



Experiências de Governação Integrada portuguesas e internacionais

Documento de trabalho

V 1.0 (em construção)

Rui Marques (coord.); Carla Martingo; Francisca Assis Teixeira; Madalena Saldanha; Nuno Guedes;
Patrícia Boura; Pedro Góis; Pedro Mira Vaz

29 Novembro 2013

Uma iniciativa



Instituto Pe. António Vieira

com apoio



GOVERNO DE
PORTUGAL



FUNDAÇÃO
CALOUSTE
GULBENKIAN

Índice

Introdução

A. Experiências portuguesas

Temáticas:

- i. Comissões de Proteção de Crianças e Jovens em Risco (CPCJ) ..6*
- ii. Centro Nacional de Apoio ao Imigrante (CNAI).....15*
- iii. Programa Escolhas22*
- iv. Comunidade Vida e Paz (sem-abrigo)26*
- v. Arco Maior.....31*

Territoriais

- vi. Rede Social.....34*
- vii. Contratos Locais de Desenvolvimento Social+43*
- viii. Ai Mouraria52*
- ix. O nosso Km258*

Outras

- x. Cartão do Cidadão61*
- xi. Empresa na Hora62*
- xii. Comissões Municipais de Proteção Civil63*
- xiii. Grupo de Trabalho sobre Mutilação Genital Feminina64*

B. Experiências internacionais

<i>1. A experiência australiana</i>	<i>67</i>
<i>2. A experiência inglesa</i>	<i>69</i>
<i>3. A experiência canadiana</i>	<i>82</i>
<i>4. A experiência neo-zelandesa.....</i>	<i>86</i>
<i>5. A experiência finlandesa</i>	<i>81</i>
<i>6. A experiência irlandesa</i>	<i>90</i>
<i>7. A experiência singapurense</i>	<i>91</i>

Introdução

O presente documento é parte integrante do projeto “Portugal 2020: como fazer funcionar um a governação integrada?” e reflete uma seleção de experiências concretas de governação integrada em Portugal e uma breve nota sobre experiências noutros países.

Apesar de ser uma realidade nova, há muitos exemplos em Portugal. Procurámos escolher uma pequena amostra que contemplasse diversidade, no que se refere a:

- a) Maturidade, com projetos mais antigos ou mais recentes
- b) Abrangência, projetos de abrangência nacional ou local
- c) Tipologia, projetos temáticos ou territoriais

Sendo uma amostra reduzida, ficaram por abordar muitos projetos que teriam todo o mérito para também constar deste documento. No entanto, este documento é só um ponto de partida para o trabalho que queremos fazer, de levantamento exaustivo de todos os casos existentes em Portugal, com uma abordagem mais aprofundada. Esse é um desafio para a agenda do Fórum para a Governação Integrada.

A estruturação da análise de cada experiência seguiu a mesma abordagem do documento de trabalho: bloqueios, vantagens, críticas e fatores de sucesso. Nalguns casos, como se refere nas fontes, a recolha de informação decorreu de análise documental, a que acresceu, noutros casos, dados recolhidos em entrevistas e *focus-groups*. Para uma versão final, esta análise requer ainda maior aprofundamento e, porventura, diversificação das fontes para obter mais pontos de vista e maior uniformidade na descrição de cada experiência.

Creemos que a aprendizagem sobre governação integrada se faz, essencialmente, a partir de experiências concretas, de uma forma indutiva. Cada caso é um verdadeiro “manual vivo” do que é GovInt. Nesse contexto, queremos agradecer a todos/as os que tornaram possível este documento de trabalho e que partilharam o seu conhecimento de terreno, para que todos possamos beneficiar com ele.



A. Experiências portuguesas

i. Comissões de Proteção de Crianças e Jovens em Risco (CPCJ)

Designação	Comissões de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ)
Ano de criação	2001
Nível (nacional, regional, Local ...)	Nível local, com presença em todos os municípios.
Enq. Institucional (min., reporte, ...)	<p>As CPCJ foram criadas pela Lei n.º 147/99, de 1 de Setembro (alterada pela Lei n.º 31/2002, de 22 de Agosto, e regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 332-B/2000, de 30 de Dezembro).</p> <p>Radicam nas Comissões de Proteção de Menores (CPM), criadas em 1978 na dependência do Ministério da Justiça, responsáveis pela gestão dos centros de observação e ação social. Em 1991, verifica-se a sua autonomização, através do Decreto-lei n.º 189/91.</p> <p>A partir de 1998, passou para a Comissão Nacional de Proteção de Crianças e Jovens em Risco (CNPJ, criada através da RCM n.º 193/97, de 3 de Outubro, na dependência conjunta dos Ministros da Justiça e do Trabalho e da Solidariedade) a instalação, acompanhamento e avaliação das Comissões de Proteção, bem como a planificação da intervenção do Estado e a coordenação, acompanhamento e avaliação da ação dos organismos públicos e da comunidade na proteção de crianças e jovens em risco.</p> <p>Com a Lei 147/99, as Comissões foram reorganizadas, passando a chamar-se Comissões de Proteção de Crianças e Jovens, reforçando o seu papel enquanto entidade chave no sistema de proteção de crianças e jovens.</p>
Enq. Legal	<p>AS CPCJ são instituições oficiais não judiciais com autonomia funcional, apoiadas logisticamente regra geral pelos municípios onde estão instaladas, visando a promoção dos direitos da criança e do jovem e prevenir ou pôr termo a situações suscetíveis de afetar a sua segurança, saúde, formação, educação ou desenvolvimento integral.</p> <p>A instalação de cada Comissão de Proteção, é feita através da operacionalização do Modelo Funcional de Instalação, aprovado pela CNPJR, sempre em articulação com a Câmara Municipal e/ou com a Segurança Social. A instalação é objeto de Portaria conjunta do Ministério da Justiça e do</p>

	<p>Ministro da Segurança Social e do Trabalho.</p> <p>Compete às Comissões desenvolver ações de promoção de direitos, ações de prevenção das situações de perigo e intervir em situações em que a criança ou jovem se encontre em perigo, na área do município onde estão sedadas (em municípios com elevado número de habitantes, como Lisboa, Porto e Coimbra, encontra-se sedeadas várias Comissões).</p> <p>Para além da CNPCJR, a atividade das CPCJ é acompanhada pelo Ministério Público, na apreciação da legalidade e adequação das decisões, fiscalização da atividade processual e promoção dos adequados procedimentos judiciais.</p> <p>Funcionam em duas modalidades – restrita e alargada, a primeira com uma periodicidade mínima quinzenal e a segunda, no mínimo de dois em dois meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Na modalidade restrita compete à CPCJ, genericamente, intervir em situações identificadas como de perigo para a criança ou jovem, desde a fase do diagnóstico e instrução do processo, ao acompanhamento e revisão da(s) medida(s) de promoção e proteção. • A Comissão Alargada concentra todas as respostas sociais existentes em cada concelho, podendo organizar-se por grupos de trabalho (centrados em temáticas/ações específicas) em três grandes áreas: articulação/ativação da rede de parcerias; sensibilização da comunidade para os Direitos da Criança e para o trabalho da CPCJ e intervenção a nível da prevenção primária.
Parceiros	<p>As CPCJ constituem uma única entidade, de natureza interinstitucional e interdisciplinar, que funciona, como já foi referido, nas modalidades restrita e alargada, com a seguinte composição:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modalidade alargada – consiste no plenário da Comissão e integra representantes das entidades legalmente previstas e todos os elementos cooptados, designadamente representantes do município; da segurança social; do Ministério da Educação; de IPSS; de associações de pais, de jovens e de organizações privadas (desportivas, culturais ou recreativas); das forças de segurança; 4 pessoas designadas pela assembleia municipal; técnicos e cidadãos cooptados¹. • Modalidade restrita – composta por, pelo menos, cinco membros

¹ A cooptação dos membros da CPCJ consiste na agregação de elementos com formação ou aptidões adequadas às necessidades das CPCJ, que se representam a si próprios e não os seus serviços de origem. A cooptação permite colmatar eventuais lacunas nas equipas, que devem ser multidisciplinares.

	<p>designados pela comissão alargada.</p> <p>O presidente é eleito pela Comissão Alargada, em plenário, de entre todos os seus membros, sendo que na maioria dos casos, a eleição tem recaído nos representantes das câmaras municipais. Compete-lhe representar e dinamizar a CPCJ nas duas modalidades de funcionamento.</p> <p>A atuação dos membros das CPCJ pauta-se pela imparcialidade e independência relativamente aos serviços ou entidades que representam, em mandatos de dois anos renováveis (máximo de 6 anos consecutivos), sendo o trabalho desenvolvido pelas CPCJ prioritário relativamente ao dos serviços de origem.</p>
Descrição	<p>As CPCJ constituem-se como polos dinamizadores da intervenção comunitária, situando-se no centro da racionalidade do sistema de proteção.</p> <p>Dado o conhecimento privilegiado da realidade local, as CPCJ constituem-se como elemento integrador das respostas existentes no concelho, identificando as respostas disponíveis, bem como as necessidades locais para a sua adequada sinalização às entidades competentes.</p> <p>Todas as autoridades e serviços não representados na Comissão têm o dever de colaborar com a CPCJ, cujo trabalho desenvolvido é prioritário em relação aos serviços de origem.</p> <p>As CPCJ intervêm com base num plano de ação, aprovado em plenário, na modalidade alargada, o qual traduz as prioridades da cada Comissão face às necessidades sentidas na área geográfica em que se encontram instaladas.</p> <p>Dentro das competências das Comissões Alargadas, uma das áreas de funcionamento é a articulação/ativação de redes de parcerias, havendo lugar a encontros periódicos entre CPCJ, com o Ministério Público e dirigentes das entidades/serviços nela representados.</p>
Bloqueios	<ul style="list-style-type: none"> • A constituição das CPCJ remete para a atuação dos seus membros, pautada pela imparcialidade e independência face aos serviços de origem, princípios este que, na prática, se pode revestir de particular dificuldade dada a lealdade institucionais e a relação hierárquica entre os técnicos e os seus serviços de origem. • Por outro lado, essa mesma constituição, que prevê a existência de membros obrigatórios, pode ser fator bloqueador para uma relação de trabalho igualitária, uma vez que consagra a existência de estatutos diferentes em cada Comissão. • A cultura organizacional e o funcionamento específico de cada

	<p>entidade integrante das CPCJ podem, se não forem ao encontro ao projeto de trabalho comum da rede e se focarem apenas em interesses particulares/institucionais, dificultar e ser uma força de bloqueio ao trabalho da parceria.</p> <ul style="list-style-type: none">• Dada a natureza do trabalho em rede, em parceria e sinergia de recursos, torna-se necessário que as entidades se façam representar por profissionais que tenham um perfil adequado e motivado para o trabalho desenvolvido pelas Comissões. Caso tal não aconteça, o trabalho das Comissões pode ficar comprometido devido a esse fator bloqueador.• O tempo de afetação do trabalho nas Comissões, pode ser um fator de bloqueio, seja porque se pode traduzir em tempo insuficiente para dar seguimento ao trabalho, seja porque, a médio e longo prazo, com o limite dos seis anos consecutivos, pode comprometer-se a continuidade do trabalho e a consistência do mesmo. A outro nível, um tempo menor de trabalho nas Comissões não permite a rentabilização da formação que se faz aos técnicos os quais entretanto saem, depois desse investimento formativo, sem efetivamente aplicarem ao serviço das Comissões essa aprendizagem e capacitação.• Diferentes formas de ver o trabalho nas Comissões, nem sempre numa ótica de parceria participativa em prole de objetivos comuns, superiores aos interesses de cada entidade que integra as Comissões.• O <i>déficit</i> de diálogo dentro dos parceiros das Comissões e destas com a comunidade, pode dificultar os resultados a alcançar, bem como prejudicar o trabalho realizado.• Os tempos exigentes que se vivem têm tido implicações igualmente nas instituições que, cada vez mais, se podem fechar em si próprias, dificultando as sinergias e a rentabilização e/ou partilha dos recursos existentes. Assim, pode assumir maior relevância o paradigma da competição em detrimento da desejável colaboração, que se relaciona com o exercício do poder e o medo da sua perda.• A burocracia, as dificuldades de comunicação formais e/ou ausência das informais, constituem obstáculos para o trabalho em parceria, podendo levar as entidades a defender, nas Comissões, interesses particulares/institucionais em vez de se focalizarem em prole do bem comum.• As mentalidades mais fechadas, alimentadas por entidades assumidas como estruturas verticalizadas, em silos, concorrem para a existência de pequenos poderes, dos quais não se abre mão em função de uma
--	--

	causa comum.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • O trabalho horizontal e integrado assenta no princípio da parceria, da complementaridade e congregação de recursos e de sinergias em prole de objetivos comuns. • As equipas multidisciplinares e o seu profundo conhecimento da realidade dos municípios onde as CPCJ estão instaladas, traduzem-se da disponibilização de respostas mais eficazes e eficientes por parte das Comissões. • Perante uma realidade nacional de escassez de recursos humanos e financeiros, o trabalho em parceria permite potenciar as respostas e sinergias existentes, conseguindo mais e melhores resultados. • Pese embora se registem dificuldades como a rotatividade dos técnicos, por vezes alguma desmotivação e falta de apetência para o trabalho em equipa, uma das principais vantagens das CPCJ são as pessoas, ou seja, profissionais que, para o alcance de um bem comum e superior, conseguem ultrapassar alguns dos bloqueios anteriormente enunciados.
Críticas	<ul style="list-style-type: none"> • A existência de parcerias, não implicam, <i>à priori</i>, uma relação colaborativa mas sim, devido a culturas organizacionais e interesses próprios, apenas de mera vizinhança. • O trabalho realizado no âmbito das Comissões, e ao contrário do que a legislação estipula, nem sempre é prioritária face ao exercido nos serviços de origem. • Verifica-se, frequentemente, um medo de perda de poder perante a necessidade de partilhar informação com vista a melhor conhecer cada caso e poder decidir no melhor interesse da criança e do jovem. • Para que as Comissões sejam eficazes e eficientes, é necessária a existência de uma equipa multidisciplinar, com profissionais motivados e com o perfil adequado ao trabalho desenvolvido nas Comissões, o que nem sempre acontece. • Na avaliação anual feita pelas CPCJ e que integra os relatórios regulares da CNPCJR, as principais dificuldades encontradas são a escassez de meios técnicos, a falta de respostas sociais e a não priorização do trabalho nas Comissões pelos serviços representados. Esta falta de meios técnicos, por sua vez, compromete a possibilidade de uma maior regularidade do acompanhamento presencial dos casos, o que permitiria, aos técnicos, disponibilizar um melhor serviço, mais

	<p>próximo dos cidadãos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ao nível da desejada e necessária multidisciplinaridade, os relatórios de avaliação anuais das Comissões demonstram a falta de certas valências na sua composição, sobretudo o Direito, a Psicologia e a Sociologia. • A Lei 147/99 assenta na premissa da corresponsabilização, a qual ainda não se encontrará integrado no ADN das instituições nacionais, nomeadamente ao nível da dotação de meios que permita às Comissões trabalhar sem tanta falta de recursos. • O sistema de proteção ainda não se encontra totalmente apreendido por todos os patamares de intervenção, não havendo igual empenho por parte de todos os que nele intervêm, a começar pela prevenção.
<p>Fatores críticos de sucesso:</p>	<p><u>Cooperação/colaboração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Para que as parcerias existam é necessário haver, à partida, interesses e objetivos comuns, consubstanciados em objetivos partilhados e aceites por todos como os objetivos do grupo para o qual todos concorrem. • Para o trabalho de parceria, efetivamente de cooperação/colaboração, é necessária a assunção das corresponsabilidades atribuídas e o reconhecimento do importante papel que todos desempenhem no processo. • A eficácia e eficiência dependem da existência de objetivos bem definidos, construídos de forma partilhada, • É fundamental a adoção de uma postura pessoal e profissional que integre o estar disponível para trabalhar em equipa; saber ouvir os outros ainda que não se partilhe das mesmas opiniões mas reconhecendo a legitimidade das mesmas; ser humilde; disponibilidade pessoal para os outros e para o grupo; ser adepto do diálogo e não de monólogos; respeitar os outros e abandonar as pretensões do "eu" para assumir o "nós". • É fulcral o conhecimento do âmbito de intervenção de cada um e trabalhar, no âmbito das parcerias, os seus objetivos de intervenção de forma a se definirem estratégias conjuntas numa lógica de subsidiariedade. • A aposta no marketing social e o empoderamento de quem integra as Comissões serão estratégias para um reforço das parcerias e do

	<p>trabalho colaborativo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Na avaliação anual das CPCJ, a articulação com outros serviços da comunidade, bem como o trabalho com as famílias, são aspetos referidos como positivos pelos técnicos das Comissões.
	<p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none">• A liderança ideal para as CPCJ (opinião recolhida no <i>focus group</i>) apresenta as seguintes características: horizontal, assertiva, partilhada, dinâmica, assertiva, democrática, justa, participada e participativa, pouco “visível” mas eficaz.• A liderança passa, no trabalho em rede, por não se ter medo de perder o poder por se trabalhar de forma integrada e partilhada.• O líder, por seu lado, deverá conhecer a realidade e necessidades locais, ser forte, humano, determinado, organizado; capaz de mobilizar o grupo na definição e execução dos objetivos comuns; com capacidade para a escuta ativa e para a gestão de conflitos; ser um bom comunicador e com gosto pelo diálogo; ser capaz de se colocar no lugar do outro, compreender as suas fragilidades e, não menos importante, ter bom senso, sentido de justiça e sensível ao tempo, e respetiva realidade, em que a liderança tem lugar.• Neste tipo de liderança, a gestão de pessoas é uma área vital: a gestão e coordenação não apenas do trabalho propriamente dito, mas também, e não menos importante, a gestão de pessoas, com tudo que acarreta ao nível da gestão de relações, de conflitos, de expectativas.• A este nível coloca-se um grande desafio à liderança nas Comissões: uma vez que nela estão representadas várias entidades, o reconhecimento do papel do outro como líder, por representar outro serviço, pode revestir-se de particular dificuldade.• Um líder necessita ter uma visão de futuro, caso contrário não só não projeta também a sua equipa para o futuro, como compromete a inovação e a ambição de fazer mais e melhor.
	<p><u>Participação stakeholders / apropriação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• O funcionamento das comissões, sobretudo na modalidade alargada, cria as condições necessárias para a participação ativa dos seus membros.• A construção conjunta do plano de atividades de cada Comissão

	<p>concorre, por seu lado, para o aprofundar do sentimento de pertença, levando à apropriação das Comissões e do seu trabalho como um projeto comum.</p>
	<p><u>Comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• A comunicação possui duas dimensões (interna e externa), que no caso das CPCJ, considera-se interna a que tem como destinatários as Comissões e os membros que as integram, e externa a direcionada para a comunidade, para os serviços e para o público em geral. Tanto a interna como a externa são influenciadas por valores organizacionais da Comissão, podendo, devido a esses códigos próprios, haver ruído ou mesmo inexistência de comunicação.• No <i>focus group</i>, a ideia da falta, ou grande dificuldade de comunicação foi recorrente entre as participantes• Para o exterior e refletindo uma lacuna na comunicação, as representações que as comunidades têm das Comissões não traduz o trabalho feito por estas, limitando a sua atuação à atividade processual e “repressiva”.• A nível externo, na relação com as famílias das crianças e dos jovens, a capacidade para se ser empático, de se colocar no lugar do outro, adequando a linguagem às especificidades dos interlocutores são estratégias para que haja comunicação e diálogo.• A nível interno, na relação com os membros das Comissões, a comunicação será uma realidade quando se está imbuído de um mesmo espírito de missão, direcionados para o alcance de objetivos construídos em parceria.
	<p><u>Redes e TIC</u></p> <ul style="list-style-type: none">• As TIC são importantes aliadas do trabalho das Comissões, constituindo aqui uma importante ferramenta de trabalho.• Para além do regular uso das TIC, como por exemplo, do correio eletrónico, que consiste num meio de comunicação célere e de baixo custo, a existência de um espaço “virtual” onde as Comissões possam partilhar informações, dúvidas, obstáculos encontrados e as formas para os ultrapassar reveste-se de particular importância.• A CNPCJR possui, no seu portal, uma área informativa para o público em geral sobre o que são e como funcionam as CPCJ (http://www.cnpcjr.pt/left.asp?14) e, dentro desta, uma restrita para as

	<p>Comissões, que integra, entre outras funcionalidades, um fórum (http://www.cnpcjr.pt/forum/acesso.asp) que se traduz num espaço de diálogo, de partilha, de aprendizagem e de autoformação.</p>
	<p><u>Qualidade e avaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Para que a avaliação tenha lugar é necessário, primeiro que tudo, que haja uma definição prévia de objetivos claros, mesuráveis e exequíveis, bem como das competências de cada um dos membros das Comissões.• Se, no seu todo, se avalia o trabalho das Comissões, de igual modo os seus membros deverão analisar em que medida, com o seu trabalho, contribuíram para os resultados da parceria (Comissões) no seu todo.• A avaliação não pode ser vista como um fim em si mesmo, mas sim como um meio para e aferir a qualidade de intervenção das CPCJ, sendo num processo de aprendizagem, com críticas que se querem construtivas.• Deverá, idealmente, ter lugar a vários níveis: dos técnicos, do trabalho realizado com cada família, e do próprio modelo das CPCJ, sendo que esta última ainda não se fez.• No processo de avaliação, que idealmente se quer construtiva, é importante aferir qual foi o contributo de cada um para o projeto comum, com a criação, para tal, de instrumentos de avaliação adequados à realidade das Comissões, prevendo um follow-up.

Fontes:

Membros de CPCJ / *Focus Group*, realizado no dia 14 de novembro, na CNPCJR (Lisboa).

CNPCJR, Guia Pergunta-Resposta para as Comissões de Proteção de Crianças e Jovens;

CNPCJR – Relatório Anual de Avaliação das atividades das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens – 2011.

CNPCJR – Relatório Anual de Avaliação das atividades das Comissões de Proteção de Crianças e Jovens – 2012.

ii. Centro Nacional de Apoio ao Imigrante (CNAI)

Designação	Centros Nacionais de Apoio ao Imigrante (CNAI)
Ano de criação	2004
Nível (nacional, regional, Local ...)	Localizados em Lisboa e Porto, mas disponibilizam respostas de âmbito nacional.
Enq. Institucional (min., reporte, ...)	<p>Os Centros Nacionais de Apoio ao Imigrante - CNAI, funcionam na dependência do ACIDI, e constituem respostas integradas criadas especificamente na área do acolhimento de imigrantes.</p> <p>Em 2009, o ACIDI abriu uma extensão do CNAI de Lisboa na Loja do Cidadão de Faro, o qual apresenta uma forma diferente de funcionamento, consistindo um único posto de atendimento, mas com profissionais (mediadores socioculturais) capacitados para dar resposta nas várias áreas relacionadas com a imigração.</p>
Enq. Legal	<p>Os CNAI estão na dependência do Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI, I.P.), um instituto público integrado na administração indireta do Estado e que prossegue as atribuições da Presidência do Conselho de Ministros, sob superintendência e tutela do Primeiro-Ministro ou de outro membro do Governo integrado na Presidência do Conselho de Ministros.</p> <p>O ACIDI, Instituto Público, resulta de uma evolução que reflete o crescente reconhecimento da importância e mais-valia da imigração em Portugal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • em janeiro de 1996 foi criado o cargo de Alto Comissário para a Imigração e Minorias Étnicas (Lei n.º 3-A/96, de 26 de janeiro), ocupado por José Leitão, sucedendo-lhe, em 2002 (Despacho n.º 17130/2002, de 16 de julho), o Pe. António Vaz Pinto. • Perante a constatação da necessidade de uma resposta nacional, mais alargada e integrada perante o crescente número de imigrantes que procuravam Portugal como Portugal de destino, o cargo de Alto-comissário deu lugar ao Alto Comissariado para a Imigração e Minorias Étnicas, ACIME, através do Decreto-Lei n.º 251/2002, de 22 de Novembro.

	<ul style="list-style-type: none"> • O ACIME deu lugar, através do DL n.º 167/2007, de 3 de maio, ao Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI, I.P.). Entre as suas atribuições (n.º 2, do art.º 3.º), compete ao ACIDI a dinamização de centros de apoio ao imigrante que proporcionam uma resposta integrada dos vários serviços públicos às necessidades de acolhimento e integração dos imigrantes.
Parceiros	<p>Nos CNAI podem-se considerar dois tipos de parceria:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ao nível das instituições/serviços da Administração Pública que se encontram presentes no Centros; • ao nível do terceiro Sector, através da colaboração com as associações de imigrantes e outras ONG que trabalham com estas e para estas comunidades. <p>Parceiros institucionais: Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Segurança Social, Autoridade para as Condições de Trabalho, Conservatória dos Registos Centrais, Ministério da Educação e Ministério da Saúde (apenas presente no CNAI de Lisboa).</p> <p>Parceiros do Terceiro Sector:</p> <p>-AJPAS; Ass. Solid. Social Alto Cova da Moura; Associação Melhoramentos e Recreativo do Talude; Centro Cultural Moldavo; Associação Solidariedade Imigrante; Associação de Apoio ao Estudante Africano; Associação Unidos de Cabo Verde; Associação AGUIPA; Associação Batoto Yetu; JRS; Ass. Olho Vivo; Doina; Capela; Assoc. Tavirense de Apoio aos Imigrantes; Afagos; Mais Brasil; Federação das organizações caboverdeanas; Cais; Casa do Brasil de Lisboa; Mediar; Pastoral dos Ciganos; Orbis;</p> <p>Que asseguram o funcionamento de: Gabinete de Apoio ao Reagrupamento Familiar (GARF), o Gabinete de Apoio Jurídico ao Imigrante (GAJI), o Gabinete de Apoio Social (GAS), o Gabinete de Apoio à Habitação (GAH), o Gabinete de Apoio ao Emprego (com duas recentes vertentes, uma de coordenação da Rede GIP Imigrante - Gabinete de Inserção Profissional - e outra especializada na área do Empreendedorismo); o Gabinete de Apoio ao Imigrante Consumidor (GAIC) e o Gabinete de Apoio à Qualificação (GAQ).</p>
Descrição	<p>Os CNAI constituem-se como um espaço de atendimento integrado, com a presença de serviços da Administração Pública de áreas relevantes para a integração de imigrantes, bem como disponibilizando gabinetes de apoio especializados em várias áreas, assegurados pela parceria com o Terceiro Sector e da responsabilidade do ACIDI.</p> <p>Com a preocupação de dar uma resposta integrada aos problemas dos</p>

	<p>imigrantes que vivem em Portugal, os CNAI foram pensados com a preocupação na resolução das suas problemáticas, organizando os serviços e respetivas respostas com esse enfoque. O espaço, os serviços da Administração Pública presentes e os serviços de apoio criados, foram-no em função das necessidades dos cidadãos imigrantes.</p> <p>Para contornar um dos problemas característicos de servir uma comunidade multicultural, optou-se por recorrer à figura dos mediadores socioculturais, disponibilizados através da parceria com as associações de imigrantes, eles próprios imigrantes ou de ascendência imigrante, opção que permite a construção de pontes culturais, afetivas e linguísticas, com os imigrantes que procuram o CNAI. Está garantido o atendimento presencial em mais de 12 línguas e dialetos e, através de apoio telefónico, em cerca de 60 idiomas.</p> <p>Todos os que se dirigem ao CNAI são atendidos pelo Gabinete de Atendimento e Triagem que faz, tal como o nome indica, a triagem das questões que trazem o cidadão ao CNAI. A partir daqui, é criado um processo digital, onde são anexados todos os documentos necessários à futura resolução do problema que levou o cidadão à instituição. Em caso de necessidade, o cidadão e o processo são enviados para a instituição, ou instituições que resolverão a questão do cidadão.</p> <p>Os Centros funcionam nos seguintes horários:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CNAI de Lisboa, de segunda a sexta, das 8H00 às 17H00; • CNAI do Porto, de segunda a sexta das 8H30 às 16H30 e sábados, das 9H00 às 13H00; • Posto de atendimento Faro (Loja do Cidadão de Faro), de segunda a sexta, das 8H30 às 19H00 e sábados, das 9H00 às 13H00. <p>Em outubro de 2012, foram assinalados 3 milhões de atendimentos desde a abertura dos CNAI.</p>
Bloqueios	<p>A criação dos CNAI visou pôr fim a vários obstáculos sentidos pelos imigrantes no seu processo de integração:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A variedade das instituições envolvidas nesse processo; • A falta de cooperação entre serviços governamentais e outros <i>stakeholders</i> ao nível das políticas de imigração (gestão de fluxos) e de integração. • A dispersão geográfica dos diversos serviços aos quais os imigrantes necessitam recorrer para a sua integração; • A diversidade de procedimentos e a pesada burocracia dos serviços públicos; • As dificuldades de comunicação resultantes da diversidade cultural e linguística; • A falta de mecanismos para participação dos imigrantes nas políticas

	públicas de integração.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de espaço e de informação: A principal, vantagem, subjacente aos modelos dos “one-stop-shops”, é a presença, num mesmo espaço e partilhando a informação, dos serviços mais relevantes para as necessidades sentidas pelos cidadãos imigrantes no seu processo de integração, rentabilizando o tempo dos clientes. • Plataforma informática: A existência de um sistema informático comum aos vários gabinetes e instituições permite, a qualquer momento, conhecer as necessidades dos clientes, bem como todas as diligências já feitas ou agendadas, para assim se poder prestar um melhor serviço, integrado e coordenado, a quem procura os CNAI. • Mediadores Socio-Culturais: Os mediadores socioculturais, as pessoas que estão na primeira linha do atendimento, por serem eles próprios imigrantes ou com um conhecimento privilegiado da imigração por razões familiares, permitem a criação de laços de confiança que faz com, que pese embora o processo de integração possa já estar concluído, os clientes continuem a voltar ao centro para resolver as questões do dia-a-dia. • Participação da Administração Pública e do Terceiro Sector: Os CNAI constituem-se como um projeto de integração de imigrantes, onde as associações que representam ou trabalham com estas comunidades, são parte das respostas disponibilizadas, permitido a monitorização constante das necessidades e dificuldades sentidas pelos imigrantes no seu dia-a-dia.
Críticas	<ul style="list-style-type: none"> • A carência de recursos humanos apontada na avaliação externa feita aos CNAI, não permite aos gabinetes ir para além do mero atendimento e potenciar outras valências, por manifesta falta de tempo por parte de quem está no atendimento. • Pese embora constituam parceiros ativos das políticas de integração de imigrantes, as associações reclamam um maior envolvimento dos mediadores na associação, considerando que acabam por representar apenas um papel administrativo-burocrático, sem qualquer vínculo com os mediadores para além do contrato.
Fatores críticos de sucesso:	<p><u>Cooperação/colaboração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir do modelo e sucesso da Loja do Cidadão, os CNAI beneficiaram dessa aprendizagem de um trabalho colaborativo e integrado, consolidando e fortalecendo os laços entre a sociedade civil, nomeadamente através das associações de imigrantes, e os

	<p>serviços governamentais.</p> <ul style="list-style-type: none">• A cooperação e coordenação entre serviços governamentais traduz-se em benefícios para os mesmos, em termos de eficiência e competências interculturais.
	<p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none">• A liderança política foi decisiva para a abertura dos CNAI em 2004: Importância de o ACIME ter sido colocado na dependência da Presidência do Conselho de Ministros, uma área governamental hierarquicamente acima dos encarregues de desenvolver e implementar políticas sectoriais (ex. Ministério da Educação, da Saúde, da Justiça, etc.).• Estilo de liderança com objetivos claros e partilhados;• Balanço certo entre a relação formal e informal com todos os parceiros;• Capacidade de estar e conhecer o terreno;• Forte capacidade de motivação;• Grande importância dada à comunicação;• Total foco na resolução dos problemas dos imigrantes;
	<p><u>Participação <i>stakeholders</i> / apropriação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Reforço da relação entre a sociedade civil (associações de imigrantes e ong) e os serviços da Administração Pública;• Efetiva participação das associações de imigrantes na execução das políticas públicas de integração, através da disponibilização dos recursos humanos – os mediadores socioculturais – que se encontram na primeira linha do atendimento e apoio aos imigrantes.• Os mediadores socioculturais, por serem ele próprios imigrantes ou de ascendência imigrante, são os grandes responsáveis pela aproximação dos serviços públicos às comunidades imigrantes residentes em Portugal.• Com os CNAI, a questão da informação insuficiente ou contraditória está minimizada, o que se traduz num aumento da confiança dos imigrantes nos serviços públicos aí presentes, diminuindo o fosso relacional entre eles.

	<ul style="list-style-type: none">• Os CNAI são um exemplo claro da ação concertada de diferentes serviços públicos, em parceria com organizações da sociedade civil, envolvendo todos os atores, de forma ativa e participativa, nas políticas públicas de integração.
	<p><u>Comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Com os clientes: Dada a sua especificidade, sendo clientes oriundos de vários países foi pensado o recurso a Mediadores Socio-culturais, eles próprios imigrantes, conhecedores das línguas e realidades vividas pelos clientes que procuram os CNAI. Assim os CNAI dispõem de atendimentos em português, inglês, francês, espanhol, alemão, romeno, russo, ucraniano e crioulos de Cabo Verde e da Guiné-Bissau. Para além destes, foi criado o Serviço de Tradução Telefónica (STT) que garante o acesso a tradutores para cerca de 6 idiomas, ultrapassando desta forma possíveis barreiras de comunicação.• Com os parceiros: Grande importância à comunicação informal entre os parceiros presentes no CNAI. Tem sido a atenção e cuidado na comunicação informal entre parceiros, mais do que as reuniões formais de parceria, que permitem desbloquear os problemas que sempre existem neste tipo de organização.
	<p><u>Redes e TIC</u></p> <ul style="list-style-type: none">• O funcionamento dos CNAI está assente numa plataforma informática que permite a comunicação entre todos os serviços presentes.• É esta plataforma que permite a criação de um processo por cliente, onde são digitalizados e anexados todos os documentos necessários ao fim que levou o cliente ao CNAI (legalização; procura de emprego; apoio social; etc.).
	<p><u>Qualidade e avaliação</u></p> <p>Existiu, desde a sua criação, uma grande preocupação com a avaliação:</p> <ul style="list-style-type: none">• Avaliação interna, feita regularmente aos mediadores que trabalham nos CNAI, pelo ACIDI., I.P. e pelas suas entidades patronais

	<p>(associações de imigrantes);</p> <ul style="list-style-type: none">• Avaliação externa, realizada por uma entidade independente. As avaliações levadas a cabo em 2007/2008 e em 2009/2010 foram da responsabilidade da Organização Internacional para as Migrações (OIM). Os dois momentos de avaliação externa, da responsabilidade da OIM, incidiram em três parâmetros: a perspectiva das entidades parceiras sobre a parceria e o modo de funcionamento do CNAI; a perspectiva organizacional e a avaliação feita pelos clientes. <p>Os CNAI têm sido alvo de reconhecimento enquanto boa prática, quer nacional quer internacional, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none">• Em 2004, no “Handbook on Integration for policy-makers and practitioners” ;• Em 2005, com o 1.º lugar pelo Prémio de Boas Práticas nos Serviços Públicos, promovido pela Deloitte e pelo Jornal Económico;• Em 2008, na publicação da OCDE, “Jobs for Immigrants: Labour market integration in Belgium, France, The Netherlands and Portugal” ;• Em 2011, como parte integrante da resposta dada pelo ACIDI, I.P. ao nível do trabalho em parceria, que venceu o Prémio Melhores Práticas na Administração Pública 2011 (EPSA 2011), organizado pelo Instituto Europeu da Administração Pública (EIPA, na sigla inglesa);• Em 2013, a Comissão Europeia destacou os CNAI como um exemplo de inovação social, considerando-os inovadores e eficientes por “disporem de diversos serviços num só espaço e que funcionam segundo uma filosofia comum e em cooperação permanente”. <p>O CNAI de Lisboa foi, ainda, o modelo para o Projecto Europeu “One-Stop Shop: A New Answer for Immigrant Integration” Project (JLS/2006/INTI/148), coordenado pelo ACIDI.</p>
--	--

Fontes:

Guide to Social Innovation (2013), Comissão Europeia.

Relatório de Atividades 2012, ACIDI.

Handbook on How to implement a one-stop-shop for Immigrant integration, (2009) ACIDI.

Relatório de Avaliação da Organização Internacional das Migrações a serviços de apoio ao imigrante 2009/2010, (2010) e 2007/2008 (2008) OIM.

Site: <http://www.acidi.gov.pt/es-imigrante/servicos/centros-nacionais-de-apoio-ao-imigrante--cna-i>

iii. Programa Escolhas

Designação	Programa Escolhas
Ano de criação	2001
Nível (nacional, regional, Local ...)	Âmbito Nacional
Enq. Institucional (min., reporte, ...)	<p>O Programa funciona na dependência da Presidência do Conselho de Ministros, cujo responsável ministerial determina as condições de atribuição de apoio técnico e financeiro aos projetos.</p> <p>A coordenação nacional do Programa é da responsabilidade do Alto Comissário para a Imigração e Diálogo Intercultural, I. P. (ACIDI, I. P.)</p> <p>A gestão do Programa é efectuada, em termos orçamentais, no regime de autonomia administrativa e financeira sendo, para o efeito, inscrito no Orçamento do Estado como serviço e fundo autónomo o «ACIDI, I. P., Gestor do Programa Escolhas», sem prejuízo de, para os demais efeitos, o ACIDI, I. P., continuar a constar e a funcionar como serviço integrado.</p>
Enq. Legal	O Programa Escolhas foi criado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 4/2001, de 9 de janeiro, e, posteriormente, renovado pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 60/2004, de 30 de abril, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 80/2006, de 26 de junho, e pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 63/2009, de 23 de julho.
Parceiros	<p>Parceiros privilegiados nas parcerias:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Câmaras Municipais e ou Juntas de Freguesia; b) Comissões de Proteção de Crianças e Jovens; c) Direções regionais do Instituto Português do Desporto e Juventude, I. P.; d) Associações de imigrantes ou representantes das comunidades ciganas; e) Associações juvenis; f) Escolas e agrupamentos de escolas; g) Forças e serviços de segurança; h) Instituições particulares de solidariedade social; i) Empresas privadas, no âmbito da concretização da responsabilidade social das organizações, desde que da parceria nenhum lucro ou proveito advenha para as empresas candidatas;

<p>Descrição</p>	<p>O Programa Escolhas é um programa de âmbito nacional, que visa promover a inclusão social de crianças e jovens provenientes de contextos socio-económicos mais vulneráveis, particularmente dos descendentes de imigrantes e minorias étnicas, tendo em vista a igualdade de oportunidades e o reforço da coesão social.</p> <p>O Programa estrutura -se em cinco áreas estratégicas de intervenção:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Inclusão escolar e educação não formal; b) Formação profissional e empregabilidade; c) Dinamização comunitária e cidadania; d) Inclusão digital; e) Empreendedorismo e capacitação. <p>O Programa é financiado:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Pelo Ministério da Solidariedade e da Segurança Social, através do Instituto de Segurança Social, I. P.; b) Pelo Ministério da Educação e Ciência; c) Pelo Fundo Social Europeu através do Programa Operacional do Potencial Humano, no âmbito do Quadro de Referência estratégico Nacional. <p>O programa gere, nesta sua 5ª edição, 110 projetos, distribuídos por todo o território continental e ilhas, com a possibilidade de aprovar mais 30 projetos até final de 2015.</p>
<p>Bloqueios</p>	<p>Mais Citados (no focus-group, referente à dinâmica de cada projeto):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Protagonismo • Burocracia • Medo do outro; falta de confiança • Escassez de recursos • Ausência de visão partilhada • Alteração de interlocutores designados pela mesma entidade; Falta de comunicação informal com algumas entidades; • Pouco de envolvimento dos parceiros (sobretudo provenientes de serviços públicos); • Ausência de competências de base para o trabalho de equipa; • Fechamento das instituições; • Formalidade; • Falta de transparência na gestão da informação; • Estratégias políticas difusas e desconexas; • Ausência de uma visão estratégica;
<p>Vantagens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Maior consistência nas ações de terreno; • Economia de recursos;

	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados mais duradouros e sustentáveis; • Envolvimento da comunidade e dos parceiros;
Críticas	<p>Mais Citado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Burocracia exigida • Dimensão dos consórcios (alguns demasiado grandes); • Ainda não se passou da cultura do <i>eu</i> para a cultura do <i>nós</i>; • Modelo pseudo-democrático; dá muito trabalho e acaba por se fechar na sua própria rede. • Processos mais morosos; pode criar vazios de poder, podendo gerar expectativas. • A governação integrada é muito exigente;
Fatores críticos de sucesso:	<p><u>Cooperação/colaboração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Partilha de conhecimentos e recursos; • Exigência no Escolhas das reuniões bimensais, obriga ao trabalho colaborativo e isso é positivo; • Nos momentos de decisão ou de pressão nem sempre funciona por conflito de interesses <p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de uma dinâmica de pertença ao projeto • Capacidade para criar espaço para as relações/ comunicação informais; • Partilha de um objetivo comum • Capacidade de criação de redes comunicantes <p><u>Participação stakeholders / apropriação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de pensar no “Nós” • Capacidade de criar um capital de confiança; • Soluções multifacetadas <p><u>Comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Crucial para que a parceria funcione • Revista Escolhas – comunicação interna e externa • Site – comunicação interna e externa • Plataforma AGIL – ferramenta de gestão e de informação

	<p><u>Redes e TIC</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Utilização da Plataforma digital AGIL que permite a disponibilização rápida dos indicadores das ações levadas a cabo pelos projetos.
	<p><u>Qualidade e avaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• O Programa é acompanhado e avaliado anualmente por uma entidade externa desde a sua 1ª Geração. A entidade avaliadora é escolhida, no seguimento de concurso lançado para o efeito, pelo coordenador nacional em função da sua aptidão técnica, sendo o resultado da avaliação apresentado à tutela.• A última avaliação teve em conta os seguintes contributos:<ul style="list-style-type: none">•Dados da AGIL- informação produzida pelos projetos•Inquérito a 297 jovens•Informação quantitativa dos Relatórios de Auto-Avaliação•Dados estatísticos - Índice de Risco de Exclusão Infanto-Juvenil•Análise documental dos Relatórios de Auto-Avaliação da totalidade dos projetos e outros documentos produzidos pelo Programa Escolhas•Análise de Conteúdo de informação qualitativa da AGIL•Entrevistas- semi-diretivas a decisores, dirigentes, técnicos e parceiros•Estudo de 12 casos: conversas informais; entrevistas semi-diretivas; focus group; observação direta; análise documental•Realização de quatro Histórias de Vida a jovens

Fontes:

Focus-group, com a participação de coordenadores de projetos do Programa Escolhas.


<http://www.programaescolhas.pt/>

<https://app.box.com/s/b7de8795300a9b1b7a57>

<http://www.programaescolhas.pt/avaliacoes>

iv. Comunidade Vida e Paz

Designação	Comunidade Vida e Paz
Ano de criação	1989
Nível (nacional, regional, Local ...)	Distrito de Lisboa (mas dá respostas a nível nacional e têm equipamentos em vários pontos do país)
Enq. Institucional (min., reporte, ...)	
Enq. Legal	A Comunidade Vida e Paz, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social, criada em 1989, com personalidade jurídica no foro canónico e civil.
Parceiros	Santa Casa da Misericórdia de Lisboa; Segurança Social; a CASA;
Descrição	<p>A Comunidade Vida e Paz é uma instituição da Igreja Católica Portuguesa e tem por finalidade apoiar espiritual e materialmente a pessoa em rutura social e familiar, os mais pobres e as pessoas "sem-abrigo", proporcionando-lhes possibilidade de vida comunitária, programas de recuperação e reabilitação social e física, através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> . dinamização do trabalho voluntário nas Equipas de Rua de distribuição de alimentos e roupa aos Sem Abrigo. . Equipas de colaboradores que animam os Espaços de diálogo e que fazem a ponte entre os Sem Abrigo e os serviços de apoio. . Gestão dos Centros de Acolhimento para os que aderem ao processo de reabilitação. . Gestão de Unidades de desabilitação, comunidades terapêuticas e apartamentos de inserção, comunidades de vida autónoma. . Gere e equipa oficinas de formação técnico profissionais.
GovInt.	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade em ter um bem comum bem definido • Necessidade de conhecer bem as singularidades e especificidades de cada um dos parceiros (pessoas ou organizações) • Criação de um clima de compromisso em volta do qual os parceiros se organizam em função desse bem comum bem definido.

<p>Bloqueios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em definir com clareza para todos os parceiros o Bem Comum; Não tem de ser unanimista, mas tem de ser consensual. • O não se conseguir trabalhar um clima de confiança que leve ao compromisso. O trabalho de gerar confiança passa por um enorme respeito uns pelos outros e de todos pelo objetivo comum. Esta é uma área que tem de ser trabalhada estrategicamente. • O resultado final não é a soma das partes, mas sim uma nova realidade. • Nas horas críticas o que vem ao de cima são as identidades de cada um. • Inexistência de um clima de confiança. • <u>O sistema dos financiamentos</u> tal como estão pensados é prejudicial porque <u>promove a concorrência</u>. (A CVP tem uma estrutura de 115 profissionais e, para suportar esta estrutura, tem de ir onde há dinheiro e, como CVP, todas as outras instituições fazem o mesmo. Deste modo as outras instituições transformam-se numa ameaça.) <p> O financiamento tem de estar ao serviço da governação integrada. Tem de coagir positivamente as instituições a trabalharem juntas de tal forma que não se financie uma instituição, mas sim a resolução de um objetivo comum. Financia-se a alocação de recursos.</p> <p>Se há resposta integrada, as <u>instituições</u> têm de ter um caderno de encargos <u>e serem financiadas pelo seu trabalho</u>. Enquanto o financiamento for à instituição e não ao projeto haverá sempre a postura da “minha quinta”.</p> <p><u>A lógica de financiamento atualmente contribui mais para a separação do que para a comunhão.</u></p>
<p>Vantagens</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alcançar resultados muito mais consistentes. Para a população sem-abrigo há uma transformação muito mais consistente das vidas das pessoas, quando várias organizações trabalham em conjunto, com os mesmos objetivos. • Gestão dos recursos muito mais eficiente. Há a intuição de que se poderia fazer mais com os recursos que existem. • Respostas mais adequadas às situações complexas das pessoas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Para resolver situações, para provocar transformação e mudança social, é essencial que a intervenção seja integrada. • Se há uns anos se tivesse abordado a questão dos Sem Abrigo de forma integrada, era muito provável que a situação atual fosse muito menos problemática. • Quanto mais se percebe e conhece a identidade do outro mais percebo a minha. É a verdade do “Eu Sou Porque Tu És”.
Críticas	<ul style="list-style-type: none"> • Mais demorada, mais lenta. • Pode exigir mais recursos no início mas acabará por ser mais rentável.
Fatores críticos de sucesso:	<p><u>Cooperação/colaboração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • co-operar com o outro • definição e trabalho em função de um objetivo comum <p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança numa ótica de serviço • Ter como missão fundamental compreender os vários outros e transformá-los em Nós • Saber definir bem qual é o Bem Comum para onde todos devem trabalhar e depois ajudar a criar o contexto • Criar as condições para que todos se desenvolvam, mantendo as suas especificidades. • Uma liderança que saiba decidir. <p><u>Participação stakeholders / apropriação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Participação a partir da apropriação – cada um tem de interiorizar porque é que está ali e em função de quem e de quê. <p><u>Comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Este é um fator chave. • Todos os outros fatores apontam para a relação e não há relação sem comunicação.

	<ul style="list-style-type: none"> • Este é um papel da liderança pensar que canais é que vai criar para que a comunicação exista. • É fundamental que aconteça uma comunicação relacional • Comunicação aberta e informal mas também estruturada e institucional.
	<p><u>Redes e TIC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta fundamental • Na CVP ainda só se utiliza ao nível da comunicação mas estão a ser desenvolvidas aplicações ao nível da gestão e da avaliação. •
	<p><u>Qualidade e avaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • É importante que a Avaliação esteja ligada à qualidade. • Para nos sentirmos melhor no que fazemos e, sentindo-nos melhor, fazemos melhor. • A CVP está a fazer um trabalho de certificação dos vários centros de que dispõe. • A CVP tem estado a aplicar alguns instrumentos da gestão mas adaptando ao contexto da Economia Social. • Ajuda a pensar para onde se quer ir. • A CVP está a trabalhar para que as suas equipas trabalhem estas duas áreas de forma permanente •

Caixa

Festa de Natal das Pessoas Sem Abrigo	<p>O que é?</p> <p>Um evento de 3 dias, com cerca de 3000 entradas de convidados e 1300 voluntários onde, a propósito de uma festa, se oferecem um número muito significativo de propostas.</p> <p>Num mesmo espaço coexistem a festa, as refeições, e um número alargado de respostas institucionais e sociais, todas centradas na proposta de mudança de vida.</p>
--	---

<p>Factor Crítico de Sucesso: Respeitando a singularidade de todos os parceiros, todos em função da transformação daquelas vidas, cada um aloca aquilo que tem para dar. Do voluntário, à empresa, ao doador anónimo.</p> <p>Descrição: Este evento começou de forma muito informal, mas hoje pode ser considerado um verdadeiro <i>case study</i>, quer em termos de organização, quer em termos de gestão. Durante 3 dias, um evento que envolve 5000 pessoas, autossustenta-se e gera excedentes financeiros.</p> <p>A festa acaba por ser uma comunidade de comunidades. Evidentemente que com 3000 entradas em 3 dias há um pouco de tudo. Há pessoas que vão só pela festa, há pessoas que vão lá para trazerem a roupa para ir vender para a feira da ladra, há pessoas que querem uma refeição e não querem mais nada, mas no meio disso tudo, no ano passado, houve cerca de 90 pessoas, que foram aos serviços e iniciaram um novo processo de vida, acompanhados pelos técnicos da CVP.</p> <p><i>O técnico da CVP sozinho não faz nada. Exemplo do caso de uma mulher indocumentada que juridicamente não existia. Só a lógica da Governação Integrada conseguiu restituir àquela mulher a sua dignidade de pessoa de pleno direito. Foi identificada pelos voluntários, que a encaminharam para o espaço de diálogo, que articulou com o Instituto de Registos e Notariado que lhe deu existência jurídica e daí passou para os outros serviços que lhe puderam dar os apoios necessários.</i></p> <p>A Festa de Natal pode ser considerada um outro tipo de "Governação Integrada". Há um objetivo comum que todos querem alcançar. É um bem comum partilhado por todos. E na festa de Natal o bem comum partilhado por todos é a transformação das vidas das Pessoas sem abrigo que participam, não é a festa pela festa.</p>
--

Fontes:

Entrevista ao Presidente CVP - Henrique Joaquim

Estatutos da Comunidade Vida e Paz em : <http://cvidaepaz.pt/siteold/wp-content/uploads/docs/Fotocopia%20Certificada%20Estatutos%20Comunidade%20Vida%20e%20Paz%20Novos%20Jan%202012.pdf>

v. Arco Maior

Designação	Arco Maior
Ano de criação	2012
Nível (nacional, regional, Local ...)	Local, Municipal
Enq. Institucional (min., reporte, ...)	<p>O Arco Maior é um projeto socioeducativo localizado na cidade do Porto.</p> <p>O projeto socioeducativo <i>Arco Maior</i> destina-se a todos os adolescentes e jovens excluídos ou que se excluíram dos sistemas formais de educação e formação, sem terem completado a escolaridade obrigatória, preferentemente, com idades compreendidas entre os 15 e os 18 anos, podendo acolher também jovens com idades superiores.</p> <p>Este projeto destina-se a dar a cada um deles uma outra oportunidade socioeducativa, assegurando-lhes um plano de formação ajustado à sua dimensão e às suas necessidades, com ritmos, tempos e metodologias adequados, em função das características pessoais e do nível de conhecimentos de partida. Os seus objetivos principais consistem em assegurar a inserção escolar e/ou socioprofissional destes jovens, viabilizando, sempre que possível, o regresso aos espaços formais de educação e de formação e, paralelamente, assegurar a certificação da educação básica de 6º e 9º ano, conforme os casos.</p> <p>Trata-se, por isso, de uma resposta socioeducativa temporária de aprendizagem e certificação escolar e de reinserção educativa e socioprofissional, ou seja, será sempre uma resposta de transição. Dito por outras palavras, as instituições envolvidas entendem que este projeto não visa criar qualquer "escola paralela" às existentes na cidade, mas ser esse espaço, lugar e tempo de mediação e de passagem, da exclusão para um modo responsável e ativo de inclusão.</p>
Enq. Legal	O projeto foi criado por despacho do Secretário de Estado dos Ensinos Básico e Secundário, de Junho de 2013.
Parceiros	Em acordo estabelecido com o Ministério da Educação e Ciência-MEC (que o articulou com o AE Rodrigues de Freitas e com os seus docentes), a Faculdade de Educação e Psicologia da Universidade Católica Portuguesa-Porto (UCP) e a

	<p>Santa Casa da Misericórdia do Porto (SCMP), como instituições responsáveis diante do MEC, com o apoio do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP-Porto), estão a dar corpo ao projeto.</p> <p>Outras instituições da cidade já aderiram, como a Fundação Manuel António Mota (Mota-Engil). O projeto foi já apoiado neste seu arranque pela Fundação PT, pela Junta de Freguesia de Lordelo do Ouro-Porto, pela Escola Profissional Profitecla-Porto, pela Escola Profissional Centro de Estudos da Pedra-Porto, pela Associação dos Pupilos do Exército-Lisboa, pelas empresas J. Pinto Leitão, Starwood e pela Fundação de Desenvolvimento da Zona Histórica do Porto.</p> <p>A seu tempo vão juntar-se outras instituições, como já acontece para a realização de estágios com a Fundação de Serralves, a Casa da Música, o Museu Nacional Soares dos Reis, a Fundação José Rodrigues. Muitos portuenses, a título pessoal, têm fornecido diversos materiais e equipamentos.</p>
<p>Descrição</p>	<p>As quase duas centenas de jovens, sinalizados pelas Comissões de Proteção de Crianças e Jovens em Risco (CPCJ), que anualmente se encontram, no Porto, fora dos sistemas de educação e formação, sem qualquer resposta educativa e formativa, motivaram a mobilização de um conjunto de estruturas e de instituições sociais, no sentido de encontrar uma resposta que assegure a sua integração escolar, profissional e social.</p> <p>Não obstante concordarmos com a necessidade de revisão do modelo de atuação que gera esta “exclusão”, evitando que se repitam estas situações, também concordamos na necessidade de lhes fazer face, evitando o pior, o mais caro e até o irreparável. A cidade do Porto não pode continuar a deixar “escapar” por entre as malhas dos sistemas de educação, formação, apoio e proteção social tão elevado número de adolescentes e jovens, com tantas e graves consequências humanas e sociais.</p> <p>Os jovens que se acolhem neste primeiro grupo foram “identificados” pelas CPCJ, por várias instituições de solidariedade social da cidade e ainda pelas escolas. Vivem preferencialmente na zona ocidental da cidade, local onde se situa a primeira instalação cedida pela SCMP- Santa Casa da Misericórdia do Porto.</p> <p>Com base num diagnóstico rigoroso e metucioso das aprendizagens escolares, dos saberes práticos e das competências sociais de cada adolescente e jovem, será elaborado um plano de desenvolvimento pessoal, acompanhado por cada docente e por todos eles, num trabalho cooperativo.</p> <p>As áreas nucleares da formação são: Língua Materna, Matemática, Cidadania e Empregabilidade e Práticas Oficiais: Restauro, Restauração, Artes e Ofícios e TIC-Multimédia. A formação completa-se com outras aprendizagens que</p>

	<p>visam favorecer a autonomia e a inserção social, como a realização de visitas e estágios em instituições acolhedoras da cidade. Aos jovens serão proporcionadas, na medida do mérito, certificações escolares referentes ao 6º e ao 9º anos.</p>
Bloqueios	<ul style="list-style-type: none"> • Protagonismos: instituições e departamentos do Estado virados sobre si mesmos, muito mais preocupados em aparecerem e “serem vistos” do que verem em que é que podem ser úteis aos demais, apesar de estarmos diante de um problema tão óbvio, conhecido e concreto; • Respostas Institucionais pré-formatadas: instituições e departamentos que só agem mediante esquemas e normas pré-definidas, criadas para situações típicas, e se persistem problemas por resolver, tanto pior para os problemas; • Inflexibilidade dos modelos educativos escolares hegemônicos; • Perversão do sistema - Estado apoia a pobreza reproduzindo-a, sem cuidar de que os que nela vivem dela possam sair com o apoio do estado e de toda a comunidade.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Existe um problema complexo a que ninguém dá atenção, uma vez que estes jovens “desaparecem” de qualquer radar socioeducativo, pelo que foi necessário convocar a sua agregação (papel da UCP); • A interligação e coordenação entre as CPCJ e as outras entidades-instituições socioeducativas permitiram analisar, com maior abrangência, um problema complexo; • Esta análise permitiu criar um modelo de intervenção integrada; • Esta intervenção entre múltiplos parceiros tem feito com que do nada se crie uma “resposta social” sem que nada falte aos jovens.
Fatores críticos de sucesso:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação interinstitucional e interprofissional, • Conhecimento e reconhecimento mútuos, em termos interinstitucionais (dar valor à outra instituição pelo que ela acrescenta de específico e pelos recursos que pode mobilizar para o bem comum); • liberdade de ação e flexibilidade nas respostas socioeducativas em curso no terreno. • Quadros docentes qualificados para dirigirem este processo socioeducativo em cada dia muito exigente.

Fonte:

- Coordenador do projeto Arco Maior

(TERRITORIAIS)

vi. Rede Social

Designação	Programa "Rede Social"
Ano de criação	1997
Nível	O programa "Rede Social" é um programa de âmbito nacional, aplicado a nível local (concelhio).
Enq. Institucional	<p>O Programa "Rede Social" foi criado pela Resolução do Conselho de Ministros (RCM) n.º 197/97, de 18 novembro, sob a tutela do Ministro da Solidariedade e Segurança Social, sendo objeto de alguns ajustamentos no seu funcionamento através da Declaração de Retificação n.º 10-O/98, de 30 de maio.</p> <p>Em 2002, o Despacho Normativo (DN) n.º 8/2002, de 12 de fevereiro, cria o programa de apoio à implementação da Rede Social e define melhor o seu modelo de funcionamento em função da aprendizagem decorrente da implementação do Programa.</p> <p>Quatro anos depois a Rede transforma-se numa estrutura orgânica e regulamentada através do Decreto-Lei n.º 115/2006, de 14 de junho.</p>
Enq. Legal	<p>O Programa é promovido pelo Ministério que tutela a Segurança Social, através do Instituto da Segurança Social (ISS, I.P.) que é a entidades responsável pela implementação do Programa e o desenvolvimento da Rede no território continental.</p> <p>Na RCM 197/97, de 18 de novembro, a Rede Social é definida como o conjunto das diferentes formas de entreatuda, bem como das entidades particulares sem fins lucrativos e dos organismos públicos que trabalham do domínio da ação social e articulem entre si e com o Governo a respetiva atuação com vista à erradicação ou atenuação da pobreza e exclusão social e à promoção do desenvolvimento social.</p> <p>As autarquias assumem um papel central no Programa, fomentando a constituição e a gestão das parcerias de âmbito local, nomeadamente ao presidir os Conselhos Locais de Ação Social (CLAS), na figura do Presidente de Câmara. Ao nível da Freguesia, o Programa integra ainda os Conselhos</p>

	<p>Sociais de Freguesia (CSF) ou Comissões Inter-Freguesias (CSIF), presididas pelos Presidentes de Junta.</p> <p>Tanto os CLAS como as CSF ou CSIF, são compostas pelo respetivo presidente e representantes das entidades particulares sem fins lucrativos interessadas e organismos da administração pública central implantados na mesma área.</p>
Parceiros	<p>O Núcleo executivo é composto pelas seguintes entidades: Segurança Social, Câmaras Municipais, IPSS, Misericórdias e Associações Humanitárias; serviços públicos (saúde, educação, emprego, empresas municipais, forças de segurança, justiça); juntas de freguesia, associações culturais e representativas da população; estruturas de parceria (CPCJ, CLCS, EAPN...), Associações empresariais, escolas e centros de formação e Bombeiros (com uma presença menos significativa nas Redes. A composição varia conforme a realidade de cada concelho.</p>
Descrição	<p>O Programa Rede Social visa, com base numa intervenção inclusiva e integrada, o combate à exclusão social e promoção da cidadania ativa, coresponsabilizando o Estado e a Sociedade civil na promoção do desenvolvimento social.</p> <p>Congrega políticas, medidas e ações de uma forma concertada e participada, otimizando desta forma os recursos e a sinergias de várias áreas, como, por exemplo, a Saúde, a Habitação ou o Emprego.</p> <p>A Rede Social vai para além do mero combate à pobreza e à exclusão social, integrando-os numa política concertada de desenvolvimento social e promoção do bem-estar social. Neste processo, tem em conta as especificidades socioeconómicas e culturais dos contextos de intervenção, contemplando a necessária adequação dos projetos.</p> <p>Os objetivos estratégicos do Programa são os seguintes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver parcerias efetivas e dinâmicas, articuladoras do trabalho realizado pelos diferentes agentes sociais; • Potenciar sinergias e recursos a nível local, com base num diagnóstico e planeamento participado e integrado; • Adequar os recursos/respostas às necessidades locais; • Garantir maior eficácia das respostas sociais disponibilizadas; <p>Em 2006, com a revisão da legislação do enquadramento do Programa, surgem as Plataformas Supraconcelhias, visando constituir-se como espaço de partilha de informação e reflexão sobre os problemas dos territórios bem como, sempre que necessário, de encaminhamento para um nível regional/nacional de questões que mereçam especial atenção.</p>

	<p>O Programa está estruturado nos princípios da integração dos cidadãos, da articulação e da subsidiariedade.</p> <p>Preconiza a territorialização da ação, propondo uma metodologia de análise conjunta dos problemas, dos recursos e das redes de relação e de intervenção existentes, como alicerce de um projeto de desenvolvimento social, integrado, participado e sustentável.</p>
Bloqueios	<ul style="list-style-type: none"> • Na avaliação feita ao Programa (2012), é referida a questão dos diferentes níveis de participação nos processos de diagnóstico e de planeamento alcançados em cada concelho, que são condicionados por vários fatores: pouca disponibilidade de tempo, desmotivação de alguns atores sociais, deficiente grau de adesão de dirigentes e chefias, entre outras razões apontadas. • Falta de articulação da Rede com outros instrumentos de planeamento local, regional ou nacional, que poderia ser uma mais-valia, quer para a Rede, quer para terceiros dado o profundo conhecimento que a Rede possui da realidade e dinâmicas locais. • Escassez de recursos humanos e financeiros para promover os projetos/atividades da Rede. Estes constrangimentos à inovação social têm, por seu lado, implicações negativas no grau de envolvimento das entidades. • Por vezes, fraca participação dos dirigentes das entidades parceiras da Rede, que delegam a sua representação num técnico que, frequentemente, não tem capacidade e/ou poder de decisão, criando entropia no trabalho da Rede que acaba por não fluir como o desejado. • A lógica da horizontalidade preconizada pela Rede Social colide com uma cultura organizacional dominante, marcada pela existência de estruturas fortemente hierarquizadas e verticalizadas, norteadas para a intra e não para a inter-sectorialidade.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • A Rede constitui-se como um elemento potenciador de sinergias e de uma ação coerente para o desenvolvimento de um Estado Social Ativo. • Aposta na participação e colaboração das parcerias, tanto no desenvolvimento das atividades como na sua fase de planeamento, nomeadamente na elaboração do Diagnóstico Social e do Plano de Desenvolvimento Social. • A avaliação da Rede aponta ainda outros fatores de inovação, que

	<p>constituem, assim, vantagens deste programa: partilha de recursos, criação de mecanismos de corresponsabilização entre parceiros e a transição de uma lógica de reflexão intra-sectorial para uma lógica multisectorial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O Programa, ao reativar/potenciar redes de trabalho pré-existentes introduz novas dinâmicas, como, por exemplo, o aumento do número de organizações a trabalhar nesta área, ou a reorientação das parcerias para uma perspectiva estratégica de intervenção social. • A avaliação (2012) identifica alguns impactos associados a este Programa: <ul style="list-style-type: none"> • Reforço das redes de parceria local e, conseqüentemente, uma maior eficácia organizacional; • Ganhos ao nível das respostas sociais. • O trabalho em rede evita a duplicação da intervenção, contribuindo, assim, para a sustentabilidade das práticas de intervenção social. • A Rede assume um papel que vai para além articulação entre entidades e do trabalho realizado territorialmente, assumindo-se como um dispositivo de planeamento e execução de políticas participadas. • Traduz-se em ações coletivas transformadoras, encontrando soluções à medida dos problemas e necessidades locais. Incentiva a participação da comunidade e potencia a articulação das medidas de políticas existentes de âmbito nacional.
Críticas	<ul style="list-style-type: none"> • Na avaliação feita ao Programa (2012), são apontadas algumas críticas: existência, por vezes, de tensões entre os parceiros; alcance de resultados para as organizações ao invés de beneficiarem as comunidades, traduzindo-se na fraca visibilidade dos resultados e impactos nas populações; sistemas de informação frágeis. • Pese embora se remeta para o nível local a necessidade de promoção de políticas integradas, multisectoriais, nem sempre existe, ao nível da Administração Central idêntico investimento. • A mesma avaliação (2012) sugere a superação da circunscrição da Rede Social à problemática da ação social e dos equipamentos sociais, em direção a um instrumento territorial de desenvolvimento social.

Fatores críticos de sucesso:	<p><u>Cooperação/Colaboração</u></p> <ul style="list-style-type: none">• A qualificação dos recursos humanos existentes e a autonomia para participar em projetos permitem não só um maior como mais eficaz envolvimento no trabalho colaborativo;• Requer a disponibilidade máxima de todos os parceiros, sem preocupação com quem foi o autor da ideia e quem será o seu dinamizador.• É necessário um compromisso de todos para o bem coletivo, ou seja, quando se lança um projeto e é preciso identificar-se qual a melhor entidade para o promover, é fundamental que todos os parceiros sintam que estão em pé de igualdade, independentemente do seu papel, mostrando a sua disponibilidade para colaborar e partilhar a informação necessária.• O trabalho em cooperação requer disponibilidade para partilhas várias: de informação, de espaços, de trabalho técnico, entre outros.• Para que se consiga uma colaboração efetiva a nível territorial, é importante que haja uma articulação entre o Plano de Ação a Rede com outros instrumentos de planeamento local como, por exemplo, o Plano Diretor Municipal.• Os técnicos alocados do Programa, dada a natureza da polivalência do trabalho realizado, bem como as populações vulneráveis com que se trabalha, deverão ter um perfil adequado a esse tipo de trabalho, como um espírito humanista ou a capacidade de trabalhar em equipa.
------------------------------	---

	<p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none">• A presença dos dirigentes máximos nos processos de tomada de decisão das Redes (do Presidente da Câmara nos CLAS e do Presidente da Junta de Freguesia nas CSF) é importante como fator mobilizador da presença e envolvimento dos dirigentes das associações que integram a Rede.• Impõe-se uma liderança partilhada, dando a possibilidade de todos estarem ao mesmo nível, poderem expressar as suas opiniões, dar o seu contributo.• Reconhece-se uma cadeia de responsabilidades, que se interligam: compete à administração central a dinamização, acompanhamento e avaliação do programa; aos CLAS a concretização da Rede Social em cada concelho e às CSF a concretização do plano em cada freguesia.• No relatório e avaliação do Programa (2012), constam algumas recomendações que remetem para uma maior liderança política partilhada ao nível da Administração Central:<ul style="list-style-type: none">• Integração do Programa Rede Social numa estrutura interministerial para melhor promover a integração e articulação das políticas sociais ao nível da Administração Central.• Desconstrução do pré-conceito, errado, que a Rede Social se centra apenas na ação social e não remete para a necessidade de políticas sociais integradas, por estar afetada a um ministério específico (Segurança Social).• Reorganização interna das próprias Câmaras Municipais promotora da interdepartamentalidade, já que, frequentemente, os pelouros da área social e do planeamento são atribuídos a diferentes vereadores e diferentes direções municipais, replicando-se assim, a uma escala territorial mais reduzida as mesmas dificuldades de relação verificadas no nível nacional.
	<p><u>Participação stakeholders / apropriação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• A Rede preconiza uma metodologia de ação participativa, estando este princípio dependente da disponibilidade dos parceiros, constituindo um fórum de adesão livre.

	<ul style="list-style-type: none">• É necessário o envolvimento de todos os parceiros, em todos os instrumentos de planeamento, incluindo a comunidade para melhor diagnosticar os problemas aos quais é preciso fazer face. É esta adequação à realidade que permite uma maior apropriação das entidades do trabalho da Rede.• Uma maior promoção e divulgação das atividades junto de atores mais afastados da Rede (sindicatos, ONG e outras associações temáticas, associações empresariais, associações de imigrantes, associações culturais) poderia potenciar o seu envolvimento na Rede e, conseqüentemente, a apropriação do trabalho realizado.• A Rede sairia reforçada com uma maior promoção de mecanismos de participação das populações nas suas atividades, não apenas como destinatários finais mas atores efetivos na configuração e planeamento das atividades, o que se traduziria em níveis de envolvimento mais elevados.• É necessário trabalhar para um maior grau de apropriação da rede por parte do setor voluntário e sobretudo das instituições de solidariedade social, com vista a ultrapassar o desequilíbrio que se verifica entre este e o grau de apropriação registado na Segurança Social e nas Câmaras Municipais.
	<p><u>Comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• O Programa possui instrumentos de comunicação, quer para o interior, quer para o exterior da Rede, que permitem não só divulgar informação e o trabalho realizado, como contribuir para o sentimento de pertença dos seus membros à parceria.• A disponibilidade de meios de informação/comunicação (<i>newsletter</i>, site próprio ou espaço alocado no site da Camara respetiva, etc.) para disseminação de boas práticas consiste numa importante estratégia para dar visibilidade ao trabalho desenvolvido.• A comunicação, fator importante para coesão das parcerias, faz-se igualmente ao nível da existência de espaços de reunião e partilha (exemplo, reuniões dos CLAS, das CSF, das supraconcelhias, etc.).• É necessário um grande investimento na divulgação do Programa junto das comunidades, que, por falta de informação, muitas vezes desconhece que muitas das iniciativas de que usufrui/beneficia resultam da existência da Rede Social.

	<ul style="list-style-type: none">• A avaliação do Programa (2012), preconiza um maior investimento no marketing da marca Rede Social. Recomenda a clarificação da identidade da Rede juntamente com o reforço da sua visibilidade, associando à imagem, à comunicação e iniciativas públicas todos os projetos desenvolvidos, traduzindo-se numa maior visibilidade da marca Rede para o exterior.
	<p><u>Redes e TIC</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Constituem canais por excelência para divulgação de informação pelas parcerias, bem como um recurso rápido e acessível para quem necessita de saber mais sobre determinado tema.• Para além do espaço em <i>websites</i> alocados às Redes, onde é inserida informação específica da rede bem como outras informações que possam ser uma mais-valia para a mesma (ex. programa de financiamento em curso), a comunicação intra e extra-rede beneficia igualmente muito das potencialidades do correio eletrónico.
	<p><u>Qualidade e avaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• A monitorização e a avaliação devem estar sempre presentes tanto no trabalho realizado como no próprio funcionamento da Rede, com vista a aferir a qualidade do trabalho realizado, identificar as fragilidades da própria rede com vista à sua superação, numa aprendizagem contínua.• Os instrumentos de planeamento (Plano de Desenvolvimento Social e Planos de Ação) do Programa, são ferramentas que podem ser potenciadas para uma monitorização mais próxima e contínua do trabalho das Redes,• A criação de momentos, periódicos e regulares, para uma autoavaliação, com o envolvimento de todos os parceiros é fundamental para que todos se apropriem desta cultura de avaliação. Este envolvimento dos parceiros deve, igualmente, ter lugar sempre que haja avaliações externas.

Fontes

(2005) Avaliação do Programa Rede Social – Relatório Síntese, ISS.

(2009) Avaliação Externa da Rede Social da Amadora, CIES-ISCTE.

(2012) Projeto Rede em Prática -Relatório final de avaliação do Programa Rede Social 2010-2012, IESE.

Website da Rede Social (<http://www4.seg-social.pt/rede-social>)

Entrevista a informante privilegiado da Rede Social da Amadora (O Conselho Local de Ação Social –CLAS - da Amadora foi constituído a 21 de fevereiro de 2003, e é composto por 74 parceiros. Na mesma altura foi constituído o Núcleo Executivo e as onze Comissões Sociais de Freguesia).

vii. Contratos Locais de Desenvolvimento Social +

Designação	Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS)+
Ano de criação	2013
Nível (nacional, regional. Local...)	<p>O Programa CLDS+ aplica-se a todo o território nacional continental, em zonas geográficas com uma ou mais das seguintes características: especialmente afetados pelo desemprego, com situações críticas de pobreza sobretudo infantil, envelhecidos e/ou fortemente atingidos por calamidades. A sua definição é objeto de despacho do membro do Governo responsável pela área da Segurança Social, a partir de propostas do Instituto da Segurança Social, I.P.</p> <p>Cada CDLS+ só pode abranger, no máximo, um concelho, podendo ter abrangência infra concelhia, intervindo apenas em parte deste e não na totalidade do território.</p> <p>À exceção de situações de fortes calamidades no território, em que aí poderá haver dois, a regra é existir apenas um CLDS+ em cada território.</p>
Enq. Institucional (min., reporte,...)	<p>O Programa de Contratos Locais de Desenvolvimento Social+ foi aprovado pela Portaria n.º 135-C/2013, de 28 de março, encontrando-se sob a tutela do Ministério da Solidariedade e da Segurança Social.</p> <p>Trata-se da segunda geração do Programa de Contratos Locais de Desenvolvimento Social, criados em 2007, pela Portaria n.º 396/2007, de 2 de abril. Os primeiros Contratos, que se assumiram como experiências-piloto, permitiram, ao final de um ano, introduzir alterações no Programa com vista ao seu melhoramento, consagradas na Portaria n.º 285/2008, de 10 de abril.</p>
Enq. Legal	<p>O Programa Contratos Locais de Desenvolvimento Social foi criado em 2007, consubstanciando as estratégias do PNAI – Plano Nacional de Ação para a Inclusão (2006-2008) e reconhecendo o importante papel dos municípios na tomada de decisão e intervenção social nas suas áreas geográficas.</p> <p>A execução deste programa permitiu identificar alguns constrangimentos, ao nível da concretização dos planos de ação devido, sobretudo, à desadequação dos normativos reguladores atuais face à conjuntura socioeconómica, levando, assim, a ajustamentos ao nível das normas orientadoras para a sua execução (eixos de intervenção, ações</p>

	<p>obrigatórias, condições de implementação, elegibilidade das despesas e regras referentes ao sistema de financiamento).</p> <p>O Programa de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF), fruto da situação socioeconómica atual, traduziu-se na necessidade de priorizar situações, nomeadamente acautelar um cenário de emergência social. Os CLDS dão, assim, lugar a uma nova geração, os CLDS+, os quais, pese embora mantenham especial atenção nos territórios envelhecidos e nos territórios fortemente atingidos por calamidades, tem um enfoque especial nos territórios marcados pelo desemprego e por situações críticas de pobreza, sobretudo de pobreza infantil.</p> <p>O Programa CLDS+, por força do Protocolo celebrado entre o Instituto de Segurança Social, I.P. e o Programa Operacional Potencial Humano, através do qual foi o Instituto constituído Organismo Responsável pela Execução de Políticas Públicas (OREPP), no âmbito da tipologia 6.13 – Contratos Locais de Desenvolvimento Social, permite o cofinanciamento pelo Fundo Social Europeu (FSE) e pelo Estado Português da maioria das despesas de funcionamento dos projetos.</p>
Parceiros	<p>As ações constantes dos planos de ação dos CLDS+ tanto podem ser desenvolvidas pela entidade coordenadora local de parceria, como por entidades locais, não podendo, neste caso, ser mais de três.</p> <p>As entidades coordenadoras locais de parceria (responsável pela coordenação administrativa e financeira do CLDS+, bem como pela interlocução com o ISS, I.P.) deverão ser entidades de direito privado sem fins lucrativos que atuem na área do desenvolvimento social, designadamente Instituições Particulares de Solidariedade Social e equiparadas, Misericórdias, Associações de Desenvolvimento Local, Organizações Não Governamentais e Cooperativas de Solidariedade Social.</p> <p>As entidades locais executoras das ações necessariamente têm de integrar o CLAS do concelho a que pertence o território a intervencionar: entidades sem fins lucrativos, associações empresariais, associações comerciais, e entidades privadas com fins lucrativos, desde que integrem os CLAS.</p>
Descrição	<p>O Programa CLDS+ tem por finalidade promover a inclusão social dos cidadãos através de ações, a executar em parceria, que permitam contribuir para o aumento da empregabilidade, para o combate das situações críticas de pobreza, especialmente a infantil, da exclusão social em territórios vulneráveis, envelhecidos ou fortemente atingidos por calamidades.</p>

	<p>Tem igualmente especial atenção na concretização de medidas que promovam a inclusão ativa das pessoas com deficiência e incapacidade.</p> <p>Os territórios a abranger pelos CLDS+ são definidos por despacho do membro do Governo responsável pela área da Segurança Social, sob proposta do Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.), tendo em conta os objetivos dos CLDS+ e reunindo um ou mais das seguintes características: territórios especialmente afetados pelo desemprego; com situações de pobreza, sobretudo infantil; envelhecidos e fortemente atingidos por calamidades.</p> <p>Os CLDS+, com a duração de 24 meses, contemplam ações nos seguintes eixos de intervenção²:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eixo 1: Emprego, formação e qualificação; • Eixo 2: Intervenção familiar e parental, preventiva da pobreza infantil; • Eixo 3: Capacitação da comunidade e das instituições. <p>Cada eixo de intervenção é concretizado através de ações obrigatórias, em função da caracterização do território a abranger pelos CLDS+, podendo ser excluídas ações integradas em algum(ns) eixo(s), desde que abrangidas por outros programas que desenvolvam ações idênticas ou se destinem ao mesmo público alvo.</p> <p>O montante de financiamento máximo é de 300.000,00/24 meses, com variações conforme o tipo de território intervencionado³.</p>
Bloqueios	<ul style="list-style-type: none"> • Existe, em Portugal, um <i>deficit</i> de cultura de participação e de trabalho em rede, verificando-se quer nos bairros em que os CLDS+ intervêm, quer na sociedade em geral. • Nos bairros, para além da falta de cultura de participação, regista-se um <i>deficit</i> de práticas já mais amadurecidas de trabalho colaborativo; pese embora já tenha sido possível ativar a vontade de participação das pessoas e das lideranças, a ação - quando existe - raras vezes serve propósitos coletivos, quedando-se, antes, na defesa de interesses e vontades individuais/institucionais.

² A geração anterior dos CLDS tinham a duração de 36 meses e contemplava uma quarta área de intervenção, Informação e acessibilidade.

³ Limite máximo de 300.000,00€/24 meses, com o limite máximo de 150.000,00€/ano civil para territórios particularmente afetados pelo desemprego e situações de pobreza, sobretudo infantil; limite máximo de 200.000,00€/24 meses com limite anual máximo de 100.000,00€/ano, para os territórios envelhecidos ou fortemente atingidos por calamidades.

	<ul style="list-style-type: none">• A passagem de um registo mais autocentrado para um registo de verdadeira colaboração em prol de um objetivo comum, requer uma dinâmica de ativação que favoreça uma percepção de <i>win-win</i> por parte das diferentes instituições. Este processo é moroso, carecendo de prazos de duração de projetos mais dilatados no tempo.• Pese embora os financiamentos obriguem ao trabalho em parceria (o CLDS promove-o embora não obrigue), e este exista, e pese embora experiências prévias de projetos em que o trabalho em parceria era um requisito de acesso ao financiamento (o caso do Programa EQUAL, por exemplo) este ainda não é fluído e, tal como acontece nas relações humanas, passa por fases: encantamento, conflito, desencanto, à medida que o tempo vai decorrendo.• Existe atualmente, devido às restrições orçamentais que se traduzem na diminuição dos recursos humanos, pouca disponibilidade das organizações do terceiro setor para o trabalho coletivo: têm menos fundos para gerir, menos trabalho financiado e menos recursos humanos para fazer face a solicitações extra ao trabalho que já desenvolvem. Simultaneamente, as organizações são cada vez mais chamadas a responder a situações de emergência, o que, na gestão dos recursos existentes, deixa pouca margem para tudo o que for tido como não essencial. Isto reflete não uma falta de vontade em trabalhar em parceria mas sim, falta de recursos para conseguir acompanhar todos esses processos. Mas reflete também outra dimensão: a falta de maturidade do que se entende por um trabalho em parceria que verdadeiramente permita às organizações um melhor exercício da sua missão.• Receamos que a proliferação de reuniões (de parceiros) feita por vezes de forma pouco coordenada, sem resultados objetivos e que constituam uma mais-valia para esse investimento de tempo, seja também responsável por esta dificuldade.• Existe uma falta de pragmatismo e poucas lideranças inatas nos processos de parceria, chegando-se a poucas conclusões, quer do lado das instituições, quer do lado das comunidades.• Enquanto o trabalho em parceria for visto como um “adicional” àquilo que as equipas (de técnicos, voluntários, líderes organizacionais) têm que fazer, e não como um contributo para melhor organizar o seu esforço, complementando-o com o de outras organizações, em prol de um objetivo comum, e enquanto
--	--

	<p>a missão do trabalho em parceria, não responder a necessidades concretas dos territórios, permitindo simultaneamente, que as instituições envolvidas ganhem com a colaboração, dificilmente se conseguirá instituir uma verdadeira lógica de trabalho colaborativo, mantendo-se uma certa ideia “cosmética” do que significa trabalhar em parceria, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um dos processos úteis à constituição de um clima colaborativo é a do diagnóstico de necessidades – que deve ser prévio à elaboração do plano de ação. Todavia, o prazo disponível para a elaboração do plano de ação não permite, verdadeiramente, criar uma dinâmica participada. Permite (no limite) a consulta, mas não a verdadeira participação. • Os procedimentos burocráticos que implicam a gestão financeira dos projetos não se coadunam com uma decisão participada onde devam ser alocadas as verbas, bem como a rigidez dos tetos orçamentais, padronizados, não permite ter em atenção a especificidade de cada território. • A lentidão do processo de resposta aos pedidos feitos à entidade financiadora não permite uma agilização do trabalho no terreno, que exige respostas tantas vezes imediatas.
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • O CLDS+ tem três eixos que de alguma forma se cruzam, o que permite ter uma abordagem global do trabalho realizado. Introduce uma perspectiva coordenada, do desenvolvimento social e comunitário de base territorial, articulando a dimensão da aprendizagem ao longo da vida e da empregabilidade, com a dimensão do fortalecimento da sociedade civil (capacitação de pessoas, grupos e organizações) e a dimensão da intervenção comunitária com famílias. Introduce, no plano das respostas do Estado-Providência, uma dimensão complementar, de desenvolvimento dos territórios a partir dos seus recursos (existentes ou a criar). • Neste contexto, o eixo 3 assume particular importância, não apenas porque reconhece a relevância do trabalho de capacitação para a ação coletiva e a importância de fortalecer o papel e a intervenção da sociedade civil, mas também porque apenas com a mobilização da comunidade (pessoas, grupos, organizações), se consegue de facto, processos de mudança e sustentáveis após o financiamento.

	<ul style="list-style-type: none"> • O facto de explicitamente assumir o trabalho em parceria e integrado como a melhor forma de trabalhar as comunidades e os processos que visem a mudança e a melhoria de vida das pessoas de uma forma sustentada.
Críticas	<ul style="list-style-type: none"> • A duração dos CLDS+, tal como sucedeu com o CLDS, não se coaduna com o tempo necessário para o desenvolvimento dos processos de mudança implementados nos territórios e baseados num paradigma de desenvolvimento. • A mudança social sustentável leva tempo. Na intervenção social ancorada num paradigma de desenvolvimento, a atitude de mediação dos técnicos cria o espaço para que as pessoas sejam protagonistas do seu próprio desenvolvimento e isso requer um tempo nem sempre compatível com a duração limitada dos projetos, ainda mais reduzida no caso dos CLDS+. • O quadro legal, os prazos e os procedimentos burocráticos rígidos do CLDS não permitem uma gestão participada e integrada, situação que também depende muito dos territórios de intervenção e da entidade que o está a coordenar. • A necessidade de respeitar o ritmo de cada um para que cada pessoa se sinta parte do processo de mudança não se coaduna com os prazos apertados dos programas de financiamento. • O CLDS+ já não contempla o eixo 4 (TIC), enquanto eixo obrigatório, mas o desenvolvimento de ações formativas orientadas para a utilização das TIC, articula-se com outras dimensões de fortalecimento do exercício da cidadania, na ligação com os serviços do Estado (online) e mesmo no apoio à integração profissional (resposta a emprego, elaboração e envio de CV, etc.).
Fatores críticos de sucesso:	<p><u>Cooperação/Colaboração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O trabalho em cooperação/colaboração implica o estabelecimento de relações de confiança, o ser capaz de respeitar o ritmo dos outros não impondo o ritmo dos técnicos. • Necessita ser-se capaz de estar, ouvir, perceber o que existe em cada território, identificar as oportunidades existentes e, através delas, mobilizá-las para resolver as necessidades e os problemas. • Os técnicos dos projetos têm de ser polivalentes, fazendo o que é necessário (seja conduzir uma reunião, escrever um relatório ou

	<p>carregar caixotes). Esta abertura vai permitir o reforço da confiança nas equipas e no trabalho que desenvolvem.</p> <ul style="list-style-type: none">• Quem está no terreno tem que ter flexibilidade no olhar, ter a capacidade de ver as oportunidades nas coisas ou áreas menos expectáveis e, sobretudo, ser capaz de trabalhar em equipa.• É necessário pragmatismo, ou seja, o trabalho em rede deve constituir um ganho para as entidades que colaboram e não constituir um fim em si mesmo.• Quando se está a animar processos de trabalho em rede é importante conseguir identificar as necessidades e expectativas de cada entidade, para que estas sintam um ganho em participar nesse trabalho.
	<p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Deve existir polivalência, quer na ação, quer no pensamento, com capacidade para trabalhar em vários microambientes.• É fundamental que o líder tenha a capacidade para se colocar na posição dos outros (o que também se aplica aos técnicos), para os conseguir entender e mobilizá-los para o coletivo.• Deve haver uma visão estratégica, que obrigue ao líder estar sempre num duplo registo: trabalhar as necessidades do dia-a-dia mas com os olhos no futuro para ver as oportunidades que posam advir e a forma de as alcançar.
	<p><u>Participação <i>stakeholders</i> / apropriação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• É fundamental intervir olhando para as imensas oportunidades que existem nos territórios, quer em termos humanos quer em termos organizacionais.• Para que todas as pessoas sintam que fazem parte do processo e se apropriem dele, é necessário que sejam respeitados os ritmos de cada um.• A possibilidade de cada pessoa, cada entidade participar ativamente no trabalho para o benefício do todo é a melhor estratégia para a apropriação e sustentabilidade das respostas criada.

	<ul style="list-style-type: none">• O processo de tomada de decisão deve ser partilhado para que as pessoas sintam que fazem parte e se apropriem.
	<p><u>Comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Para a comunicação com os parceiros, as novas tecnologias e os espaços de reunião, partilha e reflexão são as formas de comunicação privilegiadas.• A estratégia, muitas vezes invisível, mais eficaz para mobilizar as pessoas é o trabalho de rua, a mobilização de rua, através do qual se passa a palavra de uma forma mais eficaz, se constroem pontes e se conseguem aliados, dentro da própria comunidade, para o trabalho desenvolvido nos projetos.• A dinamização comunitária, o trabalho com as pessoas, de vizinhança, do porta-a-porta, tem-se mostrado muito eficaz na efetiva comunicação com as pessoas.
	<p><u>Redes e TIC</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Do ponto de vista da capacitação e das organizações, a internet permite um maior acesso à informação sobre como e onde mobilizar recursos, como fazer parcerias, onde ir buscar apoios, etc.• Do ponto de vista da coesão do território, o uso do <i>facebook</i> para divulgação de informação e iniciativas acaba por ser transversal a todos os habitantes, independentemente da sua condição socioeconómica.
	<p><u>Qualidade e avaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Coexistem dois tipos de avaliação, auto e hetero avaliação. A primeira é feita pelas entidades que gerem os projetos e as parcerias, enquanto a segunda remete para procedimentos decorrentes dos próprios programas de financiamento.• No terreno, é sentida a necessidade de uma avaliação feita pelas entidades financiadoras com as pessoas, e não tanto focalizadas em registos informáticos e dossiês técnicos.• Os instrumentos de registo e monitorização dos projetos são muito burocratizados e exigentes em termos de tempo, em detrimento do tempo que poderia ser usado a trabalhar no terreno, pelo que seria desejável uma agilização dos mesmos.



Fontes:

Website da Segurança Social (<http://www4.seg-social.pt/contratos-locais-de-desenvolvimento-social-mais-clds>)

(2013) CLDS+ Programa de Contratos Locais de Desenvolvimento Social+ - Manual de Procedimentos de Execução.

Entrevistas a coordenadores de projetos CLCD+

viii. Ai Mouraria

Designação	Gabinete de Apoio ao Bairro de Intervenção Prioritária da Mouraria - GABIP Mouraria
Ano de criação	2011
Nível (nacional, regional, Local ...)	Local – Bairro da Mouraria - Lisboa
Enq. Institucional (min., reporte, ...)	O Gabinete de Apoio ao Bairro de Intervenção Prioritária da Mouraria, designado GABIP -Mouraria, tem como função assegurar a articulação técnica entre todos os Serviços Municipais, bem como com entidades externas ao Município de Lisboa. É um gabinete que alicerça e congrega todo o trabalho de desenvolvimento comunitário da Mouraria.
Enq. Legal	Criado pelo despacho 81/P/2011 (CML)
Parceiros	Associação Renovar a Mouraria; Cooperativa SOU, as Irmãs Oblatas; a Crescer na Maior; o Grupo de Ativistas pelo Tratamento do HIV-Sida; Associação de Turismo de Lisboa; Associação Casa da Achada - Centro Mário Dionísio; Várias casas regionais; o Grupo Desportivo da Mouraria, a Casa Independente; o Cem -Centro em Movimento, a Associação Bairros (associação de associações), a Audax; a Escola de Comercio de Lisboa; o SEA - Social Entrepreneurs Agency; Câmara Municipal de Lisboa. Todos estes parceiros fazem parte de uma Comissão de Parceiros.
Descrição	<p>O GABIP-Mouraria coordena um programa de desenvolvimento Local Orientado para a Comunidade, que tem como principal objetivo a requalificação do espaço público através da intervenção no território entre o Largo Adelino Amaro da Costa e o Largo do Intendente;</p> <p>Estando assegurados através de uma candidatura ao QREN e a uma linha de empréstimos à CML, a recuperação de parte do edificado degradado da Mouraria, o GABIP-Mouraria ficou responsável pela parte de conceção de conteúdos nas áreas mais sociais e humanas.</p> <p>Para a criação deste programa reuniu-se uma malha vasta de parceiros, à semelhança de uma comissão social de freguesia que não existia. Após um diagnóstico e um plano de ação de resposta às necessidades, foi conseguido financiamento de um milhão de euros através de uma candidatura ao</p>

	<p>Orçamento Participativo da CML. Este foi um momento muito importante para a parceria, um momento focal e inspiracional. Esta parceria representa um encontro de gerações, entre as instituições que estão no território há muito tempo e as que se estabeleceram há pouco tempo tendo-se criado uma dinâmica inter-geracional muito interessante.</p> <p>O equilíbrio entre formalidade e informalidade tem sido um dos fatores de sucesso na gestão desta parceria. Até agora foi mais forte a relação informal, no entanto, e neste momento, o projecto sente a necessidade de formalizar um pouco mais o processo. Contudo, não teria sido possível levar este projecto até onde ele chegou, sem o grau de informalidade que foi assumido.</p> <p>Assente numa forte parceria com as instituições da sociedade civil presentes no território, foram desenvolvidos muitos projectos de caris social e cultural que alteraram significativamente a vivencia no bairro.</p> <p>Curiosamente, no início, o projeto foi muito mal recebido pela comunidade porque as pessoas estavam absolutamente descrentes da atuação dos políticos. Além disso, já tinham começado as obras financiadas pelo QREN e os habitantes não tinham sido consultados nem informados do que se ia passar. Das conversas que mesmo assim se conseguiram ter sobre os problemas do território, os habitantes só referiam a segurança, o lixo e o estacionamento. Eram realidades que, de certa forma, geravam um bloqueio pois eram de difícil resolução ao nível de atuação em que o projecto se situava.</p> <p>Com o tempo a comunidade ganhou confiança e passou a participar de uma forma mais construtiva e interativa.</p>
GovInt.	<ul style="list-style-type: none"> • Uma primeira noção é a da governação que integre os diversos sectores, a dimensão da administração pública, central e local, o terceiro sector, as empresas e que olhe para o território de uma forma coesa e convergente do ponto de vista dos diagnósticos e dos planos de acção evitando redundâncias, potenciando sinergias. Aqui coloca-se a questão de quem e como lidera. • Uma segunda área da GovInt. é a integração das valências materiais, físicas e humanas. A UE ainda estrutura separadamente estas duas dimensões com o FEDER e o FSE a financiarem respetivamente as obras e construção e o capital humano. Permanece o desafio de fazer interagir os engenheiros e arquitetos com os sociólogos e as ciências sociais. • Outra área importante da governação integrada é conseguir integrar passado, presente e futuro. Um enorme desafio para a governação integrada é compreender os legados endógenos de um território e

	<p>saber aproveitar esses legados para uma visão de futuro.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dos vários desafios que a GovInt.coloca, sublinha-se o da Liderança, o da gestão entre o grau de formalidade/informalidade da gestão dos projetos e da integração da população no processo. • Não há outra forma de fazer a democracia.
Bloqueios	<ul style="list-style-type: none"> • O maior bloqueio é o Medo. O medo de perder protagonismo, o medo de perder o capital político, o medo de deixar de ser o centro do processo de mudança, o medo de perder recursos; • As mentalidades dos decisores políticos não estão nesta linha; • Como se consegue um equilíbrio entre <i>top/down</i> e <i>botom/up</i> : a democracia representativa e os seus eleitos têm toda a legitimidade para implementar o seu plano de acção pelo qual foram sufragados. No entanto, o político eleito, tem de ter a humildade de perceber que o plano a implementar pode não ter sido suficientemente partilhado e explicado às pessoas. No entanto não se pode substituir a democracia representativa pela democracia directa porque se torna ingovernável. • Balanceamento entre o formal e o informal. • Diálogo entre sociólogos, antropólogos e engenheiros e arquitetos. O material e o imaterial. O hardware e o software. • Formalidade e a Burocracia em excesso; • A partilha de recursos e a potencial rivalidade entre atores do terreno; • Novas lideranças comunitárias oriundas do terceiro sector que surgem como "ameaça" aos novos presidentes de junta. Como são potenciais ameaças, dificilmente são considerados parceiros. Maior poder das juntas, implica um maior risco de lideranças locais poderem ser aniquiladas. • Organização das estruturas com lógica vertical
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • A grande vantagem é poder acontecer a magia do $1+1=3$ • Propicia processos de renovação e mudança, quer colectivos quer pessoais, muitas vezes inesperados, surpreendentes (ver exemplo Largo do Intendente);

	<ul style="list-style-type: none"> • Mais rentável porque utiliza melhor os recursos e de forma mais duradoura; • Processo muito mais sustentado; • Mais potenciador das sinergias; • Mais criativo porque há mais perspetivas do saber a pensar os desafios;
Críticas	<ul style="list-style-type: none"> • Mais demorado; • Pode tornar-se inoperante; • Abre espaço ao conflito porque se debate e discute mais; • (no projeto Gabip - Mouraria) excesso de informalidade e permeabilidade à emoção.
Fatores críticos de sucesso:	<p><u>Cooperação/colaboração</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizadas em redes temáticas mas com comunicação transversal; • A cooperação exige uma grande dose de humildade também para perder protagonismo; • Capacidade de entreaajuda entre instituições; • Ideia do colectivo sem <i>free riders</i>; <p><u>Liderança</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tem de inspirar confiança; • Capacidade de criação de relações informais; • Capacidade de decisão; <p><u>Participação <i>stakeholders</i> / apropriação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Através da partilha de um olhar comum e de um objectivo comum; • Conseguir a prática de todos estarem de igual para igual. • Crença partilhada na importância no Humanismo prévio a tudo;

	<p><u>Comunicação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formal e informal: Comissão alargada que reúne mensalmente, que representa o veículo formal; Há também as reuniões bilaterais e ou temática; • Comunicação informal, nos almoços, numa saída à noite, etc. • Vias de comunicação com o exterior: há o Jornal distribuído pela população; o site; • Pode contribuir para a auto-estima da população; • Via electrónica
	<p><u>Redes e TIC</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensão eletrónica de comunicação; • Fundamental para a organização;
	<p><u>Qualidade e avaliação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Avaliação por um Centro de Estudos independente; • Foram financiados dois documentários (constituem formas independentes de avaliação)

<p>Intervenção no Largo do Intendente</p>	<p>O que é? Recuperação do edificado do largo e da instalação de novas ofertas de serviços liderados por pessoas exteriores ao Bairro, mais novas e com formação diferenciada.</p> <p>Factor Crítico de Sucesso: Respeitando a especificidade dos ocupantes tradicionais do território foi possível alterar gradualmente, a ocupação do espaço, abrindo-o a todos.</p> <p>Descrição: Após a recuperação do edificado do largo, foram-se instalando no local novos ocupantes (mulheres, na casa dos 30 anos, diferenciadas, com boas redes de contactos) com uma postura totalmente disruptiva em relação ao que existia (e se manteve) dos anteriores ocupantes (homens, cerca de 50/60 anos, baixo nível de escolaridade, com negócios agonizantes). Havia o perigo do largo se dividir em duas realidades não comunicantes. No entanto, o que aconteceu foi uma progressiva aproximação destes dois universos e hoje, têm muito boas relações, com a nova geração a procurar</p>
--	---

	<p>capacitar informalmente os mais antigos, ajudando-os a modernizarem-se e a tornarem-se sustentáveis. Têm sido promovidas festas e acontecimentos em que os participantes acabam por frequentar também os espaços tradicionais do largo, permitindo uma alteração de público, mais diferenciado e com maior poder de compra, que promove a sua sustentabilidade. Está criado um círculo virtuoso.</p> <p>As lideranças aqui tiveram um papel determinante. De um lado e de outro. Os líderes tradicionais ao perceberem as vantagens daquela vizinhança, avisaram os responsáveis do mundo paralelo para não incomodarem estes novos negócios instalados e, por outro lado, estas empreendedoras conseguiram estabelecer uma relação construtiva e vantajosa com quem já estava no território. Até hoje não houve nenhum problema com estes novos negócios. Houve a sabedoria de colocar as pessoas em relação.</p>
--	---

Fontes:

Entrevista ao Coordenador – João Meneses

Constituição do GABIP Mouraria em : http://www.aimouraria.cm-lisboa.pt/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/AIMOURARIA/documentos/pdf/boletim_municipal_908.pdf&t=1384981469&hash=26467a445749351cbae4cc9

ix. O nosso Km2

Designação	O Nosso Km ²
Ano de criação	2011
Nível (nacional, regional, Local ...)	Território da Freguesia das Avenidas Novas
Enq. Institucional (min., reporte, ...)	Projeto promovido pela Fundação Calouste Gulbenkian, em estreita colaboração com a Câmara Municipal de Lisboa
Enq. Legal	Não se aplica
Parceiros	Câmara Municipal de Lisboa; GEBALIS; Fundação PT; Federação para as Instituições da Terceira Idade; Faculdade de Ciências Sociais e Humanas e Nova Business School – Universidade Nova; Universidade Católica Portuguesa; Santa Casa da Misericórdia de Lisboa; Associação SAPANA; Associação Capacitar; Junta de Freguesia das Avenidas Novas;
Descrição	<p>O projecto O Nosso Km², promovido pela Fundação Calouste Gulbenkian, em estreita colaboração com a Unidade de Intervenção Territorial Centro da Câmara Municipal de Lisboa, tem por missão contribuir para promover na área territorial correspondente à freguesia das Avenidas Novas, uma comunidade inclusiva, dialogante, proactiva e solidária, resolvendo problemas sociais complexos através de um modelo de governação integrada.</p> <p>A sua missão será concretizada através do reforço das redes de vizinhança na resolução dos problemas locais complexos, com a dinamização da sociedade civil através de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Criar redes de vizinhança e de colaboração entre os vários atores (públicos, privados e população), presentes na freguesia; ◦ Encontrar respostas para as situações mais complexas detetadas pelos diagnósticos levados a cabo ou a detetar em futuros <i>focus groups</i>; ◦ Incrementar o apoio a iniciativas da sociedade civil com vista à resolução de questões ligadas à vivência na freguesia;
GovInt.	<ul style="list-style-type: none"> • Partilha de um desígnio de bem comum, assumido e trabalhado por todos; • Disponibilização de recursos e conhecimentos em função do desígnio comum assumido; • Capacidade de esquecer protagonismos;

	<ul style="list-style-type: none"> • Clima de confiança; • Existência de canais de informais de comunicação;
Bloqueios	<ul style="list-style-type: none"> • Protagonismos; • Inexistência de espírito de partilha/participação; • Desconhecimento dos objetivos comuns; • Foco nos interesses próprios e não nos da parceria; • Processo mais demorado e por isso gera incompreensão por parte dos dirigentes da Instituições parceiras • Falta de cultura de trabalho em parceria;
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> • Evita duplicação de intervenções com conseqüente poupança de recursos; • Resultados alcançados muito mais duradouros e consistentes; • Respostas mais adequadas às situações complexas das pessoas. • Criação de uma cultura de partilha;
Críticas	<ul style="list-style-type: none"> • Mais demorada, mais lenta; • Mais exigente;
Fatores críticos de sucesso:	<u>Cooperação/colaboração</u> <ul style="list-style-type: none"> • A cooperação permite troca de saberes e olhares diferentes tornando os projetos mais consistentes; • Capacidade de partilha de recursos;
	<u>Liderança</u> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança ao serviço das pessoas e dos projetos; • Capaz de motivar; • Capaz de fazer todos trabalhar em função de um mesmo objetivo partilhado; • Que conheça cada parceiro, retirando de cada um o seu melhor, evitando problemas; • Com capacidade de ouvir todos e com capacidade de decisão; • Saiba balancear a comunicação formal e informal dentro do projecto;
	<u>Participação stakeholders / apropriação</u> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos claros para todos; • Grande cuidado na comunicação entre parceiros; • Enfoque na comunicação informal;

<p><u>Comunicação</u></p> <p>Interna:</p> <ul style="list-style-type: none">• Reuniões quinzenais de parceria;• Utilização do software Trello, para que todos tenham o mesmo nível de informação relativamente ao projeto;• Canais de comunicação informal muito utilizados; <p>Externa:</p> <ul style="list-style-type: none">• Utilização de cartazes e folhetos para comunicação com os habitantes do bairro;• Site do projeto em construção;• Participação nas redes formais do território a serem criados;
<p><u>Redes e TIC</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Gestão do projeto partilhado com todos os parceiros no Trello;• Site do projecto em construção;• Disponibilização de um centro de recursos informáticos à população;
<p><u>Qualidade e avaliação</u></p> <p>Interna:</p> <ul style="list-style-type: none">• Avaliação interna de todas as acções levadas a cabo pelo projeto; <p>Externa:</p> <ul style="list-style-type: none">• Criação de parcerias que assegurem a avaliação do projeto;

Fonte:

Coordenação do projeto

(OUTRAS)

x. Cartão de Cidadão⁴

O Cartão de Cidadão (CC), da responsabilidade de Agência para a Modernização Administrativa (AMA/PCM), assume-se como um projeto da dinamizador da modernização da Administração Pública (AP), aliando a tecnologia a uma maior facilitação e eficácia da relação dos cidadãos com o Estado, racionalizando recursos, meios e custos para o Estado, para os cidadãos e para as empresas.

O CC, criado pela Lei n.º 7/2007, de 5 de fevereiro, apresenta-se como um documento seguro, inviabilizador de tentativas de usurpação de identidade ou de violação da privacidade dos cidadãos, permitindo a identificação visual e presencial, a identificação perante serviços informatizados, bem como a autenticação de documentos eletrónicos.

O CC apresenta um formato *smart card*, substituindo o bilhete de identidade, o cartão de contribuinte, o cartão de beneficiário da Segurança Social, o cartão de utente do Serviço Nacional de Saúde e cartão de eleitor. Para além da fotografia e de elementos de identificação civil, no verso o CC integra um *chip* que permite a autenticação e a assinatura eletrónica, podendo igualmente conter outros dados relativos ao cidadão (como, por exemplo, a morada).

Entre as diversas funcionalidades do CC, possíveis devido ao Sistema de Relacionamento Multicanal, refira-se, traduzindo uma resposta integrada do Estado para melhor integrar, na sua prática a satisfação das necessidades dos cidadãos, a integração do conceito "Single Sign-On" (SSO). Este permite, com uma única autenticação (login), aceder a diversos serviços/funcionalidades, facilitando a vida aos utilizadores ao ultrapassar a necessidade de múltiplos login para o acesso a diferentes serviços.

A complexidade e os desafios colocados pelo CC, exigiu a realização de uma prova de conceito, "Pegasus", na qual participaram diversas entidades privadas e governamentais, especialistas nacionais internacionais, num processo colaborativo, de partilha de recursos, e equipamentos. Estas entidades elaboraram um relatório final, com a descrição e fundamentação das opções metodológicas adotadas, o qual foi submetido a debate e

⁴ Fonte, sítio do Cartão do Cidadão (<http://www.cartaodecidadao.pt/index.php.html>)

consulta pública, alcançando-se, com este processo, a transparência e a *accountability* perante as organizações (públicas e privadas) e os cidadãos em geral.

Apesar de ainda não ser obrigatório o pedido do Cartão de Cidadão, a sua adesão tem sido elevada, conforme mostram as estatísticas (dados recolhidos até 18 de novembro de 2013): entregues 8.724.823 CC, 29.12% com assinatura eletrónica ativada; 126.173 aguardam levantamento pelos cidadãos, e 29.253 ainda estão em fase de produção ou a caminho do local de entrega. De referir a existência, a data, de 480 postos de atendimento.

xi. "Empresa na Hora"⁵

A iniciativa "Empresa na Hora" (ENH) é um projeto da Secretaria de Estado da Justiça, coordenado pela Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (PCM), desenvolvido em cooperação com o Ministério das Finanças e da Administração Pública; Ministério da Justiça, Ministério da Economia e da Inovação e da Segurança Social, que possibilita, num único balcão e de forma imediata, a constituição sociedades, simplificando processos, reduzindo burocracia e custos associados.

O seu início remonta a 2005 (DL n.º 111/2005, de 8 de julho) quando, com o objetivo de facilitar a relação dos cidadãos com a Administração Pública, é criado um regime especial de constituição de sociedades comerciais e civis sob forma comercial do tipo por quotas e anónima (exceto sociedades anónimas europeias). Em 2006, a ENH integrou o rol das medidas constantes do Programa Simplex⁶, sendo gradualmente enriquecida com respostas que, para além de facilitarem a vida dos cidadãos, contribuem para uma maior eficiência interna dos serviços públicos.

A ENH permite constituir uma sociedade de forma integrada e coordenada, no momento e num só posto de atendimento, processo este que passa pelas seguintes etapas:

⁵ Fonte: http://www.empresanahora.pt/ENH/sections/PT_inicio

⁶ O Simplex (Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa), criado em 2006, visa facilitar a vida dos cidadãos e das empresas na sua relação com a Administração Pública (AP), passando pela facilitação e/ou alteração de processos e pela simplificação ou eliminação de procedimentos e regulamentos em vigor objeto de uma avaliação negativa, quer sobre os seus impactos, quer sobre sua pertinência.

Integra um conjunto de medidas a executar pelo Governo que traduzem uma nova forma de relacionamento entre os cidadãos e a AP, ciente da necessidade de uma maior adequação da oferta de serviços/respostas e de restaurar a confiança face aos preconceitos associados às instituições e à gestão pública (excesso de burocracia, desperdício, lentidão e falta de transparência).

Congrega, assim, a simplificação administrativa e legislativa com a administração eletrónica, potenciando as novas tecnologias para alcançar maiores níveis de eficiência.

1. Escolher uma firma e um pacto social pré-aprovado, disponíveis no *site*;
2. Constituir a sociedade em qualquer um dos postos de atendimento "Empresa na Hora" (atualmente encontram-se em funcionamento 214);
3. Depositar o capital numa instituição bancária à escolha no prazo de 5 dias úteis após a constituição ou entregar nos cofres da sociedade até ao final do primeiro exercício económico;
4. Designar um TOC, escolhê-lo de uma Bolsa de TOC disponibilizada ou, ainda, entregar a declaração de início de atividade num serviço de Finanças, no prazo de 15 dias após a constituição.

A iniciativa ENH tem vindo a complementar os serviços disponibilizados em prole de uma facilitação e desoneração do processo: aprovação imediata da respetiva denominação no Posto de Atendimento da ENH do Registo Nacional de Pessoas Coletivas, sem custos acrescidos; comunicação do código de acesso ao cartão eletrónico da empresa e do número de identificação da Segurança Social (fica na posse da empresa o pacto social e o Código de Acesso à Certidão Permanente do registo comercial com a validade de três meses); e publicação, gratuita, no sítio "<http://publicacoes.mj.pt/>" do registo do contrato da sociedade. A Associação DNS-PT disponibiliza gratuitamente, durante o primeiro ano de vida da empresa, um registo de domínio da Internet.pt.

À data, o custo total da ENH no momento da constituição da empresa é de 360,00 €, acrescidos de imposto de selo.

xii. Comissões Municipais de Proteção Civil (CMPC)

As CMPC estão presentes em todos os municípios, garantindo a articulação e otimização dos recursos (institucionais, técnicos e financeiros) necessários para levar a cabo a sua missão (operações proteção e socorro, de emergência e assistência em situações de acidentes graves ou catástrofes), de forma permanente, multidisciplinar e plurisectorial.

Criadas em 2006 (através da Lei 27/2003, de 3 de julho, com enquadramento institucional e operacional objeto da Lei 67/2007, de 12 de novembro), cabe ao Estado, de forma descentralizada, garantir as condições indispensáveis para a prossecução do trabalho das Comissões.

Cada Comissão é composta pelo Presidente da Câmara, que a preside, pelo comandante operacional municipal, por representantes dos bombeiros, das forças de segurança, da saúde, da segurança social, bem como de outras entidades e serviços presentes no município relevantes para as ações de proteção civil, trabalhando em parceria e de forma coordenada e integrada.

A atividade das CPMP está alicerçada, entre outros, nos princípios da subsidiariedade (descentralização do poder de decisão para fazer face a questões de nível local), a cooperação (reconhecimento de que este é um objetivo de todos, incluindo dos cidadãos) e a coordenação (garante, sob orientação do governo, da articulação entre a definição e execução das políticas nacionais, regionais, distritais e municipais de proteção civil).

Compete-lhes a elaboração e execução do plano municipal de emergência de proteção civil, a qual é definida na lei 27/2006, como a atividade desenvolvida pelo Estado e autarquias, pelos cidadãos e por todas as entidades públicas e privadas com o objetivo de prevenir riscos coletivos inerentes a situações de acidente grave ou catástrofe, de atenuar os seus efeitos e socorrer as pessoas e bens em perigo.

xiii. Grupo de trabalho intersectorial para a Eliminação da Mutilação Genital Feminina (MGF)

O Grupo de Trabalho Intersectorial para a Eliminação da MGF (GT) foi criado em 2007 por proposta de uma organização da sociedade civil (APF) no âmbito de um projeto apoiado pelo programa Daphne, tem beneficiado, desde a sua criação, de uma forte liderança política que colocou a temática da Mutilação Genital Feminina na ordem do dia.

Criado sob a mentoria do então Secretário de Estado da Presidência do Conselho de Ministros, o Grupo de Trabalho (GT) é coordenado pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG), congregando representantes de organismos da administração central (das áreas da igualdade, saúde, educação,



imigração, justiça, administração interna e cooperação) e organizações da sociedade civil com trabalho relevante nesta área.

O GT ganhou novo impulso com o XIX Governo Constitucional, mais concretamente com o envolvimento pessoal e a liderança forte da Secretária e Estado dos Assuntos Parlamentares e da Igualdade, que, para além de acompanhar de forma permanente o GT, estar presentes nas reuniões regulares bem como em todas as iniciativas realizadas, tem mobilizado os recursos financeiros e humanos necessários para fazer face aos compromissos assumidos pelo Estado Português para a defesa dos Direitos Humanos.

De uma forma coordenada e integrada, esta rede de entidades mobilizadas na luta contra a MGF é responsável pela elaboração, implementação, monitorização e avaliação do I e II Programa de Ação para a Eliminação da MGF/C, estado em curso a preparação do terceiro.

De realçar que, em conformidade com o Relatório do Instituto Europeu para a Igualdade de Género (EIGE) centrado na temática da MGF na União Europeia e Croácia, de 2013⁷, Portugal é o único país que lançou um segundo Programa Nacional para a eliminação desta prática e é referenciado pelo trabalho de parceria desenvolvido pelo GT.

⁷ Disponível em <http://eige.europa.eu/sites/default/files/EIGE-Report-FGM-in-the-EU-and-Croatia.pdf>

***B. Experiências
internacionais***

1. A experiência australiana

A nível nacional o “joined up government” tem recebido uma atenção significativa nos últimos anos e continua a ser uma prioridade para o Serviço Público Australiano. Desde 2002, o Governo australiano anunciou um novo conjunto de prioridades governamentais, alterou os procedimentos dos gabinetes para fortalecer o seu papel de liderança estratégica e estabeleceu um projeto estratégico de investigação do “joined up government” através do Comité Consultivo de Gestão (Halligan, 2004; Management Advisory Committee, 2004).

Exemplos nacionais de abordagens pan-governamentais, para trabalhar para além das fronteiras departamentais, incluem a resposta intergovernamental aos bombardeamentos de Bali e as atividades do Gabinete do Governo australiano, como “The whole of government indigenous trials” ou a Iniciativa Governamental Melhor Saúde que reconheceu a importância do “joined up government”, embora as atividades tenham variado entre as diferentes jurisdições.

Exemplos de iniciativas “joined up state government” incluem:

- Estabelecimento de lojas “one-stop” para interagir com o governo (incluindo acesso à informação, obter serviços e fazer pagamentos). Os exemplos incluem “Canberra Connect” na capital australiana e o “Service Tasmania”, ambas permitem o acesso da comunidade aos serviços governamentais através de lojas virtuais, “call centre” e internet (CITEC, 2006; Skovitne, 2006).
- Estabelecimento de unidades de políticas sociais em Departamentos e Gabinetes do Primeiro Ministro, incluindo a Unidade de Política Social na Austrália Ocidental e a Unidade de Inclusão Social no Sul da Austrália. Estas unidades são responsáveis pela coordenação, liderança e monitorização das iniciativas em torno de problemáticas sociais em todo o governo, como reconhecimento de que uma perspectiva de parceria é necessária para tratar questões sociais.
- Desenvolvimento de metodologias para trabalhar em equipa no governo incluindo as metodologias para a colaboração e serviços integrados –Trabalhar em conjunto no sector público de NSW, criado pelo Departamento do Primeiro Ministro em Nova Gales do Sul .



- Iniciativas para desenvolver respostas integradas e coordenadas a questões específicas. O Programa de Coordenação Regional em Nova Gales do Sul é um desses exemplos, na qual a Divisão de Projetos Estratégicos do Departamento do Primeiro-Ministro geriu uma iniciativa para alcançar benefícios sociais, económicos e ambientais sustentáveis para as comunidades regionais e metropolitanas.

2. A experiência inglesa

i. Síntese

O Governo de Blair introduziu o conceito de “joined up government” em 1997 para melhorar as respostas governamentais aos problemas sociais complexos (“wicked problems”), incluindo questões sociais difíceis como o uso da droga e a exclusão social. Em 1999, o Livro Branco, *Modernizar o Governo*, apelou o sector público a trabalhar em parceria ultrapassando as barreiras organizacionais, de forma a se conseguir uma prestação de serviços una e mais integrada. Os planos de acção subsequentes do Governo estabeleceram um leque de iniciativas de suporte ao “joined up government”.

Em vez de se focar numa área da reforma, o Governo experimentou com uma série de opções colocar em prática o trabalho “joined-up”, resultando num vasto leque de mudanças que se reforçavam mutuamente (Mulgan, 2005). Incluíam:

- assumir uma abordagem transversal nas tomadas de decisão políticas. Os mecanismos para alcançar isto incluíram Equipas de Ação Política (estabelecidas pela Unidade Exclusão de Social do Governo), balanço dos gastos da transversalidade e o estabelecimento de unidades de transversais, para lidar com problemas como a exclusão social, os sem-abrigo ou a renovação dos bairros, nos quais estão envolvidos múltiplos departamentos e onde as questões políticas têm sido difíceis de resolver.
- gerir o trabalho “joined-up” através de seminários, relatórios (como o relatório do Serviço de Auditoria Nacional, *“Joining up” para melhorar os serviços públicos*), redes como a Rede de Administração Local e o papel e a implementação da Unidade de Estratégia do Primeiro Ministro no Governo.
- actividades para a implementação de políticas “joined-up”, através de ferramentas como o treino e suporte na gestão e implementação de projeto, o estabelecimento da Unidade de Estratégia do Primeiro Ministro, consolidação de estruturas locais, coordenação das aquisições através do Gabinete de Comércio do Governo, e a integração de serviços através de portais como o U.K. Online.

A nível nacional, várias análises indicaram que houve progresso, e que as abordagens horizontais são agora aceites como essenciais para o governo (Serviço de Auditoria Nacional, 2001; Mulgan, 2005). Inicialmente, foi dada mais ênfase em conseguir mais trabalho “joined-up” nos níveis seniores do serviço público, mais recentemente o foco tem sido, incorporar um “joined-up government” na implementação e prestação de serviços na linha da frente das organizações. Dado que tem havido mais experimentação e sucesso com “joining up” ao nível da administração local, estes esforços têm concentrado a atenção do governo central.

ii. Social Exclusion Unit

Enquadramento

No decorrer dos anos 80, com o intuito de modernizar e tornar mais eficiente a administração pública, o governo britânico incorporou na sua gestão uma abordagem de mercado, focada nos 3 M's: (Market, Management e Measurement / Mercado, Gestão, Avaliação). Este modelo estava em linha com Nova Gestão Pública e esperava-se que trouxesse ganhos de eficiência sem grandes efeitos colaterais.

Em 1997, quando o governo trabalhista de Tony Blair tomou posse, verificava-se uma enorme fragmentação e segmentação do sector público, motivado em grande parte, pela enorme concorrência entre os próprios organismos e à privatização de alguns serviços fundamentais, tendo ficado por resolver os “problemas sociais complexos”. Assim, de forma a corrigir os efeitos colaterais da Nova Gestão Pública, decidiu trazer linguagens multisectoriais e interministeriais na abordagem aos problemas complexos, definindo um conjunto de pressupostos que deveriam passar a fazer parte das regras da administração central:

- A alteração do modo de atribuição de orçamentos, com a introdução de orçamentos conjuntos;
- O redesenho das carreiras dos funcionários públicos, privilegiando os que atravessassem vários serviços;

- A redefinição de objetivos, que deviam ser partilhados entre serviços / ministérios
- A melhoria da partilha de informação;
- Lideranças claras e responsabilidades claras nas tarefas partilhadas;

Foram, nesta filosofia, criadas unidades específicas para abordar cada um dos temas complexos, reportando diretamente ao Primeiro-ministro. Uma das unidades criadas foi a *Social Exclusion Unit*.

Objetivos

Criada em 1997, a *Social Exclusion Unit*, tinha como objetivo:

- a) Promover a ação conjunta entre os vários departamentos, eliminando as tradicionais barreiras burocráticas;
- b) Trabalhar conjuntamente na prevenção dos problemas sociais;
- c) Trabalhar conjuntamente na reintegração dos excluídos sociais;
- d) Garantir um padrão mínimo para todos.

Modo de Funcionamento

O primeiro-ministro, juntamente com os ministros das áreas envolvidas, definem os objetivos centrais, depois de auscultarem os grupos de interesse relacionados com o tema.

A unidade é constituída por vários funcionários públicos de diferentes ministérios e apoiadas por autoridades locais, por grupos de voluntários e por organizações chave no terreno. Estas unidades reportam diretamente ao Primeiro-Ministro.

Resultados

No relatório de avaliação apresentado em 2001, tinham sido alcançados os seguintes resultados:

- a) Redução da gravidez na adolescência;
- b) Redução dos sem-abrigo.

Não tinham ainda sido alcançados os objetivos definidos para o abandono escolar.

Em 2004, os resultados continuavam a ser positivos em matéria de redução da pobreza infantil, mas continuavam a existir problemas que levavam à exclusão social.

Nesse sentido, o relatório de 2004, apelava a **uma maior cooperação entre os vários organismos dentro do governo, a um maior envolvimento no desenho do serviço a prestar ao cliente e a um trabalho mais próximo com os voluntários e com os grupos comunitários**, no sentido de prestar serviços mais relevantes para os cidadãos.

Em 2006, a unidade é transformada numa outra, designada por Social Exclusion Task Force, com 5 princípios fundamentais:

- . Intervenção precoce;
- . Sistemática identificação do que funciona;
- . Direitos e responsabilidades pessoais;
- . Intolerância aos maus resultados;
- . Melhor coordenação das diferentes agências envolvidas.

Desde a sua criação, foram publicados 29 relatórios sobre as 5 grandes áreas da Unidade.



Vantagens

- Melhorias de eficiência, quer por redução de duplicação de custos, quer por economias de escala (National Audit Office 2001: 7)

Bloqueios

Algumas medidas só serão conseguidas no longo-prazo. (10 anos)

Quadro Síntese:

Nome Projeto	Social Unit Exclusion
País	Reino Unido
Data de início	1997
Características Principais	<ul style="list-style-type: none"> • Promover ação conjunta entre vários departamentos, eliminando as tradicionais barreiras administrativas; • Colaboração entre administração central, organismos regionais e locais; • Trabalho conjunto na prevenção de problemas sociais; • Trabalho conjunto na reintegração dos excluídos sociais; • Garantir um padrão mínimo de vida para todos; • Equipa multidisciplinar e reporte direto ao Primeiro-Ministro.
	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da gravidez na adolescência; • Redução dos sem-abrigo • Melhoria da eficiência: redução de custos por eliminação de custos duplicados e ganhos por economias de escala.
	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas com alcance num longo prazo.

iii. Neighbourhood Renewal Unit

Enquadramento

A *Neighbourhood Renewal Unit* foi um projeto lançado em 2001, no âmbito da *Social Exclusion Unit*.

A ideia subjacente é a de que ninguém deve ser discriminado pelo sítio onde vive. De facto, o local onde vivemos influencia diretamente as nossas oportunidades na vida.

As pessoas que vivem em zonas muito desfavorecidas, têm geralmente escolas de menor qualidade, menor rede de transportes e de acessibilidades, menor cuidado ambiental, menor acesso a serviços de saúde e a serviços sociais. Os que podem, abandonam essas zonas; os que não podem ficam geralmente enredados neste ciclo de pobreza, sem capacidades de escolha sobre como e onde viver. É precisamente sobre problema que a *Neighbourhood Renewal Unit* pretendia atuar.

Objetivos

O objetivo primordial do programa a longo-prazo é a transformação daquelas comunidades enfraquecidas e desprovidas de oportunidades em comunidades resilientes, produtivas, saudáveis, capazes de se autossustentarem. Transformar estas comunidades em locais onde se quer viver, com oportunidades para os jovens, com suporte à terceira idade, às pessoas com incapacidades e segura para todos os membros da comunidade.

Numa primeira fase, os objetivos eram:

- . Melhorar a qualidade de vida de quem vive nestes locais;
- . Devolver ao local as pessoas que de lá saíram pela ausência de condições;

Num conjunto de áreas pré-definidas como:

- . Educação;
- . Saúde;
- . Habitação;
- . Sistema judicial e segurança;
- . Ambiental;
- . Rede de transportes.

A definição das prioridades nas áreas de intervenção é feita pelas pessoas que lá vivem, numa abordagem *bottom-up*, claramente mais eficiente na identificação das necessidades reais e das respostas adequadas.

Modo de Funcionamento

Esta unidade trabalha ao nível do governo central com um conjunto variado de parceiros nacionais, regionais e locais para garantir que num prazo de 10 a 20 anos, ninguém é prejudicado pelo local onde vive.

Os custos da “não ação” neste tipo de bairros problemáticos, leva necessariamente a um aumento de custos de “reparação” dos danos causados com o aumento da criminalidade, do abandono escolar, das dependências, da falta de saúde, entre outros problemas sociais complexos.

É necessário um investimento muito grande nestes bairros, mas o impacto social é ainda maior. Para tal foi criado um fundo de suporte a este investimento – *Neighbourhood Renewal Fund* com £ 900 milhões e o *New Deal for Communities partnerships* com £ 2 biliões a 10 anos, para 39 bairros sociais.

Vantagens

As vantagens deste programa advêm de ele ter sido desenhado depois de várias tentativas de resolver estas questões sem sucesso. A aprendizagem com programas anteriores menos bem-sucedidos, trouxe um conjunto de diretrizes a seguir no desenho e implementação deste, como sejam:



- a importância da qualificação dos recursos humanos envolvidos;
- a necessidade de articulação estreita entre quem desenha e quem implementa as medidas;
- a necessidade de trazer os beneficiários para dentro das soluções a implementar;
- Parcerias locais reais e bem articuladas (ao invés de grupos de organizações apenas centradas nos fundos disponíveis)
- uma grande coordenação entre as várias entidades envolvidas;
- a compreensão real do problema;
- a definição de métricas possíveis de alcançar (realistas);

Avaliação de Resultados

As métricas de avaliação estão definidas pelas médias nacionais, pelo que o que se pretende alcançar nestes bairros é precisamente posicioná-las ao nível da média nacional.

Os serviços públicos são forçados a prestar um serviço de qualidade nestes bairros, ao nível da média nacional, em oposição com o que acontecia anteriormente.

Quadro Síntese

Nome Projeto	Neighbourhood Renewal Unit
País	Reino Unido
Data de início	2001
Características Principais	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir as desigualdades sociais motivadas pelos bairros onde se vive; • Transformar bairros problemáticos em comunidades resilientes, autossustentáveis, seguras e produtivas; • Garantir padrões de qualidade ao nível da média nacional em áreas como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Educação; ○ Saúde; ○ Habitação; ○ Sistema Judicial; ○ Ambiental; ○ Rede de Transportes
	<ul style="list-style-type: none"> • Métricas de avaliação bem definidas e realistas; • Ganhos de eficiência por prevenção de custos de acção social elevados; • Aprendizagem em programas anteriores do que funciona e do que não funciona; • Parcerias locais bem definidas e bem articuladas; • Respostas <i>bottom-up</i>.
	<ul style="list-style-type: none"> • Elevado investimento

iv. Every Child Matters

Enquadramento

O programa *Every Child Matters* foi lançado em 2004 desencadeado pela polémica morte de uma criança da Costa do Marfim - Victoria Climbié, de 8 anos (em 2000). A menina tinha sido torturada e espancada até à morte pelos seus tutores (tia-avó e respetivo namorado). O caso foi exaustivamente discutido pelos media e a polémica que daí adveio levantou um conjunto de questões ao nível das políticas sociais.

Aberto um inquérito público sobre o processo percebeu-se que havia indícios de maus tratos à criança conhecidos por várias organizações locais, (polícia, serviços sociais e igreja) e nacionais (*National Healthcare* e o *National Society for the Prevention of Cruelty of Children*) mas que tinham sido mal conduzidos. Esse inquérito deu origem a um relatório com recomendações quanto à proteção da criança.

Subsequente ao relatório nasce a iniciativa "*Every Child Matters*" com a introdução do *Child Act 2004*, a criação de um *ContactPoint*, uma base de dados para informação sobre todas as crianças e de um Comissário para as Crianças, que defenda os seus pontos de vista e interesses.

Objetivos

O "*Child Act 2004*" iniciou um conjunto de reformas legislativas no sentido de regular o funcionamento de um programa ambicioso e de longo-prazo numa ótica de sistema integrado. Foi desenhado um programa nacional, de aplicação local, com base nas necessidades identificadas pelas crianças e pelos jovens, cujas grandes linhas seriam:

- ✓ Saúde;
- ✓ Segurança,
- ✓ Diversão e conhecimento,
- ✓ Participação positiva,
- ✓ Bem-estar económico.

Modo de Funcionamento

Desenhado a 10 anos o programa envolve comunidades locais, organizações da sociedade civil, voluntários e outras organizações locais, que coordenadas pelas grandes linha do programa implementam no terreno os desafios.

Foram desenhados e implementados 150 programas dirigidos pelas autoridades locais e seus parceiros.

Definidos os 5 objetivos centrais, foi necessário definir os resultados claros a atingir em cada uma das áreas, conforme quadro abaixo.

Ser saudável	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fisicamente Saudável; ✓ Mental e Emocionalmente saudável; ✓ Sexualmente saudável; ✓ Estilo de vida saudável; ✓ Não usar drogas; <p>Os pais, tutores e famílias devem promover escolhas saudáveis.</p>
Estar em Segurança	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estar protegido de maus-tratos, de negligência, de violência, e de exploração sexual; ✓ Estar protegido contra acidentes, morte, <i>bullying</i>, discriminação; ✓ Estar protegido contra o crime e contra comportamentos anti-sociais (dentro e fora da escola); ✓ Ter segurança, estabilidade e ser bem tratado pelos pais, tutores e famílias que devem garantir um lar seguro e estável.
Diversão e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Frequentar e gostar da escola; ✓ Alcançar níveis médios nacionais no ensino; ✓ Alcançar metas de desenvolvimento pessoal e social. <p>Os pais, tutores e famílias devem apoiar o conhecimento.</p>
Contribuição Positiva	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Envolvido nas decisões e apoio à comunidade e ao meio ambiente; ✓ Ser um cidadão cumpridor e bem comportado, dentro e fora da escola; ✓ Desenvolver relações positivas e não discriminar nem intimidar; ✓ Desenvolver a autoconfiança e lidar bem com os desafios e

	<p>com as mudanças;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver um comportamento empreendedor. <p>Os pais, os tutores e as famílias devem promover um ambiente positivo.</p>
Bem-Estar Económico	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover o reforço da educação, da procura de emprego ou de estágio, quando terminar a escola; ✓ Preparado para trabalhar; ✓ Viver em casas confortáveis e em comunidades sustentáveis; ✓ Ter a cesso a meios de transporte a a material em boas condições; ✓ Viver em famílias com rendimentos suficientes. <p>Os pais, tutores e famílias devem garantir ser economicamente activos.</p>

Dos objetivos centrais, cada local define, de acordo com as necessidades reais, e em parceria com a comunidade local, os objetivos concretos do seu programa.

Portsmouth, por exemplo, depois de consultar mais de 2.000 pessoas, definiu os seus objetivos principais, a que chamou Portsmouth 8, da seguinte forma:

1 – Cada criança deve ter uma palavra ativa sobre o seu próprio desenvolvimento;

2 – Todas as crianças devem ter Saúde;

3 – Todas as crianças devem ser Seguras e Confiantes de si;

4 – Todas as crianças devem ir progredindo com Sucesso na escola, à sua própria velocidade;

5 – Todas as crianças devem ter acesso a espaços de brincadeira seguros;

6 – Todas as crianças devem ficar longe das confusões;

7 – Todas as crianças devem viver num local seguro;

8 – Todas as crianças devem poder alcançar os seus sonhos.

Resultados

A equipa de avaliação é parte integrante do programa e avalia localmente o funcionamento e o cumprimento dos objetivos, de acordo com as métricas definidas.


No trabalho de monitorização de resultados, disponibiliza a cada comunidade um relatório de *benchmark*, médias nacionais, estatísticas e identifica boas práticas que possam ser replicadas.

O sucesso deste programa só se verifica quando todos os agentes envolvidos trabalham conjuntamente na persecução dos mesmos fins, desde as escolas aos serviços sociais, grupos de voluntários, associações juvenis, grupos desportivos e associativos, enfim, numa grande coordenação entre o governo e as autoridades locais.

Quadro Síntese

Nome Projeto	Every Child Matters
País	Reino Unido
Data de início	2004
Características Principais	<ul style="list-style-type: none">• Promover a proteção da criança nas seguintes áreas centrais:<ul style="list-style-type: none">○ Saúde;○ Segurança;○ Diversão e Conhecimento;○ Participação positiva;○ Bem-estar Económico.
	<ul style="list-style-type: none">• Parcerias locais bem definidas e articuladas;• Linhas directoras iguais (emanadas do governo central) de aplicação local (definidas pelas parcerias locais);



	<ul style="list-style-type: none">• Equipas de avaliação são parte integrante do programa;• Divulgação e partilha de boas práticas;• Envolvimento de todos os agentes participantes (escolas, serviços sociais, associações juvenis, grupos desportivos) numa grande coordenação entre o governo central e as autoridades locais.
	<ul style="list-style-type: none">• Medidas com alcance num longo prazo.

3. A experiência canadiana

1. Síntese

Sob o lema “gestão horizontal”, o “joined up government” tem sido promovido no serviço público canadiano desde meados de 1990. Os fatores críticos do “joined up government” foram os problemas transversais como as alterações climáticas e questões aborígenes, a globalização e as exigências dos cidadãos numa prestação de serviços mais integrada. (Bakvis & Juillet, 2004; Fitzpatrick, 2000).

No início dos anos 90, o serviço público canadiano sofreu enormes reformas, incluindo uma reorganização significativa e uma redução de custos. Na sequência disto, o governo federal mudou o seu foco para a capacidade política e desenvolvimento, e para suportar esse processo uma gestão horizontal (Bakvis & Juillet, 2004). A atenção foi focada essencialmente em, “joining up” entre diferentes níveis de governação e entre departamentos do governo federal. (Ling, 2002).

Nos anos seguintes, foram produzidos vários relatórios (como os estudos do Auditor Geral acerca da responsabilidade e da gestão para a integração horizontal), foram realizadas análises governamentais dos problemas “cross-cutting” como o planeamento político, e foram implementadas uma série de reformas (Ling, 2002; Lindquist, 2004; Bakvis & Juillet, 2004). Foram feitas alterações nas áreas de gestão de performance, com uma coordenação horizontal aliada aos requisitos para ministro-adjunto.

Como é o caso do Reino Unido, a coordenação horizontal foi altamente promovida pelo governo central, ao ponto dos governos provinciais e da comunidade sentirem que não eram parceiros genuínos no processo e nas iniciativas (Lindquist, 2004). Ao mesmo tempo, as análises da gestão horizontal no Canadá têm sido cruciais para o papel do Gabinete do Conselho de Estado e do Secretariado de Estado do Tesouro, defendem que eles falharam em estabelecer uma liderança clara e coerente em relação às iniciativas e que apesar da diversidade de actividades horizontais, eles não estabeleceram linhas de orientação claras em relação a quando usar e como implementar e monitorizar a gestão horizontal de problemas (Bakvis & Juillet, 2004; Office of the Auditor General of Canada, 2005).

Apesar destes desafios, o governo e o serviço público continuam a reconhecer que a coordenação horizontal é um dos principais problemas que o governo enfrenta. Nos últimos anos, o Canadá tem continuado a refletir questões que dependem de uma abordagem horizontal, como as alterações climáticas e a segurança pública.

Em 2006, o Canadá finalizou a implementação do “*Service Canada*”, que permite uma otimização da prestação de serviços governamentais e proporciona um ponto de acesso personalizado “one-stop” para os serviços governamentais (Privy Council Office, 2006).

II. *Service Canada*

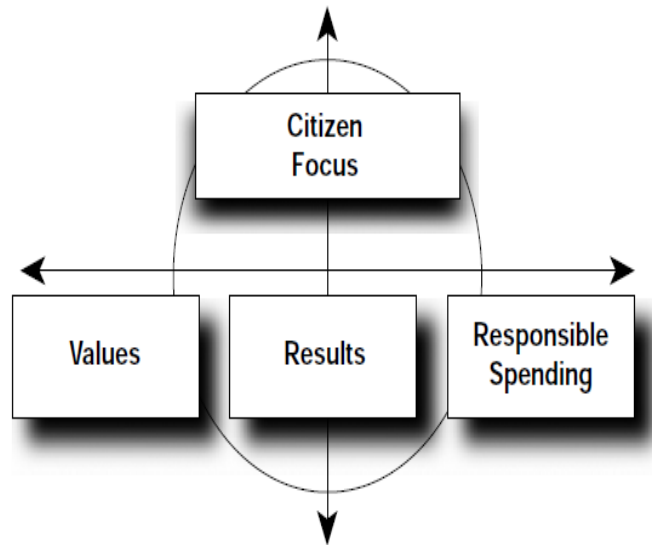
Enquadramento

Nos últimos 10 anos o governo do Canada tomou um conjunto de medidas no sentido de melhorar e integrar os serviços aos seus cidadãos.

O programa “*Government on-line*” e “*Modernizing Services for Canadians*” (2002-2004) começou por integrar 70 diferentes websites numa só plataforma. O serviço ao cidadão passou a estar disponível via internet, telefone, correio tradicional e postos de atendimento presenciais, num único atendimento, por um único funcionário.

Modo de Funcionamento

A filosofia do modelo é a de que qualquer serviço deve ser desenhado, implementado, avaliado e reportado com o foco no cidadão.



A gestão deve ser guiada por um conjunto de valores claros. Devem respeitar-se as instituições democráticas e os profissionais devem guiar-se pela ética e pelo profissionalismo máximos. Devem ser incentivadas e valorizadas a inovação, a aprendizagem, a inclusão e a diversidade, o risco inteligente e a melhoria permanente.

O foco no cidadão é acompanhado pelo foco nos resultados e no seu permanente reporte, de forma clara e entendível por todos.

Uma vez que os fundos são limitados, o governo tem que assegurar que os gastos são efetuados de forma responsável e sustentável para que as medidas se mantenham no longo prazo.

Um conjunto de parcerias e acordos foram estabelecidos no sentido de fazer funcionar de forma articulada todos estes serviços. A ação deve ser conjunta quer com o governo central quer com os poderes locais no sentido de melhorar o serviço aos cidadãos. Foram criados mais de 500 postos de atendimento, incluindo nas zonas rurais e nas mais isoladas.



Resultados

Os desafios foram enormes, uma vez que se fez confluír numa única estrutura central para o cidadão, um conjunto variado de serviços, com plataformas tecnológicas diferentes, filosofias e métodos próprios.

Uma grande preocupação acompanhou todo o processo: a de garantir a confidencialidade dos dados dos cidadãos, ao mesmo tempo que estavam disponíveis em todas as estruturas da administração central e local, de modo a garantir o tratamento rápido e eficaz de cada assunto.

O sistema de avaliação passa pela monitorização ativa e por ações permanentes de correção, exigindo que os departamentos e as agências mantenham todo o seu sistema preparado para dar informação contínua e alertas sobre se os objetivos estão ou não a ser cumpridos e sempre que existia um alerta de não cumprimento dos resultados, devem ser analisados e feitas as respetivas ações de correção. Puderam assim verificar-se e corrigir-se serviços duplicados e descobrir novas necessidades reais dos cidadãos.

Quadro Síntese

Nome Projeto	Service Canada
País	Canada
Data de início	2002-2004
Características Principais	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar os serviços públicos numa única plataforma (seja física e presencial ou via internet); • Foco no cidadão e nos resultados;
	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custos por via da eliminação de custos duplicados; • Identificação de necessidades reais dos cidadãos; • Gestão guiada por valores claros; • Exigência de ética e profissionalismo aos funcionários públicos; • Incentivo à inovação, à aprendizagem, à inclusão e à diversidade; • Permanente avaliação de resultados e de implementação de ações de correção quando necessário.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade em fazer confluir 70 sites diferentes para uma única plataforma; • Dificuldade em articular vários serviços, varias filosofias e vários métodos de trabalho; • Grande preocupação em garantir o sigilo e a confidencialidade dos dados dos cidadãos, ao mesmo tempo que se disponibilizam pelos vários serviços;

4. A experiência neozelandesa

C. Síntese⁸

Com um sistema de governação relativamente pequeno e centralizado, a governação “joined-up” na Nova Zelândia tem envolvido essencialmente a coordenação de departamentos governamentais centrais para fornecer serviços “joined-up” no terreno.

Por exemplo, “Strengthening Families” tem o objetivo de melhorar o bem-estar das famílias e é suportado pelos Ministérios da Saúde e Educação, o Ministério de Política Social e várias outras agências centrais.

A nível local, a colaboração é reforçada pela gestão inter-agências dos casos, identificando as falhas, e utilizando os recursos conjuntamente.

Os aspetos fulcrais para se alcançar esta coordenação são a definição de Prioridades Estratégicas e de Objetivos Principais. A partir destes estabelecem-se os objetivos do Governo, incluindo metas transversais. Em seguida cada Departamento tem de desenvolver as suas prioridades. Cada departamento deve publicar os seus resultados no que se refere às metas estabelecidas.

O uso de Prioridades Estratégicas e Objetivos Principais comuns é uma tentativa ousada para coordenar “joined-up working”. Em áreas como os cuidados prestados aos idosos ajudou a juntar agências/serviços tanto a nível nacional como local. No entanto, as Prioridades Estratégicas só determinam parcialmente a maneira como os Departamentos trabalham pelo que o impacto é muitas vezes limitado.

Ultrapassar estas limitações exigiria o desenvolvimento de prioridades definidas com maior rigor. Tecnicamente, é difícil de concretizar, porque obriga a uma coordenação entre metas e competências, o que implica o uso de incentivos para estimular o cumprimento das Prioridades Estratégicas.

⁸ Segundo informação disponível no Relatório *Joined up government—A review of national and international experiences*, Vários autores, (2007), State Government of Victoria State Services Authority

i. Circuit-breaking Teams

Enquadramento

A Nova Zelândia iniciou pela primeira vez, nos anos 80, um conjunto de reformas sistémicas e radicais no seu sector público.

A ideia era trazer conceitos da gestão empresarial para dentro da administração central. Após uma década de reformas, suportadas por alterações legislativas (que passaram também pela redução do número de funcionários públicos), a falta de coordenação e as fragilidades dos serviços públicos eram enormes.

O relatório "*Review of the Centre*" de julho de 2001, apontava quatro aspetos essenciais que eram necessários ter em conta:

- ✓ Maior coordenação, maior uniformidade nos objetivos traçados, maior cooperação entre os intervenientes (ministérios);
- ✓ Foco nos resultados,
- ✓ Maior envolvimento dos cidadãos e das comunidades na construção das políticas públicas;
- ✓ Maior ênfase numa cultura e liderança do serviço público, encorajando os funcionários a procurar formas inovadoras de resolver os problemas e eliminando barreiras;

Objetivos

Nesta sequência, em 2005, com o objetivo de melhorar a coordenação do sistema administrativo são criadas as "*Circuit-Breaking Teams*" como uma resposta integrada e multidisciplinar para problemas complexos como:

- ✓ Abandono escolar;
- ✓ Violência doméstica;
- ✓ Fixação dos migrantes qualificados

A abordagem do *Circuit-Breaking Teams* é centrada na resolução do problema, numa ótica de funcionamento interdisciplinar e intersectorial, onde todos os intervenientes têm uma palavra a dizer e são encorajados a encontrar novas soluções e a eliminar barreiras, num compromisso de:

- ✓ Estar abertos a novas ideias e experiências;
- ✓ Dar reconhecimento e crédito ao que realmente funciona;

- ✓ Tolerar e aprender com os erros.

Modo de Funcionamento



Foram criadas 16 equipes regionais em trabalho estreito com as comunidades que identificavam e monitorizavam as famílias disfuncionais, criando soluções à medida, em formato de projetos piloto.

Resultados

Alguns bloqueios foram acontecendo por via da pouca comunicação e colaboração ao nível nacional e regional. Os projetos competiam entre si para obter financiamentos isolados para os seus projetos piloto.

Neste sentido foi criado um fundo próprio com diretrizes próprias e alinhadas no sentido da maior integração de todos os projetos para evitar a concorrência entre eles. Foi igualmente criada a Family Violence Funding Coordination networks para auditar os processos.

Quadro Síntese

Nome Projeto	Circuit-breaking Teams
País	Nova Zelândia
Data de início	2005
Características Principais	<ul style="list-style-type: none">• Melhorar a coordenação do sistema administrativo, como resposta integrada e multidisciplinar para problemas complexos como:<ul style="list-style-type: none">○ Abandono Escolar;○ Violência Doméstica;○ Fixação de migrantes qualificados.
	<ul style="list-style-type: none">• Criação de soluções à medida em trabalho de equipa;• Todos os agentes têm uma palavra a dizer e são encorajados a encontrar novas soluções;• Trabalho estreito com as comunidades;
	<ul style="list-style-type: none">• Pouca comunicação e colaboração ao nível nacional e regional;• Projetos competiam entre si para garantir financiamento (resolvido através da criação de um fundo próprio para o efeito)

5. A experiência finlandesa⁹

A descida dos níveis de confiança dos cidadãos e uma gestão governamental altamente sectorial levou a grandes reformas na Finlândia, nas últimas duas décadas, quer a nível do governo, quer a nível do sector público (Harringvirta & Kekkonen, 2004). Melhorar o modo de funcionamento horizontal do governo foi o principal foco desta reforma.

Os líderes das reformas decidiram que a questão podia ser resolvida se alterassem os métodos de trabalho do governo e que não seriam necessárias alterações formais a nível da autoridade ou poder das organizações.

Introduzido em 2003, o governo lança agora a sua agenda no Programa Governativo. Este Programa foca-se na atividade horizontal do governo e identifica quatro áreas prioritárias que incluem o Emprego, o Empreendedorismo, a Sociedade da Informação e a Política de Programas de Participação Civil. Cada Programa é descrito no Documento Estratégico Governamental, focando-se nas políticas horizontais e identificando metas, medidas e ações concretas necessárias para se atingir as metas de cada área. As metas e as medidas delineadas estão de acordo com pré-requisitos financeiros estabelecidos nos documentos do orçamento do governo.

No âmbito das reformas, cada Programa tem um Grupo Coordenador de Ministros (incluindo Ministros de todas as pastas relevantes) e um Ministro Coordenador, que é responsável pelo Programa do Governo e pela sua própria pasta. O Programa é gerido por um Director do Programa, que não tem qualquer poder formal mas que gere uma rede de representantes das pastas que nele participam.

O Director do Programa tem um financiamento direto reduzido, mas são assinaladas no orçamento dos vários departamentos apropriações para efeitos do programa usando uma técnica de matriz. O sucesso dos novos processos assenta essencialmente na vontade política de consenso e no forte apoio do Primeiro-Ministro e por isso depende da cultura política.

Para facilitar a avaliação, o Documento Estratégico do Governo estabelece metas concretas, quantificáveis, relevantes e suficientes para cada área, focando-se mais em resultados a médio prazo do que em resultados imediatos, da mesma forma que as conclusões são usadas essencialmente para fins políticos em vez de serem usadas para fins administrativos. Cada área é avaliada antes do desenvolvimento de políticas para o próximo Documento de

⁹ Segundo informação disponível no Relatório *Joined up government—A review of national and international experiences*, Vários autores, (2007), State Government of Victoria State Services Authority

Estratégia Governativa, o qual é, por sua vez discutido e preparado antes da discussão do orçamento. Desde 2006, todos os ministérios e agências têm que submeter informação relativa ao seu desempenho no sistema estatal Finlandês de relatórios online, para melhorar a transparência na administração pública (Autero, 2006).

Estas alterações foram implementadas durante os últimos três anos. Uma avaliação precoce das reformas sugere que estas ajudaram o governo a tornar-se mais estratégico e mais centrado nos resultados. Também aumentou a transparência e o pensamento horizontal a nível do governo (Harringvirta & Kekkonen, 2005).

6. Experiência irlandesa¹⁰

Na Irlanda, como resposta ao aumento da fragmentação do serviço público, o governo incumbiu a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) de preparar um relatório que serviria de referência ao serviço público e que faria recomendações para a reforma da futura direção do serviço público.

O relatório final – “Irlanda: Em direção a um Serviço Público Integrado” – foi publicado em 2008 e identificou uma série de desafios que enfrentava. Para cada um destes, foram identificadas uma série de recomendações de forma a promover uma maior integração do serviço público, incluindo a criação de um Serviço Executivo Sénior. Como resposta, o governo Irlandês estabeleceu um grupo de ação para identificar a melhor forma de implementar as recomendações do relatório da OECD e alcançar melhorias no governo, incluindo melhor coordenação e integração na prestação de serviços e o desenvolvimento de uma ética governativa.

¹⁰ Segundo informação disponível no Relatório “Joined-up Government” (2009), Vários autores, Efficiency Unit, Hong Kong, preparado por Research Division, Institute of Public Administration, Ireland (www.ipa.ie/research).

7. A experiência singapurense

Em Singapura, um programa de reforma governativa conhecido como PS21 – Serviço Público para o século XXI – tem sido posto em prática há mais de uma década. Como parte deste programa, desde 2000, uma série de planos de ação governamentais sucessivos constituíram a base para uma maior integração e acessibilidade dos serviços. Através do uso de infraestruturas padrão, serviços de aplicação e processos e procedimentos de suporte, Singapura surge como um dos líderes mundiais em serviços electrónicos. O slogan *“muitas agências, um governo”* captou a natureza destas reformas, e é comum agora serem usadas equipas de projeto “cross-agency” para resolver questões interagências.