendo ao volume de emprego existente nesta área, as respostas com e sem alojamento na área da infância e juventude apresentam um aumento que representa praticamente a quadruplicação dos postos de trabalho no mesmo período de análise (MTSS, Quadros de Pessoal).

Estes dados, ao tornarem visíveis os importantes recursos mobilizados para a intervenção junto de crianças e jovens, reforçam a necessidade de aprofundar as estratégias de trabalho colaborativo nesta área, como forma de potenciar a eficácia e eficiência da acção levada a cabo.

Actividade 1

Imagine que foi incumbido (a) de dar apoio à Comissão de Protecção a Crianças e Jovens (CPCJ) de um dado município. Analise essa parceria - num texto que não exceda uma página A4 - como sistema-interventor, de acordo com as finalidades, funções, dimensões, valores, sistemas-cliente, campo (s) de actuação, papéis dos agentes do sistema-interventor, e focagem da intervenção.

³ Este aspecto interliga-se com o conceito de *prosuming*, de Alvin e Heidi Toffler (2006), que se aplica a situações em que o consumidor é simultaneamente produtor, introduzindo valor acrescentado no próprio produto.

2. Tendências actuais da gestão

No ponto anterior começou-se por analisar brevemente algumas das características da intervenção social actualmente praticada, sublinhando a sua complexidade. Seguidamente chamou-se a atenção para a importância da intervenção social à escala local, em parcerias sólidas, sem a qual nenhum problema social poderá ser enfrentado com êxito. Concluiu-se a secção, fazendo especial referência aos serviços de proximidade como instrumentos indispensáveis de melhoria da qualidade de vida das populações, particularmente na prevenção dos problemas sociais.

Todavia, é essencial ter presente que, para que os serviços e organizações locais sejam eficazes⁴ e eficientes⁵, é indispensável que sejam bem liderados. É por isso indispensável fazer uma breve reflexão sobre a função de gestão nas organizações e o perfil genérico exigível a qualquer gestor.

2.1 A gestão como função organizacional

Para iniciar tal reflexão, comece por ler o seguinte texto:

O industrialismo (...) rompeu a sociedade em milhares de partes encadeadas – fábricas, igrejas, escolas, sindicatos de trabalhadores, prisões, hospitais, etc. Quebrou o conhecimento em disciplinas especializadas. Quebrou os empregos em fragmentos. Quebrou as famílias em unidades menores. Assim fazendo, esfacelou a vida da comunidade e da cultura.

Alguém tinha de reagrupar as coisas de uma forma diferente. Esta necessidade deu nascimento a muitas novas espécies de especialistas cuja tarefa básica era a *integração*. Intitulando-se executivos ou administradores, comissários, coordenadores, presidentes, vice-presidentes, burocratas ou gerentes, brotavam em todos os negócios, em todos os governos, em todos os níveis da sociedade. E revelaram-se indispensáveis. Eram os *integradores* (Toffler, 1980: 74).

Nesta primeira aproximação podemos dizer que um administrador ou um gestor é um *integrador*, isto é, um indivíduo cuja primeira função é dar um sentido consistente às várias contribuições individuais numa dada organização.

Se formos a um dicionário etimológico, verificaremos que a palavra *administrar* tem duas diferentes origens: *minister*, que significa *auxiliar* (é neste sentido que se fala de serviços

⁴ Uma organização é tanto mais eficaz quanto os seus resultados se aproximem dos objectivos previstos. Isto significa que a *eficácia* é a relação entre os resultados obtidos e os previstos.

⁵ Uma organização é tanto mais eficiente quanto os seus resultados sejam alcançados com o menor custo possível. Isto significa que a *eficiência* é a relação entre os resultados obtidos e os recursos investidos para os alcançar.

administrativos em várias organizações) e *ad manus trahere* que significa *trazer à mão, comandar* (quando se faz referência ao *Conselho de Administração* de uma organização adopta-se este significado). É também este último o sentido da palavra latina *gerere*, que deu origem à palavra *gestão*.

Gerir é, portanto, *comandar*, tratando-se de uma função essencial a todas as organizações humanas que carecem de liderança para desempenharem as suas funções de *coesão interna* e de *orientação colectiva*. Se assim é, torna-se fundamental identificar os elementos essenciais a essa função.

2.2 Perfil do gestor no início do século XXI

Em Abril de 1980, a pedido do presidente Pompidou, 35 empresários e 15 académicos franceses reuniram-se durante alguns dias para discutirem qual deveria ser o perfil do gestor do século XXI. As suas conclusões foram reproduzidas num relatório ainda hoje actual, que seguidamente se sintetiza.

De acordo com aquele documento, cada gestor deve ser, simultaneamente, um **especialista**, um **generalista** e um **animador**:

Antes de mais **um especialista em estruturas, isto é em análise e intervenção organizacional**, o que integra seis tipos de competências:

1. Capacidade para **planear** ou seja para *definir rumos*, o que integra
 - Saber **integrar** os vários *quereres comuns* da organização
 - Saber **aproveitar** o planeamento como *bússola* e não como *espartilho*
2. Capacidade para **organizar**, isto é para *articular meios*, o que implica
 - Saber **criar** recursos
 - Saber **hierarquizar** recursos
3. Capacidade para **controlar**, ou seja, para *comparar resultados obtidos com resultados previstos e introduzir correcções*, o que exige
 - Desenvolver capacidades de **observação**
 - Desenvolver capacidades de **escuta**
4. Capacidade para **motivar**, isto é para *mobilizar os colaboradores para os objectivos colectivos*, o que obriga a
 - Saber identificar o **potencial** das pessoas e da organização
 - Saber provocar efeitos de **sinergia**, através de acções de **coesão** e de **condução** das pessoas e da organização
5. Capacidade para **criar uma rede comunicacional aceitável**, que exige o *treino das competências* para
 - Saber **ler, escrever, falar e escutar** com **clareza** e **rigor**

- Saber **montar circuitos** comunicacionais correctos (emissores, canais, suportes e filtros)
 - Saber **respeitar as regras comunicacionais**
6. Capacidade de **desenvolver** os recursos que tem ao seu dispor, ou seja competência para *pôr os talentos disponíveis a render*. Isto implica **saber gerir as múltiplas inteligências** dos colaboradores (Gardner, 1995).

Como **generalista**, o gestor precisa possuir uma bagagem multidisciplinar que lhe permita *traduzir* os vários discursos na organização⁶, dominar diferentes línguas de trabalho⁷ e dominar a linguagem informática⁸.

Como **animador**, este profissional deve dominar a técnica de **entrevista**, técnicas de **animação de pequenos grupos** e técnicas de **negociação**. Mas esse domínio instrumental não lhe basta, sob pena de se transformar num mero manipulador de pessoas: precisa de desenvolver a sua **inteligência emocional e social** (Goleman, 1995, 2006, 2009), bem como uma **visão holística**⁹ (Zohar, e Marshall, 2004) e enquadrar a sua prática numa sólida matriz axiológica.

2.3 A diversidade de organizações na conjuntura

Tendo como ponto de partida as definições insertas na figura 5, pode afirmar-se que, à semelhança do que se observa noutros domínios da sociedade de informação, também no campo das organizações se regista uma enorme diversidade.

Grupos, equipas e organizações

Grupo:

- **conjunto reduzido** de indivíduos, com um ou mais **objectivos comuns**, cuja **interiorização**, através de uma elevada **densidade social**, produz uma dada **consciência de pertença**, que se traduz numa dinâmica de **coesão** e de **locomoção**

Equipa:

- **grupo heterogéneo**, com **especialização de tarefas** e uma **dinâmica de cooperação** (ex: equipa de futebol)

Organização:

- **associação** de indivíduos, estruturados numa rede interna de pessoas, grupos e **equipas**, que dispõem de um conjunto de **recursos** necessários ao desempenho de uma dada **missão** comum.

Figura 6 – Três conceitos fundamentais em intervenção social (Carmo, 2008)

⁶ Ex: Educação, Ciências Sociais, Direito, Finanças Públicas, Gestão de recursos humanos, etc.

⁷ Ex: o inglês, outras línguas da UE e das comunidades migrantes como o crioulo, o russo, o árabe, etc.

⁸ Ex: Processamento de texto, folha de cálculo, bases de dados, tratamento estatístico, software de comunicações, etc.

⁹ Zohar, e Marshall (2004) falam de *inteligência espiritual*, outros autores como Charles Handy referem-se à *visão helicóptero*, para designar a capacidade de posicionar a realidade em contextos mais amplos. Neste texto preferimos chamar-lhe *visão holística*, por permitir situar cada situação uma totalidade contextualizada.

Antes de fazer referência a essa diversidade, parece útil fornecer, ainda que de modo quase telegráfico, alguns **elementos estruturantes** das organizações.

Em primeiro lugar, interessa perceber quais são os **desafios estratégicos** dos grupos, das equipas e das organizações: assim, *para qualquer grupo*, o desafio estratégico, isto é, o principal aspecto que deve mobilizar quem o lidera, é a **coesão interna** e a **condução intragrupal**. *Para qualquer equipa*, dada a sua heterogeneidade, os desafios fundamentais são a promoção da **unidade na diversidade**, (coesão da equipa) e da **complementaridade das contribuições individuais** (condução da equipa). Para qualquer organização, os desafios integram os anteriores, acrescentando-se-lhes a **coesão intergrupala** e a **orientação intergrupala** (dos grupos e equipas internos), bem como a **articulação com o ambiente externo**¹⁰.

Quando analisamos uma organização, este trabalho pode ser feito, tal como na cartografia, a **várias escalas**:

- Escala **social** (*macro*), em que se procura indagar qual a função da organização no contexto social (responsabilidade social e legitimação).
- Escala **organizacional** (*meso*), em que a organização é vista como um todo consistente, com uma identidade própria.
- Escala **grupala e individual** (*micro*), em que é analisada de acordo com a constelação de grupos e equipas que a integram, e com o potencial humano disponível nos colaboradores e nos líderes.

Trabalhar em equipa numa organização exige de cada colaborador *conhecer o posto de trabalho*, o que significa situar o seu papel na organização e desempenhá-lo adequadamente e *conhecer a organização como um todo*, isto é, conhecer a sua estrutura e o seu funcionamento, *para poder integrar o seu contributo individual no esforço conjunto*.

A parceria pode ser, desta forma, vista como uma equipa de organizações, já que, envolvendo organizações diversas implica a especialização dos papéis desempenhados pelas mesmas, assentando o trabalho da parceria na complementaridade entre parceiros, logo na articulação das suas competências distintas.

Existem vários **modelos de análise** das organizações. Um que se tem revelado útil pela sua simplicidade é o *modelo do avião*, que resulta de uma perspectiva de análise sistémica (Figura 6)

¹⁰ Para aprofundar ver Bilhim (2006) e Carmo (1986)

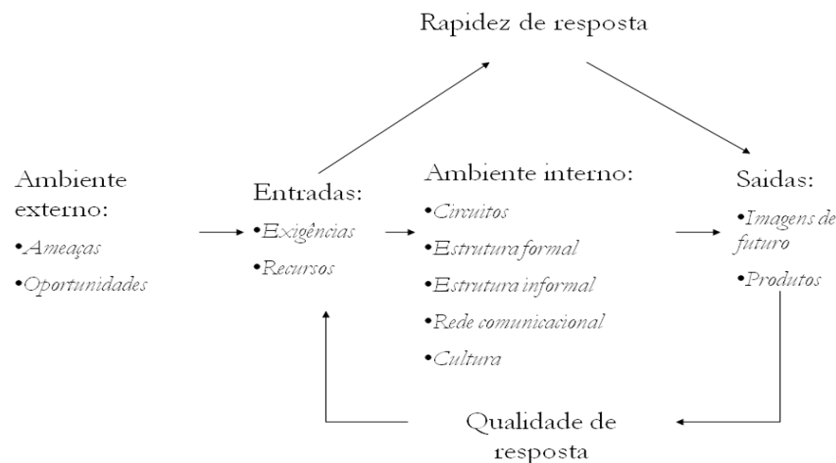


Figura 7- Um modelo de análise organizacional: O *modelo do avião* (Carmo, 1986)

Uma das vantagens do *modelo do avião* é permitir *desempacotar os subsistemas* dentro de sistemas maiores e analisá-los na sua singularidade, num processo análogo à abertura de sucessivas *bonecas russas*. Aplicado à análise de uma organização, o modelo pode ser usado

- **à escala da organização** no seu conjunto
- **à escala do grupo ou da equipa:** neste caso, a **estrutura e funcionamento da organização** que havia sido analisada como componente do **ambiente interno**, passa a ser considerada como **ambiente externo do grupo ou da equipa**, que lhes define o quadro estratégico de funcionamento
- **à escala individual:** cada posto de trabalho constitui um *avião*

De acordo com este modelo, qualquer organização pode ser analisada de acordo com as seguintes **características**:

Os *produtos* integram:

- **Saídas** ou *outputs*, onde se distinguem os **resultados obtidos** dos **esperados**, a fim de avaliar o grau de **eficácia** da organização.
- **Rapidez de resposta**, que procura medir o tempo de reacção da organização a uma exigência (Ex: tempo de processamento de um subsídio de desemprego, medido em número de dias decorridos entre a data do requerimento e a data em que o beneficiário o recebe).
- **Qualidade de resposta**, que compara a qualidade do bem ou do serviço produzido com a qualidade esperada (necessidades do sistema cliente), o que implica a definição prévia de **indicadores de qualidade** (Ex: as normas ISO – *Organização Internacional de Normalização*).

O *contexto* onde se integra a organização que integra:

- **Ambiente externo**, que desenha um quadro de **ameaças** e **oportunidades estratégicas**.
- **Entradas** ou *inputs relevantes*, que envolve um conjunto de **constrangimentos directos**, favoráveis ou desfavoráveis (**recursos e exigências**) que importa conhecer,

uma vez que vão influenciar a equipa através da organização que lhe serve de contexto imediato.

O *ambiente interno*, que pode ser analisado a três níveis de análise:

- **1º nível:** a **organização como um todo**, entendida através de cinco variáveis estratégicas: os **circuitos** (diagramados por *fluxogramas*); a **estrutura formal** (diagramada por um *organigrama*); a **estrutura informal** (diagramada por um *sociograma*); a **rede comunicacional** (*vertical ascendente e descendente, horizontal e in-out*); e a **cultura** ¹¹
- **2º nível:** **equipas e grupos estratégicos**, em cada uma das cinco estruturas (os que contribuem significativamente para a sua **coesão** ou para a sua **locomoção** em direcção aos objectivos desejados)
- **3º nível:** **figuras significativas** da organização, seleccionadas a partir da análise da estrutura e funcionamento dos referidos grupos (permite entender o seu sistema de **liderança** e o seu **potencial humano**)

Com se disse atrás, na sociedade contemporânea regista-se uma considerável diversidade de tipos de organização, contrariamente à situação existente na sociedade industrial, marcada pela dominância de uma estrutura organizacional de tipo burocrático¹².

Seguidamente far-se-á alusão a essa diversidade, para de seguida aprofundarmos a análise sobre uma forma de organização específica, a parceria.

2.4 Redes, organizações-mosaico e parcerias

Com a desagregação da organização burocrática e o advento da adhocracia, o sistema de poder modificou-se profundamente. Toffler descreve a burocracia sugestivamente, como uma estrutura com *cubículos*, com funções próprias e inseridos numa hierarquia bem definida, *ligados por canais* de comunicação padronizados. A crise é identificada, neste contexto, pelo *ruír dos cubículos*, em virtude da alteração rápida da hierarquia e da divisão de trabalho, e pelo *entupimento dos canais*, devido à criação de canais paralelos predominantemente informais e pelo excesso de fluxo de informação.

Em função da crise organizacional, tem-se gerado uma tendência para a elevada mortalidade de organizações tradicionais, acompanhada de uma alta natalidade de pequenas e médias empresas com novos formatos (Drucker, 1986; Naisbitt e Aburdene, 1987; Peters e Wattermann 1987).

Expressão da **diversidade desses formatos**, são os diversos exemplos apresentados por Toffler: **empresas e "impresas"**¹³ **familiares, organizações pulsáteis** que se dilatam e

¹¹ Sobre a cultura vale a pena ler a excelente obra de Charles Handy intitulada *Os deuses da gestão*, que distingue as culturas organizacionais de acordo com a combinação de 4 tipos puros (4 deuses): *Zeus, Apolo, Atena e Dionisos*

¹² As organizações de **matriz burocrática**, são caracterizadas por três importantes princípios: a *hierarquização*, pela qual a organização se segmenta horizontalmente em estratos de decisores e executantes; a *especialização*, pela qual se procede a uma segmentação vertical, por especialidades funcionais; e, o *suporte escrito*, como forma dominante de emitir e guardar informação.

contraem a certo ritmo¹⁴, **organizações bifaciais** que apresentam duas estruturas diferentes consoante as circunstâncias¹⁵, **organizações "tabuleiro de xadrez"**¹⁶, **organizações buro-baroniais**¹⁷, **"equipas selvagens"**¹⁸, **equipas preparadas para arranque automático** perante a ocorrência de certo tipo de problemas, usando conferência por computador¹⁹ e **organizações-mosaico**..

Estas últimas caracterizam-se por serem **redes** de organizações que funcionam para o mesmo objectivo. O exemplo típico é o vulgar aeroporto, que integra numerosos subsistemas independentes (diversas companhias de transporte de passageiros e de carga, de produção alimentar, de segurança, de limpeza, etc.) Este modelo tem sido aplicado a outras áreas como centros comerciais, serviços da administração pública, etc.

Actividade 2

1. Numa página A4, procure descrever dois ou três tipos de organizações sedeadas no concelho onde vive ou trabalha.
2. Seguidamente, seleccione um gestor que conheça e trace o seu perfil, de acordo com o modelo referido atrás
3. Finalmente seleccione uma organização e analise-a brevemente socorrendo-se do modelo do avião.

¹³ Naisbitt e Aburdene chamam *impresa*, a uma unidade funcional existente no seio de uma organização (empresa), que detém tal autonomia que funciona como se de uma empresa independente se tratasse. Ao seu líder chamam *impresário*, por contraste com o empresário da organização maior.

¹⁴ Ex: Agências de Censo.

¹⁵ Exemplo: O SAS britânico (Special Air Service), é uma organização que funciona nas rotinas como qualquer burocracia militar; em operações anti-terroristas porém funciona como organização ad-hocrática, segundo diversos planos de contingência.

¹⁶ Toffler chama este nome às organizações que apresentam na sua liderança indivíduos oriundos de duas ou mais organizações que deram origem aquela. O Banco japonês da Califórnia e o governo provisório saído do acordo do Alvor são exemplos deste tipo de organização.

¹⁷ "O melhor exemplo de organização feudal que sobreviveu até aos nossos dias encontra-se na universidade, onde cada departamento é uma baronia e professores titulares regem assistentes graduados, que constituem o corpo de servos". (Toffler, 1991: 222).

¹⁸ Trata-se de *impresas*, criadas para resolver um dado problema complexo num período delimitado, com autonomia total de funcionamento e grande disponibilidade de recursos. Exemplos típicos de equipas selvagens, foram as constituídas no seio da IBM para responder ao desafio dos Macintosh da Apple. Outras empresas como a Honda, a Boeing e a Hewlett-Packard têm usado este tipo de organização com certa frequência.

¹⁹ Exs: Digital Equipment Corporation. ". (Toffler, 1991: 226).

3. A parceria como estratégia de trabalho colaborativo

Perante o contexto de multiplicidade de formatos organizacionais descrito, mas também como resposta à diversidade dos sistemas-clientes e respectivas necessidades, parece mais vantajosa para a eficiência dos processos de intervenção social, a aposta na definição de uma estratégia de especialização da oferta social de cada um dos agentes de intervenção. Este processo de especialização implica a criação de redes de cooperação e a aprendizagem do trabalho em parceria.

Neste sentido, importa delimitar o conceito de parceria, as suas exigências e principais desafios estratégicos colocados no seu planeamento, gestão e avaliação.

3.1 Das Redes às parcerias

Explorando etimologicamente o conceito de parceria este surge-nos como um conjunto de parceiros: o termo conjunto identifica a natureza colectiva do conceito e o termo parceiro aquele que participa em ... ou que partilha de ... (Carmo, 2007: 222).

Perante os significados acima explanados, a parceria sugere um trabalho de um conjunto de grupos, equipas e organizações, dotado de heterogeneidade e identidade, que se constitui como um grupo nas suas duas dimensões: de **desenvolvimento** (*grupo D*), na medida em que os seus elementos têm de se desenvolver como parceiros e de **acção social** (ou *grupo A*), visto que possuem um objectivo exterior comum (Carmo, 2008: 50).

Através da representação gráfica do trabalho colaborativo numa linha contínua, podemos identificar diversos níveis de aprofundamento do mesmo (Himmelman, 2001: 277-278).

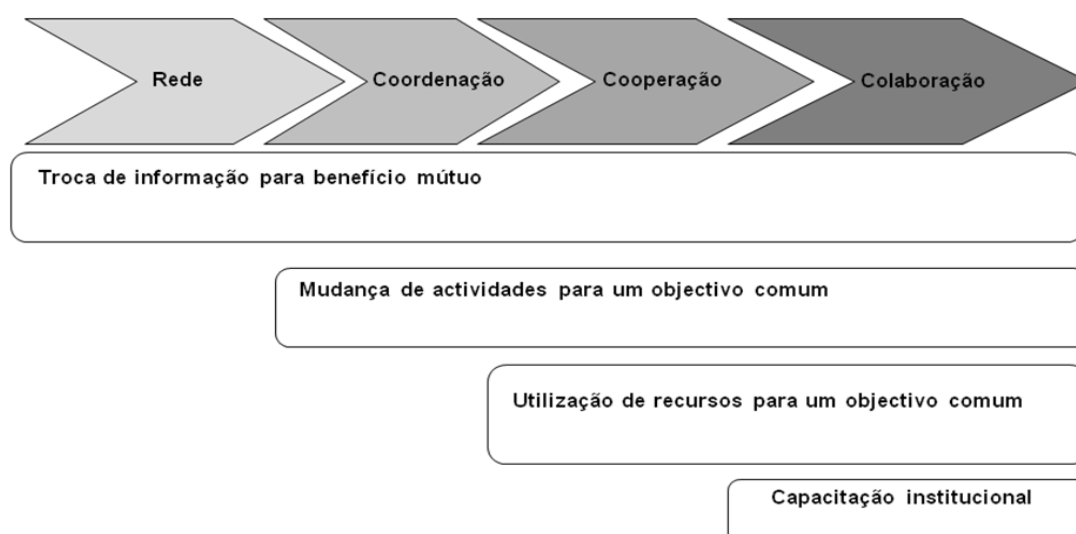


Figura 8- Estratégias do trabalho colaborativo (adaptado de Himmelman, 2001: 277-278 in Esgaio, 2010: 91)

Desta forma, as estratégias de trabalho colaborativo representadas, configuram-se como diferentes níveis de aprofundamento do mesmo, partindo das Redes, com uma visão mais instrumental de troca de informação para benefício mútuo, para uma visão de empowerment colaborativo na fase de colaboração (HIMMELMAN, 2001: 283), mais aproximada do conceito de parceria discutido neste capítulo.

Himmelman (2001: 277-278) analisa ainda o trabalho colaborativo de acordo com três variáveis: o tempo, a confiança e a sua implantação territorial, pelo que sintetizamos a sua análise na figura seguinte.

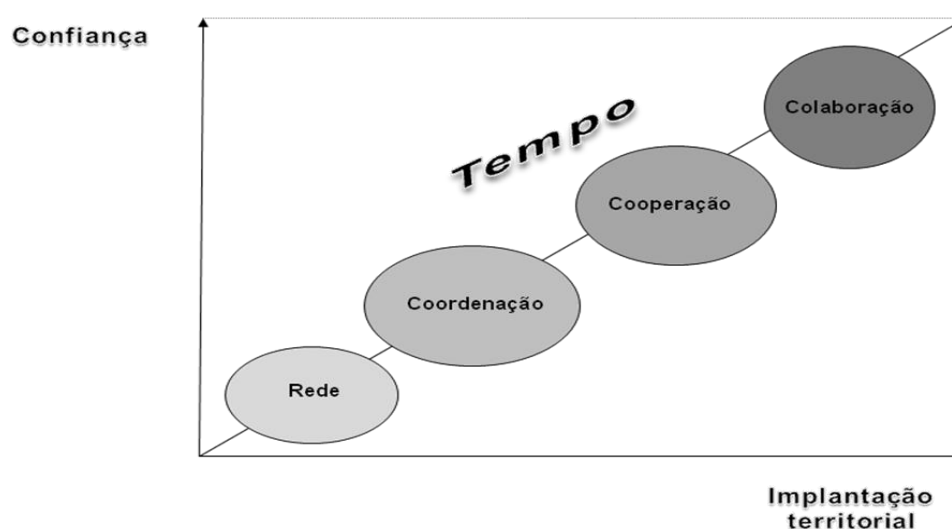


Figura 9- Variáveis de análise do Trabalho Colaborativo (adaptado de Himmelman, 2001: 277-278 in Esgaio, 2010: 92)

O aprofundamento do trabalho colaborativo é, pois, influenciado pelas diferentes configurações do grau de implantação territorial, da confiança entre os actores e da sua permanência no tempo. À medida que se avança no contínuo Rede- Colaboração, o grau de confiança e a necessidade de implantação territorial aumentam, implicando relações cada vez mais duráveis.

A colaboração é a configuração de trabalho colaborativo mais complexo e, por essa razão, a mais difícil de atingir, uma vez que implica um forte relacionamento e equilíbrio entre os actores presentes.

3.2 Características e exigências das parcerias

Delimitado o conceito de parceria, identificamos as principais características desta estratégia de trabalho colaborativo:

- reúnem uma diversidade de percepções e recursos;

- permitem a criação de sinergias através da partilha desses recursos;
- devem ter alguma continuidade no tempo, não devendo ser encaradas como uma mera opção ou oportunidade excepcional que as organizações podem utilizar;
- são parte integrante da gestão e práticas quotidianas;
- existe interdependência entre organizações que a ela pertencem.

Perante estas características, podemos apontar como principais vantagens deste tipo de organização: a **flexibilidade** (confere maior rapidez de resposta e maior adaptação e abrangência das respostas relativamente às necessidades do sistema-cliente); o **aproveitamento de recursos** (permite maior qualidade de resposta e eficiência, minimizando a duplicação de esforços e serviços); a **capacitação organizacional e dos agentes** (leva ao desenvolvimento de competências individuais e organizacionais-empowerment individual e organizacional- e a uma maior capacidade de ultrapassar problemas); o **potencial de inovação e criatividade** (capacidade acrescida de encontrar respostas alternativas para novos problemas); e o **envolvimento cívico** que proporciona.

No entanto, estas vantagens não devem ser utilizadas como retórica de defesa do trabalho em rede e parceria sem qualquer análise das suas limitações. Efectivamente, *o modelo burocrático não é intrinsecamente mau*, sendo o mais adequado para a execução de trabalho rotineiro, pelo que o trabalho em rede não é *melhor que o trabalho burocrático em todas as situações*, não se podendo também concluir que *o trabalho em parceria é mais eficaz e eficiente que o convencional em todas as situações* (Carmo, 2007: 221-222).

Desta forma, surgem como principais exigências a este trabalho, **em termos pessoais**, um **pressuposto ético** (esforço de humildade e de controlo do narcisismo pessoal e institucional em função do bem comum) e **maturidade emocional** das pessoas envolvidas. **Em termos colectivos**, as principais exigências são: um **estilo de orientação** democrática, que demora tempo a aprender e as **regras de coesão** da rede, que podem colidir com os interesses particulares das instituições parceiras, o que leva a que as organizações parceiras tenham de legitimar a parceria *de jure* e *de facto* (Carmo, 2007: 222-223).

3.3 Desafios estratégicos no planeamento, gestão e avaliação das parcerias

Perante a análise realizada de vantagens e limitações das parcerias, colocam-se vários desafios estratégicos a esta forma de organização da intervenção social, nomeadamente a gestão dos relacionamentos entre parceiros, a definição de uma estratégia de parceria, o planeamento, execução e monitorização da intervenção proposta e a sustentabilidade da própria actuação da parceria.

Desta forma, um dos aspectos que a estratégia de parceria enfatiza é o da **democratização das relações entre parceiros**²⁰, o que implica que parceiros com níveis de poder, objectivos e tipologia diversos, têm de relacionar-se entre si, de forma a prosseguir um objectivo comum. Neste sentido, é fundamental que os agentes tradicionais da intervenção social (entidades públicas e organizações não-lucrativas) interajam com outras organizações (empresas), no sentido de construir uma nova abordagem às questões da exclusão social, minimizando os impactos do processo de estigmatização de que os seus clientes são alvo quando procuram os seus serviços e dos seus efeitos na dependência dos sistemas-cliente relativamente a esses serviços (Esgaio, 2010).

A **definição de uma estratégia de parceria** é outro dos factores fundamentais e implica a definição clara, inequívoca e conhecida de todos os elementos, da **missão** (razão de existência da parceria), **visão** (imagens de futuro da parceria) e **valores** (princípios éticos em que se baseia a acção da parceria). A parceria implica, pois, a consensualização de um querer comum, mobilizando os parceiros para os objectivos e para a acção e definindo os produtos e imagens de futuro partilhados, num determinado quadro ético de actuação. Para atingir esta consciência e actuação partilhada, deve também ser definida uma **estratégia de comunicação** adequada e que assegure a transmissão da mensagem interna e externamente, dando visibilidade aos resultados e impactos da actuação da parceria nestes dois níveis.

Também as questões relativas ao **planeamento, execução e monitorização da intervenção** proposta apresentam desafios à parceria, pela diversidade dos actores e pela exigência de operacionalizar o querer comum, através de resultados a alcançar, afectando os recursos necessários para os atingir. Neste sentido, a parceria deve **partir das necessidades específicas** detectadas com a população-alvo com que trabalha e e delinear um **plano de acção** em que objectivos gerais, objectivos específicos, estratégias e actividades formam um todo coerente e realista, potenciador da acção da parceria. Paralelamente deve ser construído um **plano de monitorização e avaliação** que permita identificar claramente resultados e impactos e reformular a intervenção ao longo do tempo, através da aprendizagem por parte da parceria com os seus sucessos e insucessos. Desta forma, é bastante relevante a definição dos momentos e instrumentos de avaliação, da equipa responsável por esse processo, bem como a definição *a priori* de indicadores de avaliação quantitativos e qualitativos.

Um dos aspectos muitas vezes negligenciado no trabalho de parceria é a **análise da sustentabilidade da parceria e da sua actuação**, nas suas quatro vertentes²¹:

- **sustentabilidade económica:** avaliação dos custos de manutenção das acções, análise do potencial de obtenção de receitas próprias que permitam financiar as acções e avaliação da viabilidade de apresentação de candidaturas a linhas de financiamento;

²⁰ Convém reforçar a existência de diversas tipologias de parceiros: parceiros individuais (cidadãos-clientes e voluntários) e parceiros colectivos (*Integradores* de respostas- agências públicas, privadas e do terceiro sector-, *Reconstrutores do capital social*- serviços de segurança e *Conceptores de uma visão holística local*- autarquias) (Carmo, 2007: 221).

²¹ Isto apesar do enfoque deste capítulo ser nas parcerias de âmbito local, cuja proximidade física permite, muitas vezes, reduzir os custos da acção a implementar.

- **sustentabilidade social:** impacto social da actuação da parceria, nomeadamente em termos de satisfação das necessidades das organizações e população e de melhoria da qualidade de vida da população-alvo;
- **sustentabilidade ambiental:** impacto ambiental da actuação da parceria, quer no desenvolvimento de acções específicas (ex: acções de sensibilização ambiental) quer em termos de redução do impacto da sua actividade (ex: política de reutilização de resíduos produzidos pela parceria);
- **sustentabilidade cultural:** promoção da diversidade cultural da própria parceria, integração do princípio de igualdade de oportunidades nas actividades desenvolvidas e respeito e valorização do património do sistema-interventor e do sistema-cliente.

É importante realçar que as parcerias não se desenvolvem da mesma forma em todos os territórios, já que as condições territoriais específicas podem facilitar ou dificultar o seu estabelecimento, nomeadamente pela concentração ou ausência de competências e conhecimentos específicos (Corvelo, Moreira e Carvalho, 2003).

Actividade 3

1. Numa página A4 identifique algumas experiências de trabalho colaborativo que conhece ou onde desempenha funções e classifique-as de acordo com a tipologia de Himmelman.
2. Seguidamente, seleccione da listagem elaborada uma parceria e sistematize a sua estratégia em termos de missão, visão e valores e de comunicação.
3. Finalmente, identifique as principais necessidades a que a parceria visa responder e defina os principais objectivos gerais e específicos que deverão nortear a sua intervenção.

4. Intervenção local e gestão de parcerias: casos paradigmáticos

O último ponto deste capítulo destina-se a apresentar alguns casos de intervenção local e gestão de parcerias. Começaremos por apresentar um exemplo de trabalho em parceria a nível local na área da Responsabilidade Social das Organizações e, seguidamente, abordaremos casos específicos na área das crianças e jovens: o Projecto PETI, as parcerias em projectos com crianças de rua e as parcerias escola-comunidade em educação para a cidadania e na prevenção de problemas agudos (absentismo, insucesso, abandono, indisciplina e violência).

4.1 O Projecto Oeiras PRO

O Projecto Oeiras PRO- Projecto de Responsabilidade Social das Organizações desenvolveu-se entre Janeiro de 2005 e Junho de 2009, no âmbito da Iniciativa Comunitária EQUAL, tendo surgido do trabalho desenvolvido pelo Município de Oeiras nesta área temática e no sentido de responder às necessidades das organizações em termos do envolvimento com a comunidade, da consolidação dos processos de gestão organizacional e da apropriação do conceito de Responsabilidade Social, bem como da implementação de práticas de Responsabilidade Social integradas nas políticas de gestão estratégica das organizações²². Os públicos-alvo do Projecto, que se constituíram também como parceiros, foram as empresas, as organizações sem fins lucrativos, as entidades da administração local e as pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Dos principais resultados do Projecto destaca-se como particularmente relevante para este capítulo a sistematização de uma metodologia para o desenvolvimento de trabalho colaborativo na área da Responsabilidade Social, mas que poderá ser transferida para outros contextos de intervenção social, nomeadamente para o trabalho com crianças e jovens e cujos passos fundamentais apresentamos na tabela seguinte.

²² A Parceria de Desenvolvimento do Projecto foi constituída pelo Município de Oeiras (Entidade Promotora), a Fundação Liga, a Fundação Marquês de Pombal e o Instituto de Soldadura e Qualidade, que trabalharam em conjunto na fase de avaliação diagnóstica e de execução do projecto Na fase de disseminação dos resultados a Parceria de Desenvolvimento foi alargada no sentido de incluir os parceiros incorporadores daqueles resultados (Parkurbis, TagusValley e Município de Abrantes).

Passos	Descrição
1. Escolha dos actores a envolver e sectores-chave da(s) organização(ões)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de potenciais organizações parceiras para o desenvolvimento da Parceria e averiguação do seu interesse; • Envolvimento de áreas-chave da organização (Educação, Acção Social, Gestão de Recursos Humanos, Comunicação,...); • Identificação de pessoas de referência na organização, que acompanhem as iniciativas em permanência e que possam mobilizar recursos internos; • Envolvimento da gestão de topo; • Feedback aos restantes colaboradores da organização.
2. Contacto com os diferentes actores e organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação das pessoas-chave das organizações (p. ex., através da realização de reuniões/sessões individuais); • Momento colectivo de apresentação da ideia de Projecto mais aprofundada e já com os contributos obtidos a partir das sessões individuais, inicialmente com um público homogéneo, para poder adequar da melhor forma a sua linguagem e captar os interesses específicos de cada um dos tipos de organizações.
3. Diagnóstico das práticas de Responsabilidade Social das Organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação das práticas/ experiências levadas a cabo pelas organizações; • <i>Não reinventar a roda/ Método das lessons learned</i>: o conhecimento de práticas já existentes pode facilitar a resposta das organizações a necessidades identificadas, partindo das aprendizagens de outras organizações e adaptando estas experiências à sua realidade específica.
4. Cooperação e aproximação das organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação dos resultados obtidos aos participantes; • Contacto entre organizações de natureza jurídica diversa; • Apresentação dos resultados por tipologia de organização, de forma a estimular o conhecimento mútuo e a identificar oportunidades de cooperação; • Elaboração de um Plano de Acção para a operacionalização da cooperação a estabelecer.
5. Elaboração de matrizes de cruzamento entre necessidades e recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Cruzamento entre as necessidades e os recursos disponíveis nas várias organizações, operacionalizando as actividades concretas a desenvolver e tendo por base a resposta a uma necessidade de uma determinada organização, numa área de especialidade de outra organização, utilizando o <i>know-how</i> próprio de cada uma;
6. Implementação e gestão das acções de cooperação inter-organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de um conjunto de acções de cooperação organizacional numa Rede; • Mediação das acções, que deverá ser mantida até que as organizações envolvidas estabeleçam um relacionamento mais directo e para que a cooperação possa evoluir no tempo.
7. Avaliação das acções desenvolvidas	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação na perspectiva dos gestores de Projecto e na perspectiva das organizações.

Tabela 1- Metodologia para o desenvolvimento de trabalho colaborativo do Projecto Oeiras PRO (adaptado de Esgaio e Gomes, 2008)

Um estudo de avaliação do Projecto (Esgaio, 2010) permitiu ainda enunciar as **principais variáveis** que funcionaram como factores críticos de sucesso nos processos de criação e manutenção da cooperação: o **estabelecimento de relações de reciprocidade entre actores** (fluxos de partilha de conhecimento e de comunicação e criação de laços de confiança); o **desenvolvimento de competências para a cooperação** (comunicação, planeamento, execução e avaliação); e a **disseminação das boas práticas no seio das organizações e no exterior** (dada a forte influência dos líderes das organizações nas práticas implementadas, a capacidade de disseminação da mensagem determinará a sua sustentabilidade).

4.2 O Projecto PETI

O PEETI (Plano para a Eliminação da Exploração do Trabalho Infantil) /PETI (Programa para a Prevenção e Eliminação da Exploração do Trabalho Infantil), desenvolvido entre 1998 e 2008, permitiu acumular uma experiência bastante rica no campo da intervenção social ligada ao combate ao trabalho infantil, baseado num forte trabalho em parceria.

Sintetizamos os principais aspectos transformadores deste Programa na intervenção e políticas sociais, tendo deixado um rasto em várias dimensões (Carmo, 2008b):

- Como **Observatório Social**, o PEETI/ PETI trouxe claramente um valor acrescentado de conhecimentos sobre o trabalho infantil em Portugal:

- A **realização de inquéritos à população**, por exemplo, permitiu a introdução de correcções às medidas de política, dando maior visibilidade e conhecimento acerca da realidade do trabalho infantil em Portugal;
- Verificou-se um **impacto muito positivo nos meios de comunicação social**, com o estabelecimento de uma espécie de parceria informal entre técnicos, políticos e jornalistas, um dos factores que contribuiu para a crescente visibilidade deste problema. As principais evidências deste aspecto estão relacionadas com o aumento das unidades de informação produzidas durante o período de vigência do Programa, o número de organizações de comunicação social que noticiaram o Programa, a realização de encontros de âmbito nacional e internacional e as representações do PEETI/ PETI no estrangeiro, o número de publicações e a produção de literatura cinzenta essencialmente relacionada com o acolhimento de estágios curriculares e profissionais pelo Programa.

- O PEETI/ PETI permitiu ainda a experimentação de novas práticas e sua avaliação, constituindo-se como **Laboratório Social**. Neste âmbito destacam-se a medida PIEF (Programa Integrado de Educação e Formação) e a constituição de uma rede de parcerias.

- A **medida PIEF** destaca-se pela criação de uma rede de Equipas Móveis Multidisciplinares, com cobertura de todo o continente que levou à mobilização de várias organizações da sociedade civil para a promoção do cumprimento da escolaridade obrigatória. Teve um forte impacto na abordagem do problema do trabalho infantil em três vertentes: **doutrinária**, reforçando a personalização dos processos de diagnóstico e intervenção, **teórica**, reconhecendo a importância das dimensões educativa e social na inclusão social e **metodológica**, desenvolvendo o trabalho em parceria como fundamental para a intervenção preconizada, ao invés de actuações insularizadas.
- O **trabalho em parceria** surge, pois, como factor central do Programa, na medida em que lançou o desafio do trabalho em rede a organizações diversas (públicas, privadas e do terceiro sector), apostando numa maior eficiência da acção e complementaridade entre organizações. Estas parcerias viriam a revelar resultados positivos (redução do insucesso e do abandono escolar) e constituíram-se como experiências inéditas de colaboração, que

contribuíram para o aumento de capital social nas comunidades da sua área de actuação.

- As acções desenvolvidas pelo PEETI/ PETI foram de natureza diversa (prevenção, sensibilização, informação, investigação, formação, remediação e avaliação), que viriam a configurar-se como boas práticas, que influenciaram as **práticas de cuidados de proximidade** incorporadas pelas organizações parceiras, responsabilizando os agentes locais pela resolução dos diversos casos.

- Relativamente à influência do PEETI/ PETI na **concepção e execução de políticas públicas**, verifica-se que aquele Programa deixou um rasto normativo bastante relevante (diplomas, medidas de natureza política e administrativa e articulação da administração portuguesa com instâncias internacionais) que será uma referência para as políticas públicas a desenhar para outros problemas sociais.

Estes aspectos estão sistematizados na figura 10.

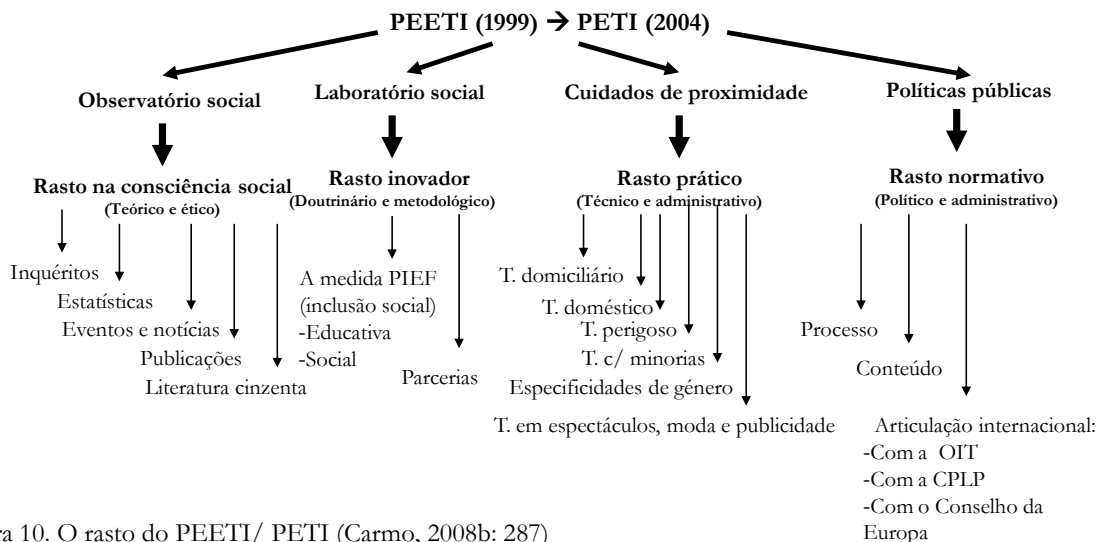


Figura 10. O rasto do PEETI/ PETI (Carmo, 2008b: 287)

O impacto do PEETI/ PETI nestas quatro dimensões traduz-se no rasto que deixa na consciência e na inovação social, mas também em termos técnico-administrativos, normativos e políticos.

4.3 Parcerias em projectos com crianças²³ de rua

A situação das crianças de rua começa a ter maior visibilidade a partir do início dos anos 80, por iniciativa de Organizações Não-Governamentais, Governos e Agências Internacionais.

Dando conta deste problema antigo mas com novos contornos, a UNICEF considerou as crianças de rua **um dos grupos infantis de mais alto risco** (Espert, 1988 cit in Carmo, 2008: 244).

No entanto, o esforço de sensibilização da opinião pública nesta matéria acabou por ter efeitos perversos, imprimindo um cariz sensacionalista e propiciador de *diagnósticos catastróficos, inverosímeis, distantes da realidade, estigmatizadores de famílias, crianças e adolescentes pobres, e inadequados enquanto balizas para a acção* (Rosemberg, 1993: 71 cit in Carmo, 2008: 244).

Actualmente existe já algum consenso em torno de três conceitos associados a esta área temática: **crianças na rua**, **crianças de rua** e **crianças em situação de transição**, que estão sistematizados na figura 11.

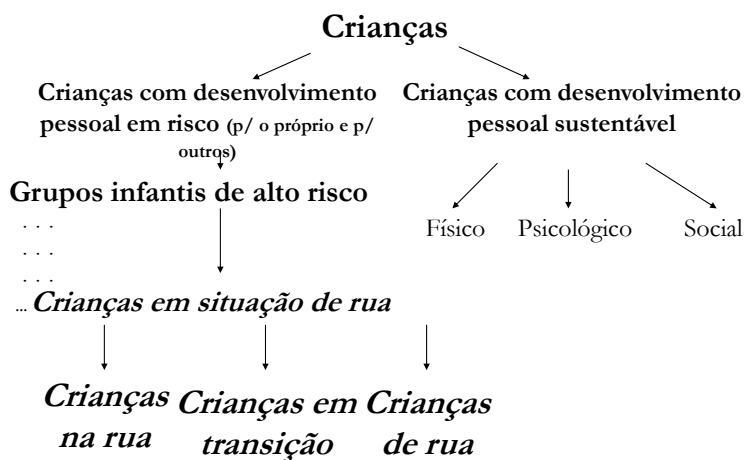


Figura 11. Crianças em situação de rua (adaptado de Carmo, 2010b: 158)

Desta forma, as **crianças na rua** são aquelas que vivem parte do seu tempo na rua, mantendo, no entanto, os laços com a rede familiar ou comunitária, ao contrário das **crianças de rua** que romperam já esses laços, habitando fora do meio familiar e comunitário (Carmo, 2008: 246).

²³ Chama-se a atenção para o facto de que, nesta matéria, o termo criança é utilizado no sentido do menor de idade, abrangendo crianças e adolescentes, subgrupos que têm de ser considerados no estudo e diagnóstico da situação e intervenção (Carmo, 2008: 245).

Para compreender o comportamento da criança em situação de rua é importante apreender o **caldo de cultura** onde foi enculturada, a sua **comunidade de residência**, frequentemente caracterizada por padrões de subcultura de pobreza²⁴.

Por outro lado, é essencial perceber como se dá a transição da condição de criança **na** rua para a de criança **de** rua, através do **processo de fuga**, que pode ser gradual ou abrupto, e que consiste na **exclusão da família e da comunidade de residência e inclusão na zona de fuga**. Na zona de fuga estas crianças criam redes sociais de apoio constituídas por pares, desenvolvendo actividades de sobrevivência desvalorizadas ou mesmo socialmente condenadas (CARMO, 2008: 250).

Perante esta situação, as respostas tradicionais dos sistemas de protecção social têm-se revelado ineficazes, já que ignoram o processo de autonomização verificado nas crianças em situação de rua, pelo que têm surgido diversos projectos inovadores por todo o Mundo, partilhando como princípios de intervenção a **informalidade na relação**, a **homocronia** (respeito pelo ritmo da resposta das crianças à intervenção) e a **experimentação** (construção de projectos de vida) (Carmo, 2008: 253).

Estes princípios são incorporados num processo de intervenção de três fases: **aproximação e confiança**, **consolidação de um projecto de vida** e **ressocialização**, tendo sempre presentes as necessidades de autonomização da criança e de criação de um ambiente favorável ao seu desenvolvimento pessoal e social, suportadas em permanência pelo trabalho em parceria (Carmo, 2010b)²⁵.

²⁴ Destacam-se como padrões típicos de subcultura de pobreza os seguintes: economia de sobrevivência, habitação e espaço envolvente degradados, saúde precária, alimentação deficiente, baixos níveis de instrução e formação profissional, elevada patologia de natureza psicológica e social (alcooolismo, toxicoddependência, prostituição) e famílias em risco ou já desagregadas (Carmo, 2008: 248).

²⁵ Os projectos com crianças de rua têm integrado frequentemente os seguintes parceiros: equipa de intervenção, criança, elementos da rede de apoio (escola, centro de saúde, elementos das forças de segurança), elementos da comunidade de fuga e de residência e a família (Carmo, 2010b: 168 e segs.).

4.4 Parcerias escola-comunidade em educação para a cidadania e na prevenção de problemas agudos

As potenciais áreas de intervenção para uma parceria entre a escola e a comunidade são bastante vastas, podendo dar conta das inúmeras possibilidades através das várias áreas-chave de educação para a cidadania (figura 12).

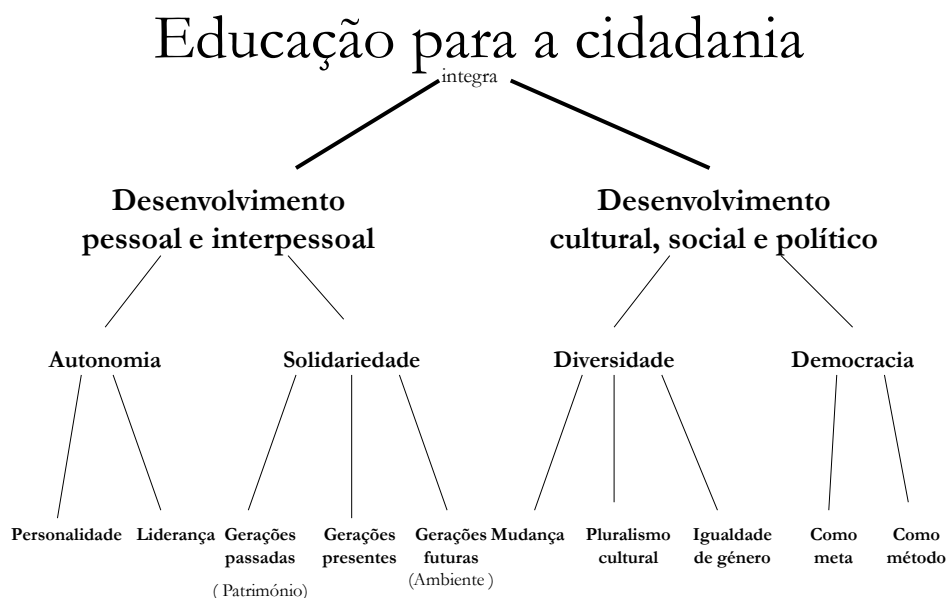


Figura 12. Áreas-chave da educação para a cidadania (Carmo, 2008c: 58)

Perante esta diversidade é necessário definir prioridades sócio-educativas. Desta forma, e considerando como meta global o desenvolvimento pessoal e social dos cidadãos que integram as comunidades, as prioridades sócio-educativas devem ser pensadas em três vertentes: **educação do carácter**, **educação para a liderança** e **educação para a democracia** (figura 13).

Desenvolvimento pessoal e social dos cidadãos

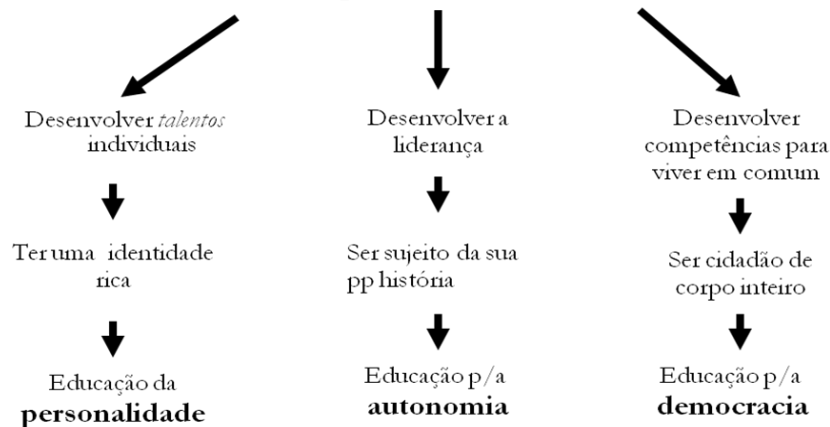


Figura 13. Vertentes da parceria escola/ comunidade (Carmo, 2007: 236)

Com a democratização no acesso aos sistemas educativos e a existência de migrações das zonas mais pobres para as mais ricas, verifica-se a coexistência de diversas culturas num mesmo espaço, o que conduz à necessidade de uma **educação intercultural**, com base no pressuposto doutrinário do pluralismo cultural²⁶, em que se considera a diversidade social como desejável e, logo, como um potencial recurso educativo (Carmo, 2007: 240-241).

A educação intercultural exige várias aprendizagens em diversos domínios: **Saber** (aprender a conhecer o *Eu* e aprender a conhecer o *Outro*); **Saber fazer** (aprender a gerir informação, aprender a comunicar e aprender a gerir situações de diversidade); e **Saber situar-se** (aprender a avaliar valores e padrões, aprender a ser autónomo e aprender a agir de modo cooperativo e solidário) (Carmo, 2007: 241-242).

A diversidade de áreas de actuação e de públicos-alvo coloca questões de afectação de recursos escassos, o que faz com que os formadores, definidos num sentido amplo, sejam um dos grupos prioritários para esta actuação, pelo efeito multiplicador que podem ter junto de grupos específicos da população, como é o caso das crianças e jovens (Carmo, 2007: 242).

Desta forma, considerando a intervenção junto do grupo de **formadores de crianças** (educadoras de infância, enfermeiros, professores, produtores / realizadores de rádio e televisão educativa,...), esta pode ter como efeitos (Carmo, 2007: 243):

1. **Redução de comportamentos racistas e xenófobos** por parte dos educadores, das crianças e, indirectamente das suas famílias;
2. **Interiorização** de atitudes de **respeito** pela diferença;
3. **Criação de hábitos de cooperação** interculturais;
4. **Aumento** da taxa de **cobertura** do ensino;
5. **Aumento do sucesso** escolar.

A intervenção junto de formadores de jovens como professores, líderes juvenis e comunitários (políticos, religiosos e sociais), profissionais de intervenção social e

²⁶ A par do pressuposto do pluralismo cultural, existem as doutrinas da assimilação cultural e da integração cultural, que consideram a diversidade cultural um mal a eliminar (Winitzkly, 1995 cit in Carmo, 2007: 241).

profissionais de comunicação social (jornalistas, produtores, realizadores) tem como efeitos previsíveis (Carmo, 2007: 243):

1. **Aumento** da taxa de **cobertura** e do **sucesso** do ensino e formação;
2. **Redução** do **abandono** escolar;
3. **Prevenção** de problemas sociais de comportamento desviado.

As parcerias escola/ comunidade têm, pela sua missão, um potencial de desenvolvimento de competências pessoais e sociais facilitadoras do processo de aprendizagem e dos próprios processos de bem-estar na escola e na comunidade em geral (Carmo, 2007: 242)²⁷.

Actividade 4

1. Selecciona um problema social na área das crianças e jovens, relacionado com um dos casos apresentados e caracterize-o.
2. Identifique as possibilidades de intervenção e actores que deverão integrar a mesma (pessoas, grupos e instituições).

²⁷ Os exemplos de parcerias eficazes, integrando a escola, a associação de pais, a autarquia, agências locais de serviços de proximidade, forças de segurança e mesmo empresas, têm vindo felizmente a crescer. Vide, por exemplo, Santos e tal. (2009:131 e segs.).

Actividade final

1. Seleccione uma parceria de intervenção local de acordo com a sua experiência cívica ou profissional.
2. Seguidamente, caracterize-a de acordo com elementos que colheu neste capítulo (sistema de intervenção social, modelo do avião, etc.), elabore um diagnóstico SWOT do seu funcionamento e formule algumas recomendações (não mais de 3) para a melhoria da sua qualidade de resposta.

Dimensão máxima: 5 páginas A4

Lista dos conceitos principais

Ambiente ou contexto
Educação Intercultural
Educação para a Cidadania
Gestão
Intervenção social
Organização-mosaico
Parceria
Prevenção primária, secundária e terciária
Serviços de proximidade
Sistema-cliente
Sistema-interventor

Leituras recomendáveis

Carmo, 2007, **Metodologia da intervenção comunitária** in Carmo, 2007: 185-225
Carmo, 2008, **A intervenção social com grupos: enquadramento geral** in Carmo 2008: 59-100
Carmo, H., 2008b, **No rasto do PETI**, in MTSS, 2008, *10 anos do PETI*, Lisboa, PETI, pp 265-290
Esgaio, Ana; Gomes, Tatiana, coord., 2008, **Manual para a Constituição de Redes de Responsabilidade Social**, Oeiras, Iniciativa Comunitária EQUAL
Himmelman, Arthur T., 2001, **On Coalitions and the Transformation of Power Relations: Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment** in *American Journal of Community Psychology*, Apr., 29, 2, Wilson Social Sciences Abstracts, pp. 277- 284

Bibliografia complementar

Bilhim, 2006, **Teoria organizacional: estruturas e pessoas**, Lisboa, ISCSP
Carmo, H., 1986, **Análise e intervenção organizacional**, Lisboa FUNDETEC
Carmo, H., 2001, **Problemas sociais contemporâneos**, (Coordenação) Lisboa, Universidade Aberta, 385 pp
Carmo, H., 2006, **A parceria entre escola e comunidade na educação para a cidadania**, Actas da Conferência Internacional sobre *Promoção do bem-estar na escola*, Seixal, Universidade Aberta
Carmo, H., 2007, **Desenvolvimento Comunitário**, Lisboa, Universidade Aberta, 305 pp, 2ª edição
Carmo, H., 2008, **Intervenção social com grupos**, Lisboa, Universidade Aberta, 2ª edição
Carmo, H., 2008c, **Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem**, Lisboa, Universidade Aberta, 2ª edição, com Manuela Malheiro Ferreira
Carmo, 2010, **Cultura política e educação para a cidadania: breves reflexões**, in *Estudos luso-brasileiros II*, Natal, no prelo.
Carmo, 2010b, **Rumos da intervenção social com grupos no início do século XXI**, in Barata, O.S., 2010, Coordenação, *Política Social e Sociologia*, Lisboa, ISCSP/UTL, pp 103-187
Castels, Manuel, 2001, **O poder da identidade**, Lisboa, FC Gulbenkian, in *A era da informação: economia sociedade e cultura*, vol II, c. 1997
Castels, Manuel, 2005, **A sociedade em rede**, Lisboa, FC Gulbenkian, 2ª edição, in *A era da informação: economia sociedade e cultura*, vol I, c. 1996
Chopart, Jean-Noël (org), 2003, **Os novos desafios do trabalho social**, Porto, Porto Editora
Corvelo, Susana; Moreira, Pedro dos Santos; Carvalho, Paulo Soeiro de, 2003, **Redes Interorganizacionais**, Lisboa, Instituto para a Inovação na Formação, Coleção Estudos Temáticos, 1ª Reimpressão
Correia, Sofia, 2007, **Capital social e comunidade cívica: o círculo virtuoso da cidadania**, Lisboa ISCSP
Drucker, 1986; **Inovação e gestão**, Lisboa Presença
Esgaio, Ana, 2010, **A Economia Social e Solidária e os Serviços de Proximidade em Portugal: A constituição de redes locais de Responsabilidade Social- O caso de Oeiras**, Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Sociologia
Gardner, Howard, 1995, **Inteligências múltiplas: a teoria e a prática**, Porto Alegre, Artes Médicas
Goleman, Daniel, 1995, **Inteligência Emocional**, Lisboa, Temas e debates
Goleman, 2006, **Inteligência social**, Lisboa, Temas e Debates
Goleman, Daniel, 2009, **Eco Inteligência**, Lisboa, Círculo de Leitores
Handy, Charles, 1978, **Como compreender as organizações**, Rio de Janeiro, Zahar
MTSS, 2008, **10 anos do PETI**, Lisboa, PETI
Naisbitt e Aburdene, 1987, **Reinventar a empresa**, Lisboa Presença
Peters e Wattermann 1987, **Na senda da excelência**, Lisboa D. Quixote

Santos, Álvaro, e tal., 2009, **Escolas de Futuro: 130 boas práticas de escolas portuguesas para directores, professores e pais**, Porto, Porto Editora

Toffler, A., 1980, **A terceira vaga**, Lisboa, Livros do Brasil;

Toffler, Alvin; Toffler, Heidi, 2006, **A Revolução da Riqueza**, Lisboa, Actual Editora

Wallerstein et al, 1996, **Para abrir as C. Sociais: relatório da Comissão Gulbenkian sobre a reestruturação das Ciências sociais**, Lisboa, Europa-América

Zohar, Danah e Marshall, Ian, 2004, **Inteligência espiritual**, Lisboa, Sinais de Fogo - Publicações