

# **COOPERATIVAS DE EDUCAÇÃO E REABILITAÇÃO DE CRIANÇAS INADAPTADAS: UMA VISÃO GLOBAL**

*por*

Carlos Veloso Da Veiga

Livros SNR nº 13

SECRETARIADO NACIONAL PARA A REABILITAÇÃO E INTEGRAÇÃO DAS  
PESSOAS COM DEFICIÊNCIA

LISBOA

1998

**AGRADECIMENTOS**

Na hora de encerrar esta dissertação quero deixar expresso o testemunho da minha gratidão a todos aqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a sua realização.

Em primeiro lugar a todos os membros das CERCI de Fafe, Aveiro e do CECD (Centro de Educação de Cidadãos Deficientes), e das outras organizações que directa ou indirectamente cito nas páginas desta dissertação.

Muito em particular, não posso deixar de referir, embora correndo o risco de me esquecer de alguém, os valiosos contributos sempre amáveis e empenhados dos testemunhos prestados e da documentação facilitada para a realização deste trabalho do Sr. Jaime Calado (Cercilisboa/Fenacerci), do Professor Jorge Rato (Cercizimbra/Fenacerci), da Dr.<sup>a</sup> Rosa Neto (Cercica/Fenacerci), da Dr.<sup>a</sup> Júlia Vasconcelos (SNR), da Dr.<sup>a</sup> Filomena Pereira (Divisão do Ensino Especial), do Dr. Luis Roque (Cercifaf), do Professor José Luis (Cercifaf), da Dr.<sup>a</sup> Ana Maria (Cercifaf), do Sr. Firmino (Cercifaf), da D. Maria Roque (Cercifaf), da D. Júlia Soares (Cercivav) da Professora Rosa Gadanho (Cercivav), do Dr. Fernando (Cercivav), da Professora Carmem Duarte (CECD), da D. Hermínia Santos (CECD), da Dr.<sup>a</sup> Lutegarda Justo (CECD), da Dr.<sup>a</sup> Marta Ferreira (CECD), e de muitos outros que com os seus testemunhos informais muito me esclareceram.

Também uma palavra de agradecimento muito especial para os funcionários da Fenacerci, Dr.<sup>a</sup> Elisabete, Dr.<sup>a</sup> Dália Oliveira, D. Águeda e D. Lucília.

Aos colegas do Departamento de Sociologia da Universidade do Minho que me incentivaram e me confortaram nas alturas de “crise”, particularmente à Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Marques e ao Professor Vaz Pato que mais de perto acompanharam esta investigação. Aos Professores Doutores Manuel da Silva e Costa, Luis Polanah, Alice Geraldês e Maria Engrácia Leandro por todo o apoio institucional que me concederam para a frequência das aulas do Mestrado e para realização do trabalho de campo.

Ao Professor Doutor Joaquim Manuel Nazareth, por ter encontrado entre os seus múltiplos afazeres, os momentos necessários para a orientação desta dissertação.

Finalmente, agradecer à Isabel, ao Nuno e à Catarina, pela paciência que demonstraram em relação ao tempo que “roubei” à nossa vida familiar.

## INDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	7
Objectivos da investigação .....	7
Metodologia adoptada e considerações gerais .....	8

## CAPÍTULO I

### (ANÁLISE HISTÓRICO-ESTRUTURAL)

<b>Introdução</b> .....	12
<b>1- A educação especial em Portugal. Breve percurso histórico</b> .....	12
1.1- A longa 1ª fase: de 1820 a 1946.....	12
1.2- A 2ª fase: de 1946 a 1974 .....	14
1.3- A 3ª fase: a partir de 1974 .....	15
<b>2- O desenvolvimento do movimento CERCI</b> .....	18
2.1- O processo de institucionalização .....	18
2.2- Justificações e problemas da adopção do modelo cooperativo ....	20
2.3- A fase pioneira: de 1975 a 1984 .....	23
2.4- A fase da maturação: de 1984 a 1989.....	33
2.5- A fase da diferenciação: a partir de 1989.....	39

## CAPÍTULO II

### (QUADRO TEÓRICO-CONCEPTUAL: UMA ABORDAGEM SISTÉMICA)

<b>1- Introdução aos sistemas</b> .....	45
<b>2- A construção do modelo de análise</b> .....	51

## CAPÍTULO III

### (EFICÁCIA E EFICIÊNCIA: IDENTIFICAÇÃO E VECTORES)

<b>1- Identificação do modelo de eficácia</b> .....	60
<b>2- Os principais vectores do modelo: suas relações com o sistema organizacional</b> .....	62
<b>2.1- O vector dos valores da solidariedade social</b> .....	62
2.1.1- Os princípios e as finalidades.....	62
2.1.2- A procura do reconhecimento social.....	65
<b>2.2-O vector das configurações estruturais</b> .....	69
2.2.1- A população atendida.....	69
2.2.2- A fixação dos objectivos reais.....	71
2.2.3- O factor tecnológico .....	73
2.2.4- O serviço de transportes .....	76
2.2.5- As condições gerais de trabalho .....	77

<b>2.3- O vector das relações com o ambiente.....</b>	<b>80</b>
2.3.1- As relações com os principais financiadores.....	80
2.3.2- As relações com as organizações congéneres.....	84
<b>2.4- O vector dos aspectos culturais.....</b>	<b>85</b>
2.4.1- O confronto passado versus presente.....	85
2.4.2- A capacidade inventiva dos participantes.....	88
2.4.3- A cooperação intra-organizacional.....	92
2.4.4- Participação e envolvimento.....	94
2.4.5- A inserção dos neófitos.....	99
2.4.6- Conflitos e resolução de conflitos .....	100
<b>2.5- O vector dos princípios e da acção política.....</b>	<b>104</b>
2.5.1- A escolha dos dirigentes.....	104
2.5.2- O reforço dos recursos financeiros.....	106
2.5.3- A tomada de decisão.....	109
2.5.4- A relação custos versus resultados.....	111
2.5.5- Complexidade e burocratização.....	114
<b>3- A identificação do modelo de eficiência.....</b>	<b>115</b>
3.1- A maximização dos recursos humanos.....	116
3.2- A rentabilização externa dos recursos.....	117
3.3- A contenção do uso dos recursos.....	118

## CAPÍTULO IV

### ( UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE O FUTURO DAS CERCI)

<b>Introdução.....</b>	<b>119</b>
<b>1.- Completando a realidade actual do movimento CERCI: Uma configuração estrutural global.....</b>	<b>120</b>
1.1- Organizações, participantes e objectivos.....	121
1.2- A distribuição geográfica. Áreas de influência.....	122
1.3- Instalações e equipamentos.....	123
1.4- As características da população atendida .....	124
1.5- Principais inputs financeiros e modos de gestão.....	125
<b>2- A situação actual das principais unidades internas.....</b>	<b>127</b>
2.1- As unidades da área educativa .....	127
2.2- As unidades da área profissional.....	130
2.3- As unidades da área ocupacional e residencial.....	135
<b>3- O primeiro ciclo do futuro: de 1994 até ao início do novo milénio.....</b>	<b>137</b>

<b>4- As CERCI e os desafios do novo milénio.....</b>	<b>148</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>155</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>160</b>

## **INTRODUÇÃO**

### **OBJECTIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

Estudar as CERCIs (Cooperativas de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas), no seu percurso histórico-social, identificar os modelos conceptuais de eficiência e eficácia presentes nestas organizações e olhar para o seu futuro, numa simbiose entre a descrição desse segmento da realidade portuguesa e a análise organizacional, adoptando uma perspectiva teórico-conceptual assente numa abordagem sistémica, é o objectivo deste trabalho.

Integra-se no âmbito do Mestrado em Sociologia Aprofundada e Realidade Portuguesa e constitui a sua dissertação final com vista à obtenção do grau de Mestre.

A escassez de investigações sociológicas no domínio das organizações de solidariedade social é porventura o maior factor de risco presente na validação e reconhecimento da problemática aqui equacionada.

Três grandes preocupações. Primeira, transpor para o campo das análises sociológicas o interesse por este tipo de organizações, mostrando a trajectória global do movimento em que se inserem, numa perspectiva histórico-estrutural deste segmento da realidade portuguesa. Segunda, verificar dos conceitos de eficiência e de eficácia organizacional presentes no conjunto das organizações mais desenvolvidas do universo em questão, a partir de uma amostra de três dessas organizações. Terceira, numa reflexão de vertente prospectiva, retornando a análise ao conjunto das organizações do movimento CERCI, delinear os seus futuros futuríveis.

Temporalmente, os limites situam-se, basilarmente, entre 1974 e 1993, por efeito do cenário sócio-político do 25 de Abril de 1974, que favoreceu o aparecimento e desenvolvimento do movimento CERCI.

Este trabalho, iniciado em Julho de 1993, resulta de esforços e de centros de interesses anteriores de investigação no domínio das organizações deste tipo, nomeadamente o trabalho de fim de curso da licenciatura em Sociologia pela Universidade de Évora.

Deste modo a problematização efectuada resulta de uma acumulação de conhecimentos, de reflexões e experiências, pelo que esta investigação é apenas mais um passo no aprofundar das vicissitudes próprias destas organizações sociais.

A pesquisa centrada na verificação e no comportamento sistémico dos modelos de eficácia e eficiência organizacional representa uma preocupação para o conhecimento da dinâmica e dos processos de crescimento e desenvolvimento organizacionais, que uma vez estabelecidos, são, em nosso entender, os verdadeiros guias da acção presente e futura dos actores sociais que neles intervém. São uma construção social resultante de uma leitura sistémica da

realidade, interna e externa, em que se inserem. Compete ao investigador desmontar a trama em que consistem e se configuram.

## **A METODOLOGIA ADOPTADA E CONSIDERAÇÕES GERAIS**

Ao estabelecermos uma relação entre o comportamento sistémico das CERCI e a institucionalização de modelos de eficácia/eficiência organizacional, adoptamos um quadro teórico-conceptual onde, para se encontrar uma relação entre a teoria formulada e os dados empíricos, recorreremos estrategicamente a uma divisão do objecto de estudo. Para as considerações de natureza mais global consideramos o conjunto de todas as organizações que constituem o universo CERCI e que se encontram associadas na Fenacerci (Federação Nacional das CERCI). Para as considerações mais específicas e aprofundadas escolhemos três CERCI: A Cercifaf (Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Fafe), a Cerciav (Cooperativa de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas de Aveiro) e o CECD (Centro de Educação de Crianças Deficientes)<sup>1</sup>, atendendo à sua localização geográfica. Estas CERCI foram escolhidas de entre as consideradas mais avançadas, a partir de variáveis contextuais que assim permitem classificá-las, conforme adiante será pormenorizadamente explicado.

Este trabalho não se situa no domínio dos estudos de caso, tradição que se encontra presente na maioria dos estudos organizacionais, mas sim num estudo a partir de casos.

A selecção das CERCI estudadas baseou-se em três aspectos principais:

- Disponibilidade manifestada pelos dirigentes para a realização da recolha de informação.

- Disponibilidade do investigador, em tempo e meios, para se deslocar aos locais.

- Os resultados de um estudo exploratório que as indicou, entre outras no mesmo patamar de desenvolvimento, como locais privilegiados para a realização do trabalho de campo.

Assim, numa primeira fase levámos a cabo uma recolha de informação extensiva na estrutura nacional das CERCI, Fenacerci, como modo de apreender o mais possível sobre o conjunto organizacional que representa, recorrendo ao tratamento de informação proveniente de inquéritos aplicados a todas as

---

<sup>1</sup>Apesar de designado de "Centro" o CECD é uma organização do tipo cooperativo, em tudo semelhante às outras CERCI. Já na fase de redacção desta dissertação o CECD passou a designar-se de Centro de Educação para Cidadãos Deficientes. Esta alteração constitui um reforço dos princípios do modelo de eficácia aqui problematizado.

associadas. Nos seus arquivos consultámos uma vasta documentação, sobretudo de carácter legislativo.

Entrevistas, semi-directivas e gravadas, foram efectuadas a diversos actores sociais dentro e fora do movimento CERCÍ, entre elementos ligados às tutelas e dirigentes nacionais da Fenacerci.

Assistimos a vários seminários e outras reuniões organizadas pela Fenacerci e por CERCÍ singulares, onde tivemos oportunidade de ouvir especialistas de várias áreas dissertarem sobre aspectos relevantes deste tipo de organizações sociais. Nós próprios participámos, apresentando comunicações em alguns desses seminários.

Efectuámos entrevistas directivas aprofundadas a informantes privilegiados das organizações que suportam a nossa análise, directores e coordenadores das unidades internas, todas elas gravadas, e um rol extenso de conversas informais com muitos outros membros das organizações.

Efectuámos um extenso trabalho de análise das respostas obtidas, recorrendo à frase como unidade de registo do conteúdo, numa vertente estritamente qualitativa.

Aplicámos um inquérito por questionário aberto a todos os membros organizacionais. A taxa de respostas foi muito elevada, quase 80% dos inquiridos responderam. O seu tratamento foi efectuado automaticamente com recurso a meios informáticos (software estatístico). Não nos reclamamos de qualquer validade estatístico-probabilística, dado a amostra não ter sido escolhida de modo apropriado a fazer valer inferências desse nível, embora possamos considerar que face ao elevado número de questionários respondidos que a representatividade é muito elevada e podem considerar-se os resultados obtidos como dados populacionais. Foi, aliás, nossa preocupação dar liberdade aos inquiridos de responderem ou não ao inquérito. Todos os membros das organizações foram convidados para o efeito.

Recolhemos e analisámos ainda um extenso rol de documentos, particularmente os produzidos nos anos de 1991, 1992 e 1993, considerando em especial regulamentos, projectos, planos e relatórios de actividades, listas de pessoal, orçamento, balanço e conta de exercício contabilístico, etc., dos quais fizemos uma exaustiva análise de conteúdo, através do tratamento automático em programa de análise económico-financeira.

Efectuámos várias visitas a estas organizações para complementar através da observação directa as análises que vínhamos efectuando.

De todo este leque amplo e variado de contactos com membros das CERCÍ, foi-se desenhando em relação ao investigador uma atmosfera cada vez mais familiar, implicando uma maior aproximação entre ambos. Ficámos com a certeza

de que a nossa presença era agradável e até desejada. Fomos convidados e incentivados a dar as nossas opiniões, sugestões sobre o funcionamento das organizações. Notámos um elevado grau de interesse pelo desenrolar da pesquisa, obtivemos um espaço de informalidade, muito útil e esclarecedor de certos aspectos da realidade organizacional.

Contudo, problemas teóricos vários se colocam ao investigador na análise das organizações. O primeiro refere-se à dependência das acções recíprocas entre elementos organizativos, especialmente entre factores analíticos do campo estritamente sociológico da organização. Em concreto, que pode resultar para a organização da particularidade de um dos seus elementos? Ou, em que se fundam os princípios de funcionamento organizacional para resolver certos problemas ou atingir determinados fins, os alcancem e se mantenham como um sistema, nomeadamente no processo racional da decisão dos actores sociais, suas relações e tendências divergentes?

Face a estas questões, achámos por bem adoptar um procedimento analítico baseado em questões singularizantes e aspectos seleccionados tendo como pano de fundo uma concepção global da organização.

Do ponto de vista gnoseológico, um duplo propósito norteia esta análise, enquanto análise sociológica de organizações: Investigar organizações singulares, concretas, com o objectivo de contribuir para alargar o conhecimento teórico dos sistemas sociais. Através de uma metodologia comparativa, procuramos conhecer o geral a partir do particular e explicar o particular a partir do geral (método redutivo).

Reconhecidamente, existe uma necessidade de impulsionar a análise das organizações, em concreto das do tipo não industrial e não lucrativas (de solidariedade social) na sociedade portuguesa, que têm sido muito pouco estudadas, visto colocarem problemas próprios, os quais têm de ser abordados com conceitos e questões próprias. Este primeiro eixo gnoseológico é de carácter mais vasto e global.

Um segundo eixo, consiste em chegar a enunciados sobre conexões/desconexões existentes entre características das organizações e as suas consequências para a sua manutenção e alcance dos seus objectivos. Interessámo-nos, particularmente, neste estudo, verificar a que resultados as interacções dos elementos dos sistemas, com os outros sistemas e com o ambiente, conduz a adopção de modelos próprios de eficiência e de eficácia organizacional e, seus efeitos no desenvolvimento das organizações.

Mas, enquanto análise sociológica de organizações aspira não só contribuir para teorias gerais, mas também a prestar esclarecimentos sobre casos

particulares, pelo que o interesse deve centrar-se também em organizações, como as CERCI, mesmo que não sejam consideradas grandes ou altamente complexas.

Epistemologicamente, perfilhamos com o uso da abordagem sistémica, contribuir para ultrapassar limitações ao conhecimento científico (evitando atitudes redutoras do real) apreendendo a realidade a partir das interações entre as partes que formam o objecto de análise, procurando afastar as linearidades do comportamento dos elementos que a constituem.

Acreditamos que é possível desmistificar com o recurso à abordagem sistémica a hierarquia estabelecida no séc. XIX entre ciências nobres (ditas exactas) e ciências rudes (ciências sociais e humanas), que continua ontologicamente a perturbar-nos.

Uma regra, para evitar essas perturbações, é constituir modelos de sistemas, rigorosos, adoptando uma postura também rigorosa no jogo das interdependências entre os elementos interagentes.

Ainda que as abordagens sistémicas sejam descritivas por natureza, devemos evitar a sistematização pura, e não usar analogias, homologias e isomorfismos que só podem complicar a análise ao invés de contribuírem para a tornar esclarecida e lúcida.

Evitamos dar resposta a tudo aquilo que o modelo sugere, generalizações gratuitas, para lá do que a realidade presenciada nos transmite. Procuraremos extrair conhecimentos, abrindo a porta à nossa criatividade individual (desbloqueando a imaginação) de modo simples e pragmático.

O nosso modelo, assenta num quadro conceptual que visa organizar conhecimentos e facilitar a sua transmissão, pretensão última da análise pelos sistemas.

Na primeira parte deste trabalho, num quadro histórico-estrutural sintético utilizamos a descrição como modo de representar a realidade o mais exactamente possível.

Na segunda parte, utilizamos preferencialmente a análise comparativa, visto estarmos perante realidades comparáveis. Não sendo totalmente idênticas, as CERCI estudadas, apresentam analogias contextuais elevadas. São semelhantes quanto aos fins, mas diferem quanto aos processos. As analogias contextuais justificam a abordagem sistémica e a metodologia comparativa. Existe uma analogia dimensional, ao nível da população atendida e dos serviços prestados e uma analogia cultural (valores, usos e costumes) pela partilha de um universo sócio-cultural comum.

Nas comparações utilizamos quantidades estatisticamente elaboradas (gráficos, tabelas, percentagens, frequências, etc) e qualitativas (análises de conteúdo) como modo de verificar as hipóteses formuladas.

Na terceira parte recorreremos à prospectiva social para tentar prever e explicar os pontos de evolução das organizações estudadas a partir da identificação dos vectores estratégicos de eficácia e de eficiência que venham a ser revelados.

Procuramos olhar para o futuro introduzindo na reflexão prospectiva a noção do bem e do desejável assumindo uma posição virada para a consecução optimista da evolução destas organizações sociais.

Em síntese, acreditamos que o *olhar para longe de longe*, com um sentido de orientação para o futuro desejado e desejável, não pode deixar de ser uma pretensão da sociologia-ciência.

# **CAPÍTULO I**

## **(ANÁLISE HISTÓRICO-ESTRUTURAL)**

### **INTRODUÇÃO.**

Neste capítulo da dissertação vamos, numa perspectiva histórico-estrutural muito breve, traçar as coordenadas dos antecedentes e do desenvolvimento no espaço e no tempo do fenómeno CERCI a nível nacional. A perspectiva histórico-estrutural exige, de acordo com Pereira de Brito (1989) uma análise a várias dimensões. Teremos em conta os aspectos remotos e próximos da génese do movimento CERCI, nomeadamente a sua natureza e o sistema de crenças e valores que conduziram à formação dessas organizações. Atenderemos aos efeitos das condições sociais e políticas no processo de formação e de mudança em curso no conjunto organizacional em análise, nomeadamente os aspectos de ordem jurídico-legal das políticas sociais nacionais e comunitárias.

# **1- A EDUCAÇÃO ESPECIAL EM PORTUGAL: BREVE PERCURSO HISTÓRICO.**

## **1.1- A longa 1ª fase: de 1820 a 1946.**

Supõe-se que no nosso País, as preocupações com o ensino de deficientes tenham as suas raízes no séc. XVI, remontando ao já longínquo ano de 1563 as primeiras tentativas para ensinar surdos-mudos. Em Vila Real terá existido uma "mestra de moucos " (Fernandes: 1989, 67). São, todavia, necessários 259 anos além dessa data para que em 1822, o problema da educação de crianças deficientes venha pela primeira vez a consagrar-se no âmbito das políticas da educação em Portugal. Tal alteração poderá ter tido a sua origem na proclamação da liberdade de ensino em 1820, que consagrou o princípio do ensino gratuito para todos os cidadãos.

É, justamente, nesse ano de 1820 proposto nas Cortes Gerais e Extraordinárias da Nação Portuguesa o início de cadeiras oficiais de instrução de crianças surdo-mudas por José António de Freitas Rego professor de Latim em Arganil, assunto a que a Comissão de Instrução Pública não deu provimento, embora considerando tal iniciativa e os interesses em questão dignos de consideração. Na mesma ocasião um indivíduo de nome António Patrício terá mandado publicar anúncios com o objectivo de estabelecer uma escola para deficientes, tentativa, ao que julga, também fracassada.

Seja como for, começaram a esboçar-se no cenário sócio-educacional português preocupações para fazer algo a fim de dar resposta às necessidades educativas especiais de uma parte da população, ou seja, a consciência colectiva terá começado a encarar a questão como um problema de natureza social.

Nesse sentido, as tentativas atrás referidas, directa ou indirectamente, terão contribuído para que no ano de 1823 fosse fundado em Lisboa o Instituto de Surdos-mudos e Cegos, por vontade e iniciativa régia de D. João VI, <sup>2</sup> o qual terá julgado por bem aplicar em obras de caridade uma herança recebida.

A abertura desse estabelecimento, instalado no palácio do Conde de Mesquitela, no sítio da Luz, foi transferido em 1834 ou em 1860<sup>3</sup> para a tutela da Casa Pia de Lisboa, a pretexto do irrealismo dos custos que originara, implicou a contratação de um especialista sueco de nome Pedro Aron Borg.

---

<sup>2</sup>Esta paternidade encontra-se sujeita a uma forte oposição. No excelente artigo de Rogério Fernandes já mencionado, é possível que a iniciativa não tenha sido do Rei. Indiscutível e fundamental foi a acção do sueco Borg na implantação do Instituto. o qual ficou sob a protecção do Rei e da Infanta D. Isabel Maria. Borg definiu as condições pedagógicas e institucionais, definiu os objectivos, escolheu o pessoal e a população atendida. Concretamente a população atingida teria de ter as seguintes características: alunos com idades entre os 10 e os 14 anos, homens e mulheres, surdos-mudos ou cegos em número de 20 a 25 elementos.

<sup>3</sup>Bénard da Costa, (1981: 309), refere o ano de 1860, enquanto que Rogério Fernandes (1989: 77) se refere ao ano de 1834.

Esse Instituto foi a primeira experiência oficial no domínio do ensino especial em Portugal, inserida no complexo político-social e militar das revoluções e contra-revoluções liberais e absolutistas da 1ª metade do séc. XIX.

O importante é que, de algum modo, a incorporação desse Instituto na Casa Pia e a sua posterior extinção constituem o abandono da orientação e da autonomia do ensino de deficientes e o perfilar de uma política de cariz assistencialista<sup>4</sup>.

Após outras iniciativas surgiu em 1863, na vila de Castelo de Vide no Alto Alentejo, o Asilo de Cegos de Nossa Senhora da Esperança. Tendo como objectivo inicial ocupar-se de cegos idosos foi, progressivamente, alargando o atendimento a crianças e jovens dessa categoria.

Catorze anos mais tarde, em Lisboa, é criado o Instituto Municipal de Surdos-Mudos, 28 anos depois incorporado na Casa Pia, podendo ser considerado o precursor do futuro Instituto Português de Surdos- Mudos e Cegos.

Em 1888, ainda em Lisboa, é criado o Asilo-Escola António Feliciano Castilho e, em 1893 no Porto, o Instituto de Surdos tutelado pela Misericórdia. No ano de 1900 são fundados o Instituto de Cegos em Lisboa e no Porto o Instituto de S. Manuel, igualmente tutelado pela Misericórdia local.

Sem embargo, podemos constatar que a educação de crianças deficientes em Portugal começa a ganhar corpo a partir da 2ª metade do séc. XIX, com a criação de Asilos e de Institutos, que correspondem na época a uma perspectiva filosófica de base marcadamente assistencialista nos primeiros e, numa perspectiva declaradamente pró-educativa, os segundos.<sup>5</sup>

Esta primeira fase da educação especial vai completar-se em 1919, com a fundação em Lisboa do Instituto Dr. António Aurélio da Costa Ferreira, com o objectivo de observar e ensinar os alunos da Casa Pia de Lisboa sofrendo de perturbações mentais e deficiência mental e de linguagem, o qual "lançou as bases, no princípio do século do modo como tenderão a organizar-se no futuro as estruturas da educação especial da iniciativa do Estado<sup>6</sup> (Guerra: 1989, 12).

## **1.2- A 2ª fase: de 1946 a 1974**

Uma segunda fase inicia-se em 1946 com a publicação do Dec-Lei nº 35.801 de 13 de Agosto, que cria as "classes especiais" nas escolas primárias, cabendo ao

---

<sup>4</sup> A fase assistencial tem como paradigma a protecção das crianças e jovens deficientes em instituições separadas da sociedade global. Em algumas instituições foram, contudo, introduzidos curriculums de aprendizagem escolar básica e o ensino de tarefas manuais.

<sup>5</sup>De notar a tendência centralista evidenciada para a localização geográfica dessas organizações, com excepção da localizada em Castelo de Vide, nas cidades de Lisboa e do Porto.

<sup>6</sup>Citando a propósito um relatório da OCDE/CERI .

Instituto Aurélio da Costa Ferreira orientá-las e formar os respectivos professores<sup>7</sup>. A primeira dessas classes especiais começa a funcionar em 1947, expandindo-se nas décadas seguintes em quantidade e a novos locais de funcionamento<sup>8</sup>.

A partir da década de 60, a intervenção do Estado passa a ter uma acção mais abrangente, como corolário de uma nova postura face ao problema da deficiência. É fundado o Instituto de Assistência a Menores, na tutela da Direcção Geral da Assistência, o qual em 1964 cria os Serviços de Educação de Deficientes, para deficientes mentais e em 1968 para deficientes visuais e auditivos. Estes Serviços passam a ser responsáveis pela organização e gestão das acções educativas dirigidas a crianças e jovens deficientes em todo o País. Cria e remodela organizações privadas e oficiais, promove cursos de especialização face à carência de quadros devidamente habilitados. Ainda em 1968 são criadas salas de apoio em Coimbra e no Porto as quais se generalizam por outras regiões a partir de 1970<sup>9</sup>.

Fruto das actividades do Instituto Costa Ferreira, reestruturaram-se o Instituto Adolfo Coelho e o Instituto Condessa de Rilvas, ambos destinados ao atendimento de pessoas deficientes mentais.

É neste quadro político-social que, em 1962, um movimento social de índole associativa liderado por pais de crianças deficientes mentais cria a Associação Portuguesa de Pais e Amigos das Crianças Mongolóides, posteriormente denominada (APPACDM) Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental com delegações em várias cidades do País. Tratou-se de um movimento de pais tendo como objectivo criar as estruturas educativas em falta, para os seus filhos deficientes, as quais passaram a receber apoio da Assistência Social. Hoje, os centros de atendimento da APPACDM são mais de duas dezenas, tendo o primeiro sido aberto em 1965.

Dois anos antes, 1960, um outro movimento de pais havia fundado a Associação Portuguesa de Paralisia Cerebral, abrindo um centro de atendimento em Lisboa.

Contudo, a primeira movimentação da sociedade civil, terá tido lugar nos anos 20 do nosso século com a criação da Associação de Cegos Luis Braille.

Em 1967 é criado o (COOMP) Centro de Observação e Orientação Médico-Pedagógica, numa altura em que o modelo médico-pedagógico do pós-guerra se encontrava em crise profunda em alguns dos países ocidentais face à contestação

---

<sup>7</sup>É a fase de cariz médico-terapêutico, em que a educação especial se desloca do paradigma assistencial para o paradigma do direito à educação especializada e à reabilitação, ao cuidado de organizações específicas com estruturas educativas e residenciais, acompanhadas de uma preocupação médico-psico-pedagógica, com vista a classificar os deficientes em categorias diversas a fim de serem objecto de intervenção por profissionais qualificados em diferentes áreas.

<sup>8</sup>Em 1979 existiriam cerca de 9 dezenas.

<sup>9</sup>Em 1979 seriam cerca de 5 dezenas.

social de que era alvo por parte dos pais, começando-se a adoptar os princípios da integração dos deficientes mentais em meio escolar normal<sup>10</sup>.

Como reflexo do crescimento do contingente de deficientes oriundos das guerras coloniais em África e sob pressão crescente da opinião pública portuguesa o Estado Novo publica em Janeiro de 1971 a Lei nº 6/71, a qual constitui a primeira lei de bases da reabilitação e integração de pessoas deficientes.

### **1.3- A 3ª fase: Pós -25 Abril de 1974**

Assim, e coincidente com a reforma do ensino em 1973 dá-se iniciou-se uma terceira fase, caracterizada pelo aumento das responsabilidades do Ministério da Educação, através das recém-criadas Divisões do Ensino Especial e de Especialização Profissional da Direcção-Geral do Ensino Básico e Secundário, a quem coube organizar respostas educativas para crianças deficientes.

Em termos de orgânica-administrativa o sistema de educação especial passa a entroncar em duas redes paralelas, ambas com muito poder formal e institucional, geradoras de conflitos de competências, dando origem a um modelo de educação especial incapaz de criar responsabilidades na escola pública devido ao seu desencontro com o sistema educativo nacional.

Nessa base a educação especial, ao longo de vários anos, esteve tutelada por dois ministérios, o Ministério da Educação e o Ministério da Saúde e Assistência, mais tarde denominado Ministério dos Assuntos Sociais. Esta estrutura paralela manteve-se mesmo quando o Ministério dos Assuntos Sociais se desmembrou sendo substituído pelo Ministério do Emprego e Segurança Social.

Desde sempre a tradição da resolução dos problemas da deficiência, no espaço educativo especial português, nas várias categorias, partiu da sociedade civil, assentou nas iniciativas dos pais, dos técnicos e de outros agentes sociais, que adoptando uma postura de convergência de interesses, constituíram a força propulsora das mudanças operadas e, simultaneamente, obrigou o Estado a agir, movido pela pressão social sobre si desencadeada.

A emergência dos movimentos sociais a favor da pessoa deficiente encontra-se ligada às condições gerais de acesso à educação existentes em Portugal, particularmente no período da segunda metade da década de 70. Esses movimentos, representam o início de uma inversão de valores perante a educação de uma sociedade global, até então distanciada socialmente da escola, portadora

---

<sup>10</sup>Veja-se a este propósito David Domingues (1994), num artigo que constitui uma interessante resenha histórico-social sobre as teorias e as práticas de intervenção na área da educação especial .

de valores rurais, com uma economia débil, taxas elevadas de analfabetismo, num sistema escolar em que a escolaridade obrigatória era extremamente reduzida. Essa inversão de valores, actualmente bem visível e reconhecida, estendeu-se aos deficientes e suas famílias.

Com as alterações políticas provocadas pela Revolução de 25 de Abril de 1974, de novo os movimentos associativos e cooperativos trazem à tona as insuficiências na área da educação especial. A liberdade de associação e de expressão recuperadas, vêm possibilitar a tomada de consciência das graves lacunas que se encontravam na educação especial. Embora se tivessem registado progressos assinaláveis, a avaliação da situação na época, por parte dos pais, dos técnicos e de outros agentes sociais assentava em três pressupostos fundamentais: 1) Taxa reduzida, ou inexistência, de cobertura da educação especial no País; 2) Assimetrias acentuadas entre zonas; 3) Colégios particulares de ensino especial em número reduzido, com a colagem do estigma de "instituições lucrativas", cuja frequência sofria de um duplo constrangimento: onerosidade das mensalidades e escassez de vagas.

Em 23 de Maio de 1974, um grupo de técnicos ligados à educação especial elaborou um documento-base, entregue em Julho desse ano às entidades governamentais, contendo um conjunto de princípios e de medidas que deviam orientar a educação especial. Esse documento vai servir de alerta e de guia de referência para as acções do movimento social emergente.

Shein (1982: 15) revela que " As organizações começam sob a forma de ideias na mente das pessoas". Nesse sentido, o movimento CERCI, é o resultado de um conjunto de possibilidades de todos aqueles que possuindo um sentimento comum, por se encontrarem numa posição ideológica justificativa da sua actuação, foram movidos por razões pragmáticas, por acreditarem que aderindo a esse movimento conseguiriam, em conjunto, resolver os seus problemas.

É nesse quadro inspirador que se devem buscar as fontes da acção do movimento de pais que a partir de 1974 conduziu à criação das CERCI (Cooperativas de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas).

Reforçaram as condições sociais propícias a tomada de consciência da situação de injustiça social a que se encontravam submetidos, face à desigualdade de acesso à educação escolar por parte dos seus filhos, deficientes mentais. **"Após o 25 de Abril, as pessoas sentiram-se libertas para agir. Não havia alternativas para as crianças deficientes no direito ao acesso à escolaridade"** (Jaime) <sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>As transcrições dos testemunhos recolhidos nas diversas entrevistas serão apresentados em letra tipo "carregado" ao usualmente utilizado no texto. Os inquiridos serão identificados pelo nome próprio, sempre que para isso fomos autorizados.

Os móveis económicos não são os únicos que levam os indivíduos a agir. Eles podem ser motivados pelo prestígio, pelas amizades ou por outros objectivos materiais e psicológicos. A participação pode pois dever-se a outros factores, tais como as sanções e as recompensas, capazes de mobilizar um grupo latente. Constituem motivações colectivas que coexistindo com razões meramente individuais, constituem um móbil poderoso da acção social.

Do ponto de vista sociológico, a acção conjunta dos pais, dos técnicos e dos outros agentes sociais só pode ter sido possível num quadro de referência comum. A natureza dessa acção teve de assentar numa crença comum de entendimento possível, alicerçada num equilíbrio de valores interpessoais. Segundo Moessinger (s.d: 47), "o equilíbrio de valores interpessoais constitui um elemento fundamental da organização".

Embora um grupo organizado seja sobretudo um conjunto de indivíduos ligados por relações de poder, isso não impede que possam estar ligados por outros tipos de relações, nomeadamente, como no presente caso, por relações de amizade, solidariedade, ou outro qualquer interesse comum. Podemos afirmar, com alguma segurança, que a relação de interesses convergentes entre os pais e os técnicos se fundamentou, e ainda se fundamenta, num pressuposto fundamental, cujo símbolo ou meta comum se centrou na necessidade de se substituírem ao Estado, na sua incapacidade para resolver os problemas da educação especial de crianças e jovens deficientes mentais.

A estas razões manifestas, outras razões latentes se devem acrescentar, ou seja, os pais provavelmente, na sua maior parte, mais do que proporcionar educação especial aos seus filhos, procuravam suprir as dificuldades do dia-a-dia, resultantes da permanência em casa, a todo o tempo, de um filho deficiente, requerendo atenção constante, para o qual não tinham respostas satisfatórias. Situação essa que se traduz, regra geral, num ambiente familiar altamente degradado.

Para os técnicos, as razões latentes, poderão ser encontradas na necessidade de alargar o espaço de oferta de empregos, aumentar o prestígio social da função e concomitantemente o próprio prestígio individual. Os restantes participantes, teoricamente mais desinteressados, terão agido na procura de prestígio social, sempre conferido pela participação voluntária em organizações de natureza social não lucrativas. A estas razões se refere Rui Guerra (1989: 12), quando afirma "é natural que, por vezes, outros interesses tenham surgido misturados com a urgência de responder às necessidades, sobretudo interesses ligados ao prestígio da terra desejosa de possuir um organismo desta natureza. Interesses que, afinal de contas, não perturbarem a concretização dos projectos."

Pensamos que de facto não perturbaram. Inclusive terão contribuído para a sua efectiva concretização.

Durante alguns anos, foi opinião corrente, conforme apurámos, que o movimento CERCI foi de inspiração comunista, apadrinhado pelo Partido Comunista Português. Sem negarem a participação de elementos desse Partido, informantes garantem que nunca se concretizou um controle efectivo do aparelho partidário no interior das organizações. Definem o movimento como de interesse suprapartidário e que nele participaram e participam gentes ligadas a todos os partidos políticos. A verdade é que tiveram algumas dificuldades e constrangimentos no acesso aos apoios de entidades públicas e privadas em função do estigma dessa rotulagem político-partidária.

## **2- O DESENVOLVIMENTO DO MOVIMENTO CERCI**

### **2.1- O processo de institucionalização**

No dia 18 de Maio de 1975, utilizando a capacidade mobilizadora dos mass média, no caso a ex: Emissora Nacional, um grupo de pais, após reunião no Instituto Nacional de Engenharia Civil incentivou potenciais interessados para fundarem as suas próprias organizações, contribuindo *cada um com aquilo que pudesse*. A resposta foi positiva. Em 16 de Julho seguinte, em plena época de agitação política, o denominado "Verão Quente de 75", época das ocupações, fundaram a CERCI de Lisboa.

Actualmente existem quarenta e nove CERCI. Tratou-se de um processo de imitação social bem definido pela 3ª lei de Gabriel de Tarde, (s.d.: 37) "Todas as semelhanças de origem social que se observam no mundo social são o fruto directo ou indirecto da imitação sob todas as suas formas: imitação-costume ou, imitação-moda, imitação-simpatia ou imitação obediência, imitação-instrução ou imitação-educação, imitação-espontânea ou imitação-reflectida, etc". Indiscutivelmente, estamos perante um processo de tripla imitação: imitação espontânea, presente nas CERCI de formação mais antiga, anos de 1975 a 1976/7 e de imitação reflectida para as CERCI formadas nos anos subsequentes e de imitação-moda, as cooperativas estavam na moda.

Citando novamente Tarde (idem, ibidem) podemos definir a expansão do movimento CERCI no espaço e no tempo, " Uma pedra cai na água, e a primeira onda produzida reflecte-se alargando-se até aos limites do charco, acendo um

fósforo, e a primeira ondulação que imprimo ao éter propaga-se num instante num vasto espaço. basta um par de formigas brancas ou filoxeras transportadas para um continente para o devastar em alguns anos".

Obtido o êxito inicial de instalação material e congregando adeptos para a sua causa, interessados nos serviços a prestar, as CERCI, puderam sobreviver, crescer e firmar-se. Adquiriram identidade própria, passaram a poder fornecer emprego estável e a desempenhar um papel socialmente reconhecido. Desenvolveram também à sua volta um conjunto de mitos e de ideologias tendentes a justificar a sua existência e necessidade de crescimento.

Justificando, de algum modo, as motivações dos pais Júlia Vasconcelos, do Secretariado Nacional de Reabilitação<sup>12</sup>, é da opinião que face à incapacidade revelada pelo ensino oficial os mesmos viram-se forçados a agir, porque **"tinham as crianças em casa e não tinham onde as colocar"**, ou seja, para esta informante o móbil da acção dos pais fundou-se no desejo restrito de encontrar um espaço físico que libertasse as famílias, especialmente o elemento feminino do casal, para um normal desempenho das suas actividades domésticas. Eventualmente, permitir a esse elemento exercer uma profissão. Aspecto importante para o equilíbrio da economia familiar das classes médias e baixas, que constituíam e constituem a generalidade dos pais interessados na criação destas organizações.

Tal concepção parece também ser sustentada por Jorge Rato, da Cercizimbra e da Direcção da Fenacerci quando nos afirma:

**" As CERCI nasceram do pós 25 de Abril, significam o tomar em mãos dos pais, professores e outros técnicos virados para o problema da deficiência mental e no sentido talvez nebuloso e, apesar de nebuloso era: escola, direito à educação para crianças deficientes mentais."**

É nessa "nebulosidade" que se encaixam perfeitamente as motivações latentes dos mentores do movimento. De facto na ideia de fundação das CERCI não constava a definição de objectivos organizacionais muito para além das necessidades imediatas dos actores sociais em presença.

Com o 25 de Abril assistiu-se a um amplo movimento social favorável à pessoa deficiente, particularmente no domínio o acesso à educação especial. Tal movimento passou a exercer uma pressão assinalável sobre as estruturas do Estado. Essa pressão terá sido determinante para que na Constituição da República Portuguesa de 1976 ficasse estabelecido no artº 81, o princípio da igualdade no acesso dos deficientes ao ensino obrigatório, universal e gratuito. Este princípio sai reforçado com a revisão constitucional de 1982 onde expressamente fica definido o

---

<sup>12</sup> O Secretariado nacional de Reabilitação (SNR), tem as suas raízes de formação na Lei nº 6/71, inicia as suas funções em 1977, como corolário da enorme pressão dos movimentos sociais a favor da pessoa deficiente.

direito à educação especial. É, em suma, o reconhecimento definitivo do Estado de que o não acesso à educação pelas pessoas deficientes constitui um problema social<sup>13</sup>.

O aumento das expectativas face à educação especial, encontrou no pós 25 de Abril alguns entraves resultantes de dois factores muito importantes: 1) Instabilidade governativa e social; 2) Recessão económica nacional profunda.

Apesar dos contratemplos, e no enquadramento das transformações sociais operadas pela transição da ditadura para a democracia, originou-se um espírito de abertura crítica e vontade de encontrar soluções para resolver os problemas.

## **2.2- Justificações e problemas da adopção do modelo cooperativo.**

Certamente que a escolha do modelo cooperativo para uma parte das organizações nascentes em 1975 é o reflexo automático da postura dos actores sociais envolvidos, no contexto sócio-político daquele tempo.

O ideal de igualdade e de partilha solidária dos poderes e da gestão, tendentes a esbater a estruturação de um formalismo hierárquico da distribuição dos cargos entre os pioneiros do movimento CERCI é assaz evidente.

Esse espírito fundamentado num quadro global de auscultação das vontades fundiram-se num conjunto de postulados e de princípios de actuação a que se refere Nelson Lourenço (1983: 147) como sendo "os princípios da solidariedade e da igualdade, os princípios da equidade e da gestão de serviços".

Tais princípios filosóficos da organização cooperativa existentes inicialmente nas atitudes e nas práticas dos mentores do movimento CERCI, baseados na autogestão e na vontade dos cooperantes expressou-se na máxima da "igualdade dos agentes no terreno" que ainda hoje existe.

A reprodução rápida do modelo cooperativo nas CERCI no espaço (larga parcela do território continental português) e no tempo (de 1975 a 1981), entronca na vitalidade do pós 25 de Abril de 1974 do movimento cooperativo português, só explicável se o localizarmos nesse quadro mais abrangente a que se refere Rui Namorado (1993: 353), "Nos anos imediatamente posteriores a 1974 foi muito forte a natalidade cooperativa, activismo generoso, ou desesperado, nem sempre dispondo de condições mínimas de reprodutividade. Foi uma dinâmica forte, conquanto distante do epicentro revolucionário. Os mais ousados não a colocaram

---

<sup>13</sup> Este movimento social de expressão mais ampla, em que se insere o movimento cerci, deu origem a um número apreciável de outras organizações do género, nomeadamente associações e centros de educação especial, tanto para deficientes mentais como para outras categorias de deficientes.

Em vigor na ordem jurídica manteve-se, todavia, o Dec-Lei n.º 538/79, amplamente contestado, que possibilitava a exclusão dos deficientes das estruturas regulares de ensino. Em consequência dessa disposição legal, muitos deficientes continuaram arredados do direito constitucionalmente estabelecido.

no centro dos combates e os mais conservadores não a sentiram como o maior perigo. Para quem via nesses tempos rápidos uma revolução que não conhecia impossíveis, ou um processo global profundamente transformador, a prática cooperativa era a componente moderada de uma alternativa, a pausa transitória até outros objectivos estarem ao alcance. Em contrapartida, para quem sofria a revolução em vez de a viver, as cooperativas eram um mal menor, quando tudo parecia ruir".

Mas, se as CERCI se movem num conjunto de interesses coincidentes com os de outras organizações similares, caso das APPACDM, existem algumas diferenças.

Uma diferença sociológica encontra-se expressa no modo de participação dos actores sociais e nos móbeis que os motivam para a acção. A formação de uma organização de solidariedade social do tipo cooperativo assenta no princípio de que os cooperantes visam resolver em comum problemas que lhes são comuns. A formação de uma organização não cooperativa (uma associação, por exemplo) assenta no princípio de que os agentes fundadores visam resolver problemas sociais provocados pela acção ou existência de outros indivíduos excluídos socialmente.

Formalmente, a diferença reside em que as associações ao invés das cooperativas não possuem capital social, constituem-se de modo diferente, sendo mais flexíveis quanto à estruturação dos seus órgãos sociais<sup>14</sup>.

De acordo com a tese de Amaro Rodrigues (1994: 3) " Poder-se-á responder que foi uma questão conjuntural, as cooperativas estavam na moda. É uma explicação que aceito mas que não é, de forma alguma exaustiva. Desde logo podia perguntar-se porque é que, quando se iniciou e se impôs o fenómeno das CERCI, as cooperativas estavam na moda. Foi uma época de renovação e de vitalidade da vida portuguesa, em geral e do altruísmo em particular. As cooperativas apresentavam-se como a forma capaz de dar resposta a essa capacidade de iniciativa popular ou de base, como hoje é mais usual dizer, mas também porque esta forma podia garantir a continuidade da instituição devido ao maior formalismo e rigor na constituição e funcionamento".

De acordo com o autor, a solução cooperativa constitui um modo superior de organização social, tendente a garantir a perenidade (sobrevivência) da organização.

---

<sup>14</sup>Estatutariamente e de acordo os princípios do Código Cooperativo, as CERCI apenas podem admitir nos seus órgãos sociais indivíduos com o estatuto de cooperantes. É mesmo obrigatório que em todos os órgãos sociais estejam representados sócios com a categoria de pais. Cf. por exemplo os estatutos da Cerciav, publicados no DR nº96, II série de 23 de Abril de 1976.

Quando se aproxima o final da segunda década do exercício de actividades do movimento CERCI, face ao processo de mudança em que se encontram a maioria dessas organizações, é cada vez mais notório o efeito na orientação desse fenómeno de mudança a forma superior da organização cooperativa, na adequação desses princípios às necessidades da crescente complexificação do atendimento a pessoas deficientes mentais:

**" São cooperativas, não geram dinheiro e como as quotizações dos cooperantes não dão para pôr de pé um equipamento educativo, isso põe como pertinente o facto de ser profissional na gestão dos meios...tem de haver equilíbrio nessas dimensões".(Jorge)**

As dimensões a que este testemunho se refere são as da participação democrática (cooperativa) e a da necessidade de uma gestão profissionalizada (tipo empresarial).

Testemunho reforçado através das singulares comparações de um outro informante-privilegiado, **" A nossa realidade e os nossos objectivos nada têm a ver com cooperativas de produção e outras(...) a educação não gera dinheiro, antes pelo contrário..."**.(Rosa)

Em face do que ficou dito, e em função de uma certa inadequabilidade dos objectivos actuais das CERCI, fica prejudicada, face ao Código Cooperativo, a designação de cooperativas de ensino (cooperativas de educação especial e integração)<sup>15</sup>, visto que formalmente se mantém como cooperativas desse tipo e do ponto de vista material, o acrescento de novas áreas de atendimento tornou tal designação inadequada.

Por tudo isso e face às práticas de gestão que se vêm instalando nas CERCI mais evoluídas, parece previsível o esbatimento da dimensão cooperativa e uma crescente afirmação da dimensão empresarial. Tal situação resulta directamente do crescimento do componente técnico-administrativo e do aumento da complexidade das tarefas conjugado com uma maior necessidade de articulação com um ambiente externo cada vez mais complexo, diversificado e exigente na qualidade dos serviços prestados, por parte das tutelas e de outras organizações de que as CERCI dependem, em larga medida, para garantirem os inputs necessários ao seu funcionamento.

Indirectamente, um factor de natureza política pode ser introduzido, o qual de modo quase subliminar tem contribuído para consolidar essa nova realidade. De facto, o Estado parece hoje, assumir uma estratégia de desagregação do sector

---

<sup>15</sup>Cf o art. 5º do Dec-Lei nº 441-A/82 de 6 de Setembro. As CERCI são do ponto de vista jurídico cooperativas de educação especial e integração, que nos termos legais "visam manter um estabelecimento de ensino destinado a ministrar a educação e a integração sócio-profissional dos educandos. Este enquadramento legal, embora ultrapassando a função educativa para a esfera do emprego, estrangulador do desenvolvimento organizacional das CERCI, tem sido, parcialmente ultrapassado na prática com o aumento de novas áreas de intervenção. Primeiramente através do registo no Livro das organizações diversas com fins de segurança social e prossegue com a celebração de acordos atípicos com os organismos de tutela.

cooperativo, de que faz eco Rui Namorado (1992: 366-7), "O Estado materializa-se numa estratégia de desagregação do sector cooperativo, empurrando uma parte para a actividade lucrativa e subscrevendo a outra a uma marginalidade que a prazo a banalizará ou esconjurará, enquanto actividade especificamente cooperativa. Sem assumir uma oposição à CRP, manobra para o seu esvaziamento".

É ainda na lógica do raciocínio do autor supracitado que, conscientemente ou não, ganha reforço a necessidade do movimento CERCÍ assumir uma postura de forte intercooperação activa, materializada na acção da Fenacerci, como meio de contrariar a lógica da acção do Estado na marginalização do sector cooperativo, através de políticas contraditórias e desagregadoras por vezes afrontosas para com essas organizações<sup>16</sup>.

Hoje a Fenacerci é o catalisador da dinâmica do movimento CERCÍ, ainda que, como estrutura intercooperativa de nível superior tenha anulado as Uniões de CERCÍ, que têm existência meramente formal.

A Fenacerci é o garante da solidez do movimento CERCÍ, caso único no movimento cooperativo português, por englobar a quase totalidade das cooperativas do sub-ramo da educação especial (46 em 49 encontram-se associadas na Federação), e um factor de afirmação e de reconhecimento social do movimento CERCÍ na sociedade portuguesa.

A par da campanha do pirilampo mágico, de inegável sucesso, tem organizado numerosos seminários, encontros e colóquios, nacionais e internacionais sobre diversas problemáticas do atendimento à pessoa com deficiência mental.

Contudo, apesar da intercooperação ainda não ter sido totalmente conseguida, importantes projectos tem sido feitos em comum por várias CERCÍ. São os casos dos projectos financiados pelo Fundo Social Europeu na área da formação profissional: Horizon, Proiset, Pró-oeste e Promindo.

As estruturas técnico-administrativas da Fenacerci têm vindo a crescer, quer tecnologicamente, quer em pessoal, "**Começámos com uma pessoa. Hoje temos o que temos**" (Jaime)<sup>17</sup>.

O comportamento das CERCÍ não é uniforme. Algumas limitam-se a pagar as quotas (15.000\$00 em 1994) e a participar na campanha do pirilampo mágico. A

---

<sup>16</sup>Como exemplo recente temos a publicação do Despacho nº 232/93, o qual regulamenta o direito ao ensino gratuito na escolaridade obrigatória para os deficientes frequentando colégios particulares lucrativos, o que ainda não foi concedido àqueles que frequentam as cooperativas. Também, no passado, as comparticipações da Segurança Social eram desiguais. O Estado comparticipava as cooperativas com 5.000\$00 por cada deficiente atendido, as Associações em 7.500\$00 e os colégios privados em 10.740\$00. (Dados do ano de 1982).

<sup>17</sup>Para além de uma sede moderna e funcional, inaugurada em 1993, considerada já pequena para as necessidades actuais, o staff da Fenacerci, após seis anos de funcionamento, é constituído por 1 técnico de política social, 1 psicólogo, 1 secretária, 1 dactilógrafa e 1 contínuo. Encontra-se a decorrer um processo para admissão de em funcionários administrativos e 4 hospedeiras para apoio.

escassez das receitas das quotizações implica o recurso a verbas suplementares, a limitar as actividades e a manter uma direcção nacional estritamente voluntária.

### **2.3- A fase pioneira: de 1975 a 1984**

A reboque dos movimentos associativos e cooperativos as políticas sociais governamentais portuguesas nesta área, em rigor só se pode falar de política educativa especial a partir de 1974, pode ser considerada muito tardia, comparativamente aos restantes países europeus.

Tardia, mal planeada, com descoordenação de serviços e duplicação de iniciativas, são aspectos apontados pelos peritos da OCDE no relatório de situação apresentado às autoridades portuguesas em 1984. Nele se reconhece que em face das dificuldades do Estado, (OCDE: 1985, 14) "as iniciativas surgirão mais facilmente por parte de pais, professores e outros profissionais, dos próprios deficientes, e das comunidades locais. Muito dependerá dos que trabalham dentro do sistema ao nível das bases". Curiosamente, no que concerne ao movimento CERCI, já nesta data o mesmo se encontrava em fase de esgotamento quanto à criação de novas organizações. Contudo, o relatório revela que a capacidade inovadora reside nas estruturas não oficiais, antecipando o processo de diferenciação interna em curso nas CERCI.

Antecipando as fases seguintes do desenvolvimento do movimento CERCI, fica bem clara a emergência de uma 2ª fase a partir de 1983, como consequência do esgotamento da fase pioneira.

Esse esgotamento, consistindo na não criação de novas CERCI a partir de 1981 (Esta afirmação não fica invalidada pela criação posterior de novas organizações - por exemplo da Cercimarco de Marco de Canaveses), encontra-se sujeita a duas linhas de representações sociais. Para alguns informantes essa travagem ficou a dever-se a uma imposição ou desencorajamento do Ministério da Educação. Baseiam-se no facto da política governamental para a área da educação especial se ter deslocado de uma vertente assistencial, própria dos anos 60, criando grandes organizações, para uma vertente integrativa, assente em estruturas simples e integradas no ensino regular. Esta visão proveniente de elementos exteriores às CERCI, rotula-as de organizações segregadoras, mais do que integradoras.

Para os informantes ligados ao movimento CERCI, essas razões não são realistas. Recusando o rótulo de organizações segregadoras e rejeitando a premeditação governamental, entendem que esgotado o espaço geográfico, baseado nas zonas de maior densidade populacional, ou seja, a base ecológica devidamente dimensionada para acolher uma organização desse tipo, as

preocupações viraram-se para a necessidade de diferenciação interna das organizações.

Em abono desta tese, assente na implantação das CERCI nas zonas de maior nível de desenvolvimento, podemos confrontar os resultados obtidos por Carvalho e Lapão (1985: 22- 23), baseados num conjunto alargado de vinte e três indicadores demográficos, sociais e económicos referentes ao período entre 1975 e 1981. Tais resultados, cuidadosamente analisados, conduziram a um zonamento, por níveis de desenvolvimento, do território nacional continental, que comparados com o mapa da figura 1 onde se encontram as áreas de abrangência das CERCI, numa verificação instantânea facilmente se conclui que, genericamente, as áreas geográficas mais desenvolvidas do território coincidem na maior parte com os locais de implantação das CERCI.

É nítida a existência de alguns aglomerados de CERCI ao longo do território nacional, reflectindo a influência exercida pela acção de determinados agentes sociais, pioneiros do movimento CERCI, "**éramos muito amigos do pessoal da CERCI de Lisboa e, tal como eles, também fizemos muita força aqui no nosso distrito para que fossem criadas outras CERCI. Houve várias CERCI que nasceram a partir da nossa.**"(Júlia) Tal acção teve como efeitos práticos o aparecimento de CERCI no espaço e no tempo ao redor de outras que serviram de centro de difusão.

São particularmente significativos os aglomerados em redor das CERCI de Lisboa, Aveiro e Guimarães, menos nítidos nos restantes casos. São raros os casos de CERCI que não disfrutavam da vizinhança de outras CERCI.

Pormenorizando a análise outras conclusões se podem extrair:

1- Que mais de 60% das CERCI se localizam na zona litoral, correspondente à faixa atlântica entre o Sado (a Sul) e o rio Lima (a Norte), a qual embora algo heterogénea concentra mais de dois terços da população residente, com elevada densidade populacional e com níveis de desenvolvimento mais elevados. Indicadores de Produto Interno Bruto e rendimento per-capita superiores à média nacional.

2- Que na zona interior Centro-Norte, norte do Tejo e área litoral atlântica acima do rio Lima, abrangendo todo o nordeste transmontano e as beiras, apenas se criou uma única CERCI.

Esta zona é de baixa densidade populacional e com o nível de desenvolvimento sócio-económico mais baixo do País. Os indicadores do Produto Interno Bruto e o rendimento per-capita estão abaixo da média nacional.

3- Que na zona sul do Tejo e a leste do rio Sado se situam 25% das CERCI. É uma região heterogénea a nível de desenvolvimento sócio-económico,

apresentando globalmente melhores indicadores de desenvolvimento que a zona anteriormente referida, embora de menor densidade demográfica.

Concluindo, parece indesmentível que os factores sócio-económicos e demográficos condicionaram a distribuição espacial destas organizações. Consequência directa das tradicionais assimetrias regionais portuguesas foi nas zonas mais desenvolvidas e dentro destas nos concelhos mais desenvolvidos que se criaram as condições propícias ao aparecimento de organizações deste tipo.

Contudo, a extensão aos concelhos limítrofes das áreas de influência de cada uma das organizações possibilitou, pela 1ª vez, na existência da educação especial em Portugal, que se verificasse uma efectiva descentralização de centros de atendimento a deficientes, numa perspectiva organizacional não totalitária (Goffman:1981, 304)<sup>18</sup> (cf. figura 2).

---

<sup>18</sup>Para Goffman, estamos perante uma instituição total quando numa determinada organização "o seu carácter envolvente ou totalizante sintetiza-se na barreira ao intercâmbio social com o mundo exterior, que frequentemente está construído bem dentro da fábrica: portas fechadas, paredes altas, arame farpado, rochedos e água, terreno aberto e assim por diante". Dentro da tipologia das instituições totais Goffman considera as instituições estabelecidas para cuidar das pessoas consideradas incapacitadas, ou incapazes de tomar conta de si mesmas, ou para proteger a sociedade mantendo-as afastadas. Embora no domínio das organizações para deficientes se tenha enveredado por organizações deste tipo, as grandes instituições assistencialistas referidas algures neste trabalho, a mudança para o paradigma integracionista teve reflexos no modo de conceber e utilizar a disposição espaço-regulamentar destas organizações. Pessoalmente sugerimos que se designem as CERCI de instituições semi-totais. Na realidade continua presente uma parcela das características apresentadas pelo autor.

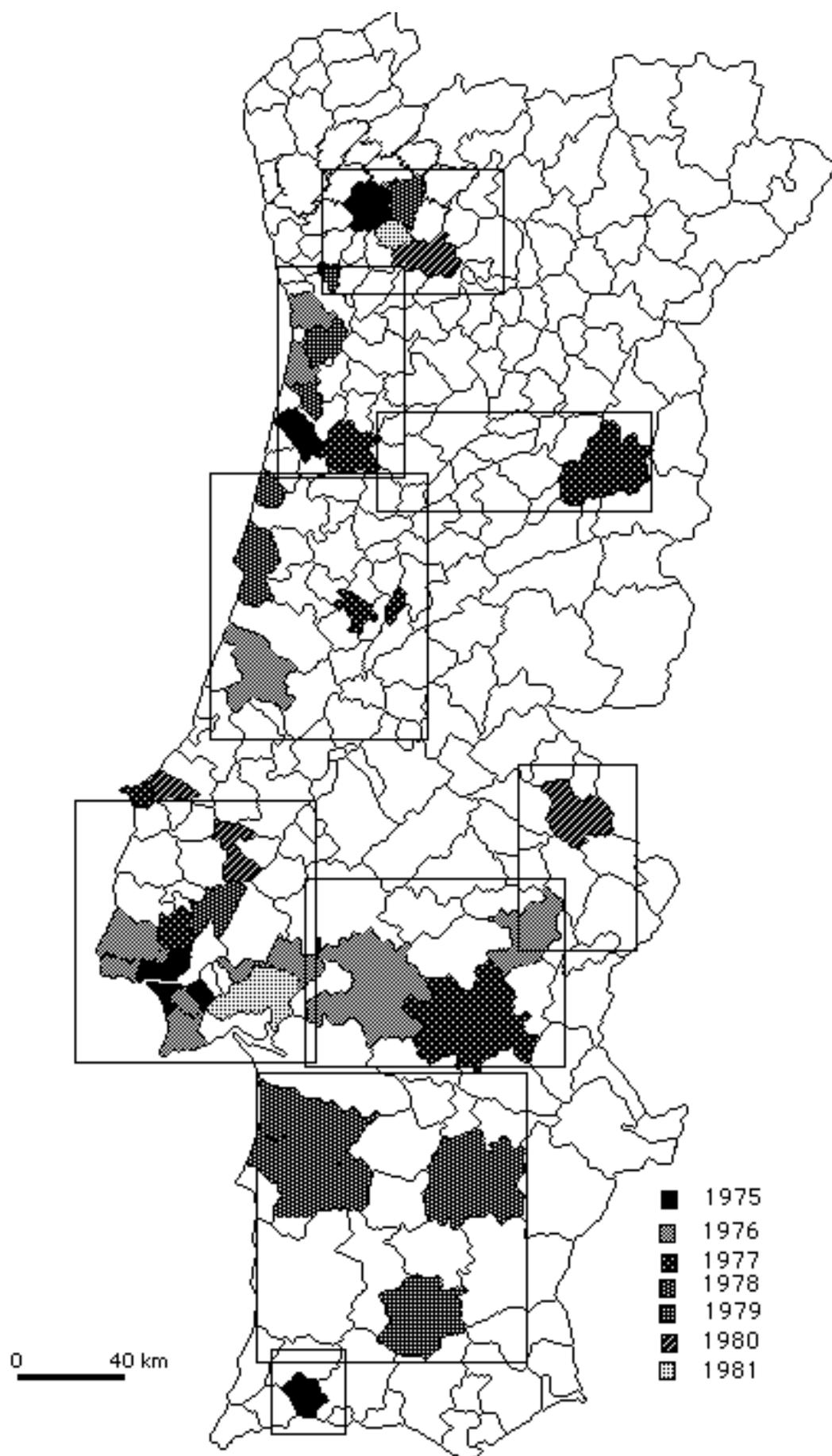


FIGURA 1 - MODELO DE EXPANSÃO DO MOVIMENTO CERCI

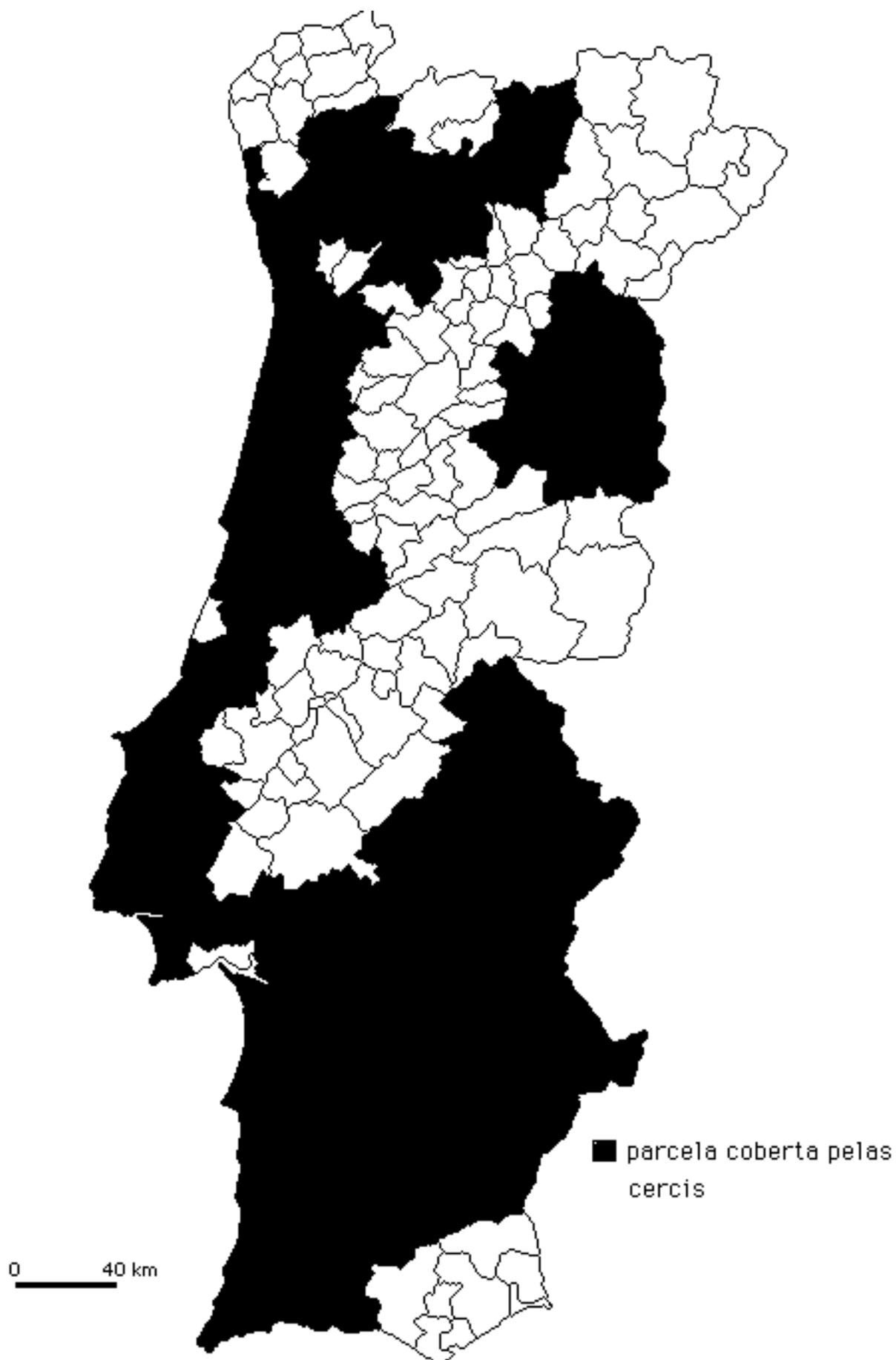


FIGURA 2- ÁREA DE INFLUÊNCIA DO MOVIMENTO CERCIS

O carácter não totalitário das CERCI, comprova-se pelo ciclo da vida diária dos utentes seguir as disposições básicas das rotinas diárias da vida dos actores sociais das sociedades modernas, onde a tendência é a circulação entre grupos para comer, divertir e dormir em locais diferentes.

Os deficientes colocados nas CERCI e os outros participantes entram e saem livre e diariamente para o convívio com a família e os amigos, jantam, dormem nas suas casas e ficam entregues às famílias durante os fins-de-semana. Permanecem nas organizações o tempo estritamente necessário para participarem nas actividades escolares, ocupacionais ou profissionais.

Embora com certos aspectos de índole totalitária como, obrigatoriedade de almoçar no refeitório da organização, proibição ou restrições de sair para a rua durante os recreios (salvo em casos e ocasiões excepcionais), tais aspectos não as distinguem das outras organizações do tipo escolar para pessoas normais existentes na sociedade global.

Pensamos que o esgotamento do movimento resulta de um conjunto complexo de factores entre os quais se incluem os referidos anteriormente:

- Imposição e desencorajamento governamental.
- Preenchimento, pelo menos parcial, do espaço sócio-geográfico dimensionado eficazmente. (População e desenvolvimento sócio-económico regional).
- Esgotamento generalizado da participação dos cidadãos na esfera sócio-política nacional, concorrendo para igual situação em organizações voluntaristas.

Utilizando, como indicador pertinente, a evolução das abstenções nas sucessivas eleições para a Assembleia da República, entre 1975 e 1985, notamos que a participação política começa a esbater-se a partir de 1980 (cf. quadro 1).

Relevando a importância do movimento cooperativo, os peritos da OCDE apontam as CERCI como modelo de integração dos deficientes a nível local, servindo como exemplo para a cooperação entre serviços da área educativa que, no futuro deveria ser estabelecida. Preconizando novos objectivos organizacionais próprios das CERCI, sugerem o alargamento do número de valências e das categorias atendidas. Por outras palavras, as CERCI deveriam ir para além da vertente educativa-especial das actividades escolares, alargando a população atendida a outras categorias de deficientes não exclusivamente mentais.

Esta extensão dos objectivos organizacionais permitiria, por um lado, dar cobertura local a todas as crianças e, por outro lado, que as CERCI continuassem a ser um poderoso meio de pressão sobre o Estado para obrigá-lo a assumir os seus deveres constitucionais. Reconhecem os peritos que o ensino oficial público carece de infra-estruturas capazes para assumir esses deveres.

## QUADRO 1

### EVOLUÇÃO COMPARATIVA DAS ABSTENÇÕES NAS ELEIÇÕES NACIONAIS E A FORMAÇÃO DE CERCI DE 1975 A 1985 a)

ANOS_	% DE ABSTENÇÕES	_Nº CERCI CRIADAS
1975	8.34	7
1976	16.7	9
1977	-	7
1978	-	7
1979	12.87	4
1980	16.06	7
1981		2
1983	21.4	0
1985	24.6	0

Fontes: Serviços Técnicos de Apoio Eleitoral. Resultados eleitorais. Fenacerci, a) Dados referentes a 43 CERCI.

Sob pressão dos movimentos sociais a favor da pessoa deficiente mental, o ensino especial público consubstanciado nas (EEE) Equipas de Educação Especial do Ministério da Educação, inclui nos seus objectivos o atendimento à deficiência mental no ano lectivo 1975/76.

A publicação em 1973 do Dec-Lei nº 5/73- Reforma do Ensino- ineficiente face às alterações político-sociais ocorridas no ano seguinte, constituiu, no entanto, uma assumida responsabilização estatal, que vai ser a base do desenvolvimento e modernização da Educação Especial em Portugal.

Em primeiro lugar porque transfere para o Ministério da Educação as responsabilidades cometidas ao ex: Ministério da Assistência Social. Estabelece, em segundo lugar, um conjunto de princípios de educação especial, assumindo declaradamente um carácter integrativo das crianças e jovens deficientes no ensino regular público. Tais princípios foram retomados no pós 25 de Abril, pela publicação da Lei nº 66/79, nunca regulamentada, a qual acabaria por se tornar obsoleta, sendo revogada mais tarde.

Esta caducidade precoce da Lei nº 66/79 revela bem os estrangulamentos estruturais do sistema educativo português. Este cresce de modo desarticulado e conjuntural, um pouco ao "sabor" das crises económicas, impedindo a aplicação de projectos globais de desenvolvimento sustentado.

Ainda que desde 1975/76, e ilustrando o referido no parágrafo anterior, já se previsse o atendimento pelas EEE do Ministério da Educação a realidade é que no ano lectivo 1978/79 essas equipas atendiam 0 (zero) deficientes mentais (SNR: 1983).

Diferente era a situação nas escolas de educação especial públicas, privadas e cooperativas, conforme se pode constatar pelos valores inscritos no quadro 2 que revelam um baixo nível de atendimento pelas organizações no respeitante aos deficientes mentais. Para um total estimado de 77.190 deficientes mentais existentes em Portugal a taxa de cobertura situava-se em 8,6%. Esta taxa só foi atingida com o contributo significativo das organizações privadas e cooperativas, as quais entre si atendiam 5698 deficientes mentais, ou seja, 86%, contra 922, 14%, pelas organizações estatais (SNR: 1983).

## QUADRO 2

### Nº DE ESCOLAS E DE DEFICIENTES MENTAIS ATENDIDOS ANO LECTIVO DE 1978/79

TIPO	Nº ORGANIZAÇÕES	Nº DEFICIENTES
ASSOCIAÇÕES/COOPERATIVAS	93	5698
ESCOLAS OFICIAIS	10	922
TOTAIS	10	6620

— Fonte: Direcção Geral do Ensino Básico e Secundário.

Considerando já estarem em funcionamento nessa data cerca de 70% das CERCIs actualmente existentes (cf. quadro 1), uma conclusão se impõe: as CERCIs constituíam um marco fundamental no sistema de educação especial português. O número dos deficientes atendidos nas CERCIs e nas outras escolas do ensino especial era de 3.375, sendo 33% com deficiência mental profunda ou severa<sup>19</sup>.

<sup>19</sup>A tipologia de deficiência mental inclui 4 grandes categorias de deficientes: profundos, severos, moderados e ligeiros. De acordo com as notas explicativas do Projecto Distrito/Programa Hélios de Portalegre (texto policopiado) são definidas do seguinte modo as características próprias de cada um dos tipos de deficiência atrás enunciados:

Por deficiente profundo entende-se que o indivíduo é dependente do adulto em quase todas as áreas: alimentação, higiene, vestir/despir, autonomia pessoal. Tem problemas na comunicação: só responde a ordens simples, é capaz de usar poucas palavras, pode comunicar necessidades ou dar outras informações por gestos. Brinca com outros indivíduos durante períodos curtos. Faz rabiscos.

O deficiente mental severo tem alguma autonomia funcional: usa correctamente colher e garfo, veste-se com ajuda, vai sozinho à casa de banho, mas pode ter acidentes. É capaz de compreender comunicações pouco complexas, mas que incluam palavras como "mas", "porque" e de seguir ordens. Tem um vocabulário simples, por vezes o discurso pode ser confuso e limitado. Reconhece sinais. Pode dar atenção e aprender uma tarefa simples. Pode entrar em jogos simples de competição.

O indivíduo deficiente mental moderado adquire autonomia sem a supervisão constante do adulto, necessitando apenas de orientação geral. Pode adquirir alguma responsabilização. reconhece sinais e palavras, mas não lê textos de forma compreensiva. Pode participar espontaneamente em jogos de grupo.

No anos de 1981/1982 a par com a travagem do movimento CERCI, mantém-se uma taxa muito baixa de atendimento à deficiência mental. Continuam a ser as organizações não estatais quem mais atende, 79%, enquanto os restantes 21% dos atendimentos se repartem em 13% pelas escolas estatais e apenas 8% pelas equipas de educação especial.

Uma dupla hipótese explicativa pode ser introduzida para uma melhor compreensão desta realidade. A primeira, relacionada com o facto da deficiência mental conter a maior taxa de deficientes, logo, tenderá a deixar um maior número absoluto de deficientes fora do ensino regular<sup>20</sup>. A segunda, relacionada com o facto desse tipo de deficientes terem sido mais facilmente considerados não educáveis (profundos e severos), logo a serem facilmente isentados da frequência do ensino obrigatório.

Como prova da baixa taxa de abrangência do sistema de educação especial estima-se que no ano lectivo 1982/83 cerca de 80% dos jovens com necessidades educativas especiais continuassem fora do sistema de ensino.

No que concerne à deficiência mental houve, contudo, um aumento de atendimentos, relativamente a 78/79, e do número de organizações existentes (cf. quadro 2 e 3).

A partir desta altura começa a inverter-se a situação e a notar-se que as equipas de educação especial atendem um maior número de deficientes mentais ligeiros e moderados, teoricamente educáveis nos domínios da escrita, leitura e cálculo. Pelo contrário, as CERCI começam a atender cada vez mais deficientes severos, profundos e multideficientes provenientes do ensino regular integrado, bem assim como outras categorias de deficientes motores e sensoriais.

### QUADRO 3

Nº DE ESCOLAS E DE DEFICIENTES MENTAIS ATENDIDOS- 1982/83

	Nº ORGANIZAÇÕES	Nº DEFICIENTES
ESCOLAS PÚBLICAS	15	1261
ESCOLAS PRIVADAS COOP. E ASSOC.	94	4977
COLÉGIOS PARTICULARES	23	2538
EQUIPAS DE E. ESPECIAL	19	754
TOTAIS	151	9692

O deficiente mental ligeiro tem bom controle corporal boa coordenação motora. Pode ocupar-se de tarefas simples( pôr a mesa, fazer camas, aspirar, fazer sandes), de forma autónoma, pode assumir responsabilidades. É capaz de fazer recados simples e compras com um bilhete. Pode manter conversação simples. Reconhece palavras e lê textos simples com compreensão.

<sup>20</sup>A taxa de incidência da deficiência mental no total estimado da população é de 2,5%. (Cf. Filomena Pereira: 1992a, 2)

Efectivamente começa a desenhar-se um quadro de atendimento cada vez mais complexo nessas organizações. As CERCI passam a substituir indivíduos com meras dificuldades de aprendizagem por deficientes com carências educativas mais complexas e específicas com a conseqüente necessidade de abordagens mais qualificadas e diversificadas na valência educacional.

A formação de pessoal especializado continuava a um ritmo muito reduzido. As capacidades do Instituto Aurélio da Costa Ferreira em formar especialistas, 75 ao ano, era claramente insuficiente. Em 1984 calculava-se que seriam necessários 1200 professores do ensino básico com especialização em educação especial. Os esquemas de formação em serviço, lançados a partir do ano lectivo 1980/81, nunca alcançaram grande sucesso devido à falta de condições para o recrutamento de docentes interessados. A par do sistema de nomeação por destacamento dos professores para as equipas de educação especial, conducente a um elevado grau de instabilidade no lugar e, utilizado pelos professores como meio de fuga à leccionação no ensino normal em localidades pouco atraentes, dificuldades de acesso a meios materiais e financeiros para as actividades de apoio pedagógico, a estrutura do ensino especial integrado nunca deixou de ser considerado imobilista e ineficaz<sup>21</sup>.

Esta situação tornou as CERCI organizações imprescindíveis, (característica que se constituirá como um elemento central da cultura destas organizações) sobretudo nas áreas em que a oferta da equipas de educação especial era praticamente inexistente.

Colocadas num ambiente sócio-político precarizado, desorganizado e sofrendo os efeitos da grave crise económica que atingia o País o movimento CERCI foi sobrevivendo e afirmando-se, em conflito permanente com a tutela do Ministério da Educação. Entraram num processo de "totalização", fechando-se ao exterior, ignorando-se umas às outras, procurando recursos por iniciativas de angariação pública de fundos numa perspectiva de apelo à caridade pública da sociedade civil.

Ao período entre 1975 e 1982/84, podemos considerar o 1º ciclo do desenvolvimento do fenómeno CERCI, que denominamos de fase de arranque ou pioneira. Foi a fase da euforia e da desorganização. Baseava-se em puros modelos de gestão "ad-hoc", época da "carolice" conforme afirmam os informantes

---

<sup>21</sup>A cobertura da rede do ensino integrado do Ministério da Educação, equipas de educação especial, e dos centros de educação especial do Ministério dos Assuntos Sociais continuava insuficiente e ineficiente. Cada equipa tinha à sua responsabilidade vasta área geográfica. Trata-se de um crescimento paralelo sem pontos de contacto entre essas tutelas. Assim, se compreende a razão pela qual sejam as CERCI e as outras escolas especiais privadas que atendam, em 82/83, 79% dos deficientes mentais frequentando alguma organização desta natureza.

organizacionais, com falta de quadros de pessoal próprio, em que toda a coordenação das actividades recaía sobre os participantes voluntários da organização.

Foi uma fase difícil do ponto de vista da sobrevivência económica durante a qual a preocupação dominante era angariar meios financeiros a todo o momento. Assistiu-se, por esse motivo, a uma troca generalizada dos objectivos primários, por objectivos secundários ou por meios, resultando num atendimento pouco adequado à população utente. Os esforços organizacionais centraram-se na procura de soluções para manter a organização a funcionar, na resolução de conflitos internos e no afastamento dos rótulos estigmatizantes existentes no ambiente externo.

Paralelamente com desenvolvimento da vertente escolar as CERCI começam a introduzir na valência educativa a preparação pré-profissional. Tal possibilidade surge na esteira da publicação do Despacho Normativo nº 388/79 de 3 de Dezembro, baseado nos princípios estabelecidos na Recomendação nº 117 da Organização Internacional do Trabalho datada de 1966, destinado a abranger os deficientes das organizações de educação especial, oficiais ou particulares, com idades não inferiores a 12 anos. A tutela dessa vertente fica entregue a três ministérios: Assuntos Sociais, Trabalho, e Educação.

O modelo em que se baseava a preparação pré-escolar era excessivamente ambicioso. Previa a criação de várias áreas de actividade (têxteis, carpintaria, teares, torneiros, etc) implicando um despiste vocacional baseado no contacto do deficiente com todas essas áreas como modo de cada um encontrar aquela da sua preferência pessoal. Tal modelo ficou à mercê de um duplo constrangimento: morosidade e onerosidade.

Embora o despacho Normativo 388/79 nunca tenha sido revogado, as CERCI foram abandonando gradualmente o modelo, tornando a preparação pré-profissional adaptada às suas reais capacidades.

Apesar das dificuldades e dos contratempos o sistema de educação especial continuou a desenvolver-se e a crescer.

#### **2.4- A fase da maturação: de 1984 a 1989.**

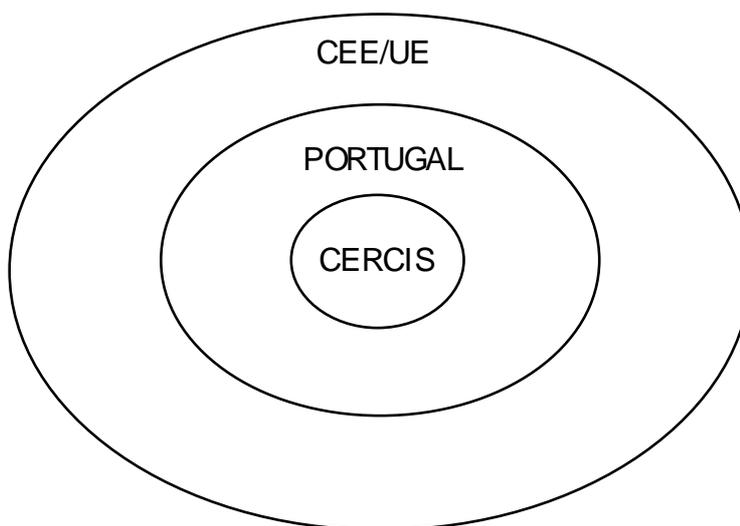
Em face dos dados disponíveis, torna-se claro que o movimento CERCI cresceu e reproduziu-se num ambiente externo carenciado de ofertas ao nível da educação especial. A tendência terá começado a inverter-se após 1984.

Entre 1984 e 1989 vários acontecimentos assumem relevância particular, tendentes a um maior esforço estatal nessa área, sobretudo no reforço da componente da oferta de estruturas educativas ligadas ao ensino regular.

O acontecimento mais importante foi a adesão de Portugal à CEE (Comunidade Económica Europeia), em Janeiro de 1986. A partir de então o ambiente externo das organizações em estudo complexifica-se ainda mais. As influências ambientais alargaram-se para um nível supra-nacional. Numa perspectiva sistémica o subsistema organizacional passa a inserir-se em dois sistemas mais amplos, um dos quais, engloba o sistema social maior mais próximo. (cf. figura 3)

Em Outubro desse ano é publicada a Lei nº 46/86 de 14 de Outubro, Lei de Bases do Sistema Educativo, integrando a modalidade de educação especial na educação escolar. No artigo 18º, ponto nº 1, fica claramente expressa a preferência por modelos integrativos em estabelecimentos regulares de ensino<sup>22</sup>. À publicação desta Lei de Bases, segue-se a publicação do Dec-Lei 3/87. Este diploma legal efectua a descentralização, desconcentração, regional dos serviços educativos de Ministério da Educação, criando os Serviços Regionais de Educação.

FIGURA 3  
MODELO DE SISTEMAS INTEGRADOS



Para Bénard da Costa, (1991) as experiências, recomendações internacionais e demais legislação apontam o facto de em Portugal se dar muito

---

<sup>22</sup>Inicia-se uma fase de intervenção centrada na escola, cujo paradigma encontra os seus fundamentos no direito à igualdade de oportunidades, à integração e normalização sob a designação de “Escola para todos”.

valor a organizações assistencialistas de ensino especial. Tal, no entender da autora, não é o modo mais desejável de intervir, pois revestem-se de um matiz segregador do deficiente, por remeterem para o obscurantismo e desconhecimento da população a vertente integrativa no meio social e escolar.

A regionalização dos serviços do Ministério da Educação constituiu um avanço na implementação de equipas de educação especial, que se formaram um pouco por todo o País. Embora carenciadas de pessoal especializado, equipamentos e instalações, o desempenho dessas equipas começou a deslocar para a sua esfera os cuidados educativos das crianças e jovens deficientes em idade escolar.

Entre 1984 e 1989, o movimento CERCI adopta a uma nova filosofia de crescimento e desenvolvimento organizacional, com duas formas distintas de organização. Enquanto algumas das CERCI optam por manter inalterados os programas escolares, outras adaptam-se ao novo figurino ambiental de integração. Actualizam os programas e encetam um movimento de aproximação à escola regular. Paralelamente, começam a desenvolver alternativas, de intervenção, face ao envelhecimento da população atendida e ao relativo fracasso dos programas de preparação pré-profissional, destinados a adolescentes e adultos deficientes mentais no domínio da formação profissional e do emprego protegido.<sup>23</sup>

Neste período, ainda, as CERCI começam a assumir projectos na áreas da intervenção precoce e da criação de residências para deficientes mentais.

A propósito dessa nova postura o testemunho de Bénard da Costa (1991: 5) é um bom indicador da situação de mudança latente e manifesta "dão respostas mais qualificadas aos jovens em fase de transição para a vida activa e respondem com maior segurança às crianças com deficiência profunda".

É no confronto das capacidades de atendimento revelada pelas EEE de 1982/83 (cf. quadro 3) para 1988/89 e 1989/90, que melhor se pode avaliar o crescimento do ensino especial integrado e simultaneamente compreender a razão pela qual, actualmente, a vertente educativa se encontra num beco sem saída, enquanto unidade organizacional interna das CERCI.

#### QUADRO 4

---

<sup>23</sup>Enquadrando essas actividades, é publicado em 1983 o Dec-Lei nº 40/83 de 28 de Fevereiro, diploma do emprego protegido, substancialmente alterado pelo Dec-Lei 19/85 e regulamentado dois anos mais tarde pelo Dec-Regulamentar 37/85, ambos de 24 de Junho.

Em 1985 é, ainda, publicado o Dec-Lei nº 165/85 de 16 de Maio, diploma referente à formação profissional. Na alínea m) do seu artigo 5º, onde se prevê a abertura de programas de formação profissional para o emprego de pessoas deficientes. Esta aposta na formação profissional de deficientes fica definitivamente consagrada em 1989 com a publicação do Dec-Lei 244/89 de 5 de Agosto. Nesse mesmo ano a revisão constitucional volta a consagrar no artigo 71º, os direitos e deveres do cidadão deficiente e no artigo 74º a obrigatoriedade do ensino básico gratuito e universal.

**ATENDIMENTO DE DEFICIENTES MENTAIS PELAS EEE DO MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO- ANOS LECTIVOS 1988/89 E 1989/90**

ZONAS_	1988/89	1989/90
NORTE	1198	2908
CENTRO	1110	_1271
LISBOA	_1358	1056
SUL	348	_381
TOTAIS	3712	_5918

Fonte: Direcção-Geral do Ensino Básico e Secundário.

Comparando o atendimento prestado pelas EEE e pelas restantes organizações para deficientes mentais, e no confronto com os dados de 1982/83 é bem visível a inversão de valores quanto ao nº de deficientes mentais atendidos pelas EEE, em crescente número de atendimentos (De 754 para 5918), e pelo aumento quantitativo de equipas. Pelo contrário, as restantes organizações registam uma tendência para a estagnação. (cf. quadro 5)

**QUADRO 5  
DEFICIENTES MENTAIS ATENDIDOS POR TIPO DE ORGANIZAÇÃO  
ANO LECTIVO 1989/90**

TIPO	Nº	Nº DEFICIENTES_
EQUIPAS ENSINO ESPECIAL	109	5919
CERCI	46	2200
ESCOLAS PÚBLICAS E PRIVADAS	112	6051
COLÉGIOS PRIVADOS	30	3283
TOTAIS	297	17453

Fonte: Direcção-Geral do Ensino Básico e Secundário.

**QUADRO 6  
NÚMERO DE PROFESSORES E OUTROS TÉCNICOS EXISTENTES NAS  
COOPERATIVAS E ASSOCIAÇÕES  
1982/83 E 1989/90**

PROFISSÕES	1981/82	1989/90	1991/92
PROFESSORES	693	734 a)	535 b)
PSICÓLOGOS	69	72	74
EDUCADORES	41	72	74
TERAPEUTAS	53	84	92

Fonte: Direcção-Geral do Ensino Básico e Secundário

a) apenas 21 eram especializados. b) apenas 19 especializados

Igualmente se verificou uma evolução no número e na qualidade do pessoal docente, técnico e auxiliar de 1982 para 1989.

Para o ano lectivo de 1989/90 as EEE já tinham adstritos 1986 professores, dos quais 573 eram especializados. Em 1991/92 o número de professores sobe para 2581 sendo 648 especializados.

Apesar de uma melhoria acentuada a taxa de cobertura continua muito baixa. A proporção de professores não especializados é muito elevada no conjunto dos docentes, embora se note a tendência nas EEE para um gradual e significativo aumento do número de especialistas, (considerando todas as categorias de deficiências atendidas), em termos relativos o crescimento mostra uma proporção maior de docentes não especializados no conjunto dos docentes.

Nas associações e cooperativas a proporção de especialistas é insignificante, cerca de 2.8%. As razões desta realidade explicam-se pela incapacidade das estruturas de formação em dar resposta ao aumento das necessidades decorrentes da expansão do ensino especial integrado<sup>24</sup>

No que respeita ao atendimento de deficientes mentais as EEE que em 1982/83 atendiam apenas 1,4% , em 1989/90 passem a atender 17,4%. Tal progresso, devido ao incremento dos novos programas do ensino integrado, contrasta com a estagnação ou evolução negativa nas organizações congéneres, as quais ou mantiveram ou reduziram o número de atendimentos na vertente educativa.<sup>25</sup>

Para a população estimada por J. M. Nazareth (1988)<sup>26</sup>, nas idades entre os 3 e 14 anos para 1990, 1.917.713 indivíduos, aplicando a taxa de 2.5% atribuída à incidência da deficiência mental, serão 47.944 as crianças e jovens com deficiência mental. Nesta base podemos estimar uma taxa de cobertura de 36% para esse ano. Comparativamente, em 1983, de acordo com a mesma fonte na coorte dos 3 aos 14 anos, existiriam 1.990.665 indivíduos. Sendo possível a existência de 49.766

---

<sup>24</sup>As capacidades do Instituto Aurélio da Costa Ferreira apenas garantiam a formação anual de 75 especialistas na área da educação especial.

Só a breve prazo se vão fazer sentir os efeitos da abertura de cursos de especialização nas escolas superiores de educação de Lisboa e do Porto e da licenciatura em Educação Especial e reabilitação no Instituto Superior de Educação Física. Ainda, da abertura vários cursos de estudos superiores especializados em educação especial na Universidades do Minho e Algarve, Institutos Politécnicos de Lisboa, Porto, Coimbra, Setúbal no ensino superior público. Instituto Paula Frassinette do Porto e Escola Superior de Educação Jean Piaget em Almada e Arcozelo, no ensino superior privado.

<sup>25</sup>Em termos comparativos o número de EEE aumentou de 1989/90 para 1992/93 52%. As outras organizações mantiveram uma tendência de estabilidade. Todavia no caso particular das CERCI, o número de deficientes mentais atendidos desceu para cerca de 2085 em 1992/93 e no ano seguinte (1993/94) estimativas realizadas pela Fenacerci apontam para uma quebra de atendimentos muito acentuada, prevendo-se apenas atender no conjunto das suas associadas cerca de 1700 deficientes mentais na área educacional.

<sup>26</sup> Considerámos as projecções demográficas constantes da aplicação do modelo I

deficientes mentais nessa coorte, a taxa de cobertura não ultrapassaria os 20%.

QUADRO 7  
ESCOLAS E DEFICIENTES MENTAIS ATENDIDOS  
ANO LECTIVO 1992/93

TIPO	Nº	Nº DEFICIENTES
ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS	77	2932
COLÉGIOS PARTICULARES	33	2799
EQUIPAS EDUCAÇÃO ESPECIAL	214	6752
ESCOLAS OFICIAIS	67	2809
TOTAIS	391	19345

Fonte: Direcção-Geral do Ensino Básico e Secundário

Sem embargo, é provável que um número elevado de crianças e jovens deficientes mentais continuasse arredado do acesso ao ensino especial. Todavia, é também notório um crescimento importante do ensino especial integrado e um esbatimento do ensino associativo e cooperativo (cf. quadro 7).

Entre 17 e 18 de Maio de 1982, realizou-se o 1º Encontro Nacional das CERCI. Essa iniciativa foi o resultado das aproximações sucessivas entre os mentores do movimento CERCI e servirá para a consolidação do associativismo inter-organizacional. Da sua organização se encarregou a designada Pró-Federação das Cooperativas de Educação e Reabilitação de Crianças Inadaptadas, sediada na cidade do Barreiro.

A existência de uma estrutura federativa nacional que representasse as CERCI junto das tutelas governativas, face à crescente complexificação das organizações, implicava uma conjugação de esforços conjuntos, de que o aparecimento de uniões regionais são o reflexo de similares preocupações presentes num conjunto organizacional relativamente homogéneo, em fase de mudança.<sup>27</sup>

Como corolário da eficácia dessas iniciativas veio a formar-se em 12 de Abril de 1985, com escritura pública no Cartório Notarial de Peniche, a Federação Nacional das CERCI (Fenacerci), cuja direcção nacional foi eleita no dia 28 desse mesmo mês em assembleia geral.<sup>28</sup>

<sup>27</sup>Nessa data a única estrutura do tipo cingia-se à UNICOOPCERCI, representando as CERCI da margem sul do Tejo. Em formação encontravam-se mais duas uniões de CERCI: a UNICOOPNORTE e a UNICERLIS (Grande Lisboa).

<sup>28</sup>Publicada na III Série do D.R. nº 255 de 2 de Maio de 1987. Composta inicialmente pela Unicoopcerci e por 18 cooperativas singulares, rapidamente abrange a quase totalidade do universo CERCI. Hoje são 46 as organizações associadas

Analisando o documento de conclusões do referido encontro é possível extrair um conjunto de preocupações comuns ao colectivo das organizações. Tais preocupações denotam a tomada de consciência das organizações na necessidade de coordenarem esforços de modo inter-organizacional, abandonando a situação de isolamento e de distanciamento em que se encontravam<sup>29</sup>.

Essas preocupações apresentam-se sob a forma de três eixos principais: 1) Discriminação ambiental; 2) Dificuldades económicas; 3) Dificuldades de tarefa.

Constituíam um 1º eixo as situações de desigualdade no acesso a meios financeiros comparativamente a outras organizações congéneres, incluindo a situação de atipicidade resultante da não previsão no Código Cooperativo da realidade actual desse tipo de cooperativas.

Num 2º eixo de preocupações incluíam-se as situações deficitárias presentes na maioria das CERCI, resultantes da incapacidade de auto-financiamento de um conjunto de despesas com pessoal, seguros, combustíveis, alimentação, encargos com a segurança social.

Num 3º eixo, as preocupações da execução de tarefas, nomeadamente as situações de destacamento e colocação de pessoal, sua formação e horários de trabalho.

A expressão das preocupações em torno desses 3 eixos, interdependentes, cuja resolução remete sempre em última instância para o sistema social maior, contrasta com uma nova representação dos problemas organizacionais centrados numa nova lógica racional de organização interna e de gestão dos inputs provenientes do meio ambiente externo.

Efectivamente, nas conclusões do 1º Congresso das Instituições não lucrativas de Educação Especial realizado entre 15 e 16 de Junho de 1988 na cidade de Lisboa, podemos encontrar alguns aspectos elucidativos da mudança organizacional que conduzirá à 3ª fase do desenvolvimento do movimento CERCI.

Assumindo que o modelo empirista das boas vontades e do voluntarismo dos participantes na gestão técnico-administrativa das CERCI reconhecem os participantes, que a realidade não se compadece com amadorismos, i.e., a complexidade organizacional e ambiental, já não se ajusta às práticas de resolução

---

na Fenacerci. Posteriormente a Fenacerci foi admitida na ILSMH (International League of Societies for Person With Mental Handicap).

A única cisão reconhecida no movimento consistiu no abandono da CERCI de Coimbra, que se fundiu na APPACDM local.  
<sup>29</sup>Cf R. Hall (1984:187). De acordo com o autor conscientização se refere tanto ao reconhecimento das outras organizações, quanto ao reconhecimento pelos representantes de que sua organização é interdependente das outras organizações. Apoiando-se em outros autores, Hall, admite que as relações inter-organizacionais não ocorrem automaticamente. Num 1º nível, existe uma tomada de consciência da interdependência. Num 2º nível situa-se o envolvimento dos participantes com funções de responsabilidade nas organizações, resultante de laços interpessoais baseados na simples amizade pessoal ou, em participações comuns em organizações de natureza idêntica ou não. Embora não possamos afirmar com total segurança, cremos que o 2º nível de consciência constituiu a mola propulsora do início do processo de intercooperação no movimento cerci. Hoje, ao olhar do investigador, esse aspecto aparece como inquestionável.

dos problemas organizacionais da actualidade. Esse reconhecimento impõe uma nova racionalidade organizativa, tendente a substituir esse modelo por um modelo novo, cujo paradigma, não assente na participação voluntária mas, pelo contrário, numa gestão profissionalizada.

Com efeito, a visão de um futuro diferente, planeado, encontra-se presente nas conclusões atrás referidas. Constitui uma visão prospectiva dos líderes mais esclarecidos do movimento pela necessidade de fazer face às mudanças na política social nacional. A adesão plena de Portugal à Comunidade Europeia abre um novo campo de obtenção de recursos, susceptíveis de alterar as estruturas organizacionais assentes no paradigma da participação voluntária e democrática.

## **2.5- A fase da diferenciação: A partir de 1989**

Em 1989, na intervenção do presidente da Fenacerci, no II Congresso da APPACDM (Fenacerci: 1989), podemos confirmar a vontade de mudança e de adopção de novos objectivos:

Com efeito, no documento que constitui a comunicação ao congresso estão presentes alguns dos novos objectivos que as CERCI devem promover:

- Assumirem-se como entidades prestadoras de serviços.
- Passarem a ter como referência um " Plano Global de Reabilitação".
- Procederem à cooperação com o ensino regular.
- Procurarem a cooperação inter-organizacional na área de atendimento à deficiência mental.

Este conjunto de novos objectivos organizacionais são os germes da substituição de um modelo de eficácia baseado na mera continuidade organizacional, por um novo modelo capaz de garantir o crescimento e a adaptação às alterações internas e externas que se anunciam.

Com a publicação em Maio da Lei nº 9/89- Lei de Bases da Prevenção e da Reabilitação e da Integração de Pessoas com Deficiência, revogando dezassete anos depois a Lei nº 6/71, conceptualiza-se a reabilitação como um processo global e contínuo, ou seja, como um processo que deve acompanhar toda a vida da pessoa deficiente<sup>30</sup>.

Parece inquestionável se fizeram sentir os efeitos da publicação da Lei 9/89, assim como de outros factores internos que se vinham consolidando. Na realidade, catorze anos após o início do movimento CERCI, a constituição da população atendida sofreu três alterações cruciais tendentes a modificar os objectivos iniciais:

---

<sup>30</sup>Este princípio vai fornecer legitimidade às bases teóricas do modelo de eficácia que iremos apresentar e desenvolver no capítulo III.

1) Envelhecimento global; 2) Inversão qualitativa dos casos de deficiência, de casos muito ligeiros para muitos casos profundos; 3) Atendimentos cada vez mais tardios, em busca de soluções de natureza ocupacional e profissional.

E, em especial, a emergência das preocupações comunitárias em matéria de política social de apoio à pessoa deficiente, como nunca no historial da Comunidade Económica Europeia se fizeram sentir.

De facto não faz sentido, separar as políticas sociais nacionais e comunitárias no domínio da deficiência. Num breve e sucinto balanço histórico, podemos considerar, quatro grandes períodos no domínio das políticas sociais comunitárias.

O primeiro período que se estende de 1958 a 1974 é um vazio, eivado de total desinteresse em matéria de protecção social, de qualquer tipo, à população deficiente.

No segundo período, de 1974 a 1980, estabelece-se o primeiro programa de acção comunitária no âmbito da reabilitação profissional do deficiente, por via de uma Resolução do Conselho de 24 de Junho de 1974, no seguimento de uma outra de janeiro desse ano na qual se havia proposto "iniciar a realização de um programa para a reintegração profissional e social dos deficientes" (JOC 13, 1974: 47).

Um terceiro período entre 1981 e 1987, coincidente com a realização em 1981 do Ano Internacional do Deficiente, por iniciativa da Organização das Nações Unidas, em que se assiste a uma viragem efectiva na política social comunitária neste domínio. Exemplo disso é a comunicação da Comissão das Comunidades ao Conselho com data de 4 de Novembro de 1981.(JOC 347,1974). Entre 1981 e 1984 foi posto em execução um extenso programa de estudos, discussões e consultas, envolvendo peritos governamentais, investigadores, terapeutas, parceiros sociais, famílias e deficientes, tendo em vista um conhecimento aprofundado do problema.

Finalmente, um quarto período, a partir de 1987, em que definitivamente se incorporam na ordem jurídica e nas práticas comunitárias os direitos sociais fundamentais, entre os quais o direito dos deficientes à inserção na vida activa em todos os aspectos.

Neste período, ainda em curso, destacam-se a criação de um banco de dados informatizado ( Handinet) destinado a recolher informações acerca dos problemas e das ajudas técnicas para deficientes em todo o espaço comunitário. É adoptada a Carta Comunitária dos Direitos Sociais Fundamentais dos Trabalhadores, na reunião dos Chefes de Estado e de Governo dos Estados-Membros na reunião do Conselho Europeu de Estrasburgo realizada em Dezembro de 1989. Esta Carta consagra o direito dos deficientes à integração social nos domínios da formação profissional, emprego, mobilidade, transportes, etc.

De entre o conjunto de medidas de política social nos diferentes domínios, interessam-nos particularmente os que se adoptaram em matéria de educação especial e formação profissional. São nestas áreas que se vão fazer sentir os efeitos das políticas comunitárias, quer no contexto global das políticas sociais nacionais, quer no âmbito do desenvolvimento organizacional das CERCI.

Na área da educação especial, em Maio de 1987, o Conselho das Comunidades e os Ministros da Educação dos Estados Membros aprovam as bases de um programa tendo em vista " consagrar a maior integração possível das crianças deficientes nas escolas normais" (JOC 211: 1987, 1-4), considerando ainda que as situações de integração nos estabelecimentos especiais de educação especial devem ser solução última e feitas num quadro de complementaridade à escola regular.

Este princípio é em Maio de 1990, reforçado com uma Resolução do Conselho (JOC 162: 1990), onde se dispõe claramente que a integração é considerada prioritária tendo em vista a integração social e a autonomia do deficiente. Estabelece-se, ainda, que as escolas especiais devem ser complementares do ensino regular, colocando as suas experiências e pessoal ao serviço do ensino regular. Esta Resolução preconiza a transformação dos centros e das escolas especiais e respectivo pessoal (professores e outros técnicos) em "centros e equipas de recurso" para a formação contínua dos professores do ensino regular. Prevê-se ainda que o pessoal dessas organizações seja recrutado em regime de itinerância para prestar apoio nas aulas do ensino regular.

Procurando consolidar as bases comunitárias de uma política social a favor das pessoas deficientes foram implementados os programas Hélios I (Handicaped People in the European Community Living Independently in an Open Society), (1989-1991) (JOC 104: 1988) e Hélios II (1992-1996) (JOC 293: 1991) em todo o espaço europeu, incluindo Portugal (JOC 327: 1990)<sup>31</sup>.

No âmbito da formação profissional merece realce a iniciativa Horizon (1991-93), da responsabilidade da Comissão das Comunidades, tendo como objectivo conceder ajuda financeira a favor dos deficientes e de certos grupos desfavorecidos sócio-economicamente. Visa "melhorar as condições de acesso ao mundo do trabalho e a competitividade dos deficientes, em especial pela formação profissional nas novas tecnologias, nomeadamente a formação à distância, e pela adaptação de

---

<sup>31</sup>Cf. A ficha do consultório europeu nº 26 onde, nomeadamente, se escreve acerca dos objectivos dos programas Hélios, " Tem como objectivo promover acções -piloto nos domínios da educação, da formação profissional e do emprego, da mobilidade e transporte, da acessibilidade e da habitação, das novas tecnologias, da criatividade e do desporto,etc. e, após uma avaliação da cada uma delas, coordenar uma acção e uma política de envergadura europeia. Para este efeito, existem quatro redes, a dos centros e as actividades- modelo locais, que estão encarregadas de estimular e realizar acções inovadoras, com a assistência técnica do Grupo de Peritos Hélios".

infra-estruturas que tenham em conta as suas necessidades especifica" (JOC 327: 1990, 9).

O financiamento desta iniciativa, participado pela Comunidade e pelos Estados-Membros, através de programas operacionais e subvenções globais, envolveu verbas comunitárias de 180 milhões de ecus provenientes de FSE (Fundo Social Europeu) e do FEDER (Fundo de Desenvolvimento Regional).

No caso particular das pessoas deficientes foram planeados e postos em execução os programas operacionais 7 e 12, destinados a idades superiores a 25 anos e entre 18 e 25 anos , respectivamente, e o programa Horizon.

Conjugando os financiamentos do FSE e do FEDER a partir de 1991, após a publicação do Dec-Lei 247/89, o movimento CERCI, sob tutela do IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional), começa a dar corpo a unidades de formação profissional. Assim, entre 1989 e 1993, 23 CERCI passam a incluir nos seus objectivos a formação profissional. Anteriormente já 10 das CERCI, aproveitando o espaço e os meios dos programas de oficinas pré-profissionais e a abertura proporcionada pela publicação do Dec-Lei 165/85 vinham dando atenção a esta área (cf. quadro 8).

QUADRO 8  
ANOS DE INICIO E TOTAIS DE CERCI COM UNIDADE DE FORMAÇÃO  
PROFISSIONAL

ANOS	Nº CERCI	% DO TOTAL
1982 A 1988	10	22%
1989 A 1993	23	50%
TOTAIS	33	72%

Fonte: Fenacerci.

Os investimentos na formação profissional das CERCI, por via dos programas operacionais e de outros semelhantes<sup>32</sup> entre 1990 e 1992, foram de cerca de 2,7 milhões de contos para um total de 22 organizações que a eles se candidataram através de projectos canalizadas pelo IEFP (cf. quadro 9).

QUADRO 9  
VERBAS RECEBIDAS PELAS CERCI ATRAVÉS DOS PROGRAMAS  
OPERACIONAIS E OUTROS ENTRE 1990 E 1992.(EM MILHARES DE CONTOS)

ANOS	PO 7	PO 12	TOTAIS	VARIAÇÃO
1990	38.366	502.667	541.043	-

<sup>32</sup>É o caso dos designados de Promindo, Proiset e Pro-oeste realizados em intercooperação com vários parceiros e do programa, Horizon.

1991	88.171	793.302	885.475	+ 38,9%
1992	113.866	1.150.231	1.264.097	+ 30,0%
TOTAIS	240.403	2.450.210	2.690.613	-

Fonte: Fenacerci

O valor médio dos financiamentos por organização foi, no período, de 122.300 contos. Os 1.177 deficientes envolvidos implicaram um dispêndio per-capita de 2.286 contos.

Do ponto de vista sociológico, esta expansão através da criação de unidades de formação profissional, explica-se pelo entrelaçamento das organizações com o sistema social mais vasto, numa situação de interacções entre as organizações e o meio, não apenas no sentido em que as ocorrências favoráveis no ambiente possibilitaram a oferta de novos bens e serviços, mas igualmente porque obrigou as organizações a reavaliar os seus objectivos reais.

Neste tipo de organizações, altamente dependentes, o sucesso do processo adaptativo pressupõe a detenção de uma capacidade social e técnica para responder aos estímulos ambientais (aparecimento de novos modelos de política social, por exemplo) no sentido de responder com projectos inovadores.

Do acesso rápido e eficaz aos recursos financeiros da Comunidade Europeia, no âmbito dos programas já referidos, se explica, em parte, o crescimento e desenvolvimento de uma parte das organizações do movimento CERCI.

As razões básicas que estão na origem dessa capacidade adaptativa às novas realidades das políticas sociais nacionais e comunitárias são, em nosso entender, as seguintes: 1) Tomada de decisão em tempo útil; 2) Recepção e tratamento da informação acerca dos programas; 3) Capital humano orientado para a inovação e a criatividade; 4) Crença na capacidade da organização em gerir a mudança.

É sobejamente reconhecido que o mundo actual se caracteriza pelas mudanças mais ou menos rápidas. Em regra o ambiente envolvente das organizações é extremamente dinâmico, obrigando-as a adaptarem-se para conseguirem sobreviver. Forças exógenas, tais como as mudanças nos valores sociais ou as oportunidades e limitações sócio-económicas e político-legislativas forçam-nas à mudança. Por sua vez, forças endógenas aliadas a essas criam novas necessidades estruturais internas provenientes das alterações do equilíbrio em algum dos componentes da organização.

Aplicando esse raciocínio teórico ao processo em curso, em parte significativa das organizações do movimento CERCI, encontramos facilmente que as influências exógenas são as alterações das políticas sociais comunitárias, face ao problema da

deficiência e nas políticas nacionais face aos imperativos comunitários e constitucionais.

As verbas e os meios materiais e humanos colocados à disposição das CERCI constituíram uma oportunidade única no seu historial para a concretização de uma estratégia de crescimento organizacional.

A não candidatura de uma parte das CERCI aos fundos comunitários para a formação profissional só pode ser explicada pela incapacidade organizacional proveniente de uma cultura de conservação, bloqueadora do aumento de novas responsabilidades. Foi a dominância de culturas desse tipo que impediram a apresentação de projectos, recorrendo para a sua feitura ao próprio pessoal ou a pessoas exteriores à organização. Muitas das CERCI que enveredaram pela formação profissional recorreram a peritos externos para colmatar as suas insuficiências nesse domínio. Naturalmente, beneficiando do estatuto de solidariedade social, fizeram-no com reduzidos encargos financeiros.

As preocupações com a área da formação profissional e com os seus resultados, deu origem em 1992 a uma nova federação, a FORMEM (Federação dos Centros de Reabilitação Profissional e Emprego de Pessoas com Deficiência), constituída por 40 organizações, das quais 20 são CERCI com unidades de formação profissional.

**CAPÍTULO II**  
**(QUADRO TEÓRICO-CONCEPTUAL: UMA ABORDAGEM SISTÉMICA)**

## 1- INTRODUÇÃO AOS SISTEMAS

Baseada no pensamento de Ludwig von Bertalanffy (1973) a abordagem sistêmica que permanece como uma importante fonte de reflexão nas várias investigações e em outros trabalhos sobre as organizações sociais, resultou da oposição do autor a uma certa visão analítica em voga na sua época (1920-1960).

A essa visão analítica propôs uma visão orgânica das organizações centrada na noção de sistema que definiu como um conjunto de elementos em interação<sup>33</sup>.

Bertalanffy, biólogo, propõe utilizar o conceito de sistema para formalizar as relações entre a célula e o seu ambiente. Norbert Wiener, fundador da cibernética, baseia a teoria no princípio da caixa negra, a qual reage às solicitações e pressões ou estímulos proveniente do ambiente:

FIGURA 4  
MODELO GERAL DE UM SISTEMA

AMBIENTE ⇒ INPUTS ⇒ CAIXA NEGRA ⇒ OUTPUTS ⇒ AMBIENTE

Contrariamente, por exemplo, aos estruturalistas, os teóricos dos sistemas, consideram que as transformações nos sistemas ocorrem pelas influências ambientais externas. O sistema é como um organismo vivo. Reage ao ambiente, transformando-se ou agindo sobre o próprio ambiente<sup>34</sup>.

Existem, basicamente, dois tipos de alterações do sistema. Umas, externas, que mudam o estado do sistema, sem transformar as suas características e outras, internas, que alteram as suas características fundamentais. As mudanças e as transformações produzem-se de tal modo que se estabelece ou se restabelece um equilíbrio entre o sistema e os seus ambientes. O equilíbrio pode ser estável ou instável. Será estável se as flutuações se situam em limites de razoabilidade e instável se ultrapassam esses limites. O mecanismo que assegura o equilíbrio denomina-se de retroacção (feedback ou realimentação), o qual assegura que o sistema reaja às consequências da sua acção ou das suas transformações e se autocorrija.

---

<sup>33</sup>Se a Antropologia e a Linguística deram origem à análise estrutural, a Biologia e a Cibernética deram origem à teoria dos sistemas.

<sup>34</sup>Autores vários, como Erich Jantsch, Jay Forrester, Ackoff, Stafford Beer, Kenneth Boulding, precisaram conceitos e introduziram um maior rigor no pensamento sistémico, ou, como fez George Klir, introduziram rigor matemático à corrente. A abordagem sistémica foi durante muito tempo (ainda permanece) atormentada por um matiz vincadamente estruturalista, em função do carácter descritivo das várias facetas da organização a que se entregaram os seus teóricos.

Trata-se, neste trabalho, de estudar as relações organizacionais resultantes da interação dinâmica que torna o todo maior que a soma das partes que o constituem, ultrapassando o mero estudo das partes isoladas e dos processos organizacionais, numa perspectiva de sistema aberto diferente (e em oposição) à de sistema fechado.

Como mostram os exemplos de Kast e Rosenweig (1985) e Bertrand e Guillemet (1989), esta análise procura perceber a realidade a partir do postulado de que ela pode ser recortada em sistemas e sub-sistemas, existindo variados modos de o fazer.

Para Durand (1992: 25) uma sistema organizacional compreende necessariamente cinco sub-sistemas, "selon cette approche une organisation est un système situé dans un environnement comprenant: un sous-système culturel (des buts, fins, valeurs, croyances), un sous-système technocognitif (des connaissances, des techniques, des technologies et l'expérience), un sous-système structural (une division formelle et informelle du travail) un sous-système psychosocial (des gens ayant relations entre eux) ainsi qu'un sous-système de gestion (planification, contrôle et coordination)".

O vocábulo sistema começou a ser muito utilizado no início da década de 30, sendo hoje em dia muito empregue, generalizando-se à linguagem comum e à linguagem científica. Por se prestar a uma variedade de utilizações, assumiu um sentido conotativo muito largo, sobretudo na linguagem corrente. Expressões tais como, sistema profissional, desportivo, de saúde, de telecomunicações, sistema capitalista versus socialista, sistema eleitoral, etc, representam campos distintos da realidade social: económico, desportivo, profissional e político.

Essas representações do real social são o modo de verificar como um dado todo é constituído por várias partes em relação permanente entre si.

Com efeito, do ponto de vista científico, é reconhecido que a apreensão global de um objecto de estudo (sistema) através de processos mentais, como sendo constituído por várias partes (subsistemas), ele mesmo pode também ser constituinte de um outro objecto de nível superior (supra-sistema). Esta verificação confere-lhe no campo científico um importante valor heurístico.

Justificando as abordagens sistémicas Charles Roigh (1970) afirma que os modelos são cada vez mais a base da ciência. Esse interesse conduz a princípios e leis derivados do estudo das relações e das interações entre o todo e as suas partes constituintes. Daí o surgimento da teoria dos sistemas gerais cujo objecto de estudo são o conhecimento das propriedades de conjuntos tidos como sistemas, sejam quais forem os aspectos particulares que os individualizem.

Podemos considerar duas aplicações diferentes na metodologia sistémica. A primeira (prática), visando resolver problemas nos domínios da estratégia e da gestão. A segunda (teórica), procurando o conhecimento através da sistemologia, quer passando pelo pólo hipotético-dedutivo, ou passando pelo pólo empírico-indutivo.

Yves Barel (1971) a esse propósito propõe a adopção de dois modos diferentes de designação, a análise sistémica decisional e a análise sistémica cognitiva.

Sujeita a críticas e a certos inconvenientes a abordagem sistémica contém, todavia, certos princípios cuja aplicação no domínio das ciências sociais em geral, e da Sociologia em particular, nomeadamente no estudo das organizações complexas, as quais apresentam propriedades sistémicas, podem levar à produção de interessantes teorias de médio alcance, pois suplantam em muito as ainda maiores limitações da análise causal tradicional.

A melhor maneira, julgamos, de estudar/analisar uma organização é considerá-la como um sistema social, visto que por natureza é uma formação social diferenciada internamente por membros e papéis sociais específicos. Nesse sentido a Moderna Teoria dos Sistemas é a melhor forma de estudar e analisar de modo conveniente e enriquecedor uma dada organização complexa. Estudos vários como, os realizados por David Easton, Karl Deutsh e Gabriel Almond são exemplos ilustrativos do que afirmamos<sup>35</sup>.

Criticando o modelo parsoniano do equilíbrio-função Walter Buckley (1976), argumenta que a sua dificuldade em explicar a mudança social advém da pouca importância dada ao conflito e à tensão que impelem o sistema para a mudança. Essa visão funcionalista inspirada em Parsons<sup>36</sup> apela à ordem perene do sistema, considerando que as dinâmicas sociais só o podem levar à morte e ao desaparecimento.

Definindo sistema Buckley (1976: 68) considera-o como sendo "um complexo de elementos ou componentes directa ou indirectamente relacionados numa rede causal, de sorte que cada componente se relaciona pelo menos com alguns outros,

---

<sup>35</sup>As contribuições para a abordagem sistémica de David Easton são de muita importância no estudo da sociedade política e civil. O autor representa o sistema como mecanismo distribuidor de valores autorizado, conceito que é influenciado pelo modo como o poder está distribuído e pelo uso que dele se faz, envolvendo a legitimidade e os produtos e recursos que na sua escassez, conduzem à necessidade de regulamentos, comportamentos, participação e apoio processada pelo sistema. Quanto a Karl Deutsh o seu contributo verifica-se pela apresentação de uma teoria estrutural de controlo e comunicação, esquemas das redes de comunicação e dos efeitos da informação. Almond, por seu turno, esforça-se por mostrar as capacidades do sistema para transformar os inputs captados no meio envolvente, respondendo às necessidades dos actores sociais, através de um processo operatório, em que as contradições são resolvidas ou mantidas em estado reduzido de tensão, por efeito dos processos de adaptação, manutenção e integração que no sistema resolvem essas contradições.

<sup>36</sup>O sistema parsoniano é um mecanismo para mobilizar o poder, em vista à consecução de objectivos colectivos. Daí todo o sistema apresentar quatro requisitos funcionais básicos: Adaptação, consecução de objectivos, integração e manutenção do seu padrão.

de modo mais ou menos estável, dentro de determinados períodos de tempo(...). As interações entre eles podem ser mútuas ou unidireccionais, lineares ou intermitentes, e variar em grau de eficácia ou prioridade causal".

Daí o estabelecimento de um modelo teórico para analisar as organizações em estudo (realidade), as interações significativas que concorrem para compreender as relações entre os múltiplos elementos do sistema e entre estes e o ambiente envolvente. O binómio sistema-ambiente que está sempre presente na teoria dos sistemas é, de resto, uma característica fundamental da teoria, revelando exigências de uma reorientação e adaptação constantes do sistema, pela acção de um ambiente envolvente em constante mudança, independentemente da vontade do sistema, consideradas vitais para o prosseguimento do mesmo (sistema aberto). Os conceitos chave são os de os de ambiente e de interação.

Validando a abordagem sistémica, em oposição à abordagem causal ou funcional, Buckley (1976: 89-90) esclarece que "se bem qualquer um dos enfoques que discutimos possa ser usado em tal estudo, só o moderno enfoque dos sistemas permite chegar à plena complexidade dos fenómenos interagentes e ver não só as causas que actuam sobre os fenómenos em estudo, e as possíveis interações mútuas desses factores, mas também os processos totais emergentes como função de possíveis realimentações positivas ou negativas, mediadas pelas decisões selectivas ou "escolhas" dos indivíduos e grupos directa ou indirectamente envolvidos. Não se pode esperar que nenhum enfoque menos complexo consiga chegar à complexidade dos fenómenos estudados"

É difícil definir as fronteiras de um sistema. Esses limites entre o sistema e o seu ambiente admitem um certo grau de arbitrariedade.

Sendo um sistema um conjunto de unidades em interacção com vista a um fim, ficam dimensionados mais dois aspectos fundamentais : objectivo e totalidade.

De facto, todo o sistema tem um ou mais objectivos. O arranjo entre os diversos constituintes do sistema visam sempre o alcance de objectivos.

Por outro lado, um estímulo qualquer numa unidade do sistema afecta todas as outras, há uma relação de causa efeito. O sistema sofre mudança exigindo um ajustamento contínuo.

Destes aspectos derivam características próprias dos sistemas que são a entropia e a homeostasia.

Por entropia se designa a tendência que os sistemas têm para se desgastarem, e se desintegrarem, no sentido de se subdividirem em estados mais simples. É através do processo informativo que os sistemas diminuem a entropia, restabelecendo o equilíbrio do sistema (negentropia).

Por homeostasia se designa o equilíbrio dinâmico entre os componentes do sistema, e a sua tendência para a adaptação recíproca com vista ao equilíbrio interno perante mudanças externas.

Sociologicamente, uma organização social, seja uma empresa, uma cooperativa ou uma associação, é um sistema criado pelo homem, em interacção com o meio ambiente. Esse meio ambiente é composto pelos clientes ou utentes, fornecedores, sindicatos, governo, autarquias, etc. São um conjunto de unidades integradas laborando em harmonia (ou em quase harmonia) pelo menos a maior parte do tempo, tendo como finalidade alcançar um ou mais objectivos, quer da organização como um todo, quer dos que nela participam (membros organizacionais). São, ou podem ser vistas, como um todo sinérgico, adoptando um comportamento teleológico (orientado para fins) e em permanente interdependência com o meio envolvente.

Devido a uma certa liberdade, dentro de um determinismo, dos agentes sociais envolvidos nas organizações, as consequências da acção organizativa adquirem um carácter probabilístico e não determinista, i.e., existe sempre uma certa margem de imprevisibilidade dos comportamentos.

Segundo Perrow (1981: 79-80) "as organizações são estáveis e duradoiras, com limites bem precisos e características bem marcadas que as distinguem de tudo o mais em redor. As organizações têm um local, um endereço, enfim, os indivíduos são parte delas. Trabalham lá durante certo tempo, diariamente, e depois voltam para casa. A organização existe nos fins de semana e durante as férias, mesmo quando não está presente a força de trabalho. Enfim, parece estar separada de tudo o mais no mundo...são uma casa aberta"

Possuem ainda uma capacidade para se auto-modificarem estruturalmente. É a chamada morfogénese, que ocorre quando os membros organizacionais avaliam os resultados alcançados (reais) e os comparam com os resultados desejáveis (ideais), e procedem a correcções de erros cometidos, podendo levar a uma nova configuração estrutural da organização.

Enquanto sistemas sociais, as organizações, possuem um conjunto de características próprias, que determinam e condicionam o seu estudo e que de algum modo justificam a utilização das abordagens sistémicas.

Uma organização, como uma escola por exemplo, é muito mais que o edifício e espaço que o rodeia (pátio e muros) ou que o preenche (mesas, cadeiras, quadro...) e como tal não pode ser representada através de modelos físicos, mas sim por modelos abstractos (conceptuais).

Constituídas por pessoas, actores sociais, precisam de motivações que os atraiam e os mantenham no seu interior.

Formam-se a partir da participação dos indivíduos em atitudes, crenças e valores comuns. Mesmo quando os participantes saem, a organização mantém uma certa peculiaridade própria.

Necessitam de mecanismos de controle social, formais e informais, a fim de restringirem a variabilidade e a imprevisibilidade da acção humana. Porque pressupõem funções, normas de comportamento e de acção e assentam e prosseguem valores, são esses os elementos sócio-psicológicos básicos que as constituem.

A fim de disciplinar a teia de relações sociais que se estabelecem exigem um sistema formal de funções<sup>37</sup> e porque grupos secundários ou associações que são, apenas utilizam de modo parcelar os conhecimentos e as habilidades dos seus membros.

Tendo como meta classificar, categorizar e ligar entre si as variáveis ou dimensões organizacionais (subsistemas) a abordagem sistémica implica que o investigador, para explicar as relações entre essas dimensões recorra ao corpus teórico de várias disciplinas. Modestamente, o presente trabalho recorre para além do corpus teórico da Sociologia, aos corpus teóricos próprios da Gestão e Administração, da Economia, da História, da Geografia e da Psicologia Social. Sem esses ingredientes, toda a análise ficaria situada num verdadeiro beco sem saída.

Esta análise, à semelhança do que passa com as de muitos outros autores que se advogam de sistemistas é, reconheça-se, fundamentalmente funcionalista. Mas, cremos tratar-se de um funcionalismo modernizado, renovado, conservando o postulado central de um certo nível de equilíbrio organizacional, como uma opção meramente instrumental, aceitando que existem na vida das organizações períodos de desequilíbrio, disfunções e desconexões, os quais, não são, no entanto, preponderantes.

As intromissões ambientais, forçam as organizações à mudança, introduzindo tensões no sistema, que sendo sinónimo de vitalidade o podem, contudo, levar à destruição.

Retomamos aqui o efeito de retroacção ou realimentação como fundamental para a eficácia do sistema.

Para uma eficaz auto-direcção, garantida nas organizações em estudo, e de acordo com o nosso modelo teórico-conceptual, pelo subsistema de gestão, o sistema precisa de receber três espécies de informações: 1) Informações do exterior; 2) Informações do seu passado, revocado e re combinado de modo amplo; 3) Informações acerca de si e das partes constituintes.

---

<sup>37</sup>Por funções entendemos o conjunto de papéis e de relações de papéis esperados quer dos elementos individuais, quer dos sub-grupos que as constituem. Por normas, as expectativas gerais que se exigem aos membros no desempenho das suas funções e por valores as aspirações e justificações que do ponto de vista ideológico se estendem a todos eles.

Três tipos de realimentações utilizam essas informações: 1) A busca de metas; 2) A aprendizagem; 3) A consciência.

Os sistemas aprendem pela observação, tirando proveito das experiências de outros, pela imitação, adquirindo proveito das experiências de outros, pelo confronto com modelos existentes através do pensamento, utilizando ensaios simbólicos de potenciais comportamentos e finalmente através da tomada colectiva de decisão, onde as observações de vários membros se coordenam para resultarem num modelo único considerado mais adequado.

Convém voltar a referir o cariz multidisciplinar da abordagem sistémica, sobretudo porque entendemos, tal como Joel de Rosnay (1975: 83) que essa abordagem sugere mais ser uma metodologia do que uma teoria, " C'est elle que je symbolique dans livre par le concept de microscope. Il ne faut pas le considerer comme une "science", une "théorie" ou une "discipline", mais comme une nouvelle méthodologie, permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grand efficacité de l'action".

Nesse sentido a abordagem sistémica distingue-se da análise de sistemas, por ser um utensílio desse tipo de abordagem.

As idas e vindas entre o saber teórico e os resultados empíricos (várias variáveis em simultâneo), são os procedimentos que caracterizam estas abordagens.

Uma organização enquanto sistema contém um aspecto estrutural, simbolizado nos limites que definem as fronteiras que a separam do mundo externo. Figurativamente podemos indicar os muros que cercam as instalações físicas de uma fábrica, por exemplo. Contém pessoas e meios materiais e financeiros para o seu funcionamento, bem como reservatórios de energia, capital e simbolismo, incluindo uma rede de comunicações que possibilita trocar energia, matéria e informação entre a organização e o meio envolvente, bem como entre as próprias unidades internas.

Contém também um aspecto funcional que são os fluxos de informação, energia ou de elementos entre os diferentes reservatórios. Esses fluxos podem ser de dinheiro, de produtos, de pessoas ou de comunicações informativas.

É através do centro de decisão, subsistema de gestão, que o sistema recebe os fluxos de informação provenientes dos seus subsistemas ou dos sistemas da mesma ordem e de ordem superior e define as acções com vista a orientar os fluxos, de acordo com a leitura que deles efectua.

## **2-A CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE**

A abordagem sistémica tem como prioridade construir modelos da realidade organizacional, distinguindo-se da teoria geral dos sistemas que é um conjunto de leis aplicáveis a todo e qualquer sistema.

Para Bertrand e Guillemet (1994: 44) "A teoria geral dos sistemas é um corpo de conhecimentos feito de leis sobre os sistemas em geral. Aliás, poder-se-ia designá-la como filosofia dos sistemas. Notar-se-á que o interesse, a este nível de pesquisa, pelos contextos gerais que englobam os sistemas analisados e por uma visão geral centrada na totalidade". A abordagem sistémica assume-se como uma metodologia e uma "arte": a da modelização sistémica incidindo sobre a fabricação de modelos ou então sobre a resolução de problemas.

É através da modelização que analisamos os sistemas. Sistemas e modelos são conjuntos inseparáveis como Walliser (1985: 11) sinteticamente nos adverte, " Le concept de système est en fait inséparable du concept de modèle, conçu comme système représentatif d'un système concret. Tout système réel n'est connu, en effet, qu'à travers des modèles représentatifs (représentations mentales individuelles ou représentations explicités formellement). Inversement, tout modèle peut être considéré comme un système spécifique qu'il soit de nature concrète (maquette) ou abstraite (ensemble de signes)."

Vários autores apresentam representações de modelos aplicados às organizações complexas, incluindo um número maior ou menor de subsistemas constituintes, mas em que as analogias são de certo modo elevadas. Kast e Rosenweig (1985), consideram cinco subsistemas organizacionais designados de: estrutural, técnico, psicossocial, cultural e de gestão. Para Katz e Kahn (1966), os cinco subsistemas presentes são, o da produção, do apoio, da manutenção, da adaptação e o da gestão. Para Jacques Mèlèse (1979), são nove os subsistemas organizacionais: o institucional, o financeiro, o económico, o tecnológico, o organizacional, o profissional, o espaço-tempo, o simbólico-cultural e o sócio-individual. Já Bertrand e Guillemet (1994) modelizam os sistemas organizacionais, considerando também cinco subsistemas : o cultural, o psicossocial, o tecnocognitivo, o estrutural e o de gestão.

Tendo em consideração as características próprias das organizações CERC I construimos o modelo que consideramos mais adequado para a sua descrição e análise, constante na figura 5.

Segundo Schein (1982), ao utilizarmos o paradigma sistémico no estudo das organizações, consideramos um conjunto de pressupostos fundamentais. 1) Que são um sistema aberto em interação constante com o ambiente, recebendo "inputs", transformando-os em "outputs" que exporta para o ambiente; 2) Que as

interacções com o ambiente são múltiplas; 3) Que contém subsistemas em interacções mútuas; 4) Que sofrem de limitações impostas pelo ambiente; 5) Que é difícil explicitar, claramente os seus limites de fronteira.

Este modelo desempenha uma tripla função. Uma função cognitiva, dado servir para representar as relações existentes entre as variáveis, uma função pedagógica, visto servir de suporte cómodo e simples a apresentação de fenómenos relativamente complexos e uma função de pesquisa, pelo apoio que fornece à exposição sistemática das relações entre algumas variáveis e indicadores seleccionados nos subsistemas (cf. Anexo) das organizações estudadas.

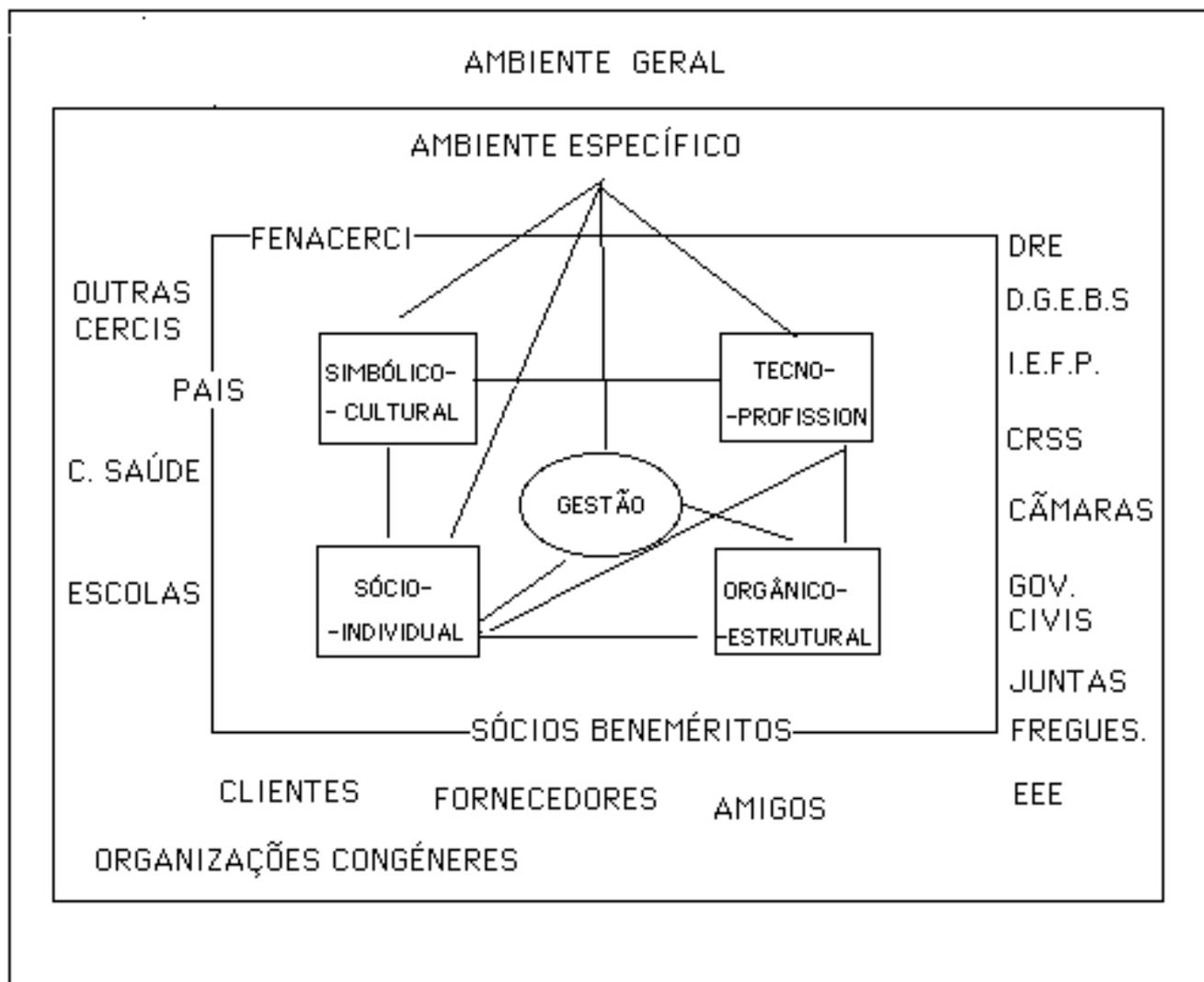
O nosso modelo é do tipo cognitivo, procurando potenciar uma reflexão prospectiva.

Não é possível dar resposta, nem explicar tudo o que o modelo sugere, de maneira que se tornou necessário recensear e restringir as dimensões (subsistemas), variáveis e indicadores, bem como as suas relações no modelo. Cada variável é operacionalizada por um conjunto de indicadores, qualitativos ou quantitativos, que procuram satisfazer um conjunto de qualidades, que podem parecer, por vezes, contraditórios<sup>38</sup>.

## FIGURA 5 MODELO DO SISTEMA ABERTO -CERCI /AMBIENTE

---

<sup>38</sup> Cf Bernard Walliser (1985: 196), a propósito das qualidades dos indicadores este autor considera que devem satisfazer as seguintes condições: pertinência, objectividade, univocidade, sensibilidade, precisão, fidelidade e acessibilidade. Condições estas que nem sempre são possíveis de combinar nos diferentes indicadores utilizados numa investigação.



São constituintes do ambiente geral vários subsistemas menores, tais como o sistema político, o sistema educativo, o sistema cultural e do ambiente específico todas as restantes forças que interferem directamente na vida das organizações, no caso particular das CERCI estão representadas na figura 5.

Os subsistemas organizacionais que considerámos no nosso modelo, para efeitos da selecção das variáveis e indicadores, podem, sinteticamente identificar-se:

- O subsistema **simbólico cultural** contém os princípios e os valores que são determinados às organizações pela sociedade global e pelo seu próprio desenvolvimento. Este subsistema define as orientações normativas das organizações, as razões da sua existência e a natureza das suas relações com o meio ambiente. Contém ainda os princípios que determinam a pertença dos seus membros, os seus referentes simbólicos, o sistema de crenças e as suas ideologias.

- O subsistema **sócio-individual** revela as interações entre as pessoas e os grupos em relação recíproca. Tem a ver com as condutas dos participantes, suas características e papéis desempenhados. Respeita ainda às redes de influência, às percepções dos actores sociais sobre a qualidade dos suportes materiais e técnicos que a organização disponibiliza para a realização das suas tarefas, imagem e tipo de liderança instituída.

- O subsistema de **gestão** é o que exerce o papel determinante. É ao seu nível que se determinam os objectivos reais. Concentra a responsabilidade pela obtenção e gestão dos recursos, próprios ou provenientes do ambiente, e a sua utilização para alcançar esses objectivos. Assegura também o controle dos membros e do sistema de comunicações.

- O subsistema **tecno-profissional** configura-se com referência às técnicas e às condições necessárias para o funcionamento da organização. Corresponde aos profissionais, aos equipamentos e aos procedimentos necessários para que as organizações possam realizar os seus objectivos. São as exigências funcionais do sistema em consonância com os objectivos estabelecidos, regulados pelo subsistema de gestão.

- Finalmente, o subsistema **orgânico-estrutural** que engloba a divisão do trabalho e a integração das tarefas. Tem a ver com as tarefas executadas, sua descrição e regras e relações entre participantes e o conjunto das responsabilidades que a organização se comprometeu a assumir.

Toda esta parte do trabalho se alicerça na seguinte questão inicial: Porque será que algumas das CERCI se encontram num estágio superior de desenvolvimento? Esta questão surge após verificação empírica, por interpretação e análise de dados estatísticos e referências efectuadas por informantes ligados às quarenta e seis organizações que constituem o universo CERCI e associadas na Fenacerci.

Com efeito, uma apreciação dos elementos disponíveis, levou-nos a constatar que inicialmente as CERCI deram primazia somente à componente de Educação Especial (todas sem excepção, ainda hoje mantém essa vertente inicial) e, que a componente formação profissional se pode considerar o passo seguinte do processo de crescimento. Daí a existência conjunta dessas duas componentes em mais de 80% das organizações. Um terceiro patamar do crescimento parece coincidir com a introdução de actividades ocupacionais, existentes em cerca de 25% das organizações. Finalmente, o crescimento actual e futuro parece apontar, prioritariamente, na criação de unidades residenciais<sup>39</sup> **"As unidades residenciais são o**

---

<sup>39</sup>Já existentes em algumas CERCI, bem como também já foram criados alguns centros de emprego protegido e enclaves, unidades de intervenção precoce, jardim de infância ou serviço de apoio domiciliário. Contudo, essas situações excepcionais

futuro" (Jaime), e outras actividades nos domínios da intervenção precoce, do apoio domiciliário, enclaves e centros de emprego protegido.

Com vista ao trabalho de campo, seleccionámos três CERCIs de acordo com os critérios atrás enunciados.

A problemática subjacente à questão inicial, consiste em procurar analisar e explicar como as similitudes organizacionais existentes nas CERCIs do estágio de desenvolvimento mais avançado assentam em modelos específicos de eficácia organizacional, que são modelos de base sistémica, i.e., tendo em conta as interacções entre o sistema e o meio e as que ocorrem no interior do sistema, entre os subsistemas organizacionais identificados no modelo.

As diversas e recentes tentativas de variadas origens (D'Aunno: 1992) que têm sido feitas no sentido de reunir e de sintetizar a bibliografia existente sobre o conceito de eficácia organizacional, fornecem diferentes leituras, por vezes contraditórias, entre os modelos apresentados.

Richard Hall (1984), por exemplo, propõe um modelo designado de contradição, baseado no princípio que existem contradições entre os diferentes elementos centrais que devem ser considerados no estudo da eficácia organizacional, tais como, metas, recursos, pessoal, clientes e comunidade onde se insere a organização. Tal modelo afasta-se das tentativas de conceber a eficácia como um conceito global, significando "a aceitação descompromissada do facto de que é tolice tentar conceituar as organizações como eficazes ou ineficazes" (Hall: 1984, 193). O autor recusa-se mesmo atribuir uma dimensão científica ao conceito de eficácia organizacional.

Este modelo de contradição assenta na relatividade da eficácia organizacional e remete para a variedade das metas, dos recursos e dos constituintes internos da organização, bem como para a variedade dos intervalos de tempo (dimensão temporal) em que se avalie a eficácia de uma dada organização. Traduz uma ideia-chave da eficácia organizacional como um conceito que mostra uma realidade parcial, ou seja, pode uma dada organização ser muito eficaz quanto às metas e pouco eficaz quanto aos recursos obtidos.

As metas podem ser conflitantes entre si, os membros das organizações podem ter visões diferentes sobre o sentido da eficácia organizacional e a visão oficial ser a resultante das relações de poder no interior da organização, regra geral, o maior peso sobre os critérios de medida a adoptar é atribuído pelos membros dos escalões superiores da hierarquia formal, quer seja individual ou colectivamente.

Não se devem ignorar as forças ambientais e as suas posições acerca de qual deve ser a eficácia da organização, em especial se tratamos de organizações altamente dependentes do ambiente externo, porque constitui quase exclusivamente o único fornecedor de recursos económicos, humanos e materiais bem como dos suportes político e público para legitimar o seu funcionamento.

Yuchtman e Seashore (1967) defendem o modelo de recursos dos sistemas, o qual estabelece uma hierarquia entre as variáveis que representam a eficácia organizacional. No topo estão os critérios finais, não mensuráveis, casos de uma excelente utilização das oportunidades e dos recursos provenientes do ambiente. Seguem-se os critérios semi-finais, pouco numerosos, cuja ênfase se situa nos resultados alcançados. São constituídos por variáveis de desempenho, independentes umas das outras, de que são exemplo o volume de negócios, ainda que fracamente correlacionadas. Na base da hierarquia encontram-se as variáveis subsidiárias, muito numerosas, concernentes aos meios de realização de objectivos e aos processos organizacionais, representando estados temporais transitórios de uma organização.

As pesquisas baseadas no modelo permitem conceptualizar eficácia como a capacidade para explorar o ambiente com vista a adquirir recursos escassos e valorizados para manter a organização a funcionar (Hall: 1984, 197)

Podemos integrar o modelo na categoria de modelos de sobrevivência. Este conceito de eficácia remete para a capacidade de uma organização se manter em funcionamento pelo maior período de tempo possível.

Outro tipo de modelos, designados de modelos de metas, são modelos de eficácia assentes nos objectivos da organização, (Perrow, 1961), (Etzioni, 1964). São, ao mesmo tempo, simples e complexos. Na sua aceção mais simplificada pode definir-se eficácia como sendo o grau em que uma organização atinge os seus objectivos. O problema é a dificuldade em definir quais são os objectivos da organização, e ainda, com maior rigor, identificar quais são os verdadeiros objectivos da organização, os quais podem colidir ou contrastar com os objectivos declarados, ou conjunto de princípios. Além disso, os objectivos reais podem variar ao longo do tempo devido a variadas pressões, externas ou internas, individuais ou colectivas, resultantes de três razões principais: 1) interacção com o ambiente; 2) alterações organizacionais internas; 3) pressões indirectas do ambiente.

Hannan e Freeman (1977), avaliando o modelo sugerem, tal como Hall, que se abandone o critério de eficácia como conceito científico, usando-o somente com critério de questões de natureza administrativa e de crítica social das organizações.

Os modelos de satisfação dos participantes (Barnard: 1979) colocam a sua ênfase na consideração dos juízos que os indivíduos ou os grupos tecem sobre a

qualidade da organização, sendo o sucesso organizacional dependente da capacidade da organização para sobreviver, obtendo contributos dos seus membros em troca do fornecimento de incentivos e de recompensas satisfatórias para eles (servem os objectivos dos participantes). No fundo, podemos considerar eficácia como sobrevivência da organização pela sua capacidade para sobreviver trocando recompensas e incentivos pelo esforço e trabalho dos seus membros. Aqui a eficiência e a produtividade serão factores de sobrevivência da organização.

Tal modelo revela, em nosso entender, uma falha muito importante. Ignora ou pelo menos menospreza a influência do ambiente externo, o qual directa ou indirectamente se torna subsidiante e subsidiário dos inputs e outputs organizacionais. Perde de vista que as decisões a respeito dos objectivos pode desequilibrar a relação de paridade entre as trocas realizadas entre a organização como um todo e os seus membros individualmente considerados.

Na perspectiva dos modelos de função social, eficácia aparece definida como o grau em que uma organização desempenha as suas funções sociais.. Trata-se de uma visão funcionalista com origem nas análises de Parsons (1960) sobre os problemas básicos que todos os sistemas sociais devem resolver.

Para Taylor, Ford e seus seguidores eficiência pode definir-se como a melhor maneira de efectuar uma trabalho. A eficiência é conceptualizada na perspectiva do homem económico, centrada na tarefa, métodos e processos de trabalho. A consequência directa da eficiência é a produtividade. Quanto maior a eficiência, maior a produtividade, ou seja, quanto melhor for a relação entre o que pode ser realizado e o que se realiza (potencial/real), tanto maior será a produção de uma dada unidade produtora por unidade de tempo (produtividade).

Esta imagem de eficiência, transposta do plano meramente individual, para o plano organizacional, traduziria um conceito global de eficiência assente no máximo de rendimento possível de alcançar por uma dada organização verificável na quantidade de produção efectivamente conseguida.

O aumento da eficiência está ligado à redução da fadiga e à melhoria das condições gerais de trabalho, sua divisão, especialização do trabalhador e supervisão funcional. Implicava uma simplificação máxima da tarefa e do desenho do cargo. Delimitam-se tempos-padrão necessários para a realização de uma tarefa por um operário normal, como os factores de máxima eficiência. Para esforços superiores o incentivo económico era introduzido como elemento compensador.

Henri Fayol busca a eficiência organizacional a partir da estrutura da organização. Eficiência estritamente técnico-económica para a qual a organização é apenas um meio para a alcançar.

Os teóricos das relações humanas centram-se nas pessoas, aspectos psicológicos e sociológicos. Eficiência não pode ser determinada pelos níveis de produtividade, capacidade física ou psicológica do trabalhador, mas sim pela sua capacidade social, conforme parece resultar das experiências de Hawthorne.

Equilíbrio entre a capacidade de produção de bens ou serviços e a distribuição de satisfações aos empregados é o conceito de eficiência derivado deste tipo de abordagem das organizações.

Peter Drucker (1970), teórico neo-clássico da administração, apresenta uma dupla perspectiva de eficiência e de eficácia organizacional.

Para este autor eficácia é uma medida normativa de alcance de resultados, referindo-se à capacidade da organização satisfazer as necessidades da sociedade em bens e serviços.

Eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos no processo de satisfação das necessidades sociais, relação essa entre entradas e saídas e entre custos e benefícios.

Numa perspectiva das organizações como sistema aberto podemos, ainda, referir o interessante conceito de saúde organizacional de Bennis (1976), em que o modelo de eficácia pode ser definido a partir dos critérios de saúde mental aplicados às organizações.

Os conceitos de eficácia e de eficiência organizacional surgem amiúde ora separados ou confundindo-se entre si. Por essa razão apresentam-se ora simples ou complexos e dotados de uma certa ambiguidade. Muitos autores têm-se, prioritariamente, preocupado mais em medir os níveis de eficácia ou de eficiência do que em precisar os conceitos. São exemplos ilustrativos estudos de Georgopoulos e Tannenbaum (1957), Perrow (1961), Seashore (1965), Hirsch (1975), Coulter (1979), Kameron e Wheten (1981), Angle e Perry (1981) Young (1982) e Gooding e Wagner III (1985) e Tsui (1990).

Isso mesmo é reconhecido por D'Aunno (1992: 341), " Unfortunately, there is still little agreement about the definition of organizational effectiveness, each with a somewhat different definition of effectiveness and varying criteria to assess it."

Aceitando o princípio de que mais do que medir os níveis de desempenho organizacional, cujos critérios de medida dependem de modo inquestionável da natureza da organização, interessa-nos demonstrar neste estudo que as organizações deste tipo, não industriais e não lucrativas, desenvolvem os seus próprios modelos de eficácia e de eficiência a partir dos quais os actores sociais definem e orientam as suas opções de desempenho, crescimento, adaptação e sobrevivência organizacional.

De algumas conclusões oriundas da teoria dos sistemas os modelos de eficácia e de eficiência assentam os seus critérios no ciclo do processo input-output, bem como nas inter-relações entre a organização e o seu meio ambiente, havendo de acrescentar uma dimensão temporal, a qual de acordo Gibson, Ivancevich e Donnely (1981) é de extrema importância. Deste modo os membros organizacionais elaboram modelos próprios a partir de uma leitura sistémica da realidade em que se inserem e pautam as suas acções a partir de certos vectores estratégicos, apoiando-se neles ou ignorando-os, que os fundamentam e os suportam.

Admitimos que, mais do que determinar os graus de eficácia ou de eficiência, dependentes dos critérios de medida seguidos pelos investigadores, importa identificar e classificar os modelos construídos pelos actores sociais e determinar os mecanismos que numa óptica de sistema conduzem à sua adopção, descobrir contradições e prever as consequências para o presente e para o futuro.

Acreditamos que a natureza das organizações estudadas não as torna passíveis de medidas de eficácia ou de eficiência em termos de produtividade ou de conceito semelhante.

Julgamos que o modelo de eficácia desenvolvido pelos membros destas organizações visa sempre a sobrevivência, a adaptabilidade e que os modelos de eficiência procuram o melhor desempenho organizacional.

É baseando-nos nestes princípios teóricos que conduzimos a nossa investigação no sentido de identificar e analisar as consequências dos modelos de eficácia e de eficiência adoptados pelos actores sociais que participam nas CERCI estudadas.

Em termos metodológicos, privilegiamos a comparação entre um conjunto de variáveis e indicadores, comuns a todas as organizações em confronto. Acompanhando a sugestão P. Blau (1971), focalizamos os atributos das organizações, comuns ou particulares, e os processos que os produzem. Tanto as características distintas quanto as idênticas serão analisadas. É óbvio que só as características idênticas serão sistematicamente analisadas, por serem consideradas como conferindo unidade/identidade às organizações em estudo. A descrição é neste caso o método mais adequado.

Assim, a análise, assentará, num processo tridimensional, uma trajectória de "sínteses-comparações-retornos" entre as diferentes representações que, para Mèlèse (1979), são próprias das análises sistémicas:

- GLOBAL > LOCAL: Por exemplo, das metas e dos objectivos aos problemas das unidades internas.

- INTERNA > EXTERNA: Por exemplo, das relações com as tutelas às relações entre serviços.

- ORGÂNICA > FUNCIONAL: por exemplo, das características próprias às lógicas de funcionamento sistema global:

Assim, partimos das seguintes hipóteses:

- Considerando que a semelhança funcional das CERCI traduz um único e idêntico modelo de eficácia mas diferentes modelos de eficiência organizacional.

- Admitindo ainda que o modelo de eficácia se estabeleceu e consolidou implicando o meio envolvente e os restantes subsistemas organizacionais e, que orienta o futuro das organizações. Nesse sentido existe uma representação partilhada do modelo estabelecido tanto do ponto de vista inter-organizacional como do intra-organizacional. Pelo que, na linguagem sistémica, o modelo traduz a capacidade morfogénica das organizações.

- O modelo de eficiência deriva do modelo de eficácia, com implicações mais efectivas nos subsistemas tecno-profissional, orgânico-estrutural e de gestão. Funciona como um canal de retroacção, controlando o presente das organizações.

- Como cada organização singular define de maneira diferente a forma de corrigir os desvios em relação ao esperado, podem diferentes organizações adoptar diferentes modelos de eficiência organizacional.

## **CAPÍTULO III**

**(A EFICÁCIA NAS CERCIS: IDENTIFICAÇÃO E VECTORES)**

## 1- IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE EFICÁCIA.

Na perspectiva do conjunto da sociedade, a eficácia poderá representar-se como o modo em que as organizações realizam as suas missões, metas ou objectivos, tendo em consideração as restrições da existência de recursos que são limitados para necessidades ilimitadas. Este princípio apresentado por Gibson et al. (1981: 77) tem um alcance muito amplo. Na realidade as organizações estabelecem os seus próprios modelos de eficácia com vista a atingirem as finalidades que a sociedade lhes propõe.

Esses modelos representam idealmente o grau máximo em que os actores organizacionais determinam o alcance dessas finalidades. São guias para a acção, próprios, de um certo estágio do desenvolvimento organizacional ou conducentes ao seu alcance. Daí os modelos poderem variar consoante as situações de cada tipo de organização singular. São estabelecidos pelos membros organizacionais, em especial pelos membros que controlam o subsistema de gestão. São modelos de racionalidade limitada, seguindo a perspectiva de Michel Crozier (1977), para quem a organização é um sistema de acção concreto no qual os actores sociais agem mais conforme objectivos de compromisso com os seus parceiros de jogo, do que em função de considerações abstractas racionais.

O jogo de actores nas CERCIs estabelece-se entre os participantes organizacionais, o Estado, os deficientes e as suas famílias. Neste jogo de interesses mútuos o estabelecimento do modelo de eficácia procura servir os interesses dos participantes, salvaguardar os imperativos do Estado (cf. a Lei 9/89) e legitima-se na ideologia dos interesses dos deficientes e das suas famílias.

Ao modelo de eficácia perfilhado pelas CERCIs estudadas designamo-lo por modelo da **imprescindibilidade organizacional** porque se baseia no princípio das necessidades permanentes da pessoa com deficiência mental, desde o início até ao fim da vida (nas palavras dos próprios participantes, *desde que nasce até que morre*) a partir do qual os membros das CERCIs definem a legitimidade da existência das suas organizações e o alcance das suas metas. É um modelo que reconhece implicitamente a utopia da integração sócio-cultural e económica das pessoas deficientes mentais. Revela que por detrás da cortina dos discursos oficiais dos participantes acerca da reabilitação e da inserção na vida activa se pautam racionalmente as acções pela crença na impossibilidade, pelo menos relativa, dos objectivos idealmente prosseguidos, i.e., admitindo, até certo ponto, a não integração e a segregação como metas organizacionais reais.

De facto, adoptar este modelo legitima a concentração numa única organização da consecução dos princípios gerais da política de reabilitação

mediante os quais, devem existir respostas médicas, técnicas, pedagógicas e sociais contínuas a todos os indivíduos deficientes, qualquer que seja a sua idade, origem social, geográfica ou étnica.

Este modelo de eficácia procura a satisfação dos interesses dos participantes como modo de garantir o futuro profissional dos que trabalham nestas organizações. Satisfaz-se com um alcance contínuo de objectivos reais parciais ou incompletos, não quantificáveis pela natureza do objecto, "**Atingir um objectivo que se tenha traçado, mesmo que incompletamente, desde que fique logo a perspectiva de outro que se vai seguir**"(Rosa) e constitui uma reforço positivo para justificar a não realização total de objectivos, desvalorizando *a priori* os fracassos organizacionais.

Outra coordenada do modelo é a busca permanente do reconhecimento social. Ser bem visto na comunidade local e merecer a atenção das tutelas governamentais, bem como crescer, fundar novas unidades de prestação de serviços aos seus utentes que abranjam todo o ciclo de vida por precisarem sempre "**em maior ou menor grau de apoio toda a vida**", constitui a forma privilegiada da adaptação à mudança.

Representa uma adaptação aos novos contextos internos e externos das organizações, envelhecimento dos utentes e aumento do número de casos mais complicados (deficientes profundos ou severos) no conjunto das população atendida e aproveitamento das oportunidades favoráveis, resultantes da consolidação dos valores da solidariedade social para com as pessoas com deficiência através, nomeadamente, dos normativos de política social que durante o percurso histórico das CERCI foram sendo introduzidos.

Colocando as suas actividades ao serviço da sociedade que lhes fornece os meios (inputs), as CERCI realizam os seus outputs de sistema, pelo desempenho da função de harmonizar a vida social, encarregando-se do processo de socialização de indivíduos estigmatizados que os agentes sociais tradicionais se revelam incapazes de efectuar com sucesso.

O modelo da imprescindibilidade organizacional é por isso simultaneamente um modelo de satisfação dos participantes, de realização de objectivos, de crescimento, de adaptação e função social.

Assente num conjunto de cinco vectores que atravessam todo o sistema organizacional, a análise das suas múltiplas relações permite a descoberta dos invariantes, estimulantes, condicionantes e consequentes, que permitiram a adopção, manutenção e desenvolvimento do modelo de eficácia identificado.

Os invariantes são os elementos (variáveis e indicadores) que no modelo do sistema organizacional considerado são apresentados como relativamente estáveis,

pouco susceptíveis de transformação num espaço de tempo mais ou menos determinado. (curto ou médio prazo).

Os estimulantes são o conjunto de elementos internos ou externos que no sistema ou por influências ambientais influenciam a institucionalização do modelo de eficácia.

Por condicionantes, consideramos os elementos, ignorados ou não, que limitam ou regulam as capacidades do sistema organizacional em se adaptar ao tipo de modelo de eficácia identificado.

Os consequentes são os elementos do sistema que se alteraram ou que se podem vir a alterar como resultado dos efeitos provocados pelo modelo de eficácia. Consequentes que podem ser desejados, (positivos), ou indesejados, (negativos) para o sistema organizacional.

## **2- OS PRINCIPAIS VECTORES DO MODELO: SUAS RELAÇÕES COM O SISTEMA**

### **2.1- O vector dos valores da solidariedade social**

#### **2.1.1- Os princípios e as finalidades**

As CERCIs são organizações destinadas a dar expressão prática às preocupações dos sentimentos de solidariedade entre as pessoas e os grupos. Implicam a solidariedade em sentido moral, uma ideia de dever e de reciprocidade.

É o meio que determina os princípios básicos da existência e lhes fixa o conjunto dos objectivos ideais pelos quais pautam a sua acção. O meio pode ser visto ou entendido como “um conjunto de elementos, estados ou acontecimentos, mais ou menos distinguíveis, sejam essas discriminações feitas em função das relações espaciais ou temporais, ou ainda propriedades” (Bucley: 1976, 98), ou, se quisermos simplificar, podemos defini-lo como sendo tudo o que fica fora do sistema organizacional considerado, admitindo que se pode separar em dois níveis, o meio geral e o meio específico.

Assim, o meio geral (supra-sistema), pode ser decomposto em vários sistemas menores, dos quais alguns exercem uma influência muito forte na estrutura das organizações de solidariedade social e, concomitantemente nas CERCIs.

Em primeiro lugar, o sistema político, quer no situemos ao nível nacional, quer ao nível transnacional (União Europeia) exerce influências nas CERCIs pelas orientações inerentes às políticas sociais nacionais e comunitárias.

Os princípios ideológicos dos sistemas políticos democráticos onde nos inserimos, constituem uma força muito poderosa pelas orientações ou intenções que dão origem a declarações de princípios e publicação de leis e outras disposições legais, geradoras ou enquadrando políticas sociais em favor dos socialmente excluídos e desfavorecidos, justificam e legitimam a existência destas organizações.

Em segundo lugar o sistema cultural fomentando e consolidando os valores da solidariedade social que expressam a necessidade de ajudar os indivíduos excluídos ou marginalizados das sociedades modernas. A emergência dos novos estilos de vida, muitas vezes alicerçados numa representação estética da pessoa humana, impõem organizações de socialização para substituir os agentes socializadores tradicionais (familiares, parentes, grupos de amigos ou a escola), que não se consideram em condições de assegurar e, em cuja crença de eficácia assenta a desresponsabilização desses mesmos agentes.

Em terceiro lugar, o sistema educativo que, na perspectiva filosófica dos sistemas democráticos, engendrou a escola para todos, dando formação e conferindo competência a actores sociais capazes de lidar com os "handicaps" de socialização.

Em quarto lugar o sistema profissional, através do direito da igualdade no acesso ao trabalho para todos, independentemente da sua condição física ou mental.

E, finalmente, o próprio sistema económico, com as crises e abundâncias, entre outras forças exógenas, forçam e condicionam a acção das CERCIs, penetrando directamente o seu subsistema simbólico cultural, na medida em que definem os princípios e as finalidades organizacionais. Penetram ainda no subsistema de gestão, influenciando os métodos de gestão e no subsistema tecno-profissional, conferindo especialização e competências ao pessoal.

O meio específico das CERCIs, definido como "o conjunto das forças específicas que actuam no processo de decisão e nas operações de uma organização" (Kast e Rosenweig:1985), que varia de acordo com o tamanho e a natureza e a localização geográfica das organizações. É principalmente constituído pelas organizações do Estado que intermedeiam os inputs que a sociedade lhes fornece, pelas autarquias locais dos concelhos de influência, cada qual com as suas características demográficas, políticas e económicas próprias e, ainda com impacto directo nos subsistemas de gestão (recursos económicos, património e métodos de

gestão), no subsistema orgânico estrutural (complexidade) e no subsistema simbólico cultural (posição perante o meio), os governos civis, as equipas de educação especial, os centros de saúde, as organizações congéneres, entre outros de menor importância (cf. figura 4).

Sujeitos a uma certa controvérsia presente na literatura quanto à identificação dos elementos de fronteira de uma dada organização, consideramos no caso das CERCI, que existem certos elementos (indivíduos e organizações) cujas posições no sistema das relações de interacção, surgem ao investigador e são tidas nas representações e nas práticas dos participantes, pelo menos transitoriamente, como “unidades da organização”, auxiliares com capacidade para, em alguma ocasião, reduzirem as incertezas e os constrangimentos.

Estão nestas condições a Fenacerci, a Formem, os pais dos deficientes e determinados amigos da organização, pessoas com elevado prestígio e influência social capazes de aceder às organizações do meio específico, quer como factor de pressão, quer como factor de convencimento.

Orientam a acção das CERCI um amplo conjunto de princípios, de unidades simbólicas, mais atraentes do que a realidade atingida, que denominamos de objectivos ideais, que garantem, no plano teórico, a igualdade de oportunidades e tratamento das pessoas deficientes mentais e suas famílias, fixam os limites dos objectivos das CERCI perante essas pessoas e determinam o conjunto de bens e de serviços que deverão disponibilizar-lhes.

O reconhecimento explícito dessa situação são os direitos das crianças e jovens deficientes mentais à educação formal, à protecção social e à prioridade de acção como metas formalmente definidas nos estatutos das CERCI<sup>40</sup>. Encaixam no sistema de valores da solidariedade social, mas promovem objectivos utópicos por natureza, como o designado processo de integração sócio-cultural, objectivo ideal por excelência das organizações CERCI. Alcançar esse objectivo amplo, supõe, realisticamente, um conjunto de objectivos de alcance intermédio. São as metas possíveis de serem alcançadas num futuro mais ou menos próximo.

Os pilares primários que determinaram e sustentam a formação e continuidade das CERCI são os valores da solidariedade social reconhecidos e partilhados pelos seus membros. A igualdade de direitos e de oportunidades, amor ao próximo, bem fazer, dedicação à causa, entre outros, constituem uma

---

<sup>40</sup>-Entre os objectivos estatutariamente definidos contam-se, entre outros, os seguintes:

- Acção preventiva e detecção precoce da deficiência
- Erradicação de preconceitos e estereótipos sociais
- Desenvolvimento das capacidades dos deficientes.
- Inserção dos deficientes no ensino regular e no mercado normal de trabalho.
- Promoção do interesse da juventude para profissões ligadas à problemática
- Dinamização da acção dos pais e de outros actores sociais interessados.
- Colaborar com o Estado e com outras organizações congéneres

constelação universal de valores últimos das organizações do género, são invariantes que suportam no interior do subsistema simbólico-cultural o estabelecimento do modelo de eficácia.

São pilares secundários de sustentação, as disposições normativas formalmente apresentadas em declarações e leis tais como: Declaração Universal dos Direitos do Homem, Declaração dos Direitos da Criança, Declaração dos Direitos Gerais e Particulares dos Deficientes Mentais a Constituição da República Portuguesa, Código Cooperativo e demais legislação nacional e comunitária.

Em relação a estes reconhece-se e reconhecem os membros das CERCIs que, na sociedade portuguesa, já foram dados passos significativos no sentido da aceitação plena da pessoa deficiente mental, i.e, a precaridade dos valores sobre a bondade da integração sócio-cultural dessa categoria de pessoas têm vindo a esbater-se em função do estabelecimento de um quadro progressivo de mudança de atitudes e comportamentos, com a democratiização da vida pública, factor decisivo para a emergência, reconhecimento social do movimento CERCI e consolidação desse conjunto de valores.

Realidade a determinar a existência e o apoio da sociedade às organizações de solidariedade social, como as CERCIs e outras congéneres, tornadas indispensáveis, devido ao reconhecimento social de que a existência de pessoas desfavorecidas mentalmente constitui um problema social.

Paralelamente, desenvolve-se um conjunto das acções concretas, para as quais se dirigem a maioria dos esforços dos participantes organizacionais, que constituem as metas possíveis de serem alcançadas num futuro mais ou menos próximo. Essas metas, que denominamos de objectivos reais, passíveis de mensuração ou de avaliação mais ou menos objectiva, consistindo na criação de unidades de atendimento (valências) visando a educação formal, ocupação ou emprego e outras realizações de natureza desportiva ou recreativa. São as formas de procurar reduzir os défices de socialização, que tornam as pessoas deficientes sociologicamente desviantes e as impedem de participar em pleno na sociedade e na cultura, as prioridades organizacionais resultantes da adopção do actual modelo de eficácia.

Sem embargo, podemos inferir de um certo desfasamento entre o preconizado nos objectivos idealizados, normativamente assumidos pelo corpo social, (objectivos ideais) e o resultados realmente alcançados pelas organizações criadas para a sua consecução (objectivos reais).

Assim, por exemplo, a referida pretensão de integração social, pela vias educacionais ou profissionais encontra-se fortemente comprometida com as contingências e com as sensibilidades do ambiente externo, presentes quer na

orientação das políticas sociais adoptadas pelo Estado, através dos organismos da tutela administrativa das organizações, quer nos comportamentos dos diferentes agentes sociais.

Ora, a satisfação do conjunto dos objectivos declarados e não satisfeitos são uma pretensão legítima, fundada num certo direito natural. Direito esse que garante não somente a sua existência simbólica com inclusive legítima a sua efectiva consecução.

### **2.1.2- A procura do reconhecimento social**

As organizações afectam a sociedade em que se inserem e em que operam. Se bem que seja a sociedade em larga escala a determinar o que as organizações devam ser, não é menos verdade que as organizações também provocam mudanças, por vezes drásticas, nessa sociedade.

As CERCI, organizações interventivas, destinadas a resolverem problemas sociais, são agentes de mudança. Pelo seu esforço e pelas suas actividades procuram afectar a estrutura social, pois a consolidação dos valores exige um esforço contínuo de afirmação da sua necessidade social.

Ao longo do seu percurso histórico, a generalidade das CERCI tem vindo a obter uma crescente afirmação de reconhecimento social, que pode ser visto em dois sentidos: 1) Na consolidação dos valores da solidariedade social face ao indivíduo deficiente mental e; 2) No reconhecimento de si mesmas como organizações úteis socialmente.

Inicialmente as CERCI eram, de acordo com os testemunhos, muito pouco reconhecidas socialmente, "**antes nem queriam ouvir falar de nós(...) quando íamos à praia fazia-se um deserto à nossa volta**"(Rosa). Essa rejeição social que terá sido comum à generalidade das organizações CERCI até ao final da primeira metade da década de oitenta, resultou no fechamento das CERCI à sociedade. Fechamento de que saíram com a adopção do modelo do actual eficácia. O facto de terem alargado os seus objectivos de intervenção forçou a abertura ao exterior no sentido de poderem satisfazer as exigências funcionais da mudança a que se submeteram.

É assim que se explica que o processo de integração das crianças e dos jovens deficientes mentais na escola regular tenha sido e ainda seja, alvo de contestação por parte dos dirigentes das CERCI.

As incidências não foram sentidas da mesma forma nas diversas organizações. Nas três CERCI que analisamos, pelos diversos testemunhos recolhidos, provavelmente, foi na Cerciav que os efeitos mais se fizeram sentir. Nesta CERCI decorreu um rigoroso inquérito administrativo e financeiro ordenado

pela entidades competentes na sequência de jogos de poder que provocaram clivagens internas, com sequelas na saída de muitos participantes e traumas individuais e colectivos nos que permaneceram. Por exemplo, a frieza das relações com a Câmara Municipal de Aveiro têm nesses acontecimentos a sua origem, pois como nos referiram **"ainda lá estão os que apoiaram o inquérito"** (um funcionário).

Este tipo de resistências, tal como outros problemas internos que muitas enfrentaram, consubstanciados em disputas internas entre grupos rivais, aliados ao estigma de organizações conotadas com o PCP ou com a Esquerda em geral, conduziram as CERCIs a um certo isolamento social.

Não tem sido, no entanto, fácil às CERCIs mudar o ambiente à sua volta. As organizações não mudam a sociedade de acordo com a sua própria vontade. Existem restrições culturais quanto à percepção dos valores da solidariedade e quanto ao papel que cabe a essas organizações desempenharem.

O reconhecimento social é um processo contínuo, não se instaura de modo automático. É bom recordarmos que as organizações tendem a ser conservadoras por natureza, a própria sociedade não conduz a mudanças imediatas no comportamento das organizações.

A partir de 1985 com a criação da FENACERCI as CERCIs entraram num fase de estabilidade interna generalizada, que proporcionou o desenvolvimento do actual modelo de eficácia.

Desde então têm procurado conquistar a adesão social ao seu projecto. O exemplo paradigmático desse propósito são as campanhas do "pirilampo mágico" que desde 1987 têm vindo a obter êxitos sucessivos. A venda de um milhão de artefactos e todo o restante espaço propagandístico e publicitário constituem factores importantes de reconhecimento social do movimento CERCI. É vulgar encontrar nos veículos automóveis, em qualquer parte do País, esses artefactos, e muito raro encontrar (fizemos essa experiência) nos meios urbanos, pessoas que não conheçam estas organizações e aquilo que fazem.

Hoje muitas CERCIs têm uma postura de abertura quase total ao exterior. Deliberadamente participam e organizam eventos culturais (seminários, colóquios encontros), recreativos e desportivos diversos com o objectivo de levar ao conhecimento da sociedade as suas actividades e pôr os seus utentes a participarem na vida pública. São exemplos desses esforços organizacionais a participação em provas desportivas para deficientes, cursos de carnaval, férias desportivas ou simples estadias na praia ou no campo, etc. É, também, prática corrente a edição de folhetos, jornais e revistas que são divulgadas ao público.

Entre as CERCIs que estudamos, em particular na Cercifaf e no CECD esse esforço é visível. O exemplo mais expressivo é fornecido pela Cercifaf. Quem se

desloca a Fafe encontrará placas sinalizadoras, claramente visíveis, indicando o trajecto rodoviário para a sede da organização. Mais do que indicar um caminho, constitui um pretexto para incutir na consciência social dos habitantes da cidade a importância da organização, i.e., tem uma função latente.

A expansão dos objectivos na área da formação profissional funcionou como a alavanca do processo de mudança ao forçar as CERCI a alterarem a sua conduta. Houve que alargar as parcerias, encontrar locais para estágios e colocações pós-formação dos formandos obrigou a contactos empresas, em suma, tornou-se indispensável procurar obter um elevado grau de reconhecimento social:

**" Foi com a formação profissional. Antes era ter apenas boa imagem. Hoje após realizações com impacto, fizemos uma boa aproximação à comunidade. Exposições de trabalhos manuais, jogos, semana aberta. Imagem do não coitadinho. tem alguns custos. De 91 para cá fizemos e difundimos o nosso logotipo. Intercâmbios com a escola normal. Criámos ofertas para as pessoas importantes. Realizámos encontros com empresários para colocar os formandos. Organizámos um cocktail. Cada vez é mais preciso. Isto surpreendeu muita gente visto que não tínhamos objectivos de pedir apoio financeiro. Apenas divulgar o nosso trabalho e o dos nossos formandos. Hoje já recebemos pessoas e lhes oferecemos o almoço. Há 4 ou 5 anos atrás era impossível. As placas de informação colocadas na cidade. Listas telefónicas do Concelho para oferecer aos sócios que custam tanto dinheiro como o que eles pagam. Uma boa imagem vale muito(...)fizemos jornais, brochuras..." (Luís), ou como no caso do CECD em que "Temos o Boletim. Fizemos folhetos da Escola de Formação profissional. Publicitámos o trabalho pelos folhetos. Convidámos amigos e autarquias. Na entrega dos diplomas aos formandos chamámos a comunicação social. O pirilampo mágico também é um veículo. Fizemos uma festa em directo com uma rádio(...) a imagem do que o CECD é no sentido de melhorar a imagem da pessoa com deficiência(...)paralelamente valorizamos a nossa imagem. Fomos agraciados com a medalha do 1º grau ouro da Câmara Municipal de Sintra. Reconheceram o trabalho que fizemos no Concelho. O ano passado fizemos o Carnaval na Rinchoa com outras escolas(...) e desde os idosos que nos abriram as portas, mais uma tuna, uma filarmónica, pusemos o pessoal a desfilar em Mira Sintra" (Carmem).**

Também na CerciaV se desenrolam idênticos processos como se nos refere um dos nossos informantes " Na festa de Natal na Gafanha convidámos empresários onde temos formandos, entidades locais, juntas de freguesia, câmaras, IEFP a quem estamos ligados. Às vezes aparecem, outras não. Divulgamos os nossos cursos de formação profissional ao INSCOOP e entidades de saúde, educação e emprego. Temos tido alguns resultados. A nível dos protocolos e das parcerias estamos a investir. Já há alguns concretizados. Temos cerca de 20 parcerias.

Hoje temos credibilidade. Somos solicitados. Pela Universidade de Aveiro, por exemplo. Temos tido alunos do CEFOP. Temos tido apoio. Vários grupos que em conjunto com

a CERCI fizeram um espectáculo a nosso favor. Peditórios já fizemos. Há muito tempo que não os fazemos" (Rosa)

Dos testemunhos referidos se pode entrever a existência de um reconhecimento social resultante dos esforços que as organizações têm efectuado, implicando investimento de meios. Constitui uma mudança sensível de atitudes dos membros das CERCI e em particular dos seus dirigentes<sup>41</sup>. As nossas observações de campo coincidem com os resultados obtidos nas respostas da generalidade dos membros das organizações quanto à percepção do reconhecimento social de que disfrutam no presente.

De facto são percebidos elevados graus de reconhecimento social. Interrogados os participantes quanto ao reconhecimento social do seu trabalho individual e quanto a imagem da organização no exterior, os resultados mostram algumas diferenças entre organizações (cf. quadro 10).

QUADRO 10  
PERCEPÇÕES INDIVIDUAIS DO RECONHECIMENTO SOCIAL

	SIM	NÃO	N/R
CERCIFAF	95%	0%	5%
CERCIAV	41%	43%	16%
CECD	73%	19%	8%

A Cercifaf e o CECD parecem gozar de um elevado prestígio social, o que não acontece tão nitidamente com a Cerciav. Contudo mesmo nesta última existe a percepção de um reconhecimento social aceitável. Tendencialmente são os participantes em situação de destacamento quem tem uma visão menos positiva acerca da posição social ocupada pelas organizações. Não será portanto estranha a esta representação o facto desses elementos estarem ligados à área educacional, com permanência temporária nas organizações e com um menor sentido de pertença às organizações

QUADRO 11  
PERCEPÇÃO DA IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES NO EXTERIOR

---

<sup>41</sup>Como foi provado, parece-nos que a introdução de objectivos de alcance mais preciso, cursos de formação profissional com vista à obtenção de um posto de trabalho para os deficientes que os frequentam, processo vulgarmente designado de inserção na vida activa, conjuntamente com a melhoria das capacidades financeiras constituem um factor decisivo para que a sociedade global em geral e as comunidades locais em particular, vão reconhecendo progressivamente estas organizações.

	MUITO BOA	BOA	MÉDIA	MÁ
CERCIFAF	24%	62%	14%	0%
CERCIIV	14%	71%	16%	0%
CECD	59%	38%	0%	2%

A procura do reconhecimento social tornou-se com o crescimento um dos estimulantes essenciais observados com o estabelecimento do modelo, condição indispensável para realimentar a mudança em curso.

## **2.2- O vector das configurações estruturais**

### **2.2.1- A população atendida**

O estabelecimento do modelo de eficácia preconizado encontra-se ligado a um conjunto de factores internos provenientes de alterações ocorridas no subsistema orgânico-estrutural, cujo desenvolvimento constituiu um importante estímulo para a sua implementação.

Fundadas no pós 25 de Abril de 1974, as CERCI começaram por se ocuparem de um conjunto de crianças e jovens, a maior parte dos quais portadores de graus de deficiência mental ligeira ou simplesmente com meras dificuldades de aprendizagem. Por essa razão o movimento CERCI tinha somente como objectivo declarado promover a educação e reabilitação de crianças inadaptadas. À sua consecução se dedicaram os fundadores criando escolas de educação especial. Esta lógica introduzida nas práticas dos mentores das CERCI dominou as vontades e as linhas de acção que se desenvolveram. Lógica que, como é óbvio, também se estabeleceu nas três CERCI que particularmente estudámos.

Com o envelhecimento das CERCI, envelheceu também, por dois motivos, uma parte da sua população inicial

Primeiro, porque foram permanecendo os utentes com graus de deficiência severa e profunda e multideficiência. Segundo, porque foram sendo admitidos cada vez mais deficientes nessas condições particulares. Esse envelhecimento e o maior número de casos difíceis têm como factores explicativos: 1) O facto das estruturas do ensino regular começarem a recrutar com sucesso<sup>42</sup> os indivíduos portadores de

---

<sup>42</sup>Este sucesso refere-se ao recrutamento dos jovens portadores de deficiência mental em idade escolar e não quanto à capacidade do ensino regular e das Equipas de Educação Especial em conseguir um maior grau de desempenho no processo de ensino- aprendizagem. Este recrutamento contou e ainda conta com uma resistência activa por parte das CERCI, interessadas em não perder utentes capazes mantendo uma base sólida de recrutamento e capazes de terem algum êxito na

deficiência e com meras dificuldades de aprendizagem; 2) Essas mesmas estruturas continuam a não conseguir resolver os problemas dos deficientes mentais ligeiros e moderados, que chegada a idade limite para permanecer na escolaridade obrigatória passam a procurar apoio nas CERCI e; 3) Os indivíduos com graus de deficiência mais complexa que desde o início da fundação das organizações a elas continuaram ligados, ou os que entretanto a elas continuam a chegar, foram envelhecendo.

**QUADRO 12**  
**DISTRIBUIÇÃO PERCENTUAL DE DEFICIENTES POR GRAUS DE DEFICIÊNCIA**  
**ANO LECTIVO DE 1992/93**

	LIGEIROS	MODERADO S	SEVEROS	PROFUNDO S	OUTRAS*
CERCIFAF	17%	28%	16%	0%	39%
CERCIAV	31%	15%	21%	13%	20%
CECD	37%	27%	16%	6%	14%

FONTE: FENACERCI. (\*inclui maioritariamente multideficientes)

Não sendo possível reconstruir quantitativa e qualitativamente as trajetórias de cada uma ou da generalidade das organizações do conjunto do movimento CERCI, por falta de dados, aceitamos como válida a convergência de opiniões veiculadas sobre a evolução da situação. Assim, a distribuição dos utentes por deficiências e graus de deficiência nas CERCI estudadas mostra já a importância dos casos mais complexos, conforme se pode verificar no quadro 12.

Actualmente, na quase totalidade das CERCI, uma parte significativa dos utentes tem idades superiores a 18 anos. As idades mínimas e máximas de admissão regulamentares não são respeitadas na maioria das organizações. Os deficientes atendidos podem possuir idades tanto abaixo como acima do que está definido formalmente.

Esta situação estimula e consolida o modelo de eficácia sendo também sua consequência. Assiste-se a uma indefinição formal das idades mínimas e máximas de atendimento, como acontece nas CERCI estudadas (cf. quadro 13).

---

aprendizagem do ensino ministrado. Como refere Jorge Rato da Fenacerci "As CERCI fizeram alguma resistência em que eles (jovens com dificuldades de aprendizagem) fossem para o ensino regular" ou, como refere Júlia Vasconcelos do Secretariado Nacional de Reabilitação, "De início os casos eram muito ligeiros, logo era possível em relação a esses ensinar com êxito a leitura, escrita e cálculo. Daí educação no sentido tradicional".

**QUADRO 13**  
**IDADES MÍNIMAS E MÁXIMAS DOS DEFICIENTES ATENDIDOS**  
**ANO LECTIVO 1992/93**

	Idade mínima regulamentar	Idade mínima real	Idade máxima regulamentar	Idade máxima real
CERCIFAF	6	6	indefinida	25
CERCIIV	6	7	indefinida	28
CECD	3	4	indefinida	40

### **2.2.2- A fixação dos objectivos reais**

Normativamente estabelecidos nos estatutos os princípios e as finalidades legitimam a existência das CERCI e determinam a fixação dos objectivos reais, actuando como critérios das escolhas dos líderes.

A adopção desses objectivos resultam das vontades dos participantes que exercem o poder de liderança. Na realidade as organizações per si não têm objectivos. Os objectivos são no essencial a satisfação de necessidades organizacionais, que nas CERCI resultam de uma coalizão de interesses entre os participantes, os deficientes e suas famílias e, num sentido mais amplo do interesse da sociedade global em de minorar o problema social que a existência de indivíduos deficientes constitui.

Os objectivos têm o mérito de proporcionarem orientações para o futuro. Servem de base ao trabalho e orientam as organizações para um destino que deve ser o mais previsível possível. Também orientam a previsão dos recursos que devem ser afectados às necessidades que servem.

Nas CERCI da actualidade são as direcções, implicadas no subsistema de gestão, quem, por deter a capacidade de decisão efectiva, estabelece os objectivos reais a prosseguir.

Na esteira do modelo de eficácia, a fixação dos objectivos do curto e médio prazos reside na constituição unidades de atendimento que dêem corpo ao

postulado da dependência da pessoa deficiente face às organizações durante toda a sua vida.

Daí as actuais preocupações das lideranças na construção de unidades residenciais, centros de emprego protegido, enclaves, serviços de apoio domiciliário, intervenção precoce, etc. para onde são canalizados os principais esforços dos membros das organizações, para numa determinada área geográfica atender um certo número de deficientes mentais, a fim aliviar as famílias e responder tecnicamente a cada um dos casos individuais.

Não são objectivos de alcance impossível. São racionalizados num quadro de previsibilidade de resultados. No curto prazo, resolver os problemas dos deficientes, envelhecidos e a crescente de complexidade dos graus de deficiência.

Naturalmente que a existência de unidades com diferentes problemas implica que se definam sub-objectivos para cada uma delas, definindo prioridades nos esforços organizacionais e na distribuição dos recursos a afectar. Significa dar privilégios a umas em detrimento das outras. Mas, as CERCI resolvem esta divergência com simplicidade, praticando uma utilização conjugada de recursos. Conforme notamos algures, os recursos obtidos pela unidade de formação profissional são administrados de modo a equilibrar os privilégios que essa unidade desfruta no interior do sistema organizacional e da política de reabilitação.

Outro objectivo menos assumido é a necessidade contínua da procura de meios financeiros. De certo modo esta necessidade fomenta a instauração dos objectivos de curto e médio prazo, rentabilizar as unidades de atendimento e o aumentar o património das organizações e possibilitam a instauração dos objectivos de longo prazo, a busca de uma qualidade de serviços, a consolidação do reconhecimento social do papel das organizações e, em última instância garantir a sobrevivência organizacional.

É por isso que a hierarquia dos objectivos sofre oscilações e troca de posições relativas. A primazia dos objectivos centrados na área educacional foi própria de uma etapa do desenvolvimento das CERCI, em que a entrada de recursos se fazia com base exclusiva na existência dessas unidades. Hoje com novas condições externas e internas esses objectivos mostram-se inadequados aos interesses das organizações emergindo outros como prioritários.

Esta lógica de instauração dos objectivos organizacionais é um processo que tem obedecido a razões pragmáticas, conjugando razões intrínsecas, modificação das características dos deficientes atendidos com razões extrínsecas, aproveitamento das oportunidades proporcionadas pelas políticas sociais nacionais e comunitárias:

" Passado algum tempo os miúdos começaram a crescer e aproveitámos a legislação da pré-profissional" (Carmem).

A implementação de unidades de formação pré-profissional, primeira multiplicação dos objectivos reais, correspondeu também à primeira tentativa de responder ao envelhecimento dos deficientes e à complexificação do grau de deficiência existentes em alguns deles.

" Os que vieram com 14 e 15 anos rapidamente ficaram adultos. Tivemos que dar respostas aos graus de deficiência que desde o início sempre cá estiveram. Desde o primeiro ano que temos deficientes profundos, ligeiros e moderados"(idem).<sup>43</sup>

Apesar do modelo em que foram criadas as unidades de pré-profissional não ter tido sucesso, constituíram as bases das actuais unidades de formação profissional<sup>44</sup>, em virtude de muitos deficientes, com graus de deficiência ligeira ou moderada, deixarem de ter idade para frequentar a área educacional e não conseguirem ingressar no mercado de trabalho.

Finalmente a criação dos centros de actividades ocupacionais,<sup>45</sup> que mesmo sem acordos oficiais com os centros regionais de segurança social, as CERCI, recorrendo a um expediente legal, registavam-se como organizações de solidariedade social com fins diversos e deste modo puderam dar suporte às actividades pelas razões de que nos fala um informante privilegiado:

"Foi fundamentalmente o facto de ver a população a crescer. Um jovem de 18 ou 20 anos não podia estar eternamente na valência educativa. O programa e as exigências tinham de ser completamente diferentes".(Rosa)

Este processo de crescimento não deixa de preocupar os dirigentes das CERCI pois como os mesmos reconhecem, "**Não podemos crescer muito mais, para evitar colapsos de gestão" OU " não queremos SER tão grandes, tão grandes, que as coisas se tornem impessoais".** (Carmem)

Tais receios simbolizam a contradição entre as actuais práticas de gestão, democrática e voluntária e as necessidades crescentes de uma gestão profissionalizada e de vertente empresarial, consequência a que o modelo de eficácia actual parece conferir inevitabilidade.

### **2.2.3- O factor tecnológico.**

---

<sup>43</sup>A constituição de unidades de formação pré-profissional não ocorreu simultaneamente nas três CERCI estudadas. O CECD Foi das primeiras organizações do tipo que em Portugal iniciou esse tipo de unidades (1977). A Cerciav em 1982 a Cercifaf só em 1984.

<sup>44</sup>As unidades de formação profissional aparecem em 1985 no CECD, 1988 na Cerciav e em 1989 na Cercifaf

<sup>45</sup> O CECD iniciou em 1987, a Cerciav em 1992, tal como a Cercifaf

A introdução de novas tecnologias, informática e robótica, destinadas à gestão técnico-administrativa e à intervenção pedagógica é uma das consequências do crescimento organizacional<sup>46</sup>.

Alguns desequilíbrios entre CERCIs podem ter resultado do maior ou menor aproveitamento deste tipo de oportunidades e de processos estratégicos de cooptação de elementos externos (individuais e colectivos), para participarem e desenvolverem projectos de interesse mútuo, nomeadamente de software educativo, constituem prova da nossa afirmação<sup>47</sup>:

**"À medida que aparecem pessoas que têm alguma capacidade. Podíamos andar a inventar aqui 10 anos seguidos que não haveria informática que cá entrasse",**(Luis), testemunho que mostra o papel preponderante dos elementos externos. Igualmente, a tradição de auto-aprendizagem dos membros organizacionais constituiu um factor para o sucesso na introdução das novas tecnologias:

**"Nós, a partir do momento em que começámos a saber um bocadinho de computadores que começaram a entrar nas escolas fomos à procura. Fizemos o nosso percurso de aprendizagem..."**(Uma professora)

A partilha na utilização dos meios informáticos destinados às actividades directas do atendimento, funciona como um mecanismo de estabilidade organizacional e garante o aproveitamento dos esforços cooperativos com o menor dispêndio de recursos. Também acontece para as robóticas "tartarugas-solo". Todas estas CERCI possuem equipamentos destes tipos.

A utilização pedagógica das novas tecnologias eleva as capacidades dos utentes e facilita a sua inserção na vida activa, aumenta o grau de competência técnico-pedagógica dos participantes organizacionais e o reconhecimento social das organizações. Mas se propicia condições para aumentar os níveis de satisfação dos membros directamente envolvidos, aumenta também os níveis de stress organizacional.

O processo educativo especial faz-se num quadro geral de reduzido aproveitamento das potencialidades dos meios informáticos. É que, o software educativo disponível é produzido e reproduzido tendo como padrão a pessoal normal<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup>Para apoiar as actividades educativas os meios informáticos foram adquiridos através do projecto Minerva. Também para essa área foram disponibilizados meios informáticos (software e hardware), através de projectos financiados no âmbito do PRODEP (Programa para o Desenvolvimento da Educação Portuguesa).

<sup>47</sup>São os casos do projecto denominado Nova Dimensão no âmbito do programa Horizon e do jogo pedagógico C'est la Vie.

<sup>48</sup>Os poucos exemplos a que nos referimos (Projecto Nova-Dimensão) são acções pioneiras, reveladoras da ineficiência e da insuficiência dos materiais utilizados na educação e reabilitação de pessoas deficientes mentais. O progresso nessa área, só agora começa fazer-se sentir, com base numa troca de informações, com organizações congéneres de países mais desenvolvidos da Europa Comunitária. Várias outras CERCI entre as quais se contam estas três, encontram-se envolvidas em parcerias com organizações congéneres estrangeiras.

Primeiro, pela ausência de uma política de formação que qualifique os intervenientes, o que reduz ainda mais as potencialidades dos meios disponíveis e obriga a um elevado esforço de auto-aprendizagem, gerador de desânimos e de tensões psicológicas. Estes esforços sobrecarregam as tarefas diárias dos participantes mais interessados. Não se estranha que a formação em informática, seja considerada como uma prioridade organizacional.

Todavia, no confronto entre as necessidades pedagógicas e as necessidades administrativas dos meios informáticos, a opção tem sido de os esforços privilegiarem as segundas. Existe uma racionalidade instrumental na prioridade da informatização da área administrativa.

A sobrecarga do volume de informação a circular no interior do sistema, de dentro para fora e vice-versa, resultante do crescimento em curso, aumentou consideravelmente em relação ao passado recente. O aumento do número de pessoal, do número de parceiros externos (tutelas), das exigências de respostas mais rápidas, de projectos melhor esquematizados, da apresentação de relatórios e de contas devidamente fundamentados, têm sido factores motivadores da sua prioridade<sup>49</sup>:

**" Há três ou quatro anos começámos a informatizar os serviços administrativos. Sentimos alta necessidade de equipar informaticamente os serviços administrativos. Há muitas coisas a tratar e os computadores vêm ajudar imenso. Estamos a funcionar em rede e o pessoal teve de aprender, quer isso, quer a lidar como os programas. Temos tido formação em exercício, interna e externa. Tivemos de nos adaptar a um grande "boom" de informatização. Uma coisa é gerir uma casa com meia dúzia de pessoas, outra é fazê-lo com várias valências e com 130 trabalhadores "(Carmem)**

Neste testemunho é manifesta a necessidade do reforço dos meios de controle institucional, tornados obsoletos e pouco eficazes com o crescimento em curso, por vezes, racionalizadas, mediadas por necessidades de economia de tempo na realização das tarefas e nos materiais utilizados, quando visam, no essencial, maximizar o desempenho profissional dos membros dos serviços administrativos e evitar o seu crescimento:

**"A informatização deveu-se a satisfazer necessidades burocráticas, poupar tempo e papel. Se não fosse assim ,teríamos que ter metido mais duas pessoas, pelo menos, para dar resposta às exigências."(Luis)**

Existem, ainda, motivações baseadas na crença dos dirigentes nas capacidades do processamento automático de informação.

---

<sup>49</sup>Na Cerciav o processo de introdução das novas tecnologias na área administrativa encontra-se atrasado em relação às outras duas CERCI. A falta de participantes com conhecimentos de informática na área administrativa, com necessidades absolutas de formação na matéria, conduziram a que esta organização se atrasasse em relação às outras. Existem, contudo, projectos directivos para no curto prazo, serem satisfeitas as necessidades de informatização dos serviços administrativos.

Os impactos da crescente utilização da informatização nestas CERCÍ, na estrutura formal, não se têm feito sentir. Não conduziram a alterações no estatuto dos participantes que participam no processo, nem na natureza básica do desempenho dos respectivos papéis profissionais. E, isso é válido para qualquer das áreas.

O aumento das qualificações pela aquisição dos novos saberes não teve consequências nos vencimentos auferidos, nem constitui motivo para promoções (ou recompensas) por mérito do exercício de funções mais complexas, constitui uma das invariantes do sistema.

É por isso que parece existir alguma resistência à introdução das novas tecnologias. Resistência passiva, conforme se testemunha, " **temos disponibilizada uma verba para a formação do pessoal. Já tem sobrado algum dinheiro por falta de solicitações das pessoas**"(José Luis) ou então de "que serve a gente tentar aprender muita coisa de computadores, se isso não é devidamente compensado?"(Um administrativo). Este testemunho revela também a ausência de um sistema de carreiras profissionais em dissonância com as realidades actuais, que podemos considerar como uma das condicionantes do modelo organizacional ignorada na instauração do modelo de eficácia.

#### **2.2.4- O serviço de transportes**

Um dos instrumentos cruciais para o normal funcionamento das rotinas diárias nas CERCÍ é o funcionamento regular do serviço de transporte<sup>50</sup>, num esforço intenso de percursos diários casa-CERCÍ-casa.

São muitos milhares de quilómetros que as dezenas de autocarros e carrinhas percorrem de manhã e ao fim da tarde. Trazem das suas casas os deficientes atendidos para as organizações e vice-versa. Sem este suporte logístico não seria possível, limitar o carácter totalitário das CERCÍ. É que o serviço de transporte é o garante da presença da maior parte dos utentes em qualquer das unidades internas<sup>51</sup>.

Sem o serviço de transporte o modelo de eficácia não poderia ser estabelecido. Por isso o serviço de transporte é o pilar central do funcionamento das CERCÍ. Sê-lo-á cada vez mais, à medida que a população das CERCÍ contemplar

---

<sup>50</sup>Globalmente o conjunto das CERCÍ abrange cerca de 150 concelhos, numa média de 3 por organização.

<sup>51</sup>Muitos residem em zonas afastadas, sem serviço público de transporte, outros com graus de incapacidade que não possibilitam a sua deslocação, porque as famílias não podem fazer o seu transporte ou porque as empresas de transportes não têm viaturas adequadas. Outras barreiras arquitectónicas, muitas vezes insuperáveis, também impedem a normal locomoção dos deficientes, sobretudo dos que à deficiência mental têm associada uma deficiência motora. Entre as três CERCÍ que analisamos particularmente, apenas o CECD beneficia da colaboração da autarquia no transporte de deficientes. Nesta organização os lugares disponíveis nos veículos de transporte apenas cobram 30% da população atendida, contra 70% na Cerciav e 45% no Cercifaf.

casos mais complexos. Estimamos que no presente pelo menos cerca de 40% dos utentes de todas as CERCI utilizam com necessidade absoluta o transporte diário.

Todas as três organizações possuem várias viaturas, cujo valor constitui uma parte importante dos seus patrimónios. De 1992 para 1993 esses valores cresceram de modo significativo, o valor patrimonial das viaturas ronda as duas dezenas de milhares de contos para qualquer das três organizações<sup>52</sup>.

Consequência cada vez mais notória no subsistema tecno-estrutural do modelo da imprescindibilidade é o aumento do número (motoristas e vigilantes) e da variedade de profissionais, obrigando por vezes a utilizar o trabalho voluntário de outros participantes sem categorias profissionais adequadas (polivalência de funções).

### **2.2.5- As condições gerais de trabalho**

As condições de trabalho<sup>53</sup> exigem como factor de sucesso uma elevada compatibilidade com as finalidades do modelo de eficácia.

Porém a criação das novas unidades de atendimento não partiu da criação de melhores condições de trabalho. Pelo contrário, fez-se ignorando as condições reais existentes assumindo os dirigentes que a arquitectura dos edifícios e as qualificações insuficientes dos participantes não constituíam obstáculo, pois era necessário não desperdiçar as oportunidades existentes que poderiam possibilitar melhorar as condições de trabalho.

A pouca adequação das instalações físicas sempre constituiu o principal problema das organizações. A instalação inicial em edifícios obedeceu a critérios de oportunidade circunstancial. As CERCI instalaram-se onde e como puderam. As barreiras arquitectónicas e a exiguidade dos espaços constituíram a normalidade.

Ainda hoje se reflectem nos indicadores da qualidade das instalações. De acordo com a avaliação dos participantes organizacionais e com a nossa própria avaliação estas três CERCI encontram-se em distintas situações quanto à qualidade das instalações onde estão instaladas. A qualidade global das instalações da Cercifaf é boa, a da Cerciav é regular e a do CECD inferior. Esta última funciona em instalações tidas como muito pouco adequadas às necessidades de funcionamento, em relação directa com a propriedade das instalações. Apenas a Cercifaf é proprietária de todas as suas instalações, enquanto que a Cerciav e o CECD apenas o são de uma parte.

---

<sup>52</sup> A aquisição desse conjunto de viaturas foi feito com recurso a meios financeiros exteriores, mas implica dispêndios cada vez mais elevados de manutenção e conservação bem como em combustível. Por exemplo em 1993 a Cercifaf (única que discrimina as despesas) foram gastos cerca de 2100 contos em combustíveis contra os 1800 contos em 1992.

<sup>53</sup> Referimo-nos tanto às condições materiais, instalações e equipamentos, como às condições profissionais dos participantes organizacionais.

Se a posse e a qualidade das instalações não constituiu um obstáculo à implementação de novos objectivos têm, no entanto, fomentado um esforço organizacional no sentido de eliminar essas lacunas. Uma parte das verbas recebidas nos últimos anos tem sido destinada à melhoria das condições de trabalho, pelo que o volume de investimentos em instalações e equipamentos conheceu um incremento significativo. Esse esforço de investimento, mais notório na área da formação profissional, estendeu-se contudo a outras áreas. De tal modo que, por exemplo, de 1992 para 1993 o património das organizações, medido através do valor das imobilizações corpóreas teve variações importantes como se mostra no quadro 14.

**QUADRO 14**  
**EVOLUÇÃO DAS IMOBILIZAÇÕES CORPÓREAS DE 1992 PARA 1993**

	1991	1992	1993
CERCIFAF	93.000	134.000	175.000
CERCIAV	66.000	66.000	110.000
CECD	37.000	87.000	95.000

Fonte:: Relatórios de contas. Valores em contos

A exemplo do que acontece na maioria, também estas CERCI se encontram envolvidas em projectos de adaptação, aquisição ou ampliação de instalações com investimentos próximos dos 340.000 contos, assim distribuído: Cercifaf: 60.000; Cerciav: 71.000;CECD: 210.000

Este enriquecimento patrimonial é visto como um seguro de vida para a continuidade das organizações, capaz de melhorar a capacidade de gestão, e alcançar níveis de auto-suficiência que diminuam o grau de dependência face ao Estado e factor capaz d, no futuro, impedir uma redução drástica dos subsídios à exploração.

Este volume de investimentos, é uma prática lógica do modelo de imprescindibilidade organizacional. A maior parte destina-se à instauração de unidades residenciais como uma opção estratégica, numa área muito pouco desenvolvida no nosso País<sup>54</sup>, que entronca nas disponibilidades de acesso pelas cooperativas às verbas do PIDDAC para construção de instalações e aquisição de equipamentos proporcionadas pelo Despacho 75/92:

**"A lógica é dar ao deficiente adulto a mesma possibilidade que ao não deficiente. Tirá-lo da família e dar-lhe casa. Isso vai colmatar outro problemas que é o envelhecimento dos pais.**

<sup>54</sup> Dados de 1989 referem a existência de apenas 54 unidades residenciais com um total de 1331 utentes. (Cf. MESS, Plano Orientador da política de reabilitação, p.20) (policopiado).

**Quando isso acontecer já têm a sua residência. Nós temos muita falta de residências. O que há é uma gota de água no oceano" (Júlia Vasconcelos)**

Mas as condições das instalações e dos equipamentos não são uniformes no interior das CERCI. Existem alguns desequilíbrios entre as diferentes unidades que reflectem as escalas de prioridades dos dirigentes nesse domínio. É por isso que na Cercifaf se considera o CAO como a unidade melhor apetrechada, na Cerciav o Centro de Formação, Profissional e no CECD a Unidade Educacional.

Mas as análises sobre as condições de trabalho não se esgotam nas instalações e nos equipamentos, incluem também os níveis de especialização dos profissionais, as suas qualificações.

Neste aspecto a realidade é mais dura para com as organizações. A inexistência quase absoluta de especialistas em deficiência mental é geral. A variedade de especialistas nas diferentes áreas de atendimento, com conhecimentos relacionados com a variedade da tipologia de deficientes atendidos é uma das mais graves lacunas do subsistema tecno.organizacional. Esta realidade tem sido quase ignorada na instauração do modelo de eficácia.

De facto o recrutamento de pessoal não tem em conta as qualificações indispensáveis para prestar serviços a pessoas com deficiência mental, por insuficiência do sistema educativo que não forma pessoas habilitadas ou, quando existem, não estão disponíveis para ingressar numa CERCI.

As razões invocadas são normalmente de natureza financeira, ou seja, os vencimentos praticados pela aplicação do Contrato Colectivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo não são suficientemente atractivos para recrutar técnicos especialistas. À excepção do CECD, sediado próximo de Lisboa, em que o grau de especialização sendo reduzido ainda existe, nas outras CERCI é quase nulo.

É por isso que são raros os participantes que referem encontrar-se bem preparados profissionalmente para lidar com pessoas deficientes mentais. A maioria considera que a experiência profissional, tem constituído quase exclusivamente o modo através do qual adquiriram e melhoraram algumas competências, saberes ou saberes-fazeres profissionais (Cercifaf=87%; Cerciav=95% e CECD=81%) e as suas capacidades humanas de relacionamento. Razão pela qual uma das outras principais preocupações do presente se centre na formação profissional do pessoal técnico e docente. Existe a noção de que os actuais níveis de exigência funcional ultrapassam em muito as condições gerais de trabalho, tanto das instalações e equipamentos como das capacidades profissionais.

Ignoradas são também as insuficiências dos líderes que acompanham o processo de crescimento em curso. É que as lacunas de formação estendem-se a dirigentes, sem formação em gestão de recursos humanos e financeiros ou

planeamento, que continuam a gerir as organizações. No subsistema de gestão os modos de decisão não acompanham a complexidade e a diferenciação das organizações.

Existe uma deficiência estrutural importante. As organizações são dirigidas por indivíduos com uma fraca capacidade de gestão. Logo o modelo de eficácia diferencia as CERCI sem base num planeamento estratégico, o que impede uma integração estrutural das diferentes unidade, e conduz a uma dependência excessiva dos financiamentos da formação profissional, que suportam o crescimento da estrutura organizacional.

## **2.3- O vector das relações com o ambiente**

### **2.3.1- As relações com os principais financiadores**

As CERCI, organizações sem fins lucrativos, por natureza altamente dependentes dos inputs captados no meio, encontram-se colocadas num meio específico, muito complexo e variado, constituído por uma pluralidade de elementos, (cf. figura 5), com um elevado grau de incerteza quanto ao seu comportamento no relacionamento recíproco com as organizações. Essas incertezas são fonte de constrangimentos e bloqueamentos organizacionais que de modo sistemático são parte intrínseca da vida quotidiana das organizações<sup>55</sup>.

A intervenção ambiental mais importante no plano da acções concretas reside na intervenção do Estado. É no governo e nos seus ministérios que a sociedade delega a missão de regular o fornecimento de inputs às CERCI. É, por essa razão, condição indispensável ter sempre em conta a relação com o Estado. Questão complexa e nem sempre prestável a uma análise isenta de escolhos de vária ordem, muitas são as normas jurídicas (Leis, Decretos-Lei, Portarias, Despachos, Resoluções...) que definem as regras, enquadram, direccionam e limitam as actividades organizacionais.

A evidente relação de desigualdade entre as CERCI e o Estado é uma das invariantes do sistema. O comportamento do Estado é uma peça muito importante na configuração do modelo de eficácia. É com base no comportamento previsível do Estado que as organizações planeiam as suas actividades. A sua postura é representada, amiúde, como insatisfatória e incongruente. A disponibilidade de meios materiais e financeiros varia de um ministério para outro, e materializa-se na

---

<sup>55</sup>Seria impossível reproduzir aqui de modo sistemático e aprofundado toda a teia de relações entre as CERCI e cada um dos diferentes elementos do meio específico.

Essa impossibilidade, força a selecção para a análise de apenas algumas cujos desenvolvimentos se tornaram elos vitais, da instauração e da continuidade do modelo de eficácia, numa perspectiva simbólica ou real.

cristalização de relações díspares entre as organizações e os organismos de tutela. Ou relativamente amistosas ou conflituosas.

A relação mais remota, ligada à origem do movimento CERCI, enquanto escolas de educação especial, estabelece-se com os serviços do Ministério da Educação. É uma relação conflituosa, resultante dos desencontros entre o modelo prático de aplicação dos princípios educativos especiais preconizados pelos técnicos do Ministério por um lado e, pelos dirigentes e técnicos das CERCI por outro. Na óptica dos primeiros, as CERCI não estão interessadas em integrar os deficientes nas estruturas regulares de ensino, preferindo a segregação dos que as frequentam.

Em regra, trata-se de uma relação de distanciamento organizacional, encerrada numa certa frieza e indiferença. Estritamente formal, via postal, consiste quase só na recepção e no envio dos subsídios definidos na lei e nos processos administrativos de colocação de professores destacados para as CERCI. Apenas se materializa e se personaliza no plano dos contactos directos que cada uma das CERCI periodicamente é obrigada a efectuar com a Divisão do Ensino Especial, raramente, ou com as Direcções Regionais de Educação, mais assiduamente.

É, todavia, uma relação muito mais profunda que a escassez de contactos directos entre actores sociais deixa transparecer. Alicerça-se num conflito de interesses, num choque entre poderes antagónicos instituídos. Dum lado o poder legal de quem pode definir as regras orientadoras do sistema educativo e do outro o poder de quem moldou um saber-fazer baseado no conhecimento da realidade e na competência técnica do processo empírico de aprendizagem de muitos anos de contacto directo com deficientes mentais.

O modelo de integração oficialmente delineado<sup>56</sup> constitui uma ingerência na estrutura e no funcionamento operacional das organizações, área da sua exclusiva competência, impondo regras e procedimentos. Essa submissão, inadmissível para os participantes é considerada técnica e pedagogicamente incorrecta. De facto implicam uma diminuição da capacidade das organizações, perda de importância social e técnica, ao definir a quantidade de pessoal (professores e educadores) que o Ministério tem de afectar às CERCI.

Limita ainda, as possibilidades de recrutamento de novos utentes e procura levar as CERCI a dar resposta apenas aos casos considerados mais difíceis, conduz a médio prazo ao esvaziamento da valência educacional, sua inadequabilidade e conseqüente esgotamento.

A estratégia para evitar essa situação tem consistido em opor as potencialidades e competências dos técnicos das CERCI com as insuficiências e

---

<sup>56</sup>Veja-se a este propósito o articulado do Dec-Lei 319/91 e muito particularmente o Despacho 173/ME/91 de 23 de Outubro.

lacunas da escola regular, representada com incapaz de responder com eficácia às suas próprias regras e exigências funcionais, mesmo no plano material e arquitectónico.

As representações veiculadas na imagem negativa dos serviços do Ministério da Educação, robustecem-se numa insatisfatória prestação financeira dos encargos inerentes ao funcionamento das unidades educacionais.

O direito à subvenção da totalidade dos encargos é uma pretensão legítima, decorrente do imperativo constitucional da igualdade e da gratuitidade do acesso à escolaridade obrigatória. É indesmentível que as crianças e os jovens deficientes em idade escolar que frequentam as CERICI não têm direito à gratuitidade do ensino.

A insuficiência dos subsídios atribuídos pelo Estado para o funcionamento da valência educacional gera um défice crónico nas CERICI e tem implicações na economia familiar dos que as frequentam. As famílias são obrigadas a suportar financeiramente parte dos custos da organização com a área educativa. Em regra as famílias pagam uma mensalidade correspondente ao subsídio a que têm direito pela existência no seu seio de uma pessoa deficiente. Não sendo possível, obter todas as verbas necessárias, mesmo com a comparticipação extra das famílias, as CERICI são constrangidas ainda a desenvolverem estratégias de autofinanciamento.

Conclui-se, pois, que a rotulagem de não generosidade, ineficácia, indiferença, colada pelos dirigentes e restantes participantes à imagem do Ministério da Educação assenta em pressupostos objectivos de avaliação. Esta imagem é amplamente partilhada e divulgada pelo conjunto dos dirigentes das CERICI.

Com efeito, entre as diferentes categorias dos actores sociais, nas três CERICI analisadas, existe consonância com as manifestações exteriores dos dirigentes, para quem o **"Ministério da Educação não conhece as realidades da educação em deficiência mental...é uma merda!"**. ( Um director)

De acordo com os resultados dos inquéritos aplicados constata-se uma identidade de opiniões (e de sentimentos) comungada entre dirigentes e os restantes membros organizacionais. Esta partilha estende-se aos principais parceiros externos com quem as CERICI interagem para a obtenção dos recursos.

O alinhamento ordenado das imagens tende a estabelecer a seguinte hierarquização de prestígio dos principais parceiros externos: IEFP, Câmaras, CRSS e Ministério da Educação. Tal ordenação reflecte o grau da sua importância com base num critério de recentividade da acção de cada um dos parceiros no processo de desenvolvimento actual. Pragmaticamente, reflecte o grau de satisfação do

movimento perante os apoios técnicos, materiais e, sobretudo, financeiros concedidos, que pode ser visível no testemunho seguinte:

**“As autarquias são a muleta financeira das CERCI. As tutelas são generosas, o ME é que não(...)o IEFP é a parte da tutela mais bem estruturada, mais organizadinha, regras mais límpidas, que é a formação profissional e, já falámos no salto que permitiu dar. Depois há a Segurança Social que não é tão má como o ME.”(Jorge)**

Tal opinião reflecte a importância dos elevados meios financeiros concedidos aos projectos de formação profissional apoiados pelo IEFP, os apoios regulares e extraordinários (alturas de crise) concedidos pelas autarquias, na incipiência dos apoios dos Centros Regionais de Segurança Social e a insuficiência dos apoios financeiros e materiais do Ministério da Educação, cuja antiguidade e ambiguidade de relações se construiu num quadro gerador de conflitos de competências e de ingerências directas no subsistema tecno-organizacional das CERCI.

Em resumo, tal escalonamento relativo, parece assentar no poder da subsidiariedade, ou seja, quanto maior o grau de dependência das CERCI de um dado elemento ambiental, tanto maior será o prestígio desse elemento.

Através da construção de um índice de prestígio desses parceiros, (cf. quadro 15 ) confirma-se empiricamente a comunhão geral de identidade das opiniões circulantes no universo CERCI<sup>57</sup>.

## QUADRO 15

### POSIÇÃO NA ESCALA DE PRESTÍGIO DOS PRINCIPAIS PARCEIROS EXTERNOS

	IEFP	CÂMARA	CRSS	Mº EDUCAÇÃO
CERCIFAF	2º	1º	3º	4º
CERCIAV	1º	4º	2º	3º
CECD	1º	2º	3º	4º

A única diferença no escalonamento hierárquico reside na posição ocupada pela autarquia, o único dos parceiros que ocupa uma posição variável de organização para organização.

---

<sup>57</sup>No inquérito-questionário aplicado aos membros das três CERCI, foi-lhes pedido que emitissem a sua opinião sobre a acção dos diferentes financiadores, numa escala qualitativa com quatro itens (Muito Boa, Boa, Média e Má). A partir das respostas dadas por cada um dos inquiridos foi elaborado um índice de opinião através das médias aritméticas, obtidas a partir pontuações de 7, 5, 3, 1 pontos atribuídos a cada uma das menções qualitativas referidas, ponderadas das pelo número de respondentes.

Estes resultados reflectem as relações de grande afectividade e intensidade entre a Cercifaf e a Câmara Municipal de Fafe, as boas relações do CECD com a Câmara Municipal de Sintra e, inversamente, a uma relação distanciada entre a Cercivav e a Câmara Municipal de Aveiro:

“ A Câmara é óptima. A postura do presidente é óptima. Trabalhamos para a Câmara a recuperar material escolar, por exemplo. Temos uma relação privilegiada com a autarquia”(Luis) ou “ Não nos ligam. Nem querem ouvir falar de nós...” (Júlia)

A posição dos CRSS dos respectivos distritos, resulta das expectativas futuras de comportamento. Os centros de apoio ocupacional com acordo formal são recentes. As unidades residenciais e outras valências a serem reguladas pela Segurança Social estão ainda em fase de projectos de instalação decorrentes da publicação do Despacho Normativo 75/92 de 20 de Maio.

Apesar da sintonia de opiniões entre os participantes, assume particular significado a taxa elevada de não respostas, (taxa média de 36%) sobretudo entre os mais novos nas organizações (menor antiguidade). Indiciam desconexões entre as suas representações do ambiente externo e as dos restantes membros, incluindo a liderança, sendo sinónimo de um desconhecimento da importância da acção efectiva dos principais parceiros externos, resultante de uma deficiente informação interna.

É que o crescimento preconizado pelo modelo assenta na proliferação do número de parceiros externos, logo na diversidade e no volume de informação que penetra nas fronteiras do sistema. Essa realidade contribui para uma separação entre os participantes mais antigos e os mais novos, bem como entre as próprias unidades internas.

É uma das consequências indesejadas do modelo com reflexos na perda de identidade e de sentido de pertença dos participantes organizacionais, que o desconhecimento da importância dos principais financiadores parece querer instituir.

### **2.3.2- As relações com as organizações congéneres**

Desde a sua fundação, a Fenacerci procurou constituir-se como um elemento capaz de dar unidade/identidade a um conjunto disperso de organizações, que fosse além da partilha do estatuto de organizações cooperativas a operar na área da educação especial e da mera representação formal junto do Estado. O reconhecimento social do movimento CERCI é um objectivo que esteve na origem

da federação e a que o crescimento em curso pela adopção deste modelo de eficácia tem vindo a dar expressão prática.

Todavia não existe um padrão de inter-cooperação elevada. Com excepção da campanha do pirilampo mágico, em que participam todas as CERCI a participação das organizações em seminários e colóquios, por exemplo, está submetida a uma lógica de "repetição de presenças".

São os membros das CERCI mais avançadas que normalmente estão presentes nestes acontecimentos. A intercooperação tem-se desenvolvido, essencialmente, entre as organizações que perfilham o modelo de eficácia identificado.

A intercooperação funda-se na semelhança contextual, ligando em rede um número restrito de CERCI independentemente da sua localização geográfica e vai-se consolidando pela troca de experiências e de ideias entre um conjunto bem identificado de indivíduos, cujos laços de afectividade recíproca se reforçam. São os líderes mais esclarecidos do movimento CERCI, com raízes na participação regular nos órgãos directivos da Fenacerci e, recentemente, da Formem.

Existem também relações duais e de intercooperação múltipla entre as organizações que estudamos e outras organizações, nacionais e estrangeiras congéneres, no âmbito de programas conjuntos de formação profissional e, mais frequentemente, de actividades desportivas e recreativas. Estas últimas parecem ser o único meio firme de intercooperação no conjunto do universo das organizações de reabilitação de pessoas deficientes, porque se trata de um espaço neutral face aos diferentes estádios de desenvolvimento organizacionais existentes.

Esses programas conjuntos envolvem investimento e captação de recursos, fonte de prestígio social, suscitam o orgulho dos respectivos participantes, sendo sempre representados de uma forma muito calorosa.

Na esfera da educação especial onde se faz sentir a imposição estatal face aos desígnios das CERCI, as relações de intercooperação com as Equipas de Educação Especial são pouco consistentes, muito irregulares ou não existem. Pontuais na Cercifaf e na Cerciaf, como na maior parte das CERCI existentes, apenas o CECD mantém uma estreita colaboração com as equipas da sua área de influência. É que, existe uma situação concorrencial efectiva para o recrutamento de jovens deficientes mentais ligeiros e moderados entre as CERCI e as equipas que condiciona o aparecimento e desenvolvimento de processos de intercooperação.

Concorrência que parece afastada nas restantes áreas de intervenção, nas existentes ou nas que se perfilam no processo em curso. No entender unânime dos dirigentes e de outros participantes, os restantes centros e associações existentes

não são reais, nem mesmo potenciais, concorrentes porque as enormes lacunas existentes no processo de reabilitação deixam um amplo espaço de recrutamento de utentes para todas as organizações existentes.

O crescimento a que o modelo de eficácia dá expressão concreta, assenta numa importante invariante do ambiente e constitui um dos seus poderosos estimulantes.

Estabelece, entre os participantes, a partilha de um sentimento comum de representações colectivas de superioridade face às outras organizações. A maioria dos participantes consideram a sua organizações das mais avançadas no interior do movimento e inclusive perante a generalidade das organizações que se dedicam ao atendimento de deficientes mentais. Contudo, a quase totalidade dos elementos com menor antiguidade afirma que desconhece o que se passa nas outras CERCI, por nunca ter sequer visitado alguma dessas organizações. Trata-se de um enfraquecimento do subsistema simbólico-cultural que é um dos consequentes indesejados do modelo de eficácia.

## **2.4- O Vector dos aspectos culturais**

### **2.4.1- O confronto passado versus presente**

O presente das CERCI representa-se e constrói-se em oposição ao passado, à génese. Essas representações do passado, enfatizam, sem excepção, as transformações dos subsistemas orgânico-estrutural e tecno-organizacional, a crescente complexidade organizacional, o crescimento e a diferenciação interna. São pólos referentes, orientadores da acção, valorização das mudanças, motivo de satisfação da maioria dos membros e de nostalgia para os mais antigos.

Nessa oposição entre o passado e o presente, se encontram nas justificações das acções dos actores sociais, enquanto agentes intencionais de mudança organizacional dirigida, as raízes da adopção do modelo da imprescindibilidade organizacional, **"o que temos foi pensado no início (...) em 1979 já tínhamos escrito o que deveria ser o CECD em termos de valências (...) antes éramos uma escola (...) hoje somos uma instituição"**(Carmem), que revelam a tomada de consciência da aquisição de uma posição social consolidada.

O reconhecimento da crescente burocratização que acompanha o aumento da complexidade organizacional também é manifestamente assumido, **"dantes tínhamos pouco pessoal(...) hoje temos mais pessoal e estruturas mais pesadas"** (Hermínia), reflectindo as novas necessidades organizacionais. São os efeitos do modelo no subsistema orgânico-estrutural. Tal como a necessidade de estabelecer

regulamentos internos gerais e sectoriais, com cumprimento cada vez mais rigoroso, face ao aumento do número de unidades e de participantes. Alargar o comprometimento organizacional ao ciclo total da vida dos utentes, obriga a multiplicar as regras, a condicionar as rotinas diárias das unidades aos imperativos do funcionamento de todo o sistema.

Mas, o principal confronto que o modelo de eficácia instituiu é entre o espírito da solidariedade próprio da organização cooperativa e as necessidades de um modelo de gestão tido como mais eficiente, ao qual se deve aceder. Invariavelmente surgem sempre acareações entre a dimensão cooperativa e a dimensão empresarial. Existe um certo complexo colectivo presente nas mentes dos participantes. As trajectórias do crescimento implicam uma ruptura, por vezes, dolorosa com o espírito da génese:

**"Nós, ao princípio, tínhamos pouco pessoal, havia um espírito de servir e de voluntariado muito forte, de maneira que estávamos implicados em tudo(...)hoje somos muitos mais, crescemos, profissionalizámo-nos bastante(...)nessa altura estávamos todos a aprender. Íamos cometendo erros e aprendendo" (Carmem) ou, "No início era mesmo uma escolinha, tipo corta, cola e recorta para aproveitar o material. O horário era espectacular. Era para aproveitar as pessoas. Era mesmo por amor"(Luis), ou ainda "cada vez é maior, cada dia que passa. Projectos não nos faltam" (Júlia).**

Outras marcas resultam das dificuldades de afirmação sentidas no passado. As tentativas de politização e de instrumentalização do movimento cooperativo, geraram um fenómeno global de antipatia, animosidade e desconfiança de uma parte da sociedade portuguesa, que trespassou quase todas CERCI, sem excepção:

**"Tivemos algumas dificuldades porque o movimento cooperativo foi conotado com algumas forças políticas. Passada a euforia inicial ficámos com um estatuto menos digno na sociedade portuguesa que tivemos dificuldade em limpar. No nosso caso e, de uma maneira geral, as conotações não são verdadeiras(...) foi um estigma de que nos libertámos. Ainda há pouco tempo nos perguntavam se éramos comunistas. Ainda por cima a cooperativa de moradores de Mira Sintra se chama Comunacoop"(Carmem).**

Tanto a Sul como a Norte se fizeram sentir as dificuldades de afirmação, como demonstram os problemas iniciais dos primeiros dirigentes da Cercifaf. Esses elementos, ligados politicamente ao CDS (Centro Democrático e Social) e ao PPD (Partido Popular Democrático), enfrentaram contestações pessoais por terem aderido ao movimento cooperativo *com indivíduos ligados às esquerdas*.

Representar o passado é evocar o processo de formação das organizações. Do ponto de vista formal estas organizações iniciaram as suas actividades em 1975 (Cercivav), 1976 (CECD) e em 1978 (Cercifaf). Mas, de facto, formaram-se nos anos imediatamente anteriores. Esse período foi aproveitado no recenseamento dos

casos de deficiência existentes, na mobilização de voluntários e de técnicos e na procura e operacionalização de instalações de acolhimento.

Provando a racionalidade da acção e a sua não espontaneidade, fundaram-se por iniciativa de indivíduos directamente afectados pela existência de casos de deficiência ou pela necessidade de certas pessoas utilizarem conhecimentos adquiridos, reforçada no facto de qualquer destas três organizações só ter formalizado a existência quando cumpriram os três requisitos considerados fundamentais: corpo técnico, utentes em número aceitável e escolhida a forma de personalidade jurídica .

As CERCI de Fafe e de Aveiro encontram a sua origem na acção de liderança de actores individuais detentores de um status social elevado, que foram os precursores do processo de fundação destas duas organizações. A acção dos pais e dos técnicos sustentaram essas iniciativas<sup>58</sup>.

A fundação do CECD sediado num bairro suburbano dos arredores de Lisboa, com elevada taxa de ocupação populacional, e na época sem qualquer infra estrutura de suporte económico e social resultou da acção colectiva dos seus habitantes. Organizados numa comissão de moradores local, fundaram a Cooperativa Popular dos Moradores do Bairro de Mira Sintra, que criou vários departamentos. Um deles, designado de educação e cultura criou várias organizações, creche, jardim de infância, escola de música e o CECD, entre outras.

Também, a acção dos responsáveis governamentais do passado, ao contrário dos actuais, são representados como tendo sido generosos e facilitadores da missão das CERCI.

#### **2.4.2- A capacidade inventiva dos participantes**

As organizações destinadas a dar respostas a problemas sociais exigem, no plano meramente teórico, um conjunto de atributos humanos e técnicos que os membros do corpo organizacional devem possuir. Tanto maior será essa exigência quanto mais específicas forem as condições particulares dos indivíduos a quem pretendem atingir. No caso da condição inerente à pessoa com deficiência mental

---

<sup>58</sup> Em Aveiro foi decisiva a acção do Dr. Madeira Carneiro, director do Conservatório de Aveiro, deu curso a uma ideia sugerida por uma senhora de nome Iria. Dando expressão prática à ideia mandou publicar um anúncio no jornal da cidade, convocando para uma reunião em sua casa todos os pais com filhos necessitados de ajuda especializada. Excedendo as expectativas, apareceu uma verdadeira multidão de interessados. Igualmente uma mãe de um deficiente mental terá efectuado tentativas para fundar em Aveiro uma organização que prestasse apoio ao seu filho. Iniciativa que não conseguiu angariar qualquer apoio. Hoje o Dr. Madeira Carneiro, já falecido., é sócio honorário da Cerciv. Na fundação da Cercifaf está, em particular, a acção do pároco da Freguesia de Antime no Concelho de Fafe. Apelidado de "padre vermelho", deu seguimento a solicitações de alguns pais que o procuraram para que lhes resolvesse o problema. dos filhos deficientes.

adquire particular importância o exame das capacidades humanas e profissionais dos membros das organizações.

Desde o início, o pioneirismo dos fundadores e as insuficiências de meios materiais, humanos e financeiros, colocaram precocemente a necessidade de apelar para a capacidade inventiva dos participantes.

Com efeito, a escassez dos recursos desenvolveu um elevado grau de capacidade inventiva. Perante a ausência de profissionais especializados, materiais adequados e de um corpo teórico sobre as necessidades técnico-pedagógicas para atendimento de pessoas com deficiência mental, articulou-se um quadro global de soluções práticas para resolver situações excepcionais:

**“Andámos com materiais e meios nossos (pessoais). Quase um ano sem subsídios governamentais. Utilizávamos materiais recuperados (...) não tínhamos dinheiro” (Júlia).**

Foi nesta prática institucionalizada das dificuldades, que se foram elaborando os projectos de intervenção técnico-pedagógica e arquitectónica para aprovação pelas organizações financiadoras, numa cadeia de solidariedade intra e inter-organizacionais:

**“Fomos nós, os técnicos, que fizemos. Falámos com outros, com outras instituições que tiveram um percurso semelhante, como é que havia de ser. Aprendemos a fazer projectos com erros que fomos emendando que fomos controlando à realidade. Por exemplo, criámos o CAO e, inicialmente, enquanto não foi aprovado pela Segurança Social, éramos nós os técnicos da valência educativa que começámos a dar o salto. Primeiro em termos de programa, isto é, não podíamos continuar a desenvolver programas com estes jovens como se eles tivessem 5, 6 ou 10 anos: Começámos a definir prioridades e programas diferentes e, passámos a escrito. Depois ao fazer um programa pedagógico apercebemo-nos que não eram os professores e os educadores que eram necessários, mas outro tipo de pessoas. Então, começámos a procurar. Pusemos no papel. Os próprios ministérios foram aprendendo connosco (...) partilha de saberes que caracteriza o movimento CERCI (...) um grupo grande de instituições que sempre partilhou os saberes. Vamos-nos encontrando, trocando ideias, problemas comuns, soluções...”(Um professor)**

Ou, exteriormente ao movimento CERCI, através de mecanismos de cooptação, **“o projecto arquitectónico tinha de ser apresentado em dois meses e meio. Como: fomos à Câmara, ao GAT(...)fez-se no tempo necessário. Também fiz o projecto pedagógico em três semanas. Surge uma oportunidade, é preciso aproveitar (...) inventar horas, se for preciso”**(Luis).

São as capacidades de imaginação criativa construída no percurso histórico das CERCI, as invariantes do sistema a que o desenvolvimento do modelo tem feito apelo e em cuja manutenção se tem apoiado, tornando possível às organizações

delinear os projectos arquitectónicos e pedagógicos com custos financeiros suportáveis.

Lidar com pessoas deficientes mentais implica uma cultura individual e colectiva despida dos preconceitos e estereótipos vigentes na sociedade. Ter capacidades humanas adequadas, ou fazer um esforço para as adquirir é um factor indispensável para trabalhar numa CERCI. Sentimentos de tolerância e respeito pela diferença, atitudes e comportamentos baseados no valor do gosto, sem reservas, em trabalhar para pessoas deficientes, são instrumentos reais e essenciais para um desempenho eficiente.

As observações efectuadas, as entrevistas e os resultados obtidos nos inquéritos individuais (0% de respostas negativas), indicam que o gosto em lidar com pessoas deficientes é um firme valor organizacional.

O tempo de permanência nas organizações parece acentuar este sentimento quase paternalista, os participantes com mais de 10 anos de serviço, revelam na sua totalidade que gostam muito de trabalhar com pessoas deficientes.

Embora possam estar sobredimensionados os resultados obtidos são suficientemente reveladores dos padrões de comportamentos e de atitudes próprios deste tipo de organizações sociais. Podem ser observados nas atitudes e nas práticas diárias. O seu ponto mais elevado expressa-se nas ocasiões festivas e o mais baixo no final dos anos lectivos, justificado com o cansaço psíquico e físico dos participantes. Reforçam-se na crença de que os deficientes podem ser úteis socialmente, terem higiene pessoal e interagirem na comunidade, até porque **“a participação e a ajuda nas actividades torna-se uma paixão e algo de gratificante trabalhar com deficientes”**(Um psicólogo)

Neste conjunto de sentimentos e sonhos individuais e colectivos a participação nestas organizações é decisiva para a melhoria das capacidades humanas e profissionais transportadas do exterior. É um processo de adaptação que o papel socializador das organizações deve continuamente reforçar. São raros os participantes que não admitem ter recebido contributos da vivência organizacional para a melhoria das suas capacidades humanas e profissionais.

Todavia, parece notar-se uma tendência para uma diminuição dos níveis de influência das organizações, quanto maior é o número de pessoal existente menores são as taxas de contributo das organizações para essas capacidades. Provavelmente numa relação de causalidade directa com a diminuição da potência dos rituais de inserção organizacionais em declínio de importância pelo facto dos dirigentes terem prioridades de nível superior.

Seja como for, o que predomina são os mecanismos capazes de manter um moral em grau elevado. Da capacidade invariante das organizações em manter e

reforçar as qualidades dos seus membros perante o objecto do trabalho reside outro dos estímulos presente no subsistema sócio-individual a que o modelo de eficácia faz apelo.

É tido como certo que se o conjunto das actividades a realizar são geradoras de motivações e, se as pessoas executam tarefas de acordo com valores que compartilham, isso contribui para um elevado grau de comprometimento com o sistema, funcionando como travão à disposição para sair da organização. Para a maioria dos indivíduos existe uma superação das recompensas intrínsecas (gostar de) face às recompensas extrínsecas (ganhar muito dinheiro), face à insatisfação geral perante as remunerações pecuniárias auferidas, ainda que com ligeiras variações entre participantes e unidades (cf. quadro 16).

Por essa razão é que as organizações se preocupam em mudar as pessoas que penetram nas suas fronteiras e que se tornam membros.

**QUADRO 16**  
**PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES DE NÍVEIS DE SATISFAÇÃO/INSATISFAÇÃO**

(+ ) SATISFAÇÃO	(+ ) INSATISFAÇÃO
- Entre os menos antigos	- Entre o pessoal destacado
- Entre os mais mal remunerados	- Entre os quadros das CERCI
- Entre os membros do sexo feminino	- Entre os membros do sexo masculino
- Na unidades de formação profissional	- Na unidade educacional

São, realmente, poucos os participantes que realizam a comunhão da satisfação intrínseca com a satisfação extrínseca. Todavia, o nível de satisfação intrínseca supera o nível de insatisfação extrínseca, pelo que é lícito afirmar que o sistema contém um grau de vitalidade apreciável. Resta saber até quando os participantes suportarão um modo de vida organizacional, tido como extenuante física e psicicamente, sem compensações remuneratórias capazes de melhorarem as suas vidas extra-organizacionais.

Sintomas de descontentamento latente, perceptíveis neste testemunho, **“Realizamos um trabalho muito difícil e não ganhamos nada com isso!”**.(Um monitor), tenderão a preconizar um apego às rotinas e a reduzir a participação voluntária em projectos de desenvolvimento organizacional ou a concentrá-los, cada vez mais, num conjunto restrito de membros com funções de responsabilidade, num voluntarismo cada vez mais restrito.

Katz e Kahn (1975) identificam três tipos de padrões comportamentais individuais ao funcionamento e efectividade organizacionais: 1) Ingresso e permanência no sistema; 2) Fidelidade à organização e; 3) Desempenho elevado dos requisitos do papel a desempenhar.

Parece existir nas CERCI em pauta, um elevado grau de realização dos seus membros porque, a maioria deles, tendem a entrar e a permanecer durante muito tempo. Mesmo entre os professores e educadores destacados, tem sido assim. Se atentarmos na percentagem de membros com 10 ou mais anos de serviço, verificamos que é muito elevada, pois a idade destas organizações oscila entre os 15 e os 19 anos (para 1994). Os membros com mais de 10 anos de antiguidade são de 65%, 40,5% e % e 33,3%, e se tivermos em conta os que têm mais de 5 anos esses valores rondam em média os 95%.

Tais indicadores revelam que o crescimento do componente técnico-administrativo dos últimos 5 anos foi muito reduzido, apesar da inclusão de novas valências de atendimento. Isso significa que tem sido exigida uma sobrecarga de esforço a uma parte dos participantes, alterando o conteúdo e o ritmo normal do desempenho dos seus papéis profissionais, qualitativa e quantitativamente.

De facto, as referências a uma polivalência de funções, por parte de dirigentes e dos outros membros é transmitida pelos resultados do inquérito constantes no quadro 17.

**QUADRO 17**  
**CONSIDERAÇÕES QUANTO AO DESEMPENHO DOS PAPÉIS**

	SUPERIOR AO EXIGIDO	CONFORME EXIGIDO	INFERIOR AO EXIGIDO
CERCIFAF	65%	24%	0%
CERCIIV	35%	51%	3%
CECD	58%	38%	0%

De acordo com os resultados sublinhe-se o facto de quase ninguém admitir trabalhar abaixo do que lhe é exigido pelos respectivo papeis<sup>59</sup>, cujos conteúdos se encontram formalmente definidos em diferentes normativos legais, consoante o vínculo à CERCI. Constituíram-se categorias profissionais com funções mal definidas, não reguladas e assentes numa certa construção pessoal das funções inerentes. É o caso, por exemplo, dos monitores da formação profissional.

<sup>59</sup>Tal reconhecimento seria sinónimo de inutilidade pessoal e profissional e portanto muito pouco possível de ser admitido por qualquer pessoa, em qualquer organização, a não ser, numa situação de crise organizacional profunda. Daí não nos surpreender a baixa taxa de respostas, a esse item no questionário aplicado.

Situemo-nos, contudo, nos valores das taxas de desempenho superiores ao que seria exigível. Eles são muito importantes nas organizações, embora com variações entre si. Comparativamente, o que parece ser um menor empenhamento, pode ser apenas a necessidade de diferentes níveis de esforços individuais. Os rácios pessoal utente, correlacionam-se negativamente com os valores das representações de desempenho acima do que é considerado como normal aos respectivos papéis profissionais.

### **2.4.3- A cooperação intra-organizacional**

É notório um elevado nível de cooperação entre os membros destas organizações, pelo facto de existir uma tradição de criatividade individual e grupal para melhorar qualitativamente o atendimento aos deficientes, capaz de aumentar os níveis de conforto e de auto-estima dos participantes. Os valores obtidos no inquérito questionário, com respostas na média dos 95%, quanto à existência de cooperação entre as pessoas confirmam, o que transposto para o plano global do universo CERCÍ é uma invariante universal do sistema.

Só a solidez dos valores da solidariedade em que se firmam estas organizações, pode explicar o elevado nível de cooperação intra-organizacional, até porque, como já se referiu, o sistema de recompensas instrumentais, vencimentos normais e, mesmo benefícios extra-salariais, promoções pelo mérito e dedicação, não são aplicados, ou, muito raramente o são. São os efeitos das contradições entre o contínuo das exigências físicas e técnicas pedidas aos membros e as possibilidades, legais e financeiras, das organizações, em montar esquemas de recompensas extraordinárias.

Os líderes organizacionais reconhecem explicitamente que essas recompensas podem ser um factor de desequilíbrio. Só mesmo situações excepcionais que envolvam participações em certames desportivos e recreativos em dias de descanso semanal funcionam alguns mecanismos de compensação.

**“Temos regras para descanso. Uma coisa é a gente não pagar, mas o pessoal teve compensações por ir (...) ficaram 2ª e 3ª feira de folga ou então em outros dias à escolha, quando precisaram. Nesta fase já vamos dando alguma ajudinha. mas quem vai são sempre os mesmos, mas quando toca a compensações, recebem todos. Cria dificuldades”**(Luis)

A não participação de muitos dos membros nas actividades extras, mostramos que, mesmo um elevado grau de cooperação, sem factores compensatórios é insuficiente para mobilizar os indivíduos. Poucos são os que trocam um fim-de-semana familiar por outros dias de folga.

Parece existir um limite que apenas alguns estão na disposição de ultrapassar. Actividades fora do normal funcionamento da organização, não encontram elevada receptividade entre os participantes. Estes preferem exceder as suas funções, exercer esse estatuto de voluntariado, mas dentro dos limites temporais em que a sua presença na organização é formalmente requerida.

Analisando os resultados do inquérito, é notório que as razões de auto-compensação para os esforços acrescidos, têm a ver com as possibilidades de cada qual poder tomar decisões sobre o seu próprio comportamento. Auto-determinação comportamental proveniente do poder de expressar as suas capacidades individuais<sup>60</sup>. Este sentimento é muito mais partilhado pelos membros que exercem funções docentes e técnicas, do que pelo pessoal administrativos e dos serviços gerais, cujo trabalho é muito mais padronizado e rotineiro.

As motivações pelo reconhecimento social aparecem correlacionadas com um elevado grau de compromisso pessoal para com a organização e são reforçadas pela representação social da credibilidade das organizações no meio ambiente externo, factor último da validação dos próprios valores pessoais que conduzem a um envolvimento permanente da maioria dos membros e a uma disponibilidade permanente de pequenos núcleos de activistas e voluntários. São estes últimos que interiorizam, em sentido amplo, as metas das organizações, para quem lidar com pessoas deficientes mentais é como um permanente desafio, uma tarefa muito difícil e exigindo elevada criatividade. É, também, um estímulo e uma crença de ser uma tarefa impossível de efectuar, planear e executar por qualquer pessoa, visto carecer de uma dupla exigência: capacidade técnica e espírito de servir.

#### QUADRO 18 ESCALA DAS MOTIVAÇÕES DOS MEMBROS PARA TRABALHAR NAS CERCI

---

<sup>60</sup> Cf a propósito Katz e Kahn, op. cit. pp. 384/391. Este autor distingue 4 padrões de motivação para os vários tipos de comportamento desejado: o cumprimento legal, o uso de recompensas ou satisfações instrumentais, a autodeterminação e auto-expressão e a incorporação das metas organizacionais reflectindo valores.

MOTIVAÇÕES APRESENTADAS	CERCIFA F	CERCIAV	CECD
- Desafio de trabalho difícil e criativo	1º	1º	1º
- Sentir-se realizado	2º	2º	2º
- A sua carreira profissional	3º	4º	3º
- Prestígio do trabalho que realiza	8º	3º	5º
- Ambiente de trabalho	6º	6º	4º
- A remuneração	5º	7º	5º
- O reconhecimento pelos outros	6º	5º	7º
- A falta de melhor emprego	9º	7º	9º
- A segurança no emprego	3º	7º	7º

No quadro 18 apresentamos por ordem as principais motivações invocadas para o ingresso e permanência nestas organizações. Notar-se-á que predominam as motivações de natureza profissional, da especificidade, da dificuldade e da auto-realização de um papel profissional, capazes de provocarem auto-estima e uma carreira com motivos de interesse. São indicadores representativos de uma cultura profissional dominante muito forte, que o modelo de eficácia pretende reforçar e que justifica a tendência para a inovação e o forjar de sucedâneos das soluções teoricamente correctas.

#### **2.4.4- Participação e envolvimento**

A participação e o envolvimento dos participantes podem ser entendidos como a utilização que fazem dos meios disponíveis para influenciarem os diferentes subsistemas organizacionais.

Constituem o processo através do qual os membros sentem a organização como sua, se identificam com ela e se empenham com vista à sua continuidade e bom desempenho dos seus objectivos.

Baptista et al. (1985) apresentam uma tipologia da participação na organização cooperativa considerando três tipos distintos de participação: Activa, passiva e nula.

Dos diferentes níveis de participação admitidos: nas assembleias gerais, nas reuniões e nos corpos sociais, pode-se verificar o envolvimento dos membros organizacionais.

No que respeita à participação nas assembleias gerais, onde podem estar presentes todos os associados das organizações, pais, técnicos e outros sócios, verifica-se uma presença, regra geral, reduzida. As propostas levadas à discussão,

com importância para a vida da colectividade são todas elaboradas pelas direcções, sendo aprovadas quase sempre sem reservas ou sugestões de emendas e alterações. Poucos são os associados, ou grupos de associados, sem cargos directivos que propõem medidas com alcance estrutural ou estratégico:

**"Nunca tivemos nenhum caso que fosse à assembleia para esta decidir. Quem tem a última palavra é a direcção. Nunca houve nenhuma discordância das decisões por parte de qualquer cooperante para a assembleia geral" (Júlia).**

A pouca participação da generalidade dos pais, confere-lhes uma baixa propensão para se candidatarem aos cargos directivos a que as disposições estatutárias fazem apelo. É muito difícil mobilizar os pais para qualquer dos órgãos sociais, em particular para a direcção, sendo, no entanto, mais fácil mobilizá-los para os outros órgãos: mesa da assembleia geral e conselho fiscal.

Parece significar que o modelo de eficácia arredou os pais para as fronteiras das organizações. Estranhos ao seu funcionamento, deixaram de ter um papel activo na definição das suas políticas. Certamente que os pais, ao contrário de alguns dos participantes com maior propensão para adquirirem responsabilidades directivas, não dispõem de estatuto técnico-profissional qualificante, nem níveis de autoridade em gestão de empresas como factores de participação. A maioria dos pais oriundos de estratos sócio-económicos desfavorecidos e socialmente estigmatizados são, por isso, pouco activos, com uma participação passiva ou mesmo totalmente retraídos.

Situações existem em que a presença dos pais na direcção das organizações é tida como inoportuna e geradora de conflitos institucionais mais ou menos graves. De facto, quando a participação se estende para áreas de competências técnico-pedagógicas, as fricções entre o corpo técnico e pais directores conduzem a situações conflituosas, geradoras de tensões internas:

**"Há sempre muita dificuldade em trazer os pais para os órgãos sociais. É que para um bom funcionamento, as direcções têm de trabalhar em conjunto com o corpo técnico. Os pais têm um trabalho a fazer com os seus filhos, a ajudar a gerir esta instituição mas, os técnicos são o suporte da instituição. Já tivemos problemas com certos pais na direcção. Guerreiam, complicam...ainda se tivessem formação e dissessem coisas correctas, ainda vai" (Júlia)**

Este testemunho que pode ser reforçado com muitos outros, explica o predomínio geral dos técnicos em relação aos pais em quase todas as CERCI existentes, como por exemplo:

**"Os pais não se interessam. Durante dois mandatos tivemos o pai de um aluno como presidente. Por sinal, foi uma experiência péssima. Para o próprio aluno. Era um dos casos mais complicados que a gente tinha. Certas ocasiões, virava-se para o monitor e dizia-lhe que,**

se o não deixasse fazer isto ou aquilo, digo ao meu pai que ele despede-te. Houve problemas graves na direcção. Gerou-se um clima de péssimas relações na instituição" (Um director).

Por essa razão, os técnicos, detentores do poder e da autoridade, conduzem processos complicados de negociações para que aos órgãos sociais acedam apenas pais com capacidade para gerir o equilíbrio assente no princípio de que "os pais não devem meter-se no trabalho dos técnicos e estes nas angústias dos pais" (Jaime).

Mesmo entre os participantes organizacionais, apenas uma parte está disposta a aceder aos órgãos directivos. Normalmente os indivíduos com categorias técnicas superiores, psicólogos, técnicos de serviço social ou professores. São também, em regra, os que se encontram mais dependentes profissionalmente das organizações. Nelas constituíram as suas carreiras profissionais e não estão interessados no fracasso organizacional. São quem cria e gere os projectos de crescimento e de captação de inputs no meio. São a espinha dorsal das CERCI, sobre quem recai a responsabilidade da continuidade dos propósitos do modelo de eficácia estabelecido.

O voluntariado directivo como nível superior de participação, assenta nos técnicos ou em alguns pais mais qualificados e, de certo modo, é compensado indirectamente. São quem, por norma, organiza e participa nos encontros e seminários, efectua deslocações ao estrangeiro, de tal forma que um observador atento pode, em pouco tempo, identificar o conjunto de líderes mais activos do movimento CERCI.

As CERCI são organizações em crise contínua, necessitam de dirigentes com um envolvimento invulgar:

"Está à porta o período de eleições para a nova Direcção. Dispensa campanha: o trabalho é árduo e os louros nenhuns. Mas há que fazer gradualmente passagem para outros nova elementos que venham eles também fazer a experiência desta responsabilidade, que é pesada mas que desafia de forma especial alguns de nós.

É o momento por excelência de co-responsabilização em que qualquer sócio assume de forma consciente ou não a responsabilidade da condução da Instituição: participando ou não, na elaboração de listas; estando ou não presentes nas Assembleias Gerais, especialmente na eleitoral; ou seja **todo o sócio tem responsabilidades no que se vai seguir**"(Santos: 1993, 3).

A delegação de poder nos considerados como mais capacitados evita uma participação activa mais abrangente mas é uma estratégia para a estabilidade organizacional. Quanto mais se reconhece que a gestão das organizações está entregue aos mais capazes, maior será o desinteresse dos outros participantes.

A maioria dos membros considera que os dirigentes são escolhidos entre os mais capazes para a missão.

Outro nível de participação admitido são as reuniões periódicas. Existem dois tipos principais de reuniões periódicas: 1) reuniões entre pais e técnicos e; 2) reuniões entre técnicos.

As primeiras, normalmente, têm lugar no início e no final dos anos lectivos. O seu objectivo é estabelecer laços de interacção entre os pais e os técnicos. Servem para troca de informações a fim de elucidar os pais sobre o conjunto de deveres e de obrigações a respeitar para o bom funcionamento das actividades e para recolher dados sobre as características e comportamentos particulares de cada um dos deficientes atendidos:

**"Todas as valência fazem reuniões periódicas com pais. Uma a formação profissional, em que os pais foram postos ao corrente do que se passava foi muito concorrida. E reconheceram o trabalho do CECD. Outros os seus medos: não quero que vá para aquela fábrica, ainda é uma criança.**

**Nós temos todos os anos três momentos de encontro com os pais, No princípio do ano, onde apresentamos o programa e, em que eles participam dizendo se concordam ou não, podem colaborar no programa individual do seu filho, pois há certos aspectos que devem ser treinados em casa, Relacionar os pais com a equipa.**

**O segundo é nas avaliações, em que vamos dando conta do que vai acontecendo. Que se faz? Que progressos? Que novidades? Idem no final do ano, o mesmo.**

**Temos encontros mais individualizados. Há uma família que tem um problema, ou de saúde, há um contacto mais próximo feito pela técnica de serviço social, que visita as famílias, tentando ajudar a resolver algum mais melindroso.**

**Outro, terceiro, é através de um caderninho que existe para todos os alunos onde diariamente, nos casos onde se justifica a educadora ou professora regista as ocorrências mais significativas para informar a família. Teve febre...comeu mal...Fez tal coisa muito bem! E de casa para cá os pais também descrevem o que acham mais significativo"(Carmem)**

De certo modo, começa nesses momentos a separação entre membros efectivos das organizações e os seus elementos de fronteira. Formalizar de modo racional-legal as formas de participação funciona como um obstáculo intransponível para a generalidade dos pais. Colocados numa situação de desigualdade não poderão sentir-se como membros permanentes das organizações.

A participação dos pais parece variar de acordo com a idade e com o grau de deficiência dos filhos. Vai progredindo ao longo do percurso etário. Os pais dos deficientes mais jovens e mais graves/profundos, são menos participativos, acreditam pouco na eficácia do processo de reabilitação:

"Temos propostas para chamar mais os pais, envolvê-los mais em determinadas actividades, para eles perceberem bem, sentirem o que é estar cá dentro.

Realizamos reuniões individuais para falar dos problemas dos seus filhos. Queremos que venham falar dos seus, dos outros, partilhar, em termos de escola (valência educativa). Em termos de centro de formação e de CAO, as coisas são diferentes, já se tornou um hábito participarem.

Quando começam a vislumbrar alguns resultados, o filho ir trabalhar. À medida que vão crescendo vão sendo mais acompanhados, ao contrário lá de fora.

Pode ser antes uma falta de investimento da escola nessa matéria. Devemos questionar-nos a nós próprios se teremos feito o suficiente. Por exemplo, eles na FP e no CAO vão sempre à festa de Natal. Se calhar aqui poderíamos fazer o mesmo"(Uma professora).

"No CAO houve um crescendo de pais nas reuniões, quase os 100%. Talvez porque são mais idosos se preocupam muito com o futuro dos filhos. Ao contrário da valência educativa...!"(Uma psicóloga)

As segundas, podem ainda ser de três subtipos diferentes: 1) reuniões entre todos os elementos de cada uma das unidades; 2) reuniões entre coordenadores das unidades (conselhos pedagógicos) e; 3) reuniões entre coordenadores e a direcção. Esta estrutura de participação formal que exige a presença é comum a todas as CERCI em pauta.

A forma mais visível e efectiva de participação, conducente a concretizar os objectivos organizacionais, é a elaboração e a consecussão dos projectos de desenvolvimento técnico-pedagógico ou de crescimento organizacional.

#### QUADRO 19

##### REFERENCIAL DOS OBJECTIVOS DA ORGANIZAÇÃO PELOS MEMBROS

	SIM	NÃO
CERCIFAF	95%	5%
CERCIAV	73%	27%
CECD	97%	3%

Entre as condições favoráveis à participação nesses projectos está a comunhão de valores perante o objecto do seu trabalho, i.e., o grau elevado do gosto de trabalhar com pessoas deficientes e o facto da maioria dos participantes ter como referencial os objectivos ideais da organização (cf. quadro 19).

A pequena dimensão dos grupos de trabalho, a falta de especialistas, as condições técnicas das instalações e dos equipamentos fomentam a polivalência e obrigam à participação activa. Nesses pequenos grupos a chefia assume

primordialmente um carácter flexível, onde estão presentes factores de informação interna e de criatividade individual e colectiva.

A participação em projectos, preconiza o desenvolvimento organizacional que realimenta o sistema e o modelo de eficácia e reforça os laços de solidariedade no interior dos grupos de trabalho das unidades internas, implicando o empenhamento e a dedicação dos seus elementos. O desejo de mudar de unidade ou de sair da própria CERCI, pelo menos a troco de condições profissionais semelhantes não é encarado pela maioria dos participantes. Esta situação cria sub-grupos potentes e contribui, todavia, para um esbatimento do conhecimento global da organização. Com efeito, aliado à separação física das instalações, os membros organizacionais vão consolidando um saber cada vez mais profundo da sua área de trabalho e perdendo uma visão global do conjunto da organização (cf. quadro 20).

QUADRO 20

CONHECIMENTO DAS OUTRAS ÁREAS PELOS MEMBROS ORGANIZACIONAIS\_

	CONHECE TUDO	CONHECE BASTANTE	CONHECE POUCO	NÃO CONHECE
CERCIFAF	5%	54%	38%	0%
CERCI AV	0%	54%	41%	3%
CECD	6%	37%	44%	9%

De acordo com os resultados, uma parte significativa dos membros das três organizações admite conhecer muito pouco daquilo que se passa fora da sua área de trabalho. Não é por acaso, que são os mais novos a referirem ter pouco conhecimento do que se passa fora da sua unidade de trabalho. É porque falham os mecanismos de integração, cuja intensidade tem vindo a decrescer à medida que o crescimento organizacional se efectua .

Mas não se entenda de um grau semelhante de participação. É perceptível a existência de diferentes graus de participação. Nem todos, por exemplo, estão disponíveis para actividades fora do horário normal de trabalho. A disponibilidade varia com o estatuto profissional dos membros, com as suas qualificações e com a posição que ocupam na escala hierárquica no interior da unidade e mesmo na própria organização.

Participam mais na elaboração e na execução, das tarefas dos projectos, os membros que exercem funções de coordenação nas unidades internas ou funções directivas. É por isso que uns quantos sentem uma sobrecarga de trabalho e de

responsabilidades, e se queixam de que *são sempre os mesmos a trabalhar, mas quando há recompensas são a dividir por todos*. São consequentes indesejáveis que vão deformando a mentalidade dominante do exercício da criatividade e quebrando o primado do espírito de servir a pessoa deficiente mental.

#### **2.4.5- A inserção dos neófitos**

Nos últimos anos, particularmente nos últimos anos, houve um aumento do número de participantes, ligado à criação das novas áreas de atendimento.

Lidar com indivíduos portadores de deficiência mental, com atitudes e comportamentos, estranhos para a maioria das pessoas, implica, implantar esquemas cuidadosos de recrutamento de pessoal e garantir que os neófitos, desde cedo, se insiram no ambiente cultural próprio de organizações do tipo cooperativo.

A transmissão dos arquétipos organizacionais, modelos culturais de comportamento próprios de pessoas capazes, com elevado espírito de sacrifício, persistentes, pacientes, próprios de quem trabalha numa organização de solidariedade social, destina-se a facilitar a aquisição de certas maneiras de agir e de pensar tidas como adequadas nestas organizações. Pressupõem que os mecanismos de inserção dos neófitos funcionem de modo eficaz. A verdade é que se tem verificado uma perda de importância dos ritos de iniciação e de integração organizacionais. Por isso são os participantes mais novos que admitem não terem sentido um aumento das suas capacidades profissionais e humanas.

No passado a entrada de novos membros era acompanhada por um processo de formação inicial. Hoje, com o crescimento provocado pela adopção do modelo de eficácia, assiste-se a uma incapacidade dos dirigentes para o acompanhamento inicial que fica a cargo dos coordenadores das unidades. Não surpreende, portanto, que se assista à perda da identidade comum pelos membros das diferentes unidades. As metáforas circulantes como: *somos como uma família ou cada um é uma peça e um motor desta instituição*, perdem significado simbólico visto que, como reconhecem muitos dos participantes, as pessoas já não se conhecem.

Os valores dos inqueritos, (cf. quadro 20) demonstram que um número apreciável de participantes já pouco conhece do que se passa fora do seu local de trabalho, 38% na Cercifaf, 44% no CECD e 51% na Cerciafv. Se tivermos somente em consideração os membros que admitem conhecer pouco daquilo que se passa fora da sua área de trabalho, têm menos de 5 anos de antiguidade esses indicadores ainda são mais reveladores: 46% e 57% e 53%.

Na verdade o crescimento organizacional em curso, esbate os sentimentos próprios da dimensão cooperativa e conduz a uma impessoalidade crescente, própria das grandes organizações burocráticas. A apresentação das pessoas, o mostrar a casa, a exaltação das metas e das virtudes são valores em crise.

Mesmo os ritos periódicos de integração, as reuniões gerais semi-informais, os jantares de grupo, as festinhas de anos, com significado social geral (envolvendo toda a organização) são cada vez mais raros. Esta tem sido de facto, uma das consequências indesejadas do modelo de eficácia.

#### 2.4.6- Conflitos e resolução de conflitos

O conflito nas CERCI estudadas, e nas CERCI em geral, estrutura-se em três vertentes distintas: conflitos entre unidades, conflitos dentro das unidades e conflitos inter-pessoais de natureza mais global.

Teoricamente, reconhece-se que as raízes do processo de conflito residem nas desigualdades entre os indivíduos e os grupos, nas diferentes posições na estrutura social que conduzem a participações diferentes no conjunto dos bens e serviços disponíveis. Tais desigualdades resultam também de diferentes níveis de distribuição e exercício do poder.

QUADRO 21  
CONFLITO ENTRE MEMBROS ORGANIZACIONAIS

	SIM PORVEZE S	NÃO
CERCIFAF	49%	50%
CERCIAV	24%	75%
CECD	40%	60%

Analogamente, o conflito no seio das organizações reflecte essas condições gerais de participação e de distribuição de poder.

O clima actual<sup>61</sup>, de acordo com os testemunhos recolhidos, com um reduzido nível do conflito inter-pessoal, é o reflexo das relações inter-pessoais de

---

<sup>61</sup> Esta situação actual contrasta com o que ocorreu durante a fase expansiva, em que se verificaram períodos de grande tensão e de relações interpessoais muito degradadas. Essas tensões atingiram, tanto os membros trabalhadores, quanto os

cooperação intensa e alargada devidas aos elevados índices de satisfação e motivação, os quais fomentam e mantêm um reduzido nível de conflito, quer entre participantes individuais em geral, quer entre esses e os membros do corpo directivo, pelo que podemos inferir de um elevado grau de acomodação entre os membros do colectivo (cf. quadros 21 e 22).

A maioria dos actores admite não ser corrente a existência de situações de discordância e de desentendimentos com os seus colegas ou com os dirigentes. Existe uma aparente cordialidade geral nas relações recíprocas, quebrada, sobretudo, devido a problemas pontuais, invejas, ou sobrecargas de trabalho devido a ausências ao serviço.

É na valência educacional, a mais antiga e considerada em situação de pré-extinção, que se encontram os maiores níveis de absentismo. É considerada a valência-problema das CERCIs. Várias causas podem ser apontadas para essa realidade. A principal reside na situação no vínculo dos profissionais nas suas relações laborais perante as CERCIs. São elementos destacados pelo Ministério da Educação, temporariamente, com um grau de pertença menos elevado que os restantes, regidos pelo direito administrativo, logo com um maior espaço de liberdade profissional e pessoal, que impede um controlo directivo eficaz.

QUADRO 22  
CONFLITO ENTRE MEMBROS e DIRIGENTES

	SIM PORVEZE S	NÃO
CERCIFAF	49%	50%
CERCIAV	24%	75%
CECD	40%	60%

Apesar de classificado de pouco importante do ponto de vista dos dias de trabalho perdidos, o absentismo, é fonte de preocupações pela impossibilidade de substituir os faltosos nas suas ausências. Mesmo em situações de ausência prolongada, caso das licenças de parto, os serviços do Ministério da Educação não têm mecanismos para repor os rácios docente/utente previstos no Despacho 8/SERE/SEAM/89. Isso origina sobrecargas nos restantes membros da valência, forçando a uma responsabilização do pessoal auxiliar. Nos termos das políticas organizacionais, torna-se imperioso evitar remeter de regresso a casa os utentes da

---

restantes sócios das CERCIs. Frequentemente algumas assembleias gerais degeneravam em confrontos de elevado grau de violência verbal.

valência educativa. Situação representada como conducente a um descrédito organizacional, mesmo que manter os utentes na organização seja fonte de conflitos internos, vulgarmente designados de *fofoqueiras, merdinhas, guerrinhas e coisas do género*.

Nas restantes unidades, os níveis de absentismo são muito baixos. Tal situação mostra que, de certo modo, o aumento da complexidade das organizações, funciona como mecanismo estabilizado das relações sociais entre os diferentes actores envolvidos:

**"A CERCI já teve um período há 4 ou 5 anos atrás, de péssimas relações entre as pessoas (...) nos últimos 3 anos fizemos uma boa recuperação: Hoje as relações são relativamente boas. O facto de haver pouca gente a faltar tem muito a ver com isso".(Luis)**

Mas, se faltam mais os membros em situação de destacamento do que os outros, é porque os campos de recrutamento do pessoal são factores de influência nos comportamentos perante o trabalho.

De facto, oriundos da escola pública, os docentes e técnicos destacados encontram-se imbuídos de um *espírito de funcionalismo público* (comportamento burocrático) tendente a respeitar o limite do número de faltas regulamentadas na lei, com margens de tolerância (pouca efectividade dos meios de coerção disponíveis) tidas como superiores às dos outros participantes. Outros que, oriundos da fábrica ou de empresas do sector privado, são mais prudentes devido à precaridade da sua situação profissional, para além de não terem hábitos de faltar ao serviço. São regulados por normas<sup>62</sup> que permitem um tipo de controlo hierárquico coercivo através da aplicação de sanções negativas.

As taxas de absentismo também aparecem relacionadas com as características dos utentes das diferentes unidades. Por exemplo, é notório que é dispendido um maior esforço físico pelos membros da unidade educacional do que pelos das restantes unidades. Os deficientes atendidos são mais novos e em número mais elevado, pelo que exigem atenção permanente. Nos centros de actividades ocupacionais e na formação profissional os monitores podem ficar apenas a controlar as tarefas e os comportamentos sem necessitarem de efectuar uma intervenção constante.

As CERCI mantém mecanismos de controle administrativo das faltas ao serviço e sistemas de recompensas para premiar os menos faltosos.

---

<sup>62</sup>Esses normativos são o Contrato Colectivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo e os regulamentos dos programas de formação profissional.

Há um período de tempo experimental, antes da admissão que possibilita efectuar escolhas selectivas de pessoal e rejeitar aqueles que não satisfaçam as condições humanas e profissionais consideradas como necessárias

Para uma panorâmica dos problemas relacionados com o absentismo veja-se, por exemplo, Frisch-Gauthier (1972:158-187).

A relação entre os níveis de conflito e a fragmentação interna em unidades separadas fisicamente umas das outras, caso do CECD (unidades no mesmo concelho mas em lugares diferentes) e na Cerciv, (unidades em concelhos distintos) e a unidade espacial acontece na Cercifaf (todas instaladas em edifícios contíguos) sugere que a distância física funciona como um amortecedor dos níveis de conflito existentes, conferindo maior unidade e identidade aos grupos de trabalho e distanciamento relativamente aos restantes.

O conflito envolvendo unidades internas (inter-unidades), educacional, ocupacional e profissional é o tipo de conflito mais frequente nestas organizações. Os participantes não se envolvem nele por questões pessoais, mas como entidades grupais em busca de melhores posições na distribuição interna dos recursos organizacionais. Recompensas financeiras, maior fatia orçamental, para a modernização técnico-pedagógica e acesso a novas tecnologias da informação e da informática.

Do ponto de vista da ideologia, própria do movimento CERCI, é veiculada uma relação paritária da importância e da eficácia do trabalho a realizar, em qualquer das diferentes áreas de atendimento. Todavia, no plano das acções e avaliações concretas dos actores sociais, existe uma hierarquização de prestígio entre as unidades internas. No topo da pirâmide encontram-se as unidades de formação profissional, no meio os centros de actividades ocupacionais e na base as unidades de educação especial.

Mesmo entre os pais, elementos de fronteira, o grau do seu interesse varia de acordo com essa hierarquização. Eles tendem a sobrevalorizar a formação profissional (os deficientes recebem uma bolsa de formação) e a desvalorizar a área educativa especial (relembre-se que os pais têm de pagar parte dos seus custos) onde os resultados são dificilmente quantificáveis.

A actual política de crescimento organizacional transformou o papel da área educacional, secundarizando-o, face às oportunidades oferecidas pelas outras valências, em particular pela formação profissional. Desde logo se verificaram situações de conflito:

**"Quando a formação profissional apareceu aconteceu um pouco isso. Tiveram de lutar pelo seu espaço, afirmarem-se. Houve algum sentimento de filhos e enteados. Uns têm tudo novo: telefones, secretárias...música nas salas. Nós (refere-se à valência educacional) somos os coitadinhos. Ainda por cima vêm dar respostas para gente do exterior. Nossos só uns 5 é que foram do interior para a formação profissional. A nossa população é mais profunda do que se supunha" (Carmem).**

Também se verificam conflitos relacionados com questões relativas a comparações dos níveis salariais dos participantes, que são, em média mais elevados, nas unidades de formação profissional.

Para Gibson e al (1981) o conflito entre grupos tem a sua origem em quatro tipos de factores: 1)Diferenças entre membros; 2) Escassez de recursos; 3) Diferenças de papéis e; 4) clima organizacional.

Outros autores, como Crozier e Friedberg (1977) endereçam o conflito inter-grupal para as orientações de interesse profissional dos actores sociais em confronto.

Tal origem do conflito, incompatível com os princípios e finalidades institucionais das CERC, seria difícil de sustentar sem custos organizacionais muito elevados. A complementaridade e a especificidade de funções nas diferentes unidades, eliminam zonas de incerteza quanto à afectação de utentes, aos objectivos de cada uma delas e aos papéis a desempenhar pelos membros organizacionais que lhes estão afectados.

É, essencialmente, na distribuição desigual de recursos que residem as bases do conflito entre unidades. Por isso mesmo e, pela consciência que os dirigentes têm desse facto é que a sua amenização tem sido conseguida. Paradoxalmente, através da contribuição dos meios disponibilizados para a formação profissional pelos programas operacionais financiados pelo IEF e pelo FSE. Os remanescentes, conseguidos por uma gestão hábil dos recursos, humanos e financeiros, afectados à formação profissional, têm possibilitado uma redistribuição interna, sob diversas formas, pelas outras unidades. Foram criadas áreas comuns de utilização dos meios informáticos ou, mais comumente, adquiridos de materiais e equipamentos há muito reclamados por outras unidades.

A resolução dos conflitos faz-se num quadro de informalidade generalizada, conforme provam os resultados do inquérito. Quase todos os participantes admitem resolver as suas divergências em diálogo directo com os seus opositores. Não se instauram nestas organizações processos disciplinares há muito tempo (com uma única excepção) o que prova que o processo de mudança em curso tem sido um elemento pacificador das relações inter-pessoais, tanto entre participantes dos níveis inferiores como entre estes e os participantes dos níveis superiores da estrutura formal.

## **2.5- O vector dos princípios e da acção política**

### **2.5.1-A escolha dos dirigentes**

Nos termos estatutários o critério da escolha dos dirigentes é a eleição entre os sócios cooperantes das organizações. As regras que definem e regulam o processo de escolha encontram-se formalizadas nos estatutos de cada uma delas. Embora estatutariamente os corpos sociais sejam compostos por três tipos diferentes de órgãos (Assembleia geral, direcção e conselho fiscal), somente os membros do corpo directivo exercem um papel efectivo de liderança<sup>63</sup>.

Passados os primeiros tempos da euforia cooperativa generalizada, em que os confrontos para acesso ao poder se manifestavam frequentemente, a disputa por cargos directivos perdeu fulgor.

Actualmente, é difícil convencer os membros das cooperativas a concorrerem aos lugares de liderança. O arranjo é tanto mais complicado, quanto maiores forem as exigências estatutárias quanto à origem dos sócios que devem constituir as direcções. Por isso, nem sempre as disposições normativas são devidamente cumpridas<sup>64</sup> sobretudo quanto ao recrutamento dos pais para os órgãos directivos.

A característica voluntária e gratuita do exercício dos cargos directivos constitui, no entender dos responsáveis, um obstáculo cada vez maior ao recrutamento de pessoas para as direcções, a par com um fenómeno de elevado apego aos cargos que conduziu, em algumas CERCIs à perpetuação de alguns dirigentes.

Esses líderes tendem a permanecer, porque: a) Por auto-exclusão, nem todos estão disponíveis para ocupar cargos de liderança; b) Os técnicos são poucos e os pais pouco interessados.

Esta realidade, aliada à experiência acumulada dos que exercem a gestão, torna a imprescindibilidade de certos membros uma invariante do sistema, o que constitui um paradoxo na medida em que pressupõe a continuidade e o modelo de eficácia pressupõe a mudança. Provavelmente, os actuais dirigentes iniciaram o declínio do seu poder e autoridade<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> Cf os estatutos da CECD, Cerciav e Cercifaf, publicados nos Diários da República n.ºs 86 de 14-4-83, 22-11-84 e 132 de 7-6-84, III série.

O número efectivo de directores e o seu campo de recrutamento é variável de uma cerci para outra. Assim, para directores do CECD, a direcção terá de ser composta por 11 elementos, existindo a obrigatoriedade de seis terem de ter a qualidade de sócios utentes, pais ou encarregados de educação dos deficientes atendidos e, os restantes cinco sócios em exercício de funções profissionais. No caso da Cerciav a direcção a composição directiva tem de integrar cinco elementos, independentemente da sua qualidade associativa. Já no caso da Cercifaf a direcção é constituída, sendo obrigatório que pelo menos um dos seus elementos seja um membro do corpo profissional. Quanto aos restantes supõe-se sempre a presença de pelo menos um membro com a qualidade de pai ou encarregado de educação.

<sup>64</sup> Por exemplo, na actual direcção da Cercifaf, em violação às disposições estatutárias, não se encontra presente na direcção um único sócio com a qualidade de pai ou encarregado de educação.

<sup>65</sup> Nos resultados dos inquéritos questionários é visível o reconhecimento dessa situação, cerca de 80% dos membros em cada uma das CERCIs admitem a existência de pessoas tidas como indispensáveis ao funcionamento das suas organizações. Mesmo entre os participantes mais novos é visível essa percepção colectiva.

O centro de todas as decisões é a direcção, num jogo de coalizões entre os técnicos e pais mais participativos. Alguns desses pais fizeram trajectórias profissionais, tecnicizaram-se, hoje são elementos com um duplo estatuto no seio das organizações: são pais e são funcionários.

Rotativamente, vão gerindo as organizações e gerando dependências cada vez mais acentuadas. À medida que o seu grau de pertença vai aumentando, o seu empenhamento torna-se maior e as responsabilidades cada vez mais acrescidas.

A reprodução do modelo de recrutamento de dirigentes em circuito fechado, resultante da escassa base de recrutamento, reforça o prestígio dos que vão permanecendo nos cargos<sup>66</sup>. Esse reconhecimento proporciona um elevado centralismo de decisional e a contestação à política de gestão é inversamente proporcional a essa situação. Mesmo que, existam motivos de reparo, quanto à sensatez e à adequação de certas medidas, muito dificilmente poderão ser impedidas.

As decisões são apresentadas exteriormente como colegial e consensualmente assumidas. As propostas, os planos e os relatórios de actividades, as contas do exercício, cuja aprovação é conferida á assembleia geral, são elaborados pelas direcções, sendo sistematicamente aprovados sem reservas.

Os choques mais frequentes surgem na aprovação dos projectos de intervenção elaborados pelo corpo técnico. É que, ao invés do que pretendem os técnicos as aprovações estão muito mais dependentes das razões de oportunidade económica do que técnico-pedagógica<sup>67</sup>.

Exercem, igualmente, uma acção de liderança os coordenadores das diferentes valências. São líderes intermédios, mediam entre os participantes e os membros directivos. São membros dos conselhos pedagógicos (decisivos nos actos de gestão corrente) e considerados muito importantes na estrutura organizacional. Esses lugares alcançados por eleição entre os membros das unidades, no caso do CECD e da Cerciav, são no caso da Cercifaf escolhidos pela direcção. Nesta CERCI existem recompensas monetárias pelo desempenho de um lugar de coordenação. Recompensas que funcionam como instrumento de controle, garantindo a lealdade para com a direcção.

---

<sup>66</sup>Perguntávamos nos inquéritos-questionários a opinião sobre as capacidades dos dirigentes. Das respostas obtidas, nem uma única assinalava a existência de dirigentes incompetentes. A opinião dominante é de que os líderes têm sido, de um modo geral, escolhidos entre os membros mais capazes (Cercifaf=78%; Cerciav=46%; CECD=48%). Podemos, por isso, inferir dos líderes uma imagem positiva generalizada no interior das três CERCI. Todavia, não são de desprezar os indicadores que confirmam alguma fragilidade da base de recrutamento, ou seja, 14%, 46% e 31% das respostas indicam que a escolha se efectua entre uns poucos disponíveis. Vários testemunhos informais revelam que se elegem na realidade os melhores, mas condicionados aos interessados possíveis de encontrar.

<sup>67</sup>Tanto no CECD como na Cerciav por norma é corpo técnico que apresenta as suas propostas de projectos às direcções. Já no caso da Cercifaf é da direcção que partem as propostas de projectos para o corpo técnico dar parecer. Este procedimento evita o surgimento do tipo de conflitos mais vulgarizado no universo cerci.

## 2.5.2- O reforço dos recursos financeiros

Corresponder às necessidades resultantes do envelhecimento e do aumento do peso da população com graus de deficiência mais complexos, e preconizar estender os objectivos de atendimento desde as crianças de tenra idade até aos idosos, racionaliza-se também em função das possibilidades de aceder a inputs financeiros que proporcionam novos meios de desenvolvimento organizacional e sejam geradores de novos inputs, quer de modo directo, produção de bens e de serviços, quer de modo indirecto, aumento do prestígio social local e geral das organizações. Possibilitam ainda, o aumento dos contactos com o exterior, o aumento do componente técnico-administrativo, a criação de excedentes financeiros e o estabelecimento de um programa de investimentos imobiliários.

São os subsídios à exploração do Estado português devidos dos serviços prestados aos deficientes mentais que atendem, os principais recursos financeiros (inputs)<sup>68</sup>.

Com a formação profissional as CERCI viram os seus proveitos financeiros passar de escassas dezenas de milhares de contos para valores superiores à centena de milhares de contos. Como nem todas as CERCI aderiram aos esquemas de formação profissional criou-se um fosso entre organizações no interior do movimento CERCI. De um lado CERCI com formação profissional e de outro CERCI sem formação profissional. Assumir a mudança passava pela modificação do modelo de eficácia, situação a que nem todas as organizações aderiram.

No quadro 23 podemos constatar do actual peso e da proveniência dos recursos financeiros que estas três CERCI recebem.

Sem efectuar uma exaustiva análise sobre a natureza e particularidades dos inputs financeiros, porque apenas nos debruçámos sobre os anos de 1991 a 1993, contudo tecem-se algumas considerações<sup>69</sup>.

---

<sup>68</sup> Em concreto provém dos Ministério da Educação e do Ministério do Emprego e Segurança Social. No primeiro caso para o funcionamento das unidades de educação especial e, no segundo caso, para as unidades de apoio ocupacional e formação profissional. O valor absoluto destes recursos sofreu a partir de 1990 um aumento substancial pela inclusão da área da formação profissional nos financiamentos da Iniciativa Horizon do 1º Quadro Comunitário de Apoio, através de programas do FSE e do FEDER.

<sup>69</sup> A maior ou menor exaustividade na apresentação dos resultados contabilísticos é um outro factor adicional de dificuldades que impede, sem o recurso a uma avaliação analítica e sistemática de toda a documentação de suporte à escrita contabilística, desmontar todas as especificidades que se escondem por detrás das agregações das diferentes rubricas que nas demonstrações de resultados das organizações constituem os seus inputs financeiros.

De acordo com as inquirições que fizemos sobre os anos antecedentes, houve sempre aumento das verbas disponíveis. De 1991 para 1993 o acréscimo dos recursos financeiros foi, nestas três organizações, de 51,7%. São estes acréscimos (ainda que desigualmente repartidos pelas diferentes organizações) os principais estímulos materiais da consolidação do modelo de eficácia identificado.

Com o aumento do peso absoluto e relativo, no conjunto da receita, dos subsídios à exploração<sup>70</sup>, acentuou-se a dependência das organizações face aos subsídios pelos serviços prestados<sup>71</sup>, apesar de em termos absolutos terem aumentado os recursos captados pela capacidade "produtiva"<sup>72</sup> das organizações. Poder-se-á concluir que a captação de inputs no meio específico diminuiu relativamente à captação de inputs no meio geral. Por outras palavras as CERCI estudadas tornaram-se mais dependentes da subsidiariedade.

Essa dependência é tanto mais efectiva se considerarmos que, usando como exemplo a Cercifaf, os subsídios à exploração por via da formação profissional constituem cerca de 53% do total de proveitos financeiros das CERCI<sup>73</sup>.

Representam um esforço considerável por parte da sociedade global no sentido de reforçar os valores da solidariedade social com as pessoas deficientes e, porque não afirmá-lo, reforçar o próprio Estado Providência, supostamente em crise<sup>74</sup>.

Pela importância dos subsídios provenientes do Estado português e da União Europeia, compreendem-se os excessos de liquidez e as angústias dos dirigentes das CERCI quando existem atrasos no seu processamento.

É igualmente notória a capacidade de poupança actual das CERCI, em particular da Cerciav, na qual mais de 10% do total dos seus proveitos são oriundos de juros pagos sobre depósitos bancários a prazo.

---

Perante uma discriminação muito simplificada, apresentada pela Cerciav, até a uma certa minuciosidade apresentada pelas outras duas organizações é, contudo, possível retirar algumas ilações importantes quanto às origens desses recursos financeiros.

<sup>70</sup> Constituíram em 1991 em média 65,8% do valor dos recursos obtidos pelas três CERCI (Cercifaf=46,4 %; Cerciav=79,3% e CECD=71,8%). Em 1992 esse peso subiu para a média de 72% do valor dos recursos obtidos pelas três CERCI (Cercifaf=82,7%; Cerciav=62,7% e CECD=69,9%). No ano seguinte esse valor médio cresceu para 78%, aumentando o seu peso relativo em todas as organizações. (CERCIFAF=84,3%; CERCIAV=79,7% e CECD=70%), correspondente a um crescimento médio de 6%.

<sup>71</sup> O rácio médio da quantia recebida por utente não pode ser tido como um indicador muito fiável, dado que é afectado pela quantidade de utentes e principalmente pela qualidade das deficiências e pelas idades dos deficientes atendidos, deve contudo ser visto como um indicador que fornece em certa medida uma noção da importância dos inputs financeiros de utente por organização. Assim no ano de 1993 a receita média mensal por deficiente atendido foi de 86.400\$00, 88.400\$00 e 115.600\$00, para a CERCIFAF, CERCIAV e CECD, respectivamente.

<sup>72</sup> Incluem-se os donativos e outros subsídios provenientes das autarquias, governos civis, empresas, par\_\_particulares, prestação de serviço ao exterior, campanha do pirilampo mágico, etc.

<sup>73</sup> Sem dúvida que a unidade de formação profissional constitui, no presente, o principal meio de captação de inputs ambientais. Os subsídios oriundos do Ministério da Educação representaram em 1993 apenas 11% (valor calculado por defeito pois não se contabilizam os vencimentos do pessoal em situação de destacamento) e os da Segurança Social aproximadamente 21% desses proveitos.

<sup>74</sup> A propósito da temática sobre a pretensa crise do Estado Providência ver em particular (Rosanvallon: 1992), (Misha: 1990), (Murard: 1988), (Santos: 1992).

A partir desta breve análise podemos com algum rigor e certa segurança aquilatar das profundas consequências no funcionamento do subsistema de gestão provocadas pela adopção do modelo da imprescindibilidade organizacional.

### **2.5.3- A tomada de decisão**

Numa gestão de riscos mínimos, a tomada de decisão, para realizar despesas, assenta quase exclusivamente na disponibilidade imediata das verbas a dispendar, i.e., ou o dinheiro dos financiamentos está disponível ou, o que sucede raramente, está garantida a sua entrega às organizações num prazo de tempo muito curto. Nestas condições os projectos entram em execução, caso contrário ficam a aguardar essa garantia, independentemente da maior ou menor necessidade. A frase *só avançamos com garantias*, comumente usada espelha com rigor as atitudes de prudência que rodeiam as decisões mais importantes em matéria de despesas de investimentos.

As qualidades pessoais e técnicas de alguns dirigentes que não encontram igual correspondência nas suas qualidades de gestão entravam a dinâmica das mudanças e impedem um processo de planeamento estratégico face ao futuro, o que constitui a maior (deficiência) invariante estrutural do sistema que pode emperrar o modelo de eficácia.

Esta prudência que define o modelo de gestão das CERCI, está ligada ao elevado grau dos constrangimentos externos, dependência excessiva dos financiamentos do Estado, e aos constrangimentos internos ligados à dependência a certos participantes mais raros onde se incluem os líderes, e radica no temor de não poder cumprir as obrigações contratuais com essas pessoas, ou seja, na angústia sempre presente do dinheiro não chegar, algum mês, para pagar os vencimentos do pessoal.

É, talvez, por estas razões que a sucessão dos dirigentes se processa a partir de um núcleo restrito de pessoas, com base numa rotatividade de gestão transmissível, como solução negociada para a estabilidade organizacional, no quadro de duplo constrangimento atrás identificado.

Os estilos das lideranças nas organizações estudadas são uma simbiose entre o estilo autoritário e o estilo democrático. São os dirigentes quem decide e quem define os objectivos reais, mas que delegam autoridade técnica nos diversos coordenadores das unidades, embora reservando sempre para si próprios a

adopção das decisões e a escolha dos critérios de natureza administrativa e financeira, mesmo em detrimento de soluções de atendimento mais convenientes do ponto de vista técnico-pedagógico.

Todas as políticas são determinadas pelos dirigentes mas em contrapartida no interior das unidades a organização pedagógica do trabalho é livremente estabelecida por consenso entre os coordenadores e os restantes membros.

A maioria das decisões são rotineiras, as mais importantes estão relacionadas com as exigências imediatas da multiplicidade de objectivos decorrentes do modelo de eficácia. Na realidade os planos os relatórios anuais de actividades que analisámos mostram que as preocupações dominantes se centram, no presente, na consolidação dos projectos arquitectónicos inerentes às novas unidades de atendimento.

O processo de comunicação revela também o centralismo organizacional. A circulação de informação é do tipo vertical descendente. Em regra as direcções recebem toda a informação do exterior e procedem à sua distribuição, mantendo uma certa "agenda oculta" para os assuntos classificados de interesse restrito.

Só os assuntos triviais de interesse geral são difundidos publicamente, em "placards", onde são expostos para conhecimento de todos os interessados. Os assuntos técnico-pedagógicos são enviados pela direcção ao conselho pedagógico. Compete depois aos coordenadores de cada unidade a sua difusão aos restantes participantes, pelo que não surpreende que a maioria dos participantes tenha um conhecimento superficial do que se passa fora da sua unidade de trabalho.

Com o modelo de eficácia actual, restringiu-se, na opinião dos participantes, que os inquéritos confirmam, a quantidade e a qualidade da informação a circular no interior das organizações. Ao invés aumentou consideravelmente a informação a circular para o exterior e vice-versa. O conhecimento das disposições legais na área da política de reabilitação, as relações complexas com os organismos de tutela e o controle administrativo que eles exercem sobre as CERCI, obrigam a um uso de informação seleccionada e atempada. Em boa parte essa selecção tem-se processado pelo reforço gradual da intervenção da Fenacerci e da FORMEM, que vão suprimindo as lacunas particulares das organizações. Fotocopiadoras, aparelhos de recepção e de emissão de "fax" e de "telex" que as organizações se viram forçadas a adquirir recentemente provam que o recurso às novas tecnologias de informação obedeceu a critérios bem definidos.

#### **2.5.4- A relação custos versus resultados**

A relação custos versus resultados é representada como pouco importante. Se as contas da organização estiverem desequilibradas, ou seja, se os custos forem superiores às despesas isso não representa uma gestão inadequada. Todavia, se forem inferiores é porque se praticou uma gestão prudente, o mérito é das direcções que com recursos escassos obtiveram alguns excedentes para desafogo de tesouraria.

No primeiro caso será normal visto que se considera que o processo de reabilitação é uma coisa cara por natureza. Racionalmente não mensurável. Logo, os prejuízos de gestão decorrem do sub-financiamento e não da inabilidade ou incapacidade dos dirigentes.

Apesar de nas três CERCI existirem controles apertados sobre os gastos, limitando as despesas ou garantindo, como mostrámos, algumas receitas extras através do recurso ao meio específico ou, rentabilizando o trabalho dos deficientes e dos participantes nas unidades internas, nas situações de crise, são racionalizados mecanismos de atenuação dos fracassos da gestão praticada.

Por exemplo o controlo da população atendida manifestamente apresentada como factor para a melhoria da qualidade dos serviços prestados, de modo latente funciona como um travão à expansão do crescimento da despesa das organizações e mesmo para a promoção de superávites financeiros.

Os resultados líquidos dos exercícios de 1991, 1992 e 1993 demonstram-no (cf. quadro 25).

Os resultados em termos do acréscimo patrimonial, o peso relativamente importante dos valores em depósitos bancários a prazo, a escassez actual das dívidas a terceiros, apenas de curto prazo, indiciam organizações em equilíbrio financeiro, com bons índices de solvabilidade, cobertura do imobilizado e elevada autonomia financeira. (cf. quadro 26).

#### QUADRO 25

##### RESULTADOS LÍQUIDOS DOS EXERCÍCIOS DE 1991, 1992 E 1993\*

	1991	1992	1993
CERCIFAF	7.262	12.089	19.570
CERCIAV	21.831	24.165	7.418
CECD	9.971	4.589	19.275

Fonte: Demonstração de resultados históricos das organizações. Valores em contos.

São indicadores de uma gestão de curto prazo, de risco nulo, sem recurso a financiamentos externos geradores de dívidas negociadas a médio ou longo prazo. Implica ter de esperar para ter os equipamentos mais dispendiosos. É esta a tática

da política de gestão praticada nestas CERCI, com oscilações pontuais. Existe uma espécie de "poupança-desperdício" devida a: excesso de liquidez, desvalorização ou fraca rentabilidade dos capitais e não oportunidade de investimento. Parece muito acentuada na Cerciav, na qual os depósitos de poupança a prazo constituem cerca de 60% do activo líquido da organização.

É na confrontação dos custos com os resultados que se hierarquizam as diferentes unidades internas. No topo a formação profissional, geradora de superávites e na base a educacional geradora de défices permanentes. Contudo a unidade-chave é o centro de actividades ocupacionais, garante da continuidade das organizações, onde se cimentam os pressupostos do modelo de eficácia.

**QUADRO 26**  
**ALGUNS INDICADORES ECONÓMICO FINANCEIROS E DE FUNCIONAMENTO**  
**ANO DE 1993**

INDICADORES_	CERCIFAF	CERCI AV	CECD
_Índice de liquidez Geral	43.734	87.760	49.386
Valor do fundo de maneo	3,49	26,69	2,83
Autonomia financeira	50,09%	98,04%	67,33%
Índice de solvabilidade	1,00	49,89	2,06
Índice de cobertura imobilizado	0,79	2,35	1,39

Fonte: Demonstrações de resultados históricos das organizações.

### **2.5.5- Complexidade e burocratização**

De facto, é nos deficientes com maior grau de deficiência que reside o desenvolvimento futuro das CERCI, naqueles que este testemunho revela: "**Do que eu mais gosto é do CAO. Deficientes moderados e graves com comportamentos estabilizados depois de um ano de permanência. Vão ficar até morrer. Os outros entram e saem**"(Luis).

Os CAO tendem a multiplicar-se e com eles as unidades residenciais. É que os CAO são triplamente alimentados.: 1) Pelos deficientes oriundos da unidade educacional ou do ensino regular, 2) Pelo regresso dos que não conseguiram uma situação profissional no mercado de trabalho e; 3) Por aqueles que os pais já não conseguem manter em casa por desgaste físico e psíquico e recorrem tardiamente às organizações.

Na perspectiva do normativo regulador das actividades ocupacionais (Dec-Lei nº 18/89), o elevado grau de exigência para a celebração de acordos com a Segurança Social, vai conduzir ao estabelecimento de múltiplos CAO no interior das organizações com reduzido número de utentes.

Com os novos projectos de intervenção surgem as preocupações de controle burocrático e de planeamento para controlar as incertezas da mudança.

A fase actual é de regulamentação. Todas estas CERCI têm regulamentos aprovados recentemente ou em estudo. São necessárias normas regulando as relações dentro e entre as unidades internas, ajustando o sistema de comunicação entre níveis hierárquicos (cf. Anexo). São propostas ou regulamentos extraordinariamente detalhados procurando regular a divisão do trabalho entre participantes e o comportamento dos deficientes e suas famílias nas relações com as CERCI. Tudo é criteriosamente estipulado: horários (entrada, saída, recreio, refeições), higiene, segurança (instalações e dos valores pessoais), modos de vestir, critérios de admissão, atendimento dos pais, reuniões, actividades diárias e extra-lectivas, saúde, faltas, transportes, mensalidades, relações hierárquicas, férias, etc.

Uma das outras consequências do modelo consiste na proliferação de novas profissões no interior das organizações. Novas unidades de atendimento fazem apelo a novas categorias de profissionais. Recenseámos entre 12 e 16 categorias profissionais diferentes. A tendência é para o seu aumento.

Acreditamos que o número de especialistas em deficiência mental, por exemplo, se vá diversificar no curto prazo. Tal proliferação de profissões, algumas sem conteúdos definidos no Contrato Colectivo de Trabalho em vigor, como é o caso dos monitores de formação profissional ou de actividades ocupacionais, são fonte de problemas, geram instabilidade. Alguns dos participantes são contratados a termo, outros pertencem aos quadros das CERCI noutras categorias profissionais que não a que exercem actualmente, ainda que todos recebam o mesmo salário (São provisoriamente definidos pelas tabelas remuneratórias do Contrato Colectivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo, do IEFP ou das IPSS e ainda em regime de prestação de serviços) e em certos casos, nem estão formalmente definidas as funções inerentes ao cargo que desempenham.

Assiste-se pois, a uma diferenciação horizontal com uma divisão de trabalho entre serviços por tipo de deficientes (grau de deficiência e idade) com reflexos directos na subdivisão das tarefas entre os participantes capaz de no futuro fomentar a hiper-polivalência dos serviços prestados porque: 1) Se entregam aos membros mais qualificados um conjunto de actividades muito diversificadas com tarefas de coordenação e de supervisão em várias unidades em simultâneo; 2) Se

definem minuciosamente as tarefas para cada um dos participantes individuais.

Por outro lado, a diferenciação vertical tem tendência para se consolidar, à medida que se vão incluindo novas unidades na organização (maior diferenciação horizontal) a formalização das actividades torna-se mais necessária e a separação entre os diferentes níveis hierárquicos visível. A ligação existente, feita pelos participantes mais raros (muitos dos quais são também dirigentes) tem tendência para acabar.

Existe uma certa irracionalidade no modelo de eficácia. Procura maximizar as receitas das organizações nos termos das possibilidades abertas pelas políticas sociais mas não racionaliza o incremento das despesas, nem o futuro aparecimento de novas despesas de manutenção e de conservação das novas instalações que se forem construindo na sequência da modernização das actuais unidades e das novas unidades que se perspectivam. É por isso um modelo com um elevado grau de risco para o futuro das organizações. Se no presente fomenta a prosperidade, pode muito bem vir a fomentar graves desequilíbrios organizacionais e inclusive conduzir a um retrocesso com consequências na própria sobrevivência das organizações

### **3- A IDENTIFICAÇÃO DO MODELO DE EFICIÊNCIA**

O modelo de eficácia representa os aspectos morfogénicos do sistema organizacional e, de acordo com a análise e descrição das relações entre os principais vectores que no sistema organizacional considerado o sustentam, contribui para a instauração e a locomoção do sistema em direcção a novos objectivos. Configura estruturalmente as organizações e conforme resulta da análise comparativa é comum às organizações estudadas.

Esse modelo de eficácia pela ambição das suas metas e pelos meios poderosos que ousa mobilizar pode, na situação actual das CERCI, ser pernicioso para as próprias organizações, pois desenvolve uma considerável entropia positiva que não controlada as poderá conduzir à exaustão, desorganização, desintegração e finalmente, ao desaparecimento (Encerramento das organizações). Para evitar esse processo entrópico e manter-se num estado de homeostase dinâmica é necessário que o sistema corrija esses excessos obtendo reservas de energia. (Processo de negentropia ou de entropia negativa).

Com efeito, as organizações desenvolvem mecanismos de auto-defesa específicos que afectam as actividades e regulam as escolhas possíveis e que são desenvolvidos de modo diverso pelas organizações. Garantem margens de

segurança que permitem a progressão em relação à multiplicidade dos objectivos preconizados pelo modelo de eficácia sem pôr em causa, no curto prazo, as suas orientações políticas, garantindo pelo menos dois factores fundamentais: 1) Estabilidade financeira, traduzida em saldo positivo de exercício e fomento de reservas de capital; 2) Manutenção dos baixos níveis de tensão e conflito .

O que garante esse equilíbrio dinâmico são as práticas dos actores sociais (dirigentes) implicados no subsistema de gestão, i.e., o modelo de eficiência em vigor. O modelo de eficiência revela-se em subtis indicadores da gestão praticada nas diferentes CERCI sendo o suporte por excelência do modelo de eficácia baseado na imprescindibilidade organizacional, funcionando como uma válvula reguladora no sistema.

Podemos definir, genericamente, eficiência neste tipo de organizações como o modo mais racional possível dos actores sociais utilizarem os recursos disponíveis ( optimização dos recursos) com vista a darem satisfação aos dois factores fundamentais que garantem os propósitos do modelo de eficácia.

Podemos encontrar três variantes desse modelo de eficiência baseado na utilização dos recursos, uma para organização, o que não validando a nossa hipótese de partida onde admitíamos que diferentes organizações podiam perfilhar diferentes modelos de eficiência, pelo menos não a invalidam totalmente.

### **3.1- A maximização dos recursos humanos**

À primeira variante do modelo, presente na Cercifaf, designamos de "**maximização dos recursos humanos**". Consiste no controle máximo possível sobre a rentabilidade dos recursos humanos, assentando nos seguintes factores:

- a) Ter o mínimo de pessoal.
- b) Aproveitamento dos utentes em tarefas organizacionais.
- c) Elevado grau de polivalência de alguns participantes.

Alguns indicadores comparados entre as três organizações estudadas espelham com clareza as bases desta variante do modelo. Não somente por ser a CERCI com menor número de participantes mas, essencialmente porque o rácio utente/participante é muito superior ao das outras duas organizações, 3,27 versus 1,94 e 1,93 para a Cerciav e para o CECD. (Ano de 1993)

Os reflexos no peso médio das despesas com pessoal no total das receitas contabilizam-se em alguns milhares de contos. Assim, na Cercifaf apenas representa 46%, enquanto na Cerciav é de 47,3% e no CECD de 46,7%, para uma despesa média com vencimentos per-capita quase idêntica nas três organizações.

O que é reconhecido de modo explícito pelos próprios membros da Cercifaf, com se transcreve no seguinte testemunho:

"Temos conseguido bons resultados como os outros, com menos recursos humanos. Precisamos de meter uma ou duas pessoas. Não um psicólogo para a educacional. Não nos interessa. Precisamos de um técnico de emprego para o responsabilizar pela formação profissional, para que eu, por exemplo, me possa libertar para a educacional(...) Temos de facto algumas lacunas, O Rogério, por exemplo, a gente contratava-o logo. Se for um técnico para uma valência nova, aí contrata-se. Não estamos à espera que seja um gajo com experiência. Interessa gente que seja polivalente, que se interesse e possa ser responsável por projectos". (Luis)

### **3.2- A rentabilidade externa dos recursos**

A segunda variante do modelo que designamos de "**rentabilidade externa dos recursos**" vigora no CECD.

Consiste no aproveitamento dos recursos com a prioridade na obtenção de meios financeiros e reconhecimento social no meio específico, com base nos seguintes factores:

- a) Elevado nível, relativo, de pequena produção e prestação de serviços.
- b) Permuta de serviços com organizações do meio específico.

Um indicador que o revela, em termos comparativos, é o valor médio das receitas provenientes das prestações de serviço ao exterior. Em 1992/1993 representaram 22,5% do total dos proveitos financeiros do CECD, enquanto na Cerciav e na Cercifaf apenas 18% e 14,5%. Em termos absolutos ainda é mais visível essa situação. Os valores referentes a esse período referentes a serviços ao exterior, donativos diversos, quotas, campanha do pirilampo mágico, etc, renderam ao CECD 95.495, à Cerciav 40.669 e à Cercifaf 36.638 contos, respectivamente.

"Os nossos recursos materiais, os nossos serviços estão ao serviço da comunidade e que ela paga (lavandaria, serigrafia, jardinagem, sapataria...). Esses serviços permitem prestar serviços à comunidade e angariar receitas que vão ser utilizadas para suprir défices de outras valências. As receitas são para o CECD como um todo" (Carmem).

### **3.3- A contenção dos recursos**

A terceira variante do modelo de eficiência que designamos de "**contenção dos recursos**" consiste, essencialmente, em manter um clima de estabilidade

interna, garantindo a segurança no pagamento dos salários, a fim de reduzir ao mínimo as tensões no interior da organização. Os seus factores principais são os seguintes:

- a) Excesso de liquidez financeira.
- b) Prudência na aquisição de novos recursos para a organização.

É o que vigora na Cerciav. Um indicador pertinente desta situação é o peso dos depósitos bancários a prazo (Fundo de maneo). Atingem cerca de 60% do activo liquido da organização, valor muito superior aos 33% do CECD e aos 21% da Cercifaf, revelador de um tipo de gestão muito prudente nas despesas correntes e de investimento:

**"Se utilizarmos os recursos até ao limite corremos o risco de cair em ruptura. Tem de haver sempre equilíbrio suficiente para não os explorar ao máximo, até eles estoirarem (...) devemos ter muito cuidado para não ir para além do limite (...) uma determinada valência terá de saber sempre para que é necessário, para que serve determinado equipamento, se tem ou não razões para existir. Criar as estruturas em função das necessidades que se vão sentindo. Na CERCI tem sido assim. Há medida que vão surgindo os recursos vão crescendo as estruturas. Partimos das necessidades" (Um director).**

São estas práticas que justificam as diferentes variantes do modelo de eficiência baseado na utilização dos recursos das organizações estudadas.

Para Katz e Kahn (1976, 178) a " eficiência é principalmente um critério da vida interna da organização", mas nestas organizações as pressões sobre a utilização dos recursos resultam sobretudo do comportamento irregular dos financiamentos externos.

## **CAPÍTULO IV**

### **(UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE O FUTURO DAS CERCI)**

#### **INTRODUÇÃO**

Olhar para o futuro de longe, definir os futuros -futuríveis- nas sábias palavras de Gaston Berger (1964) e encontrar os factos portadores de esperança terá de ser, ao mesmo tempo, um desafio e uma paixão.

Devem os membros das CERCI estar preparados para o futuro, vigilantes, para o aceitar ou para o conduzir. Adaptarem-se às novas realidades emergentes

e, sobretudo, anteciparem a emergência de novas realidades, deverá constituir um desafio apaixonante e permanente.

É difícil, sem dúvida, abordar com clareza e sem emoção o futuro, mas esses obstáculos não devem ser limitadores de abordagens, definições de futuros desejáveis, não definitivos por natureza, mas construídos e reconstruídos à medida que novas variáveis e novos indicadores o forem sugerindo.

A prospectiva, por isso, não é uma ciência propriamente dita, é mais uma reflexão sobre o devir. O seu objecto, o futuro, ainda não existe. Tem, quanto muito, como objectivo esforçar-se para, a partir das tendências passadas, esclarecer o presente e projectar o futuro. Eventualmente orientar os passos que os actores sociais devem dar para a construção de um futuro desejável, apoiando-se em informações sólidas e fiáveis.

No interior das ciências sociais em geral, e da sociologia em particular, os estudos prospectivos podem fornecer indicadores sobre a mudança e os ritmos a que se desenrola nos diferentes domínios da vida social, incluindo, obviamente, o campo das organizações, no qual ganha relevo a prospectiva como modo de apoio ao planeamento estratégico e como auxiliar na tomada de decisão.

Esses estudos implicam o recurso a uma forte componente de interdisciplinaridade, visto que tratam de situações em contexto global a partir das características próprias de cada situação concreta. São também normativos, já que toda a previsão do futuro é em si um juízo de valor e devem servir para mobilizar todos aqueles que podem contribuir para a construção do futuro.

Para Eleanora Masini (1994, 388), existem pelo menos três formas de esquadrihar o futuro, "en extrapolant à partir du passé et du presente; en imaginant un monde que relève de l'utopie par rapport à la réalité présente, enfin; en interrogeant cette réalité pour y trouver des indications quant à la réalisation ou à la non réalisation d'hypothèses dont on espère ou craint l'accomplissement".

A análise prospectiva pelo métodos dos cenários parece obedecer ao primeira das formas enunciadas. Embora a metodologia dos cenários nos pareça pouco indicada face às limitações de um investigador isolado e sem recursos financeiros, porque de uma simples reflexão se trata, vamos apoiar-nos nos seus princípios.

O método dos cenários compreende várias etapas, algumas já desenvolvidas ao longo desta dissertação, e agora completadas neste capítulo. Concretamente quanto à delimitação do sistema e à identificação e relação entre as variáveis internas do fenómeno estudado e as variáveis externas concernentes ao meio envolvente.

Neste capítulo, a partir das tendências passadas da realidade actual do movimento CERCI, utilizando o conjunto das variáveis-chave e as lógicas do jogo dos actores fundamentais (Organizações, Estado, deficientes e suas famílias), suas estratégias e os meios disponíveis de cada um para fazerem valer os seus objectivos particulares ou colectivos, teremos em conta nas previsões, a partir das dinâmicas próprias, as perspectivas de evolução todo o conjunto das organizações do movimento CERCI. Usaremos uma óptica exploratória, do presente para o futuro, incerto e contingente, flutuando, nem sempre explicitamente, entre um cenário de referência (desejável para as organizações) e um cenário contrastado (indesejável para as organizações).

O êxito do modelo da imprescindibilidade organizacional consubstancia uma ruptura com o passado e um confronto entre o presente e o futuro, entre CERCI de objectivo único com dificuldades económicas e materiais permanentes e CERCI com múltiplos objectivos e necessidade de reconhecimento social. De CERCI com modos de gestão simples que a restrição de objectivos sustentava, para CERCI em que a qualidade dos serviços começa a preocupar os dirigentes.

Entre um passado a que não querem regressar apesar das coisas boas, do espírito de voluntariado muito forte e um futuro que se afigura muito complicado depois de 1999, final do 2º Quadro Comunitário de Apoio que se inicia em 1994, se não conseguirem criar estruturas sólidas do ponto de vista patrimonial e de um certo grau de auto-financiamento.

Por tudo isso, a mudança organizacional em curso no interior do movimento é um modo como o futuro atropela os actores sociais envolvidos, um processo que modifica as suas concepções de organização, os seus valores, numa encruzilhada caótica da sua planificação de espaço e de tempo.

Esta breve reflexão procura focar, na esteira de Alvin Toffler (s.d.), o lado suave do futuro.

## **1- COMPLETANDO A REALIDADE ACTUAL DO MOVIMENTO CERCI: UMA CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL GLOBAL**

### **1.1- Organizações, participantes e objectivos**

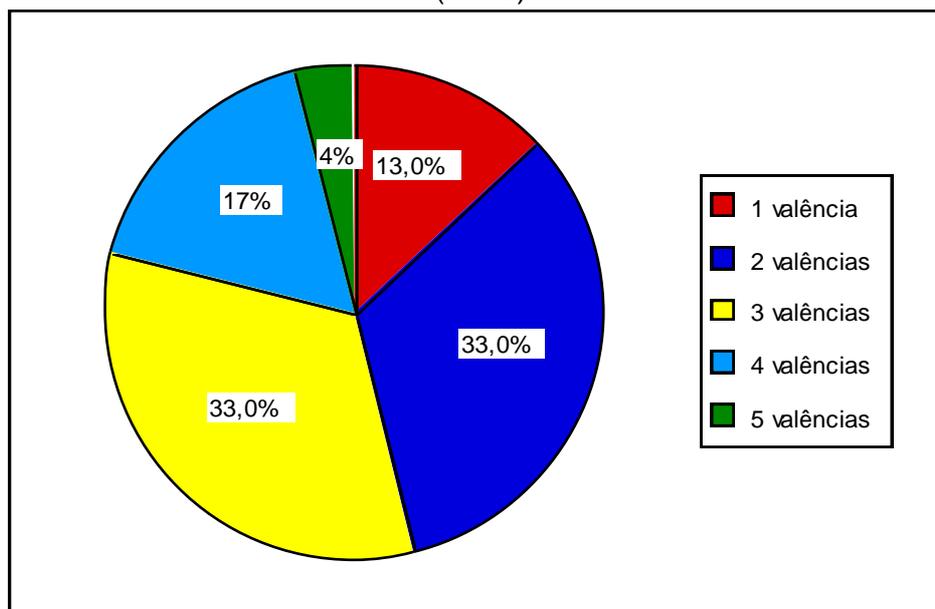
Conforme já foi referido, das 49 CERCI existentes em Portugal, 46 encontram-se associadas na Fenacerci.

Os dados globais que apresentamos e analisamos respeitam, apenas a esse conjunto. São dados incompletos e parciais, mas ilustrativos do estado do conjunto das CERCI, sua situação e preocupações actuais.

Fundadas entre 1975 e 1981, são do ponto de vista formal cooperativas de ensino especial, regidas pelo Código Cooperativo, sob tutela do INSCOOP (Instituto António Sérgio para o Sector Cooperativo) do Ministério do Planeamento e Administração do Território, são constituídas por quatro grandes categorias de cooperantes: pais, técnicos, trabalhadores e beneméritos num total de cerca de 21.000 pessoas.

Têm como recursos humanos cerca de 2180 participantes divididos em quatro grandes categorias: pessoal docente (professores, educadores...), técnico (psicólogos, assistentes-sociais, terapeutas...), serviços gerais (vigilantes, motoristas, cozinheiras...) e administrativo (secretárias, dactilógrafos...), com um rácio global participante/utente de 2 para 1.

FIGURA 6  
Nº DE VALÊNCIAS POR ORGANIZAÇÃO  
(1993)



Fonte: Fenacerci.

Os participantes encontram-se em situações de enquadramento laborais distintas. Uns encontram-se destacados pelo Ministério da Educação por um período de 2 anos ao abrigo do Despacho 8/SERE/SEAM/91 e são regulados laboralmente pelos estatutos das respectivas carreiras. Outros são abrangidos contratualmente pelo Contrato Colectivo de Trabalho do Ensino Particular e Cooperativo. Existe ainda pessoal integralmente pago pelas CERCIs e pessoal subsidiado pelos organismos de tutela.

As principais áreas de atendimento são a educativa, a ocupacional e a profissional e residencial. Desdobram-se em várias unidades internas ou valências

de que as principais são a Escola de Educação Especial, o Centro Actividades Ocupacionais, e o Centro de Formação Profissional, em número variável, por organização (cf. figura 6).

Como complemento das actividades diárias dedicam-se esforços e meios importantes a actividades de lazer, desporto, participação em festejos populares, comemorações de acontecimentos sociais mais relevantes e em exposições diversas, que constituem o principal meio visível de comunicação com a sociedade global, utilizados como um instrumento para a legitimidade e reconhecimento social destas organizações<sup>75</sup>.

## **1.2- A distribuição geográfica. Áreas de influência.**

Fundadas, principalmente, em sedes de concelho, (cf. Figura 7) a necessidade de recrutar utentes, em número razoável à sua viabilidade como organizações, fez com que as CERCI, sobretudo nas regiões mais interiores do País, tenham alargado a sua zona de influência para os Concelhos limítrofes. O número de concelhos abrangidos por cada CERCI oscila entre dois e quinze, para um total de cerca de centena e meia de concelhos no território continental português, numa média de três concelhos por organização.

Os distritos de Lisboa, Aveiro e Setúbal são os que possuem um maior número de CERCI e nos distritos de Vila Real, Bragança, Viseu, Castelo Branco e Santarém não existem CERCI. São pois os distritos mais desenvolvidos que detêm um maior número de CERCI. Nas regiões autónomas dos Açores e da Madeira o fenómeno não se fez sentir (cf. quadro 27).

Sendo o movimento CERCI um movimento de solidariedade social de raiz urbana. A maioria das cooperativas foi fundada em cidades, particularmente nas de maior efectividade demográfica<sup>76</sup>.

As condições sociais da vida urbana terão proporcionada uma maior apreciação crítica dos problemas do acesso à educação pelos deficientes, pelos pais e pelos técnicos, estes últimos inexistentes nas zonas rurais, menos povoadas e com uma cultura de participação no processo revolucionário do pós-25 de Abril mais restrita. A existência de uma pessoa deficiente numa família de um meio rural

---

<sup>75</sup>Assistimos a algumas dessas actividades, onde tivemos oportunidade de constatar um elevado interesse e participação do público. A última das quais foi a Cercilândia/94 que se realizou em Santa Maria de Lamas em 4 e 5 de Junho, que contou com a participação de quase todas as cercis da região Norte, em que estiveram presentes ao longo dos dois dias vários milhares de pessoas.

<sup>76</sup>Supondo que a taxa de incidência da deficiência mental tem distribuição uniforme a associação entre o número de habitantes e o número de deficientes mentais existentes tende a ser intensa e positiva. Quanto maior for o número de habitantes maior tenderá a ser o número de deficientes mentais numa dada localidade ou região.

ou urbano não adquire a mesma dimensão social e económica. Faz-se seguramente sentir muito mais no meio urbano do que no meio rural.

### 1.3- Instalações e equipamentos

Desde o início que um dos principais problemas destas organizações tem sido o património imobiliário. A necessidade de encontrarem instalações físicas com urgência, a fim de iniciar rapidamente as actividades educativas, obrigou os fundadores a limitarem-se às soluções possíveis. O recurso a ocupações de edifícios abandonados ou desocupados, foi uma das soluções encontradas no contexto sócio-político do pós-25 de Abril de 1974.

Nesse contexto, a ausência de recursos financeiros para comprar ou alugar instalações adequadas às exigências funcionais de uma organização do tipo conduziu a que, no presente, apenas cerca de 35% das CERCI possuam património imobiliário próprio. Nas restantes verificam-se situações diversas: a maioria (67%) funciona em instalações cedidas temporariamente, 21% em instalações arrendadas e 12% numa situação mista de arrendamento e empréstimo.

QUADRO  
DISTRIBUIÇÃO DE CERCI POR DISTRITO

DISTRITO	Nº CERCI	DISTRITO	Nº CERCI
Aveiro	8	Guarda	1
Beja	2	Leiria	6
Braga	2	Lisboa	9
Coimbra	4	Portalegre	1
Évora	3	Porto	5
Faro	1	Setúbal	7

Por essas razões parte das CERCI não possui instalações adequadas às actividades que realiza. Falta de espaço, acessos difíceis, desconforto habitacional, são defeitos que os participantes apontam às instalações que utiliza. Somente 61% das CERCI considera que as suas instalações são adequadas.

A manutenção do funcionamento em instalações consideradas inadequadas resultou também da contínua incapacidade de investimento deste tipo de organizações sociais. Faltam reservas de capital para investimento e capacidades técnicas e culturais para assumir dívidas de longo prazo. Os recursos captados no meio envolvente não foram durante muito tempo destinados a esse objectivo.

Centraram-se na solução de problemas de curto prazo, nomeadamente pagar remunerações e adquirir materiais pedagógicos considerados indispensáveis.

#### **1.4- As características da população atendida**

Atendem as 46 CERCI aproximadamente 3.800 deficientes, em nove valências diferentes (cf. figura 8). O número médio de deficientes atendidos por CERCI é de 83. Estes valores referentes ao ano de 1993, indicam um aumento de 4% no número de atendimentos relativamente ao ano anterior.

Todavia não existem dados disponíveis que permitam avaliar a evolução ao longo dos anos anteriores. O levantamento sistemático só agora começa a ser devidamente considerado. Todas as estimativas realizadas anteriormente não obedeceram a critérios devidamente estabelecidos e forneceram sempre resultados grosseiros, emolados quantitativamente, cuja utilização se destinava a fazer realçar a importância social do movimento CERCI, como factor de pressão, junto das entidades estatais.

Contudo, acreditamos, descontando os exageros que, face aos testemunhos recolhidos, se tenha verificado um ligeiro decréscimo no número de deficientes atendidos a partir da segunda metade da década de 80, pela maior capacidade de recrutamento pelas equipas de ensino especial integradas na rede pública de ensino regular.

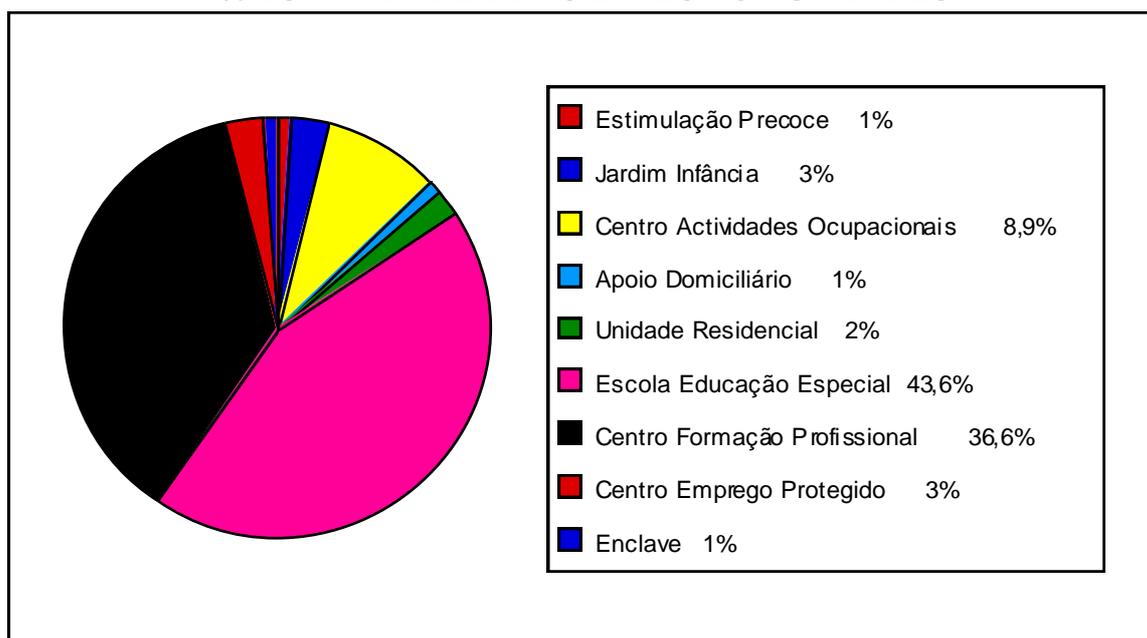
Actualmente, encontram-se numa fase de estabilidade, com compensações para a quebra progressiva do número de atendimentos na área educacional, onde não se conseguem preencher os lugares autorizados nos acordos de tutela com o Ministério da Educação, pelo acréscimo de atendimentos nas áreas profissional e ocupacional, onde se excedem as vagas acordadas com as tutelas do Ministério da Emprego Segurança Social. Esta nova realidade arrasta consigo uma maior complexificação da estrutura da população atendida, um maior número de casos mais difíceis e um atendimento cada vez mais tardio de jovens e adultos deficientes arredados da escolaridade obrigatória por limite de idade, com elevadas taxas de insucesso escolar em busca de soluções de natureza ocupacional e profissional. São os estrangimentos ambientais quem dita a estrutura do atendimento de deficientes mentais nestas organizações.

Vocacionadas para atender deficientes mentais com idades compreendidas entre os 6 e os 18 anos, a extensão dos objectivos organizacionais, preconizado pela adopção do modelo de eficácia, as idades reais dos utentes atendidos situa-se entre os 0 (zero) e os 45 anos.

Embora, 70% das CERCI, manifestam o desejo de aumentar o número de atendimentos, não se constituem listas de espera para evitar compromissos futuros. Tem sido política dominante limitar o número de lugares disponíveis para não perder o controle da situação administrativa e financeira.

FIGURA 7

% ESTIMADA DE DEFICIENTES POR UNIDADES



Fonte: Fenacerci

Apesar da contenção das lotações aos limites acordados com as tutelas para evitar despesas não subvencionadas, as quais acarretam acrescidos esforços organizacionais, para assegurar a sua inclusão e manutenção, quando as pressões da modificação estrutural da população atendida o obrigaram, as CERCI criaram unidades de actividades ocupacionais mesmo sem acordos com os CRSS.

Em termos qualitativos, atendendo à tipologia de deficientes mentais existente, dos 3.800 utentes das CERCI, 22,2 % são deficientes ligeiros, 28,5% moderados, 17,9% deficientes severos, 12,2% profundos, 6,8% multideficientes, i.e., deficientes mentais com outra(s) deficiência(s) associada(s), e os restantes 12,4% sofrem de outros tipos de deficiência (visual, auditiva, motora, etc).

### 1.5- Principais inputs financeiros e modelo de gestão

Com acontece em todas as CERCI, nos termos estatutários compete às direcções efectuarem a gestão dos recursos financeiros obtidos no meio envolvente ou gerados através de outputs colocados à disposição do meio.

A principal fonte de financiamento é o Estado português, (transitoriamente a União Europeia) sob a forma de subsídios à exploração como retribuição dos serviços prestados aos indivíduos portadores de deficiência mental, que é do interesse da sociedade global minimizar os efeitos que produzem e reproduzem no conjunto societal e como reforço prático dos valores de solidariedade social que lhe estão subjacentes.

Estes subsídios podem ser directos ou indirectos. Indirectos como sucede com os oriundos do Ministério da Educação que paga integralmente os vencimentos dos docentes e educadores destacados por um período de dois anos para prestar serviço nas CERCI. Estes valores que não são contabilisticamente verificáveis subvalorizam custo do factor trabalho A serem considerados o peso das remunerações pagas, a maior percentagem da despesa nestas organizações, seria substancialmente acrescido.

Recebem ainda, directamente, subsídios do Ministério da Educação e do Ministério do Emprego e Segurança Social, para financiamento de despesas com pessoal ou com materiais e equipamentos, regulados por despachos governamentais ou por acordos formais de tutela para o funcionamento de actividades educacionais, ocupacionais, profissionais e residenciais. que variam em quantidade e valor.

Os resultados contabilísticos indicam que cerca de 70% das CERCI apresentam um superavit financeiro, ou seja, para além de não terem dívidas de médio e longo prazo, têm excedentes financeiros que dão alguma estabilidade em termos de gestão e garantem no presente uma certa segurança (em nossa opinião mais aparente que real) aos participantes.

As dívidas de médio e longo prazo apenas afectam 8% das CERCI e respeitam a contribuições devidas à Segurança Social, correspondente a encargos da entidade patronal sobre as remunerações salariais, não asseguradas pelos subsídios estatais que foram renegociadas.

Admite-se como provável que a cobertura média global das subvenções estatais e comunitárias cubra entre 75% a 85% do total da despesa anual das CERCI, valor que se aproxima do limite superior do intervalo nas CERCI com valência de formação profissional.

É, portanto, insuficiente o apoio financeiro do Estado<sup>77</sup>. Para o colmatar e gerar excedentes as CERCI recorrem a donativos das autarquias locais (câmaras e juntas de freguesia), empresas, governos civis, pessoas colectivas e particulares que são muito irregulares, variando de local para local. São particularmente afectados pelas conjunturas da economia municipal local e do relacionamento entre os dirigentes da CERCI e os responsáveis autárquicos. Constituem recursos de emergência para colmatar rupturas de tesouraria devido ao atrasos das subvenções estatais e impeditivos do pagamento de salários e outras despesas correntes. Outra das fontes de receitas são as quotizações dos associados e as mensalidades dos utentes, cujos valores são considerados simbólicos, pelo seu reduzido peso orçamental.

Algumas CERCI comercializam pequena produção artesanal ou prestam serviços à comunidade rentabilizando o trabalho efectuado nas unidades internas, centros de actividades ocupacionais, de formação profissional ou de emprego protegido.

A campanha anual do pirilampo mágico, iniciada em 1987 com a venda de 80.000 desses artefactos, coloca actualmente (1994) no mercado 1 milhão desses artefactos, vendidos ao preço de 300 escudos por unidade. Aliada à venda em simultâneo de cassetes, discos e realização de acções de recolha de fundos junto a empresas e organização de espectáculos, constitui uma importante fonte de receitas extraordinária para o conjunto das CERCI e outras organizações congéneres que com elas se associam. Apesar da desigualdade das potencialidades inter-regionais que favorecem algumas das organizações quanto às verbas que provenientes das actividades da campanha, tornou-se um veículo privilegiado de propaganda utilizado pelo conjunto das CERCI. (cf. Veloso da Veiga: 1994)

Actualmente, a maioria das CERCI evita recolha de fundos pelo processo de "peditório público", considerado pouco digno por apelar à caridade pública e ligado à imagem do "coitadinho" que socialmente estigmatiza a pessoa deficiente mental.

## **2- A situação actual das principais unidade internas**

### **2.1- As unidades da área educativa**

Designada de escola de educação especial, valência educativa ou centro de educação e reabilitação é a unidade interna comum no conjunto das CERCI e reflectem as preocupações iniciais dos fundadores. Consideram-se constituintes,

---

<sup>77</sup>Por exemplo em 1989 o valor de comparticipação por cada aluno pelo Estado era de 61 contos, dispendendo cada cerci um valor médio de 71 contos em despesas com pessoal e funcionamento.

quando existem, as valências de pré-profissional e os jardins de infância<sup>78</sup>. Estes últimos apenas existem em 5 das 46 CERCI em estudo e atendem cerca de 2% da população utente.

A valência educativa é aquela que maior número de deficientes frequentam, cerca de 57% em 1992 decrescendo para 46% em 1993. É uma valência em crise devido ao crescente desempenho das equipas de educação especial do Ministério da Educação na esfera da escola regular pública. O decréscimo da sua importância, sublinhado algures no capítulo I, deve-se às restrições ambientais presentes na Lei, em particular as disposições da Lei de Bases do Sistema Educativo, Dec.-Lei 35/90 e 319/91, Despacho-Regulamentar 232/93 e Despacho 8/SERE/SEAM/91, que definem os objectivos e as práticas da política educativa especial portuguesa, regras do recrutamento de alunos deficientes e o papel das escolas de educação especial as CERCI e outras organizações do género.

Existe uma tentativa clara de esvaziamento por parte do Estado do papel destas organizações neste domínio, legitimada na Lei e nas teorias e práticas educativas especiais realizadas nos países mais avançados da Europa, cuja filosofia privilegia modelos de integração em meio escolar normal.

A tutela do Ministério da educação é representada como eficaz e ineficiente. Consubstancia as atitudes e o comportamento do Estado face ao movimento cooperativo em geral e das CERCI em particular: De acordo com os testemunhos, o Estado suporta apenas cerca de 70% da despesa nesta área. O restante é suportado pelas organizações e pelos pais dos deficientes em idade escolar. Esse sub-financiamento constitui uma violação constitucional do princípio da gratuidade do ensino obrigatório<sup>79</sup>.

A consciencialização das dificuldades em manter a funcionar a valência educativa é um factor de perturbação no movimento CERCI. De um lado os que teimam em manter a valência nos moldes actuais, como garante da sobrevivência das CERCI cuja estrutura assenta nessa valência, em conflito de competências com a tutela estatal. Do outro lado os que defendem a adaptação ao modelo imposto pelo Estado, procurando esquemas de articulação com a escola regular, ao mesmo tempo que desenvolvem estratégias de crescimento assente noutras áreas de intervenção.

O atendimento efectua-se por áreas curriculares através de programas individuais quer de actividades educativas quer de suprimento do processo de

---

<sup>78</sup>Uma experiência inovadora no domínio dos jardins de infância está a ser implementada na Cercizimbra. Trata-se de uma experiência de “integração inversa”, i.e., ao invés das crianças deficientes serem integradas em jardins de infância regulares, são as crianças não deficientes que são integradas na chamada Unidade Integrada de Apoio à Infância, existente nessa cerci e, quanto pudemos observar dotada de meios materiais de excelente qualidade técnica e pedagógica.

<sup>79</sup> Cf. a alínea a) do n.º 3 do art.º 74 da Constituição da República Portuguesa, onde se refere explicitamente que incumbe ao Estado “Assegurar o ensino básico universal e gratuito”

socialização normal, visando reduzir lacunas de participação do deficiente mental na sociedade e na cultura. Os principais domínios curriculares são:

- Autonomia pessoal (higiene e alimentação).
- comunicação verbal e não verbal.
- Inserção comunitária.
- Desenvolvimento cognitivo.
- Expressão plástica e musical.
- Instrumentalidade.
- Escrita, leitura e cálculo.

Calcula-se que os 57% dos deficientes atendidos na área educativa (Ano de 1992) ocupem cerca de 64% dos funcionários ao serviço das CERCI.

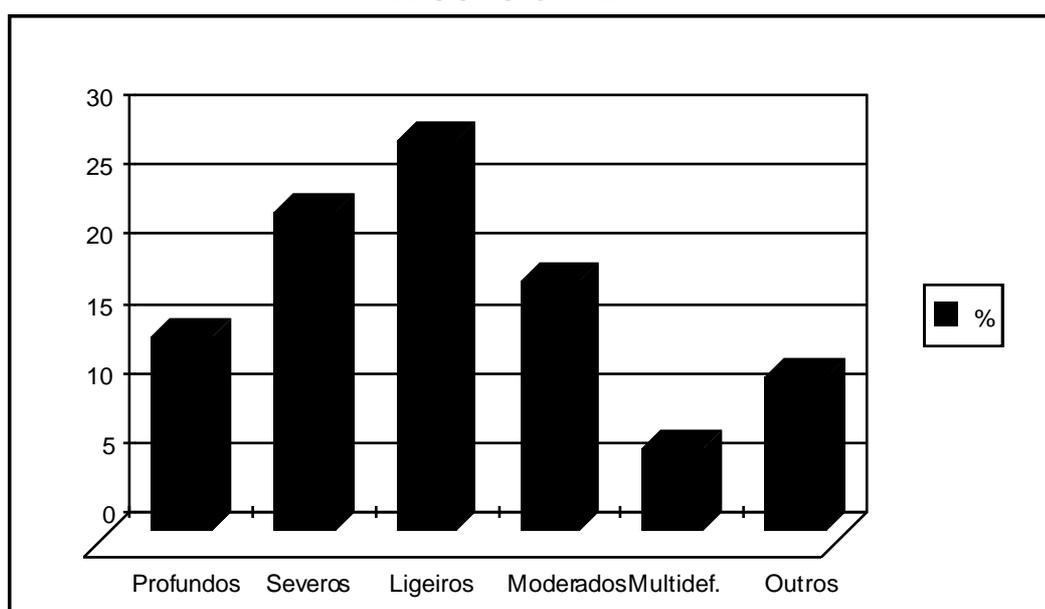
Os participantes mais raros, casos dos psicólogos, terapeutas, técnicos de serviço social e professores de educação física, não trabalham exclusivamente nesta área. A sua importância estratégica no seio das organizações deriva do facto de estarem ao mesmo tempo ao serviço de diferentes unidades.

O peso dos técnicos especialistas em educação especial é extremamente reduzido, cerca de 2%, os quais existem em apenas 9 das 46 das CERCI sendo o rácio especialista/utente de 1 para cada 75 dos deficientes.

No que respeita às diferentes categorias de deficientes atendidos os dados disponíveis permitem estabelecer a distribuição, constante no gráfico da figura 9.

\_FIGURA 8

#### DISTRIBUIÇÃO POR CATEGORIAS DE DEFICIENTES ATENDIDOS NA ÁREA EDUCACIONAL



Fonte: Fenacerci.

Numa breve leitura dos valores apresentados constata-se que o peso dos casos considerados mais problemáticos é muito elevado no conjunto dos atendimentos (43.1%). Indiciam uma “errada” colocação de deficientes na área educativa. De facto, em muitas CERCI, a solução, face à inexistência de actividades ocupacionais é inserir os deficientes profundos, severos e multideficientes na valência educativa, mesmo quando já ultrapassaram a idade da escolaridade obrigatória.

Um dos maiores problemas são as relações com os pais. A colaboração da família é frequentemente representada como muito difícil de conseguir. Este facto advém, segundo os testemunhos, da composição sócio-económica dos grupos familiares. O status dos pais é, maioritariamente, considerado muito reduzido. Por esse motivo os pais na generalidade detentores de profissões de baixo estatuto e com reduzidos níveis de escolarização, estigmatizados socialmente, mostram-se pouco interessados em colaborar de forma activa com os técnicos da área.

Sociologicamente, fazem-se sentir os efeitos de uma relação social desequilibrada entre os técnicos e os pais. Os saberes e os saberes-fazer que os pais não possuem, contribuem para um distanciamento social entre essas categorias de actores sociais. Factor a que acresce a não visibilidade imediata dos resultados alcançados pelos deficientes em actividades escolares.

As carências detectadas em material didáctico e meios audiovisuais indispensáveis, pedagogicamente, para um desempenho eficiente das actividades são o prolongamento dos efeitos do sub-financiamento estatal. Parece existir uma relação contraditória muito intensa entre os objectivos a alcançar numa perspectiva de um atendimento individualizado (mais dispendioso que se fosse colectivo) e a escassez dos meios postos à disposição desse objectivo.

Embora as disposições legais pressuponham uma aproximação entre as CERCI e as equipas de ensino especial integrado, o contacto entre ambas é muito irregular, não planeado e insuficiente. Mais de 50% das CERCI não colaboram sob qualquer forma com as equipas e aquelas que o fazem privilegiam a área neutra (pouco susceptível de potencializar conflitos de competências organizacionais) das actividades de lazer e desporto.

## **2.2- As unidades da área profissional**

Constituem a área profissional da CERCI os centros de formação profissional, os centros de emprego protegido e os enclaves.

Os primeiros ocupando-se em 1993 de 97,3% dos deficientes colocados na área profissional. Existe em 33 das 46 CERCI. A segunda valência mais importante são os centro de emprego protegido, existentes em apenas 4 das CERCI e ocupando somente 47 utentes. Quanto a enclaves existe apenas uma unidade do género que emprega 6 deficientes, conforme se pode verificar no quadro seguinte:

**QUADRO 28**  
**Nº DE UNIDADES E DE DEFICIENTES ATENDIDOS DA ÁREA PROFISSIONAL**  
**1993**

	FORMAÇÃO PROFISSIONAL	EMPREGO PROTEGIDO	ENCLAVES	TOTAIS
Nº Unidades	33	4	1	38
Nº Utentes	1019	47	6	1072

Fonte: Fenacerci.

Os principais normativos jurídico-legais que suportam estas actividades são as constantes da aplicação da Lei de Bases da Prevenção e Reabilitação e Integração de Pessoas com Deficiência- Lei 9/89 e os Dec-Lei 247/89, Dec. Lei nº 40/83 e 194/85.

A evolução desta área a partir do final da década de 80, deve-se um forte empenhamento do Estado na formação profissional e aos financiamentos do Fundo Social Europeu através dos Programas Operacionais 7 e 12 e outros similares.

A tutela desta área, da responsabilidade directa do Ministério do Emprego e Segurança Social exercida pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional, é considerada muito eficaz por parte dos dirigentes das CERCI. A essa simpatia não é estranha a dimensão do volume dos subsídios à exploração recebidos através dos referidos programas, que constituem a maior fonte de recursos que desde a sua fundação as CERCI receberam do meio envolvente. No âmbito do 1º Quadro Comunitário de Apoio (1990 a 1993), entre 1990 e 1992 as verbas comunitárias e nacionais destinadas à formação profissional atingiram 2,7 milhões de contos.

A aposta nesta área por mais de 70% das CERCI provocou uma fractura num conjunto organizacional até então muito homogéneo. Actualmente é comum falar-se de CERCI sem formação profissional, logo desenvolvidas ou em mudança, versus CERCI sem formação profissional, logo atrasadas ou estagnadas.

A valência de formação profissional assume, por isso, também uma função simbólica de diferenciação inter-organizações e uma função efectiva no crescimento intra-organizacional, resultante de uma política de gestão de solidariedade inter-unidades, baseada numa redistribuição dos recursos provenientes dessa valência.

Corresponde ao chamado salto qualitativo em voga entre os líderes nacionais do movimento.

As principais áreas de actividade para sustentarem os cursos de formação profissional têm sido: têxteis, carpintaria, serralharia, hotelaria, construção civil, artes gráficas, calçado, agro-pecuária, lavandaria e jardinagem.

A concessão de bolsas de formação aos deficientes formandos constitui um estímulo para eles e para as famílias pelo que as desistências e as reprovações têm sido pouco significativas. Constituem um factor de aproximação entre os pais e os técnicos desta área, notando-se um maior interesse e participação dos pais, em oposição ao que se passa na área educacional.

Embora não se possam contabilizar com rigor os sucessos de integração no mundo do trabalho, os dados recolhidos indiciam um quadro com hipóteses de integrações laborais crescente<sup>80</sup>. Assim, de 1990 a 1992 assistiu-se a um crescimento relativo das possíveis inserções de formandos em mercado normal de trabalho e a um decréscimo das inserções em emprego protegido. Os valores referentes às perspectivas de instalação por conta própria apresentam também um ligeiro aumento, conforme se apresenta no quadro seguinte.

#### QUADRO 29

##### EVOLUÇÃO DAS PERSPECTIVAS DE EMPREGO ENTRE OS DEFICIENTES FREQÜENTANDO AS UNIDADES DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL 1990 A 1992

INTEGRAÇÃO ANOS	MERCADO NORMAL TRABALHO	EMPREGO PROTEGIDO	INSTALAÇÃO POR CONTA PRÓPRIA	% TOTAL DE FORMANDOS EM VIAS DE INSERÇÃO
1990	53%	44,7%	1,5%	19%
1991	62,3%	35,2%	1,3%	19,5%
1992	69,3%	24,1%	5%	41%

Fonte: Fenacerci

<sup>80</sup> As hipóteses de integração laboral desdobram-se em quatro: mercado normal de trabalho, instalação por conta própria, emprego protegido e enclaves. As duas primeiras constituem um reforço da filosofia de plena integração social do trabalhador deficiente. As duas últimas, formas menos valorizadas constituem uma alternativa e são tidas como transitórias para os casos mais ligeiros e como as únicas hipóteses de emprego para os casos mais pesados. Neste caso as cercis podem elas mesmas, como já acontece, tornarem-se entidades empregadoras dos seus próprios formandos. São soluções adaptativas às contingências do meio ambiente, incapaz de absorver todos os deficientes aptos a desempenhar uma profissão.

— Diz-se simulada se baseada numa situação artificial de posto de trabalho no interior do próprio centro de formação. Em regime de alternância, o formando passa parte do tempo em formação na organização e outra parte numa empresa da sua área de especialização.

A formação ministrada, após despiste vocacional nem sempre conseguido, pode ser simulada, em posto de trabalho em empresa ou em regime de alternância, com tendência para uma certa estabilidade ao longo do período, em que a solução privilegiada se centrou na formação simulada (cf. quadro 30).

QUADRO 30  
DISTRIBUIÇÃO DE FORMANDOS POR TIPOS DE FORMAÇÃO  
1990 A 1992

ANO	1990	1991	1992
TIPO DE FORMAÇÃO			
SIMULADA	78,2%	72,8%	75,3%
POSTO DE TRABALHO	16,8%	22,3%	18,8%
ALTERNÂNCIA	5%	5,9%	5,9%

Fonte: Fenacerci

Os investimentos efectuados reflectem-se inequivocamente na melhoria da qualidade das instalações, consideradas adequadas em 70% dos casos, mas com lacunas ao nível dos equipamentos básicos e com fraco apoio técnico do IEFP. Pelos motivos adiante explicados, existem muitas dificuldades em estabelecer protocolos de formação e de colocação de formandos com empresas das respectivas zonas de influência.

Os recursos humanos da área profissional englobam um leque variado de profissões, cujos vencimentos são subsidiados, na totalidade das taxas de imputação aos diferentes cursos, pelo IEFP, pois alguns desses participantes, como os psicólogos, professores ou assistentes sociais não estão ao serviço exclusivo, salvo raras excepções, da área. Alguns dos profissionais pertencem aos quadros das CERCIs, outros estão vinculados precariamente pelo período em que decorrem os cursos de formação em que estão envolvidos. (prestação de serviços em regime liberal, avenças e contratos a termo)

A categoria profissional de suporte é a dos monitores de formação, cerca de 53% do total. Seguem-se os técnicos especializados nas áreas de formação (18%), os professores do ensino básico (16%), psicólogos, educadores, colocadores, auxiliares de formação e assistentes sociais. Os cerca de 34% do total de membros das CERCIs estão ao serviço da área profissional com um rácio de 1 por cada 4 formandos.

A polivalência de funções é notória entre os monitores e auxiliares de formação, que desempenham tarefas de concepção, acompanhamento e execução, incluindo a vigilância dos utentes durante os intervalos das actividades.

QUADRO 31  
AGENTES RECRUTADORES DE FORMANDOS PARA AS UNIDADES DE  
FORMAÇÃO PROFISSIONAL

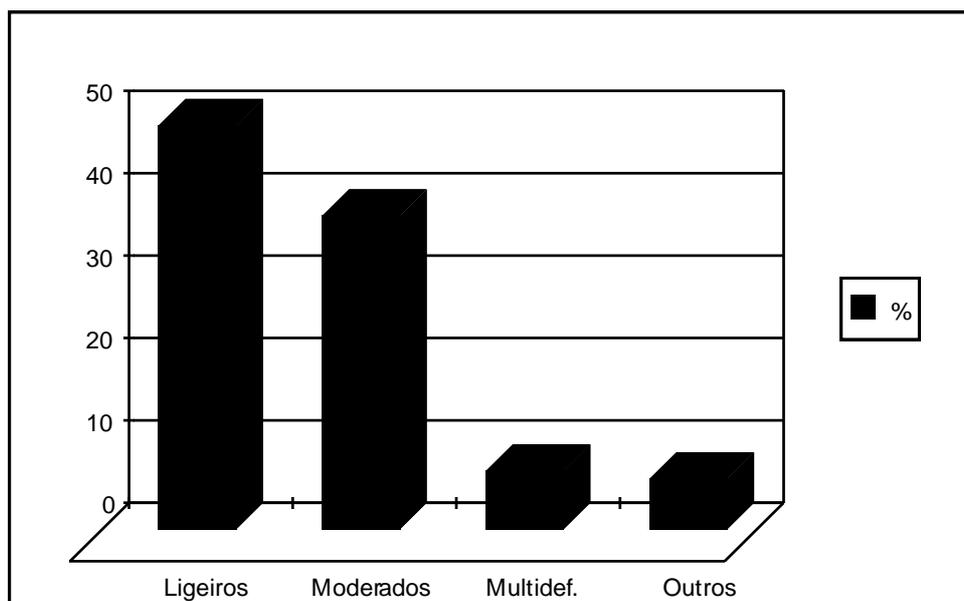
AGENTES RECRUTADORES	FORMANDOS RECRUTADOS EM %
AS PRÓPRIAS CERCI	55
ORGANIZAÇÕES DE SOL. SOCIAL	0,7
OUTROS CENTROS DE FORMAÇÃO	1,6
ENSINO BÁSICO REGULAR	6,8
EQUIPAS DE EDUCAÇÃO ESPECIAL	6,9
CENTROS DE SAÚDE	4,4
AUTARQUIAS	2,7
CENTROS REG. DE SEG. SOCIAL	4,7
CENTROS DE EMPREGO	2,8
FAMILIARES	23
OUTROS	0,5
TOTAIS	100

Fonte: Fenacerci

Os principais agentes de recrutamento de formandos para a formação profissional são as próprias CERCI. Cerca de 55% dos deficientes envolvidos na formação profissional já se encontravam a ser atendidos pelas CERCI. As famílias aparecem como o segundo agente de recrutamento, em 23% dos casos. Segue-se um conjunto de organizações diversas, conforme se pode testemunhar no quadro 31.

Nota-se uma certa reprodução em circuito fechado do recrutamento de formandos e uma fragilidade das restantes organizações tidas como vocacionadas para a resolução de problemas sociais cuja intervenção se mostra pouco eficaz, talvez porque a política de recrutamento das CERCI tem limitado a sua acção. De facto parece ser prioritário encontrar soluções profissionais para os deficientes provenientes das valências educativas, pré-profissionais ou ocupacionais.

FIGURA 10  
DISTRIBUIÇÃO DE FORMANDOS POR GRAU DE DEFICIÊNCIA NA ÁREA  
PROFISSIONAL



Fonte:Fenacerci.

A distribuição dos formandos pelos diferentes graus de deficiência, tendo como referência o ano de 1992 consta do gráfico da figura 10.

O objectivo último destas acções de formação profissional promovidas pelas CERCIs, entravam num conjunto de dificuldades, relativas à inserção dos deficientes no mundo do trabalho, com implicações em vários níveis da realidade social:

- Estigmas sociais, presentes na apatia das famílias.
- Modelos burocráticos de decisão institucionalizados, presentes na morosidade do deferimento dos processos de integração laboral.
- O peso do simbólico, na não certificação da formação ministrada.
- A pequena dimensão e cultura do empresariado nacional, presente na escassez de empresas interessadas em admitir deficientes.
- As conjunturas económica nacional e internacional, geradora de desemprego mesmo entre as pessoas normais.
- Factores ergonómicos presentes na arquitectura do espaço físico das empresas.
- Factores sócio-psicológicos, motivados por comportamento desviante das pessoas deficientes ou por preconceitos e estereótipos existentes no interior das empresas face a esse tipo de pessoas.
- Ausência de apoio técnico à formação e à colocação, que as tornam menos eficientes.
- Assimetrias regionais, que se reflectem directamente nas diferentes CERCIs.
- Mentalidades dominantes e precaridade de valores sociais perante a deficiência, presentes na pouca abertura dos empresários a admitirem trabalhadores deficientes.

O não cumprimento deste objectivo último, obtenção de um emprego, legitima o aparecimento de centros de emprego protegido e de enclaves no interior das próprias organizações, com a finalidade de constituir novas fontes de rendimento organizacional através do recurso às disposições normativas que regulam o apoio ao estabelecimento desse tipo de unidades, pela existência de comparticipações financeiras para a sua instalação e para superação dos défices de produtividade das pessoas com deficiência<sup>81</sup>.

### **2.3- As unidades da área ocupacional e residencial**

Nesta área a valência principal é o CAO (centro de actividades ocupacionais). De acordo com os dados disponíveis possuem esta unidade 46% das CERCI. As outras unidades ligadas a esta área são as valências de EP (estimulação precoce), AD (apoio domiciliário) e as UR (unidades residências). Actualmente, revelando a reduzida expressão dessas valências, existem 3 unidades de estimulação precoce, uma de apoio domiciliário e 4 residências no conjunto das 46 CERCI a que nos reportamos.

São atendidos nesta área 391 deficientes, cerca de 10.8% do total de deficientes atendidos pelas CERCI. Deficientes profundos e severos desde a idade da infância (EP) à idade adulta (CAO) com ou sem habitação própria, por morte ou por envelhecimento dos pais, não são assistidos convenientemente (UR). O apoio domiciliário (AD) destina-se a deficientes, cuja gravidade de situação implica a prestação de cuidados no próprio domicílio. A estimulação precoce (EP) visa um atendimento adequado a crianças muito pequenas, recém-nascidas, procurando, numa atitude preventiva, agir o mais cedo possível sobre os efeitos e causas geradoras de deficiência mental.

É uma área em expansão. Provavelmente a área-chave do desenvolvimento futuro destas organizações. Tutelada pelo Ministério do Emprego e Segurança Social, através dos CRSS (Centros Regionais de Segurança Social), tem como principal suporte legislativo os Dec-Lei 119/83<sup>82</sup> e 18/89 e ainda o Despacho Normativo 75/92 de 20 de Maio.

Colocadas num espaço ocupado pelas (IPSS) Instituições Particulares de Solidariedade Social, as CERCI encontram-se constringidas por restrições normativas decorrentes do seu estatuto cooperativo. Não sendo equiparadas a IPSS

---

<sup>81</sup>cf. em particular o Dec. Lei 40/83 e os Dec.Regulamentares , 37/85 e194/85.

<sup>82</sup> Este Dec-Lei que aprovou o estatuto das IPSS, deixou as cooperativas, criando uma situação de desvantagem entre organizações cujos fins últimos as coloca na mesma categoria de organizações de solidariedade social. Esta situação terá sido suavizada com as normas contidas no Despacho Normativo 75/92, o qual, teoricamente, possibilita às cercis estabelecer acordos de gestão e de cooperação com os CRSS em condições de igualdade face às IPSS. Conforme o nº 2 da Norma I do referido despacho.

do ponto de vista formal, têm de celebrar acordos atípicos com os CRSS da região administrativa onde se localizam. A autonomia administrativa e financeira dos CRSS tem efeitos diversificados na interpretação da Lei. Conjugada com a morosidade das decisões dos órgãos directivos dos CRSS, dificultam a expansão desta área, considerada muito urgente face ao envelhecimento e ao aumento do peso dos casos mais graves na população atendida.

A distribuição, em 1992, por graus de deficiência dos utentes dos CAO é a apresentada no gráfico da figura 11.

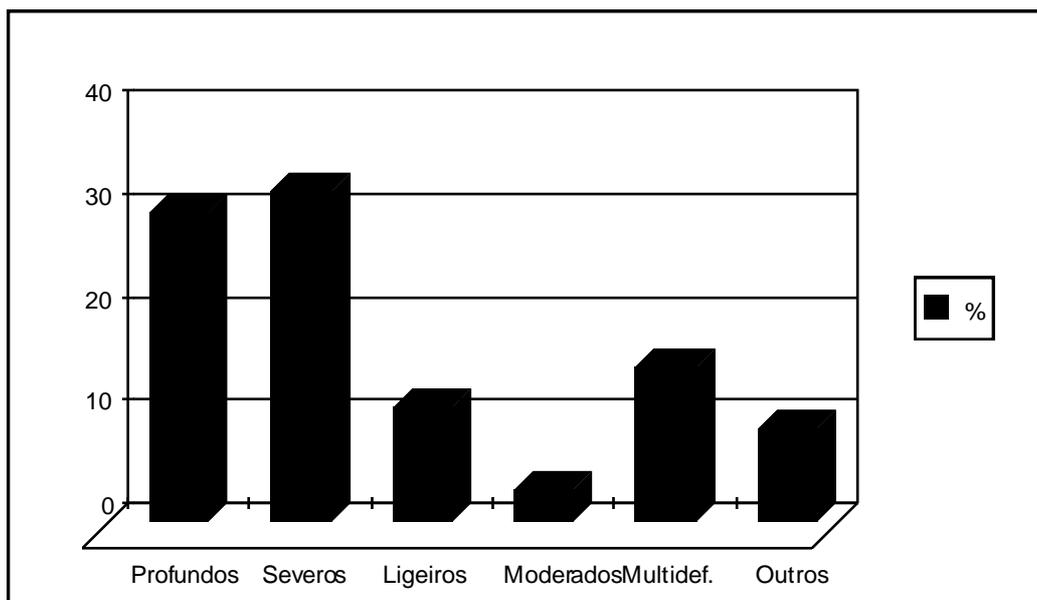
A qualidade global das instalações onde se encontram a funcionar as unidades de actividades ocupacionais é considerada muito fraca. São poucas as que se encontram devidamente equipadas, em pessoal qualificado e em meios materiais e pedagógicos, para um adequado atendimento.

Existe, por isso, uma certa incongruência face aos objectivos preconizados para estas unidades, onde se privilegiam actividades de treino social, autonomia pessoal, domínio sensório-motor, domínio instrumental e actividades de vida diária. É o reconhecimento desta realidade que explica e justifica o volume de projectos e investimentos financeiros em curso e a necessidade de adquirir com urgência, uma paridade com o tratamento que o Estado proporciona às IPSS, em particular no acesso às verbas de PIDDAC.

As carências de pessoal considerado indispensável, face às características da maioria dos deficientes atendidos, sobretudo ao nível do pessoal paramédico (terapeutas da fala e ocupacionais e fisioterapeutas) são notórias. Este tipo de pessoal representa apenas 10% do efectivo total destas unidades. Vigora também o princípio da utilização a tempo parcial dos participantes mais raros das organizações.

#### FIGURA 11

#### DISTRIBUIÇÃO DE DEFICIENTES POR GRAU DE DEFICIÊNCIA NA ÁREA OCUPACIONAL



Fonte: Fenacerci

A inexistência ou insuficiência de pessoal qualificado, conduz a um elevado grau de auto-aprendizagem e de polivalência funcional, em particular dos auxiliares de educação, sobre os quais recaem responsabilidades de coordenação e execução das tarefas.

Recenseámos um rol de profissões ligadas a esta área: terapeutas, fisioterapeutas, professores de trabalhos manuais, enfermeiras, animadores, auxiliares de educação, vigilantes, psicólogos, assistentes-sociais, educadores, professores do ensino básico e de educação física. O rácio técnico/utente é de aproximadamente 1 para 3.

Paralelamente aos dois grandes objectivos dos CAO: 1) ocupar os deficientes e; 2) controlar os comportamentos mais difíceis (situações de risco), existe latente, um outro: Torná-los unidades produtivas para as organizações, rentabilizando as actividades de produção artesanal ou de prestação de serviços às comunidades locais (fabrico de compotas, serigrafia, jardinagem, redes, molas de roupa, porta-chaves, tapeçarias; etc).

### **3- O PRIMEIRO CICLO DO FUTURO: DE 1994 ATÉ AO INÍCIO DO NOVO MILÉNIO**

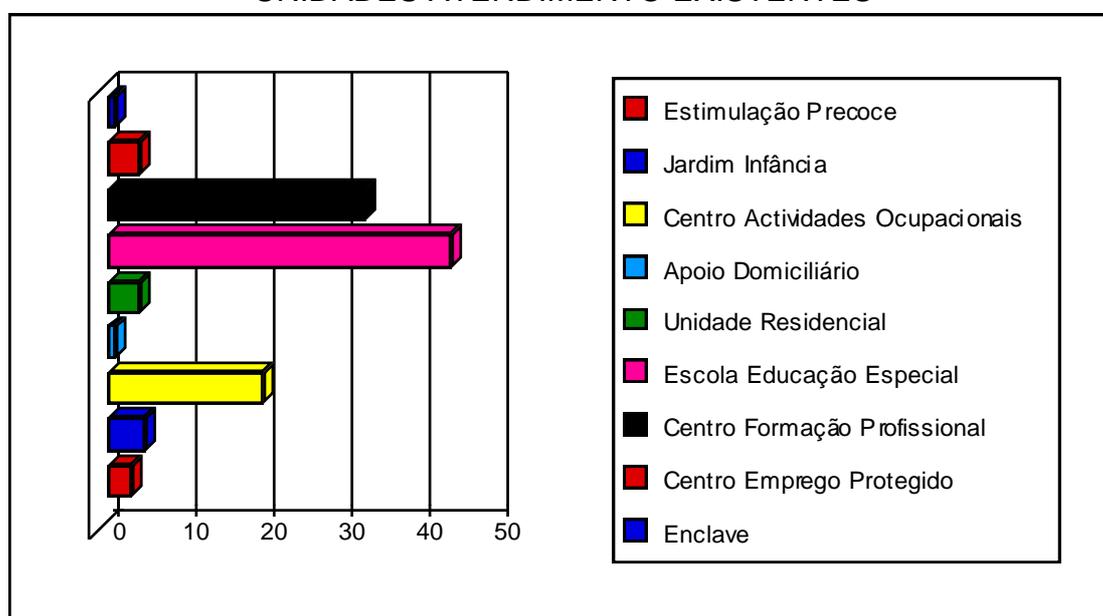
Exposto o actual figurino estrutural do movimento CERCI, condição indispensável para compreender as fraquezas, as potencialidades e as estratégias seguidas pelos actores sociais, segue-se nas próximas páginas um tentativa de esboço dos cenários possíveis que no futuro, imediato e mais longínquo, se podem vir a revelar.

Se atendermos às projecções demográficas para o ano 2000 (Nazareth: 1988), no cenário mais optimista (na óptica das possibilidades de recrutamento de deficientes para as organizações do tipo CERCI e pessimista na óptica do conjunto da sociedade), as probabilidades apontam para a existência de cerca de 296.000 deficientes, dos quais 5000 serão deficientes profundos.

Perante esta projecção e, sabendo que não são só as CERCI que prestam atendimento a deficientes mentais, e que a área de influência de cada uma das organizações apresentam características demográficas próprias esgota-se o modelo do crescimento adaptativo adoptado pela generalidade das CERCI.

FIGURA 12

UNIDADES ATENDIMENTO EXISTENTES



Fonte: Fenacerci.

A tendência crescente da absorção, pelo ensino especial integrado público das crianças e jovens deficientes mentais, ligeiros e moderados, nas suas estruturas regulares, continuará a processar-se e a estender-se a novos locais nos próximos anos. Tal realidade conduzirá a que o dos deficientes profundos no conjunto da população atendida aumente, e que de modo provável a mesma diminua de modo continuado<sup>83</sup>.

Perante a evolução quantitativa, menos potenciais utentes, e qualitativa, utentes com características mais difíceis, e perante os constrangimentos e as potencialidades envolventes, as CERCI irão, numa primeira fase, começar a

<sup>83</sup>Os sinais dessa nova realidade, já visíveis, ganham consistência, nos propósitos expressos nos artigos 12º e 13º do Dec-Lei nº 319/91. Além de que a capacidade de recrutamento de crianças e jovens com necessidades educativas especiais cresceu de 1982 a 1992 cerca de 700%.

desenvolver projectos para novas áreas credíveis de evolução e de continuidade. Projectos indispensáveis para a sua própria sobrevivência organizacional:

- 1- Estruturas de enclaves e de emprego protegido.
- 2- Formação profissional de reciclagem e reconversão profissional.
- 3- Gestão de unidades residenciais.
- 4- Formação de equipas de apoio na área da educação especial e do apoio às famílias dos deficientes.
- 5- Centros de actividades ocupacionais de pequena dimensão.
- 6- Desenvolvimento de jardins de infância e ensino pré-primário integrados.
- 7- Programas de intervenção precoce e de apoio domiciliário.

O primeiro passo dessa evolução passa pela melhoria da qualidade instalações como principal prioridade. Prioridade revelada no facto de cerca de 76% das CERCI se encontrarem envolvidas em projectos de construção, aquisição, adaptação ou ampliação das suas instalações físicas, (cf. quadro 32). Envolvendo verbas previstas superiores a 3,5 milhões de contos de investimentos, é um bom indicador da evolução organizacional das CERCI, até ao final do século, inserido na lógica do modelo de eficácia organizacional dominante. Se avaliarmos o crescimento em curso, a partir dos projectos existentes (em execução ou aguardando execução) no conjunto das CERCI, podemos antever com facilidade a sua situação nos anos mais próximos (cf. figura 13).

A consciencialização que na área da formação profissional as oportunidades não podem ser desaproveitadas, materializa-se na apresentação de vários projectos. Trata-se de uma área em fase de expansão sendo de prever a sua extensão, no curto prazo, a pelo menos 80% das CERCI existentes. Neste momento é a segunda área quanto ao valor de investimentos em curso para novas instalações<sup>84</sup>.

Igualmente, os projectos em curso para remodelar ou adquirir instalações, na área ocupacional e residencial, estendem-se a 50% das organizações. A previsão de investimentos aponta para cerca de 2.4 milhões de contos. É o maior mais substancial do volume previsto de investimentos em instalações.

Este volume de projectos em particular para a criação de residências revela-nos a prioridade das orientações estratégicas para uma área altamente deficitária em Portugal.

---

<sup>84</sup> Assim, constatamos a existência de 34 novos projectos para formação profissional, 11 dos quais já em execução, dos restantes, 14 já foram apresentados para aprovação e 9 encontram-se em fase preparatória. Também para centros de emprego protegido se encontram em execução 2 novos projectos, 2 em fase de apreciação e mais 9 em fase preparatória. Para a instalação de enclaves encontram-se 2 projectos em fase de preparação, 1 em fase de resolução e outro em execução.

Estão previstos investimentos para um total aproximado de cerca de 775.000 contos, repartidos pelas 3 valências do seguinte modo: centros de formação profissional, 491.000 contos, centros de emprego protegido, 185.000 contos e enclaves, 79.000 contos

QUADRO 32

PROJECTOS EM CURSO PARA MELHORIA DE INSTALAÇÕES

PROJECTOS	CONSTRUIR	ADQUIRIR	ADAPTAR	AMPLIAR	CUSTOS (Milhares de contos)
Estimulação Precoce	8	-	-	-	158
Jardim de Infância	4	-	-	-	191
Centro A. Ocupacionais	20	1	2	3	1707
Apoio Domiciliário	2	-	-	-	50
Residência	11	1	-	2	516
Escola Ed.Especial	7	-	3	2	149
Centro Form. Profiss.	8	2	1	6	491
Centro Emp <sup>o</sup> Protegido	6	3	1	1	185
Enclave	2	-	1	-	79
<b>TOTAIS</b>	<b>28</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>3526</b>

\_Fonte: Fenacerci

Esta expansão tem estado bloqueada nas incertezas das interpretações da Lei pelos CRSS, nomeadamente no que concerne ao direito das CERCÍ a verbas do PIDDAC (Plano de Investimentos das Despesas da Administração Central). Todavia, partir de agora, com a possibilidade de celebrar acordos com a segurança social em igualdade de condições com as IPSS, as CERCÍ vão apostar na criação e no aumento dos centros de actividades ocupacionais e unidades residenciais, com demonstra o volume de projectos na área<sup>85</sup>.

Até ao encerramento deste primeiro ciclo a maioria das CERCÍ terá pelo menos três unidades: Escola de Educação Especial, Centro Actividades Ocupacionais e Centro de Formação Profissional, a que serão acrescentadas as unidades de Centros de Emprego, Protegido, Unidades Residenciais e Enclaves<sup>86</sup>. Em seguida começarão a generalizar-se os serviços de estimulação precoce, apoio

<sup>85</sup> Apesar das restrições, 20% dos projectos, (num total de 34) para centros de actividades ocupacionais encontram-se em fase de execução. Dos restantes 41% aguardam financiamento e 39% encontram-se em fase de preparação. O investimento global previsto para esta valência é de cerca de 1.7 milhões de contos.

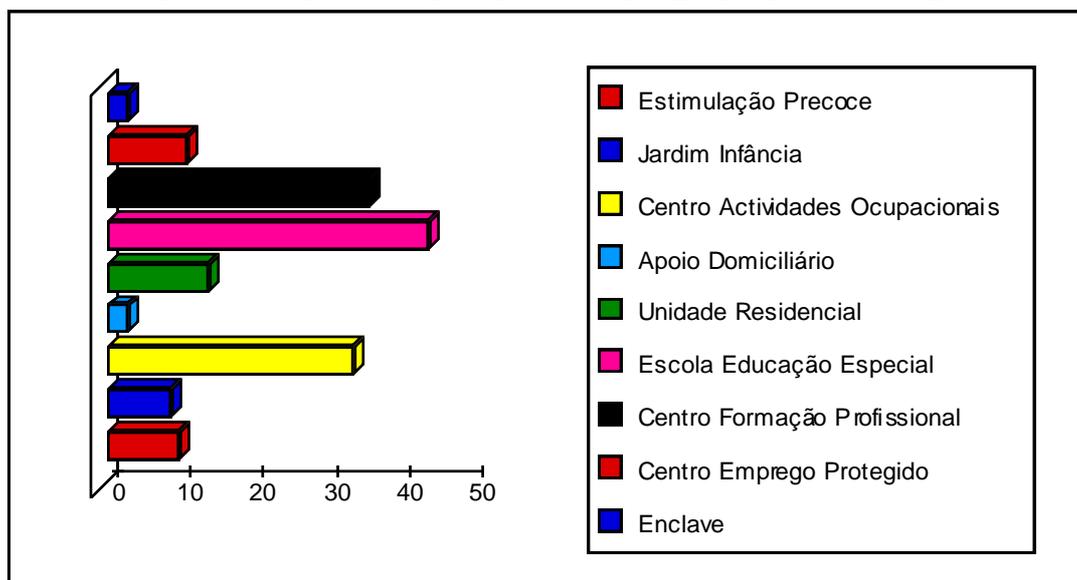
Dos 34 projectos para as valências jardim de infância, estimulação precoce, apoio domiciliário e residências, já se encontram 23.5% em fase de execução, (EP=1, AD=1 e UR=3), 23.5%, em fase de aguardar financiamento (EP=2, AD=1 e UR=5) e em fase preparatória encontram-se os restantes (JI=4, EP=7, UR=7).

<sup>86</sup> Já na fase de redacção deste trabalho, as CERCÍ que analisámos em particular expandiram as suas actividades a novas áreas, confirmando as lógicas de crescimento identificadas. O CECD abriu um centro de emprego protegido e iniciou actividades de intervenção precoce. A Cercifaf uma unidade residencial e iniciou actividades de intervenção precoce, criou um enclave e uma unidade residencial..

domiciliário, jardins de Infância, até se esgotar o ciclo de preconizado pelo modelo de eficácia:

"A Estimulação Precoce, área a desenvolver e que poderá vir a diminuir os riscos e potenciar as capacidades da criança com deficiência: A Formação Profissional, seja ou não em Quadros Comunitários é uma valência de inegável importância pelas oportunidades que concede aos jovens de obterem qualificações que lhes permitam uma integração sócio-profissional em condições promissoras e de dignidade; Os centros de actividades ocupacionais, deverão constituir uma indispensável valência de atendimento- e que, pensamos, a médio prazo todas as CERCI'S irão desenvolver; Os centros de emprego protegido, formas de criar infra-estruturas para o emprego de pessoas deficientes com maiores dificuldades de integração profissional. Por último as Unidades residenciais, estruturas que irão actuar no sentido de garantir áqueles que, não possuindo qualquer apoio familiar(...) Estas são as valências que se vislumbram actualmente nas nossas Instituições. certamente que nem todas as possuem e nem tão pouco terão necessidade de as vir a criar. Caberá a cada uma proceder à análise de todas as envolventes que implicam com o funcionamento de qualquer uma destas estruturas" (Ribeiro: 1994, 3)

FIGURA 13  
UNIDADES PREVISTAS PARA O FUTURO IMEDIATO



Fonte: Fenacerci.

Como reflexo da consolidação da nova tipificação da população a atender, em curso, a tendência será para um fraccionamento intra-organizacional, sendo cada unidade administrada e gerida de modo cada vez mais autónomo. Esta

tendência será mais rápida nas CERCI que apresentam unidades de atendimento e de serviços repartidos por edifícios ou localidades diferentes, "o fraccionamento já está a acontecer. A operacionalidade e a funcionalidade obrigam um bocado a isso. A CERCI tem três valências, três contas distintas. No fim vai para o analítico. Há caixas separadas. Diferentes directores, competências próprias" (Júlia). Esta estratégia, constitui um mecanismo de defesa face às incertezas do futuro, o criar de espaços de identidade própria distintos, para que nos chamam a atenção os sinais provenientes da diminuição das identidades comuns no interior das organizações devida a: segmentação de profissões, interesses corporativos divergentes pelo aumento da diversidade de profissões e pelo recrutamento de especialistas provenientes das novos cursos superiores de educação especial e de reabilitação e diferentes expectativas do comportamento dos principais parceiros externos. Tais factores condicionarão igualmente as prioridades imediatas das escolhas das áreas de continuidade e de evolução, podendo algumas CERCI virem a abandonar as lógicas do actual modelo de crescimento.

Acreditamos que a maioria das CERCI, tem potencialidades e capacidades adaptativas capazes de garantirem a sua sobrevivência. Até final do ano 2000 a tendência deverá ser orientada para uma equifinalidade por "cachos", i.e., para alcançarem iguais estádios de desenvolvimento futuro em agrupamentos de organizações semelhantes numa coisa e diferentes noutras, independentemente da sua situação actual. Será menos doloroso para aquelas que se encontram num estádio intermédio de crescimento encontrarem esse tipo de soluções adaptativas.

Mas, adaptação, crescimento, estagnação ou ruptura dependem em muito do modo como os líderes "olharem" para o futuro:

"Perante o futuro, podem adoptar-se quatro tipos distintos de atitudes: a do avestruz ( passividade), a do bombeiro (reactiva), a do segurador (pré-actividade) e a do conspirador (pró-actividade). A atitude do "avestruz" consiste em recusar-se a ver o mundo como ele é na realidade, duramente, se impor. A atitude do "bombeiro" é menos passiva, consiste em esperar para ver, esperar que o fogo se declare para depois agir. A experiência mostra que essa política é muito arriscada.

A nossa preferência vai, naturalmente, apara a vigilância pré-activa do segurador e pró-activa do conspirador, isto é, para a antecipação das ameaças e as oportunidades que se anunciam no horizonte ..." (Godet: 1993, 23 )

Estas representações metafóricas das atitudes face ao futuro são explanações simbólicas de uma realidade a ter em atenção.

Exemplificando, estamos perante atitudes de avestruz, quando os dirigentes de algumas CERCI ignoram as transformações em curso na esfera da educação

especial, numa racionalidade antagónica às precaridades e fragilidades do recrutamento de alunos para as respectivas unidades.

Uma atitude de bombeiro afirma-se na área da formação profissional, na ausência de um planeamento estratégico (proliferação indiscriminada de cursos sem cuidar da eficácia dos seus objectivos) e nas apostas pouco seguras da qualidade da formação ministrada. Demasiado dependente dos fundos comunitários o desenvolvimento da área tem como horizonte limitado o 2º Quadros Comunitários de Apoio. "Até 1999, tudo bem. Depois se verá...!", é opinião corrente. Pode é ser tarde.

As atitudes mais convenientes, do segurador e do conspirador, vigilante, preventiva, antecipadoras do futuro vêm dos líderes mais esclarecidos e devem ser motivo de reflexão para a acção:

" **Montámos um CAO com estruturas flexíveis para se, no caso da educacional desaparecer, o CAO passar para onde está a educacional (...)** Temos que nos adaptar á realidade. Se a educacional acabar, podemos usar os recursos pedagógicos e outros, fazendo, por exemplo, formação de professores do ensino especial. Seremos um centro de recursos para o exterior" (Luis).

As ameaças e as oportunidades que se desenham no horizonte devem servir para percorrer as rotas do futuro, para de entre os futuros possíveis escolher os mais convenientes.

Da análise dos casos que estudámos e da progressiva participação no seio do universo CERCI constatamos, de modo lento mas progressivo, a adesão de um crescente número de responsáveis à admissão das transformações dos modelos e das lógicas do funcionamento das CERCI. Essa ainda minoria de dirigentes dedica-se de modo cada vez mais apaixonado. As sucessivas aproximações do conjunto das organizações ao modelo da imprescindibilidade organizacional vai ganhando forma crescente. Este modelo assente no princípio de que a pessoa deficiente mental necessita de apoio toda a vida, " **desde que nasce até que morre**", é um modelo restritivo da filosofia da plena integração sócio-cultural, por os seus pilares centrais colocarem prioridade nos desígnios organizacionais puros (criação de estruturas materiais) e secundariam os interesses particulares dos deficientes atendidos.

Contudo força a adopção de uma cultura **desenvolvimentista**, baseada nos valores da adaptação e do crescimento organizacional, sustentada na competência profissional e na autonomia das unidades internas (descentralização directiva), ligada à participação e à procura de troca de relações de interacção com o meio envolvente externo (intercooperação). A partilha dos saberes e das experiências e o empenhamento e a responsabilização individual e colectiva dos participantes são os eixos onde se esboçam atitudes de planeamento estratégico para as opções com futuro.

Tem, todavia, a vantagem em relação ao modelo anterior. Esse modelo que denominamos da "mera continuidade" fundado numa cultura de **conservação**, dominado pela responsabilização individual dos dirigentes, tendo em conta factores de natureza também individual (crença na irresponsabilidade/incapacidade de certos membros) como preponderante no modo como se deve viver a organização e no controle apertado sobre o devir. Assenta numa ideolização sobre como a organização deva ser. Não há lugar ao reconhecimento de qualquer tipo de autoridade. As mudanças são consideradas desnecessárias e potencialmente indesejáveis e malévolas para a continuidade da organização, com algum cepticismo face à capacidade adaptativas de organizações concorrentes, visto existir uma crença irracional de desenvolvimento em equilíbrio.

Razão pela qual a adopção do actual modelo rompe com o radicalismo da primazia dos interesses da satisfação exclusiva dos participantes organizacionais. É por isso um modelo portador de futuro. Um modelo de transição do paradigma do proteccionismo assistencialista para o paradigma da integração sócio-cultural da pessoa deficiente mental.

Funda-se num processo de mudança intelectual e de atitudes face ao papel das organizações. Congrega dificuldades porque implica um apelo constante ao meio ambiente, cada vez mais necessário, tendente a aumentar os níveis de dependência económica externa.

A criação de novas unidades de atendimento aumenta os custos, faz disparar os orçamentos das organizações e força o recurso a um tipo de gestão assente na profissionalização dos quadros e dos dirigentes. O voluntariado das tarefas e a divisão das responsabilidades, ainda em vigor, não é sustentável por muito tempo. As inovações e as transformações impostas pelo novo modelo acabam com as certezas antigas do espírito do voluntarismo e da pertença dos participantes.

Fomenta novas preocupações, exige maior disponibilidade e rigor no cumprimento das obrigações criadas. Mas, porque continua a apoiar-se quase em exclusivo num núcleo restrito de decisores e de participantes mais activos, pode quedar-se por uma ilusão retórica, fomentar decepções entre os participantes mais envolvidos. Corre mesmo o risco de destruir o frágil equilíbrio organizacional, na medida em que é muito mais poderoso que a força dos modelos de eficiência que o sustentam:

" Tendo aumentado a capacidade de resposta do ensino oficial ao nível da educação especial, desenvolvendo-se os processos de integração de alunos, a percentagem de casos com deficiências profundas tem subido gradualmente na estrutura da população utente, o que exige mais recursos humanos e financeiros

que os disponibilizados no actual sistema de apoios e impondo a criação de centros de actividades ocupacionais no âmbito da segurança Social (...) A estrutura dos custos da CERCI é fortemente dominada pelos custos com pessoal- que representam quase 70% do total- enquanto na rubrica de outros serviços, 20" do total, sobressaem os custos de manutenção de instalações, veículos e equipamentos. A alimentação dos alunos por sua vez, representa quase 7% do total. São, em geral, custos de difícil contenção/redução, sem pôr em causa a qualidade do atendimento prestado aos nossos utentes" (Rodelo: 1994, 7).

O tempo da aprendizagem pelo método da tentativa-erro está esgotado. A vertiginosidade das mudanças obriga a um realismo crescente. A troca de ideias e de experiências e os esforços conjuntos, o recurso a profissionais altamente qualificados, os contactos internacionais, constituem exigências funcionais do novo modelo de eficácia:

"A identificação com um mesmo modelo de funcionamento deve traduzir-se num esforço de intercâmbio de experiências e informações que tem de ter por base uma disponibilidade total de quem tem condições para dar e de quem necessidades de receber. Isso implica o reforço da intercooperação assumida de uma forma estruturada e sistematizada.

- A voluntariedade que presidiu aos primeiros tempos já não é suficiente para assegurar uma gestão eficaz e equilibrada, face ao crescimento global das instituições. Apostar na qualidade passa por profissionalizar os sectores nevrálgicos da instituição, designadamente os que servem de suporte à gestão." (Cação: 1994, 6)

A aprendizagem do futuro terá de se fazer colectivamente. O apelo à intercooperação organizacional concertada implica alterar as regras do jogo solitário das organizações.

As reflexões sobre o futuro terão de sair do quadro tradicional das lógicas sobre a forma mais racional de organizar o trabalho e de aceder aos inputs do meio ambiente.

Doravante trata-se de reflectir para antecipar as ameaças e as possibilidades que se desenham no horizonte do tempo.

Definir áreas de intervenção, adequadas às potencialidades de cada uma e às especificidades da população atendida, um desafio irrecusável a suscitar um tipo de cooperação eficaz entre as organizações num quadro de intercooperação generalizada, constitui um problema sociológico.

A sofisticação das estruturas materiais, a introdução de novas tecnologias e os novos procedimentos operatórios da intervenção que actualmente se

processam, deverão fazer-se acompanhar da sofisticação das competências técnico-profissionais dos participantes organizacionais.

Rapidez de decisão, capacidade de diálogo e de inovação serão qualidades indispensáveis que os dirigentes do futuro terão de assegurar, no interior de um sistema flexível de prestação de serviços:

"Não devemos esquecer que sendo as CERCI'S organizações que fornecem serviços, importa criar as condições para que os mesmos tenham a qualidade que o mercado exige. O facto de prosseguir "fins não lucrativos" apenas e tão só quererá dizer que os remanescentes deverão ser aplicados na própria Instituição. E não deveremos ter medo das palavras. As CERCI'S apenas terão futuro se os serviços que prestarem tiverem qualidade. Como todas as organizações terão de procurar mercados, publicitar serviços, serem eficientes, oferecer uma boa relação custo/qualidade. Não basta que andemos a afirmar que somos competentes naquilo que produzimos. Importa sim que a comunidade o reconheça e valide como tal" (Ribeiro: 1994, 3).

As chefias autoritárias, escudadas num processo de ameaças latentes, lutando contra os esforços de modernização e de mudança estrategicamente orientada não têm cabimento na situação que se perfila:

" Perante este desafio, houve instituições que generalizaram o debate interno, mobilizaram esforços, apostaram na intercooperação e, por força desta postura, cresceram de uma forma evidente. Profissionalizaram sectores chave do funcionamento, designadamente ao nível dos mecanismos de suporte à gestão, rentabilizaram as possibilidades de funcionamento no sentido de se dotarem dos meios necessários para fazer face às novas exigências, enfim, assumiram uma postura criativa, dinâmica e de futuro. Outras houve que se fecharam um pouco na realidade que conheceram no início e, dessa forma, cristalizaram num modelo de funcionamento que hoje pode ser posto em causa porque está desajustado. E por força disto, as assimetrias existem e, pior que isso vão-se tornando cada vez mais evidentes" (Cação: 1994, 5).

Olhar para a integração e reabilitação como um sistema implica mais que conhecer os normativos reguladores. Implica acima de tudo agir como um elemento activo no sistema. Só isso permitirá ultrapassar as conjunturas, acompanhar os movimentos estruturantes da sociedade e consolidar os valores da integração sócio-cultural da pessoa deficiente fora do quadro dos constrangimentos e das realidades do presente, tornando o futuro relativamente previsível.

Provavelmente o futuro das CERCI será diferente dos futuros que possamos imaginar no presente. Pensar que tudo está concluído alguma vez é uma forma errada de olhar para o futuro.

A adopção do actual modelo de imprescindibilidade organizacional afasta as visões de futuro abstracto, as ideias dos modos de gestão assentes na tranquilidade sofredora do ajustamentos ao tempo cíclico das prosperidades e das recessões das conjunturas económicas, das crenças irracionais no papel do Estado obrigação ou do Estado salvador, quando a crise do Estado Providência descapitaliza de modo dramático o sistema de segurança social.

Porém, os projectos do futuro não nascem ao acaso. São concebidos no passado, são portadores de uma herança e de uma identidade cultural qualquer, de uma história. Aqueles que ignorarem o seu passado não podem antecipar os futuros possíveis. Os acontecimentos criam raízes no tempo passado por mais longínquo que sejam. Mais do que isso, os acontecimentos do futuro racionalizam-se em oposição ao passado, à sua génese, constituem estímulos porque demonstram um sentido de progresso e de desenvolvimento ou até de retrocesso ou de atraso. É preciso que líderes olhem pelo “retrovisor do tempo”. Evitar os erros e aproveitar as boas realizações podem ser ensinamentos de uma riqueza incalculável na construção do futuro. É preciso que não ignorem os factores de inércia nem sobrestimem os factores de mudança:

"Por força deste conjunto de situações e da relativa simplicidade organizativa das respostas, não é de estranhar a difusão que o movimento teve a nível nacional e o aparecimento de estruturas similares um pouco por todo o País. Em termos de gestão, as Cerci's regiam-se à letra pelo código cooperativo, situação que não se apresentava complexa face ao dimensionamento reduzido quer dos meios envolvidos, quer da área de intervenção, confinada, como já se referiu, ao atendimento educacional. O modelo de gestão praticado neste período na generalidade das instituições criadas, reflecte também a particularidade das referências culturais dos promotores. De facto, quase poderíamos caracterizar a estrutura organizativa das Cerci's reportando-a a algumas características dominantes, tais como:

- secundarização da problemática da gestão face ao imediatismo das respostas e a um enquadramento favorável ao nível de apoios financeiros, senão da parte do estado pelo menos da sociedade civil.

- Opção pela responsabilização dos fundadores pelas tomadas de decisão nos diversos domínios da gestão.

- Insuficiência de meios de planificação e programação que determinavam uma gestão corrente e de circunstância.

- Sobreposição da generosidade e empenhamento ao profissionalismo.

(...) De qualquer modo, desta fase inicial podemos sinalizar dois estigmas quase antagónicos (ou talvez não), que em certa medida tiveram e têm reflexos nas dinâmicas de crescimento das instituições:

1- A essência de democraticidade do modelo cooperativo levada ao extremo, motivou em muitos casos que a permanência dos cooperadores por períodos demasiado curtos nos órgãos de gestão, fosse impeditiva de um conhecimento mais aprofundado da realidade gerida e condicionador do desenvolvimento de projectos de médio e longo prazo.

2- Nos antípodas da situação anterior verificaram-se fenómenos de cristalização do poder, igualmente perniciosos porque limitativos da criatividade que tem de estar subjacente à mudança" (Cação: 1994, 3)

Razões pelas quais as estratégias particulares do desenvolvimento organizacional só colherão frutos se inseridas num contexto de reivindicações estratégicas, baseadas no rigor e na cientificidade das propostas, que sejam seguidas ao mesmo tempo pelos restantes parceiros do jogo:

**"Temos de sair do fechamento. O princípio de uma coisa nova. Novas estruturas autónomas. É preciso rentabilizar recursos. Nem sempre temos tempo para pensar nisso. Desenvolver o intercâmbio em termos de serviço das CERCI. Se eu tiver uma tipografia, Mira-Sintra encomenda-me o que precisa. Se Mira-Sintra tem serigrafia eu vou lá encomendar os trabalhos que preciso. Já combinámos, já falámos. Ajuda-nos a poupar dinheiro e a vários outros níveis. Terá de ser a Fenacerci a incentivar e a articular isso. Esse espírito existe. A partir daí muito se pode fazer" (Rosa).**

Espírito, aliás, presente nas exigências dos financiamentos à formação profissional previstos no 2º Quadro Comunitário de Apoio. O deferimento dos processos de candidatura ficam sujeitos ao princípio da intercooperação activa, parcerias incluindo parceiros do espaço comunitário. É que o orçamento previsto é muito inferior ao do 1º Quadro Comunitário de apoio e força uma pré-selecção das organizações a apoiar.

Para responder aos critérios de qualidade da formação profissional é necessário que as CERCI alterem a sua política de recrutamento de formandos, envolvendo as organizações vocacionadas para a resolução dos problemas sociais, num esforço adicional para garantir o sucesso da formação ministrada.

Na lógica do modelo da "mera continuidade" que vigorou em todas as organizações até finais dos anos 80, e que vigora ainda em parte das CERCI, a sobrevivência faz-se à custa dos jogos do poder, dos choques internos e das perturbações das correntes de instrumentalização política no interior do movimento. Deu lugar a direcções fortes, avessas à mudança, gestores de racionalidade limitada aos constrangimentos orçamentais na harmonia da estabilidade precária

dos meios disponibilizados pelo Estado. Este quadro estrangulado numa dupla dependência estrutural face ao meio e face aos profissionais mais raros no interior das organizações impediu e ainda impede a busca de soluções autónomas e inovadoras.

A instauração do modelo de imprescindibilidade, assente na criação de novas valências de atendimento que abranjam o ciclo de vida da pessoa deficiente mental, conduz à burocratização inevitável, a CERCI produtoras de recursos e prestadoras de serviços para o exterior.

"Hoje o funcionamento já não se compadece com "tomadas de decisão" que *tenham de esperar para a reunião seguinte que irá ter lugar daqui a quinze dias*, ou então que todo o protagonismo de gestão e administração esteja delegado numa única pessoa.

Todos estes modelos poderão a curto prazo enfrentar dificuldades acrescidas motivadas pela rapidez com que as respostas têm de ser encontradas. Ora, se pensarmos aumentar as valências de atendimento, certamente se compreenderá com maior facilidade, o que acima afirmamos" (Ribeiro: 1994, 4).

#### **4- AS CERCI E OS DESAFIOS DO NOVO MILÉNIO**

Até 2000 o futuro será a consolidação do modelo de eficácia pelo que as variáveis-chave que caracterizam o sistema estudado deverão ter um comportamento relativamente previsível.

Assim, as CERCI tenderão a criar novas valências de atendimento, em conformidade com os projectos em curso, de tal modo que, provavelmente, todas deverão ter a funcionar unidades de actividades ocupacionais.

As que não atingirem esse objectivo estratégico, muito provavelmente, entrarão em fase terminal. Como se irá manter a tendência crescente das crianças com deficiências mentais ligeiras e moderadas, em idade escolar serem recrutadas pelas EEE do Ministério da Educação reduzem-se as possibilidades de renovação das unidades educativas. Simulando a partir do decréscimo de alunos de 1992 para 1993 de 18%, a manter-se este ritmo ou, mesmo que ele seja progressivamente mais reduzido, no ano lectivo 1999/2000 o conjunto das CERCI não deverá atender mais de umas escassas centenas de deficientes na área educacional. Para as CERCI irão os casos que pela sua dificuldade ultrapassem as capacidades das EEE. Esta realidade conduzirá à redução de pessoal e a um menor financiamento estatal por parte da tutela do Ministério da Educação.

Colocadas perante a escassez dos atendimentos as CERCI deverão abandonar a valência nos anos imediatos. Esse abandono significa que cerca de

60% dos participantes deixarão, em princípio, de ter lugar nas CERCI. Ainda que uma percentagem possa ser utilizada nas novas unidades, os participantes em situação de destacamento regressarão aos seus locais de origem. Nesta perspectiva as CERCI que não evoluíram, são uma minoria, da escola especial para outras unidades deixarão com toda a segurança de existir.

Por isso o grande desafio das CERCI é sobreviver para além de 2000, mantendo ou se possível alterando os princípios fundamentais do modelo de eficácia baseado na imprescindibilidade organizacional. Como fazer? Que estratégias possíveis para orientar para o futuro desejável? Em primeiro lugar alterar os modos correntes de gestão, assentes numa ausência de planeamento e na tranquilidade sofredora dos subsídios do Estado. Para isso é necessário consolidar o papel de organizações como indispensáveis ao equilíbrio social, em concreto ao papel de agentes socializadores substituintes e complementares da família, adaptando-se desde já, à realidade que a área educacional se esgotou.

No que concerne à formação profissional, o fim do 2º Quadro Comunitário de Apoio no final de 1999, coloca também questões delicadas quanto à sobrevivência futura dessa unidade. Mais, coloca mesmo dificuldades à própria sobrevivência da maioria das organizações. É que o actual ritmo do crescimento nas CERCI mais desenvolvidas assenta fortemente nos financiamentos comunitários para a formação profissional. Como referimos anteriormente, cerca de 50% dos actuais inputs financeiros das CERCI provém dos apoios à formação profissional, sendo cerca de 75% subvenções comunitárias e 25% do Estado português.

O desaparecimento dos fundos comunitários implica uma redução demasiado importante nos níveis de financiamento para não provocar desequilíbrios organizacionais. Ainda que continuem os apoios do Estado português ou mesmo que sejam reforçados não é crível que atinjam o volume dos quadros comunitários de apoio. Nessa base a restará às organizações reduzir o volume da formação prestada. Com essa redução reduzem-se concomitantemente os totais de deficientes atendidos e de participantes envolvidos nas unidades. Tal como na área educacional também alguns participantes podem ser aproveitados noutras áreas. A maior parte contudo deverá deixar as organizações.

Estas duas áreas, as mais importantes do ponto de vista da quantidade dos recursos humanos e materiais e do número de atendimentos são unidades em alto risco de extinção ou, pelo menos de redução drástica de efectivos e de meios.

É que mesmo que uma parte substancial dos financiamentos tenha sido utilizada para adquirir ou melhorar instalações e equipamentos e portanto custos de investimento que não exigem um suporte orçamental futuro, essas estruturas vão exigir custos importantes de manutenção e de conservação. Os edifícios e os

equipamentos vão degradar-se, tornar-se obsoletos exigindo reparações e substituições. A constituição de um património imobiliário importante tem impactos de montante relativamente imprevisível no futuro. As instalações e os equipamentos dos centros educacionais e de formação profissional podem tornar-se os "elefantes brancos" das organizações mais evoluídas.

Ficam, pois, as CERCI confinadas ao atendimento assente nos deficientes profundos e severos.

Portanto, com o encerramento do ciclo de curto prazo, durante o qual a previsibilidade é quase uma certeza, a bifurcação do futuro faz-se de facto a partir do ano 2000. Nessa data, com o provável final do peso actual das subvenções da União Europeia, as CERCI perdem (ou vêm reduzida de modo significativo) a sua principal fonte de inputs financeiros.

Retirado da cena ou reduzido o papel do actor União Europeia, ganhará principal relevo o jogo das estratégias associadas e dissociadas dos principais actores sociais envolvidos na problemática em questão. São eles, o Estado, as famílias dos deficientes e as CERCI. Que objectivos poderão prosseguir e que estratégias engendrarão para a consecução dos seus objectivos?

Começemos pelas CERCI. A sua continuidade e desenvolvimento, passa em primeiro lugar pela consolidação da crença colectiva de que isso é possível. Crença fortemente comungada no interior das organizações, conforme demonstram os dados recolhidos nesta investigação. A maioria dos participantes inquiridos, não admite a possibilidade de um encerramento das suas organizações, i.e., que venham algum dia a acabar:

**“ Não nos passa pela cabeça que vai acabar(...) Infelizmente nunca vai deixar de existir, As CERCI’S devem ter a preocupação de se organizarem de maneira a poderem subsistir e darem o seu apoio, independentemente dos subsídios que lhes dão”**(Um director)

Embora irracional e emotiva, face à realidade que informa de um constante fracasso e desaparecimento das organizações, por vezes consideradas como sólidas e indestrutíveis, “ O que se observa dia após dia, são umas poucas sobreviventes bem sucedidas, no meio de fracassos inumeráveis” (Bernard: 1979, 37), todavia, contrabalança esta irracionalidade a admissão generalizada de transformações inevitáveis, das necessidades de adaptabilidade constante às contingências do meio ambiente, um amplo consenso colectivo assente na forte cultura profissional dos participantes e na tradição das soluções adaptativas.

A previsível inflexão de objectivos terá como finalidade garantir a continuidade e existência da maior parte das organizações, com o máximo de segurança financeira e de estabilidade interna. Serão confrontadas com a exigência da qualidade dos serviços prestados. A única "tendência pesada" do sistema, o tipo

de utentes, cada vez mais envelhecidos e um número cada vez com maior de casos de deficiência grave que continuará a acentuar-se, conduzirá a uma redução drástica do número de atendimentos a deficientes mentais. Por isso será preciso diversificar as alternativas dos serviços a prestar.

Ainda que se reduza a quantidade de atendimentos, o custo médio por utente deverá crescer significativamente. É que a qualidade dos equipamentos e do pessoal a afectar ao atendimento de deficientes graves e profundos, para uma prestação de serviços feita com seriedade e rigor, é onerosa, precisando para ser rentabilizada de coexistir com outras actividades.

Transformações, usando soluções inovadoras deverá desde já orientar a política dos líderes do movimento CERCI, como sejam, por exemplo, centrar atenções numa nova tipologia de população a atender. Permanecer no interior do movimento cooperativo, mas com um estatuto diferente, pode ser uma aposta segura e triunfante:

"Face ao surgimento de novas necessidades da colectividade (...) bem como às necessidades actuais ainda não satisfeitas (...) parece-me louvável que se pretenda introduzir no Código Cooperativo, cuja revisão se encontra em curso, um Ramo de Solidariedade Social onde se devem enquadrar as CERCI, por direito próprio, o que vem de encontro aos desejos de um cada vez maior número de pessoas. As cooperativas com fins solidários, que já existem na Europa, nomeadamente em Itália, são uma componente importante de políticas sociais (...) O objectivo principal das cooperativas de Solidariedade (...) conseguir os mais amplos benefícios em favor da comunidade local e das pessoas com dificuldades que dela fazem parte, como deficientes, toxicodependentes, ex: presidiários, alcoólicos, idosos, desempregados de longa duração e outros marginalizados, através da organização empresarial com características sociais, pondo ao seu serviço, os recursos humanos existentes.

As suas intervenções podem ser múltiplas, tais como através de comunidades de acolhimento, serviços diversos, assistência domiciliária, centros sociais, centros de emprego, etc." (Baptista: 1994, 4)

Por exemplo, nas disposições do 2º Quadro Comunitário de apoio mostram-se já os factos portadores de futuro, os germes que podem orientar a mudança. A prevista extensão dos apoios comunitários aos desfavorecidos e excluídos socialmente, começa a materializar aquilo que antevimos.

Os princípios doutrinários da necessidade de proporcionar condições dignas de vida aos indivíduos mais vulneráveis socialmente e de controlar as manifestações de intolerância e de rejeição de que podem ser alvo, estão no cerne das intervenções dos poderes públicos em matéria de protecção social. Por essas

razões os deficientes mentais continuarão a ter necessidade de que o Estado defina, em seu favor, mecanismos de protecção social, disponibilizando os dinheiros para facilitar o acesso destes à educação, reabilitação e emprego ou simples ocupação

Tal como as sociedades industriais mais desenvolvidas, a sociedade portuguesa confronta-se com uma crescente procura de soluções de solidariedade social. Crescimento tanto intensivo como extensivo, com consequências ao nível dos custos financeiros tidos como perto dos limite de suportabilidade do Estado.

Pierpaolo Donati (1993), ao referir-se à actual crise do Estado Providência em Itália, entende que o mesmo se encontra numa encruzilhada composta por quatro grandes dilemas, dos quais retemos três com efectiva aplicabilidade á realidade portuguesa actual, face a esta necessidade crescente de solidariedade social: 1) Dilema das espiral das necessidades e dos serviços. Tem a ver com o facto das necessidades sociais aumentarem muito mais rapidamente que as medidas sociais tomadas, as quais se tornam incontroláveis pelos serviços existentes, obrigando ao seu crescimento e multiplicação; 2) Dilema da redução das despesas sociais, ligada a pelo menos três factores; a) Dificuldades de uma maior cobrança da fiscal, ou, como em Portugal, das quotizações para a segurança social já muito elevadas e centradas nos trabalhadores por conta de outrem; b) Aumento das despesas sociais nos últimos anos, no caso português em particular nos anos 80, sem o conseqüente efeito numa melhoria significativa da oferta de serviço; c) O importante défice da administração da segurança social; 3) Dilema do efeito marginal decrescente dos serviços públicos, traduzida no aumento do número de serviços prestadores e nos elevados custos operacionais dessa expansão.

Na esfera do que são os actuais problemas de financiamento do sistema de segurança social português, devido em particular, aos efeitos das transformações demográficas dos últimos 20 anos, “os mais pessimistas falam com insistência na irreversibilidade da crise da segurança social, donde uma certa apologia do seu desmantelamento tal como a têm concebido ou, pelo menos uma redução do seu campo de intervenção, em paralelo com as perspectivas de maximizar as formas privadas de protecção social” (Neves: 1993, 105).

Por isso, o futuro dos financiamentos a este tipo de organizações sociais, como as CERCI, depende, para manter os níveis de subsidiariedade, na próxima década, quando findarem ou se reduzirem os apoios à coesão económica e social na União Europeia, fim do 2º Quadro Comunitário de Apoio, em larga medida das orientações futuras do Estado.

Por isso, serão determinantes as orientações da política social do Estado em matéria de protecção aos excluídos e desfavorecidos socialmente. Acreditamos

que será mais liberal e solidaria. A braços com uma crise profunda no sistema de segurança social e sem os financiamentos da União Europeia tentará cumprir os imperativos constitucionais com o menor peso orçamental possível. Se assim for, deslocará o eixo do esforço subsidiário para a esfera das famílias, quer deixando de financiar directamente as organizações, quer fomentando a concorrência entre inter-organizacional. Com essa viragem nas orientações da política social organizações que até então não se apresentavam disputando, esporadicamente em alguns lugares, a mesma "clientela" poderão entrar em disputa de mercado.

Mantendo o mesmo objectivo estratégico as famílias quererão continuar a minorar os problemas e as angústias da existência de um indivíduo deficiente no seu seio. Continuarão, de certeza, a reclamar a existência de organizações como as CERCI. Contudo, não forçosamente as CERCI da actualidade. A manter-se o actual envolvimento e participação das famílias não parece provável que venham a agir num quadro de movimentações sociais capazes de só por si, garantirem os apoios directos do Estado às organizações. É que as famílias racionalizam as suas escolhas em função dos benefícios que melhor servem os seus interesses privados.

Os actuais interesses das CERCI fundem-se intimamente com os interesses das famílias e dos deficientes, só poderão ser atendidos se as famílias desejarem a existência das CERCI. Por esse apoio exigirão mais qualidade no atendimento e o menor custo monetário possível. Fora dessa perspectiva nunca poderão ser um poderoso meio de pressão sobre o Estado, nem um aliado capaz de refrear os excessos das suas possíveis orientações liberais futuras.

Num quadro de orientações liberais e solidaristas a tendência será para uma redução das respostas do Estado e para um apelo ao espírito de iniciativa e de responsabilidade da sociedade civil. Uma eventual privatização da segurança social ou em alternativa o recurso ao reforço das subvenções directas aos deficientes e suas famílias para que eles escolham as organizações e as respostas que acharem mais adequadas e não a transferência financeira directa para as organizações são perspectivas possíveis. Nesse caso as CERCI terão de cobrar pelo custo real dos serviços e buscar mais-valias para investimento. Esta orientação que conduziria a uma redução do peso centralizador das decisões do Estado e dos seus aparelhos burocráticos pode ser um processo para a selecção das organizações mais capazes.

Todavia, num quadro de orientação humanista e centralizadora, como prolongamento do actual, embora sem garantir o volume do fluxo dos meios na mesma dimensão dos fundos estruturais da União Europeia, o Estado continuará a assumir a responsabilidade da protecção social das categorias sociais mais

desfavorecidas socialmente, como mediador entre os princípios constitucionais e a lógica prevalecente nos valores sociais precários, necessitando de controlar as organizações sociais capazes de lidar com esse tipo de valores sociais. Neste caso, as organizações de solidariedade social continuarão, provavelmente, a ser financiadas directamente pelos dinheiros públicos e vigiadas pelas regras formalizadas nos acordos de tutela com os organismos do Estado.

Sinteticamente, o futuro pode vir a apresentar-se a partir de dois modos estruturalmente distintos. O primeiro num quadro de vertente claramente empresarial, e o segundo no quadro de um movimento CERCI de vertente cooperativista

Existe, um cenário intermédio, em que se procura conciliar a pureza dos princípios cooperativos com as crescentes necessidades de uma gestão estratégica e profissionalizada dos recursos. É este cenário a visão dominante nos membros mais activos do movimento CERCI. Tal visão, parece espelhar, no presente, o processo mais racional de conciliar os interesses contraditórios em jogo.

Mas, o presente, hoje, é apenas o futuro dos últimos cinco, seis anos...o mais provável e mesmo o esgotamento a médio prazo, até ao final da primeira metade da próxima década, da dimensão cooperativa e a afirmação plena da dimensão empresarial, mesmo num quadro de orientação humanista e centralizadora da políticas sociais de um novo (?) tipo de Estado-Providência.

De qualquer modo, seja qual for o cenário o futuro dependerá, em boa medida, das opções que no presente forem consideradas. Cinco grandes objectivos estratégicos deverão, na nossa opinião, orientar as CERCI para o futuro:

1- Obter reconhecimento social pleno para evitar o sub-financiamento estatal, dinamizando ainda mais as estruturas federativas (Fenacerci e Formem).

2- Desenvolver uma cultura de inovação e de qualificações profissionais elevadas.

3- Adoptar um modelo de atendimento individualizado, baseado no princípio da singularidade dos casos.

4- Promover a rentabilidade máxima das organizações, através da multiplicação de serviços à comunidade. Pressupõe estender a outros tipos de deficientes e a outros excluídos socialmente as suas actividades.

5- Desenvolverem métodos de gestão baseados na pesquisa e identificação de variáveis ambientais com impacte no seio das organizações.

## **CONCLUSÃO**

No encerramento desta já longa dissertação, podemos lançar um olhar retrospectivo, sobre a ampla gama dos aspectos nela revelados e das implicações relativas às diferentes facetas do tema problematizado, nos limites do quadro heurístico e globalizante em que se inscreve este estudo sobre as CERCI.

Por conveniência, de forma mais ou menos axiomática, aqui deixamos como demonstração dos principais aspectos revelados nos vários capítulos, concluindo que:

1- A emergência do movimento CERCI e o seu desenvolvimento histórico, tem as suas raízes profundas nas transformações sociais e políticas ocorridas na sociedade portuguesa do pós 25 de Abril. Contexto muito próprio de que a escolha do modelo de organização cooperativa dá expressão ideológica efectiva.

2- Numa visão mais abrangente, a génese das organizações CERCI, se insere nas mobilizações esporádicas da sociedade civil, face às incapacidades do

Estado em dar resolução aos direitos de cidadania das pessoas com deficiência, como demonstram semelhantes movimentos sociais ocorridos anteriormente.

3- São as pressões da sociedade civil que forçam o Estado a agir, em matéria de políticas sociais, tendentes a criar condições para a consecussão das aspirações sociais, alicerçadas em valores sociais precários, que por isso necessitam de organizações sociais vocacionadas para se firmarem na constelação dos valores últimos, nomeadamente o direito à integração sócio-económica dos mais desfavorecidos das sociedades contemporâneas.

4- O reconhecimento “precoce” ao ensino obrigatório universal e gratuito, constitucionalmente assumido pelo Estado português, na Constituição da República de 1976, num País estruturalmente debilitado para assumir essa nova vocação, conduziu a que as organizações se tenham expandido num quadro de univocidade que o inicial amparo estatal, fomentava e consolidava. Situação que, passados os tempos auspiciosos da Revolução, com o declínio da participação activa dos cidadãos na vida pública e com o desenvolvimento das políticas sociais nacionais e comunitárias, emergiu um modelo de eficácia organizacional próprio das organizações CERCI e, de muitas outras do mesmo tipo, tendo com suporte inicial dar solução pragmática a inevitáveis transformações ocorridas no subsistema orgânico-estrutural: O envelhecimento dos deficientes atendidos.

5- Essas transformações estruturais internas e os impactes ambientais do desenvolvimento dos recursos disponibilizados pela evolução das políticas sociais de um Estado português tornado Providência e pelos efeitos de uma Europa comunitária assumindo um rosto social, a que entretanto Portugal aderiu, possibilitaram a adopção de um novo modelo de eficácia organizacional, denominado de imprescindibilidade organizacional. Modelo, legitimado nos princípios gerais do direito da pessoa com deficiência à educação, reabilitação e à inserção na vida activa.

Um apropriação redutora dos objectivos reais preconizados nesses princípios gerais, estabelecendo o primado das necessidades permanentes da pessoa com deficiência mental, revelam que, no sistema das crenças e valores das organizações, a sua integração social e económica é um objectivo utópico por natureza.

6- O modelo da eficácia baseado na imprescindibilidade organizacional, que se provou ser de natureza sistémica, com implicações em todos os diferentes

subsistemas organizacionais e no ambiente, representa a capacidade morfogénica das organizações.

As suas bases de sustentação exteriores encontram-se no desenvolvimento das políticas sociais do Estado-Providência, concretamente nas medidas das políticas de formação profissional e emprego para pessoas com deficiência e nos meios destinados a esses objectivos que se projectam na vida interna das organizações, como factor recursivo de todo o sistema organizacional.

Também se sustenta, externamente, no desenvolvimento de uma sociedade-providência, na qual o reforço e a consolidação dos valores da solidariedade legitimam os meios disponibilizados às organizações pelas políticas sociais.

No interior do sistema ganham relevo como pilar central do modelo o serviço de transporte, garante da presença diária nas organizações dos seus utentes e a participação dos membros nos projectos de crescimento organizacional aliados a uma cultura profissional muito forte que anula o défice das motivações extrínsecas..

7- O modelo de eficácia sendo o resultado das ideias e das acções dos membros que controlam o subsistema da gestão, é um modelo de racionalidade limitada., visto que esses actores sociais agem numa situação de compromisso para com os objectivos concretos dos diferentes parceiros interessados nas organizações. Jogo que tem como actores principais, os participantes organizacionais, os deficientes e suas famílias, o Estado e numa perspectiva supra-sistémica a sociedade portuguesa e a União Europeia .

É um modelo ambicioso, pela quantidade e qualidade dos meios necessários para alcançar as metas que propõe ao sistema organizacional. Por isso desenvolve uma considerável entropia positiva que, face ao hiato entre os meios disponíveis e os meios necessário, pode conduzir à erosão e ao desaparecimento desse mesmo sistema.

Para evitar esse processo entrópico e manter o sistema num estado de homeostase dinâmica, os actores sociais envolvidos no subsistema da gestão, adoptam um modelo de eficiência, baseado num certo modo de utilização dos recursos, de que identificámos três variantes: A maximização dos recursos humanos, a rentabilidade externa dos recursos e a contenção dos recursos, os quais constituem o modo como o sistema obtém reservas de energia e que funcionam como válvulas reguladoras.

8- Os principais invariantes do sistema organizacional de que o modelo se faz referente, são os valores da solidariedade inscritos no subsistema simbólico-cultural, amplamente partilhados e constantemente reforçados nas incapacidades

reguladoras do Estado através das organizações de tutela, na suposta existência de um amplo campo recrutamento de utentes, não abrangidos por mecanismos de protecção social eficazes (em particular os deficientes profundos mais idosos e os sem família), capaz de garantir, a continuidade das organizações.

Paradoxalmente, o modelo constituindo em si mesmo um factor de transformação e mudança do sistema organizacional, funda-se na manutenção e continuidade dos membros directivos actuais.

9- Constituem estimulantes da adopção e consolidação do modelo a par da democraticidade da vida pública e das actuais políticas sociais nacionais e comunitárias, a necessidade de, para a sua manutenção, as organizações obterem reconhecimento social alargado na comunidade envolvente.

Estimulantes capazes de garantirem a manutenção do modelo de eficácia identificado, ao nível dos subsistemas simbólico-cultural e sócio-individual são, para além de uma cultura profissional muito forte comungada no interior das organizações, a existência um clima de relações interpessoais capaz de sustentar, sem recompensas extrínsecas, o acréscimo dos esforços individuais e colectivos a que tem feito apelo.

10- O desenvolvimento do modelo encontra, ao nível dos subsistemas tecno-profissional e da gestão, condicionantes que são ignoradas, quer pelos actores sociais nele envolvidos, quer pelos actores externos ao sistema, capazes de geraram algumas contradições entre a definição dos objectivos a que as organizações procuram dar cumprimento e as insuficiências ou lacunas organizacionais existentes.

É que a complexificação e a diferenciação que o modelo produz, no subsistema orgânico-estrutural das organizações: Proliferação de unidades internas (valências), de parceiros externos e casos para atendimento cada vez mais exigente do ponto de vista técnico-pedagógico, entram numa ausência generalizada de especialistas, pela incapacidade do sistema educativo nacional só agora começa a querer dar resposta. Entrava ainda ao nível do subsistema sócio-individual, numa ausência, quase geral, de políticas de formação profissional das próprias organizações e no confronto dentro do subsistema simbólico-cultural, gerador de incertezas e de angústias, entre o primado da dimensão cooperativa, assente na gestão das organizações na base de um voluntariado directivo, incapaz de renovar os dirigentes (ou na tentativa de as conciliar) e a ascensão da dimensão empresarial, tida como inevitável

11- No interior dessa “caixa negra” do sistema organizacional as transformações ocorridas pela adopção do modelo da imprescindibilidade organizacional face às necessidades contínuas da pessoa deficiente mental, produzem consequentes (outputs), de dois tipos antagónicos. Podem ser desejáveis ou indesejáveis para a sobrevivência das organizações.

Em primeiro lugar, o anteriormente referido aumento da complexidade organizacional, quer ao nível dos recursos humanos, com um significativo apoio na polivalência de funções e na responsabilização, em particular, dos membros mais raros das organizações.

Assiste-se a uma burocratização crescente, inevitável, verificável nas necessidades de regulamentação de todos os sectores da vida das organizações, administrativa, técnica e pedagógica, sobretudo por efeito da proliferação dos parceiros externos, com exigências formais de cumprimento mais rigoroso a que a diferenciação interna conduziu.

Assiste-se também a um reforço das capacidades absolutas de auto-suficiência, mas a um acréscimo, simultaneamente relativo e absoluto, das dependências face aos financiadores externos (Estado português e União Europeia).

Por outro lado, o aumento dos níveis de complexidade e o reforço do desequilíbrio das relações entre as duas principais categorias de actores sociais envolvidos, pais e técnicos, deslocou os pais para as fronteiras do sistema.

Em termos comunicacionais a par de um aumento significativo da informação a circular entre o sistema e o meio, restringiu-se a comunicação no seu interior. Em paralelo assiste-se a uma crescente prosperidade material das organizações, em bens imóveis e financeiros

Vêm-se, ainda, notando um enfraquecimento das identidades comuns e uma redução do grau de pertença às organizações na sua globalidade. Ao invés cimentam-se laços corporativos, com a formação de sub-grupos potentes, com identidade própria no interior das diferentes áreas de actividade.

12- Antecipar o futuro pela acção é um processo complicado, é necessário colocar e de recolocar as questões correctas, avaliar continuamente as opções estratégicas dos diferentes actores sociais.

Daí, não termos elaborarmos cenários completos, sofisticados, pormenorizados. Essa tarefa compete às organizações. Os seus membros melhor que ninguém conhece as suas forças e as suas fraquezas. Os cenários não são a realidade do futuro, um fim em si mesmos, mas guias geradores de futuros

possíveis e desejáveis. Permitem sair da penumbra do futuro incerto para a luminosidade dos futuros prováveis.

13- O uso da prospectiva exploratória pode ser como um laboratório de futuros futuríveis, i.e., de cenários não improváveis, a partir de objectivos de alcance estratégico, como os que traçámos, tendo em conta o peso dos determinismos do passado com a confrontação dos projectos dos actores.

As antecipações sobre o futuro das CERCI, que aqui apresentamos, relativamente previsível no curto prazo mas, algo incerto e contingente no médio e longo prazos, dependerão em muito dos projectos dos diferentes actores. Em concreto dos esforços dos líderes das organizações, das suas crenças, ideias e práticas com sentido de futuro. Da postura das famílias dos deficientes atendidos (ou da sua ausência) e das orientações das políticas sociais do Estado e da União Europeia.

Embora constituindo um processo conclusivo de uma etapa da nossa vida académica, julgamos ter deixado evidente, que este trabalho tem outros destinatários bem definidos: Os membros das organizações que lhe dão conteúdo material. Foi, também, na esperança de alcançar esses destinatários que, encontrámos as motivações para a sua concretização.

## BIBLIOGRAFIA

- Aktouf**, Omar, (1985) "Le symbolisme et la "culture d'entreprise", in Jean-François Chanlat (org.), *L'individu dans l'organisation*, Québec, Éditions Eska, pp. 553- 588.
- Almeida**, João F. e Pinto, José M. (1976), *A investigação nas ciências sociais*, Lisboa, Editorial Presença.
- Alter**, Norbert (1993), "La crise structurelle des modèles d'organisation", *Sociologie du Travail*, 1/93, pp.75-87.
- Alter**, Norbert (1993), "Innovation et organisation: deux legitimés en concurrence", *Revue Française de Sociologie*, XXXI, pp. 175- 197.
- Amara**, Roy (1986), "Nouvelles orientations pour la recherche du futur", *Futuribles*, 96, pp. 87-91.
- Angle**, Harold L. e Perry, James L. (1981), "An empirical assesment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative Science Quartely*, 26, March,, pp. 1-14.
- Anônimo** (1986), "Enquête: Les associatios répondent à 7 questions sur l'insertion professionnelle des travailleurs handicapées", *Réadaptation*, 33, p. 4-15.

- Anónimo** (1986), "L'intégration sociale des personnes handicapées", *Europe Sociale*, suplemento n° 7/86, Bruxelles.
- Ashar**, Hanna e Shapiro, Jonathan Z. (1988), "Measuring centrality: a note on Hackman's resource-allocation theory", *Administrative Science Quarterly*, 33, pp. 275-283.
- Assogba**, Yao (1991), "Théorie systémique de la rationalité de l'acteur et des aspirations", *Recherches Sociologiques*, 1, pp. 55-77.
- Aubert**, Nicole (1990) "La névrose professionnelle", in Jean-François Chanlat (org.), *L'individu dans l'organisation*, Québec, Éditions Eska, pp. 723-748.
- Baptista**, A. Silva (1994), *As CERCI's e o seu enquadramento no movimento cooperativo*, Lisboa. (Policopiado)
- Baptista**, José, Kovács, Ilona e Antunes, Conceição L (1985), *Uma gestão alternativa*, Lisboa, Relógio d'Água.
- Bardin**, Laurence (1979), *Análise de conteúdo*, Lisboa, Edições 70.
- Barnard**, Chester I. (1979), *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas.
- Bell**, Wendell (1993), "Réintroduire la notion de bien: les valeurs, l'objectivité et l'avenir", *Revue Internationale des sciences sociales*, 137, pp. 397-411.
- Bénard da Costa**, A.M. (1991), *Balanço entre o III e o IV Encontro de Educação Especial*, in *Comunicações*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 1-9.
- Bénard da Costa**, A.M. (1981), "Educação especial", in *Sistema de ensino em Portugal*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 307-354.
- Bennis**, Warren G. (1976), *Organizações em mudança*, São Paulo, Atlas.
- Berger**, Gaston (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, Paris, PUF.
- Bernardes**, Cyro (1990), *Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional*, 3ª ed., São Paulo, Atlas,
- Bertrand**, Yves e Guillemet, Patrick (1993), *Organizações: Uma abordagem sistémica*, Lisboa, Piaget.
- Bertrand**, Yves (1991), *Culture Organisationnelle*, Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Beyer**, Janice M. e Trice, Harrison M. (1981), "A reexamination of the relations between size and various components of organizational complexity", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 48-63.
- Blau**, P. (1971), "O estudo comparativo das organizações", in Edmundo Campos (org.), *Sociologia da Burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar, pp. 125-153.

- Blau**, Peter e Scott, Richard (1977), *Organizações formais*, São Paulo, Atlas.
- Bouchard**, Serge (1990), "Simple symbole- de l'efficacité pratique des systèmes symboliques dans l'organisation", in Jean-François Chanlat (org.), *L'individu dans l'organisation*, Québec, Éditions Eska, pp. 589-610.
- Brandão**, Maria J. (1992), "Ensino Especial, Documentos-V Congresso nacional de deficientes", pp. 48-50.
- Bressant**, Albert e **Distler**, Catherine (1989), *O mundo amanhã*, Lisboa, D. Quixote.
- Brito**, Sulivam P. (1989), *A sociologia e a abordagem sistémica*, Campinas, Papirus.
- Brown**, John e Schneck, Rodney (1979), "A structural comparison between canadian an american industrial organizations ", *Administrative Science Quarterly* , 24, pp. 24-46.
- Buckley**, Walter ( 1976), *A sociologia e a moderna teoria dos sistemas*, São Paulo, Cultrix.
- Cação**, Rogério (1994), Diferentes tipos de cultura organizacional e seus reflexos na gestão das cerci's, Feira. (policopiado)
- Cameron**, Kim S. e Whetten, David A. (1981), "Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles", *Administrative Science Quarterly* , 6, pp. 525-544.
- Carvalho**, Fátima e **Lapão**, Aldina (1985), "Contributos para um zonamento do continente português", *Planeamento*, 7, pp. 11-24.
- CNOD** (1982.), *Pelo direito á vida, à reabilitação e ao trabalho*, Porto. (policopiado)
- CEE** (1986), *Documentos*, Bruxelas, ISSN.
- CEE (1992), Accão da Comunidade Europeia a favor dos deficientes, Setembro, *Fichas do Consultório Europeu*, Lisboa.
- Chanlat**, Jean François e Séguin, Francine (1991-a), "introduction" in Jean François Chanlat e Francine Séguin (org.), *L'Analyse des organisations. Une antologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin, pp. 1- 41
- Chanlat**, Jean François e Séguin, Francine (1991-b), "Les théories de l'organisation: d'un paradigme à l'autre" in Jean François Chanlat e Francine Séguin (org.), *L'Analyse des organisations. Une antologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin, pp. 3-71.
- Chassard**, Y. (1992), "La convergence des objectifs et politiques de protection sociale: une nouvelle approche", *Europe Sociale*, Suplemento 5/92, pp. 13-23.
- Chiavenato**, Idalberto (1983), *Introdução à teoria geral da administração*, (3ª ed.), São Paulo, McGraw-Hill.
- Clark**, Burton R. (1972), "Adaptação das organizações e valores precários", in, Amitai Etzioni (org.), *Organizações complexas* , São Paulo, Atlas, 1972, pp. 161-169.

**Clavel**, Gilbert (1984), "Exclusion sociale, cités de transit en période de crise économique", *Futuribles*, 74, pp. 25- 35.

**Código Cooperativo** (1989), Porto, Ecla Editora.

**Conselho Nacional de Reabilitação** (1989), *Plano orientador da política de reabilitação*, Lisboa, SNR.

**Conselho Nacional de Reabilitação** (1991), *Plano orientador da política de reabilitação*, Lisboa, SNR.

**Constituição da República Portuguesa**, 2ª Revisão, 1989, Lisboa, Ed. do A..

**Correia**, A. J. (1993), *O modelo cooperativo na educação, reabilitação e integração de deficientes mentais - realidades e perspectivas*, Lisboa, Fenacerci. (policopiado)

**Correia**, Luis M. (1990), "Educação Especial em Portugal", *Educação Especial e Reabilitação*, Vol I, nº 4, pp. 60-66.

**Corwin**, Ronald (1972), "Strategies for organizational innovation: An empirical comparison", *American Sociological Review*, 37, pp. 441-454.

**Coulter**, Philip B. (1972), "Organizational effectiveness in the public sector: the example of municipal fire protection", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 65-81.

**Cressey**, Donald R. (1972), "Consecussão de um objectivo organizacional não- declarado", in Amitai Etzioni (org.), *Organizações complexas*, São Paulo, Atlas, pp. 169-177.

**Crozier**, Michel e **Friedberg**, Erhard (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil.

**Crozier**, Michel (1971), *Le phénomène bureaucratique*, Ed. du Seuil, Paris.

**Crozier**, Michel (1994), *A empresa à escuta*, Lisboa, Piaget.

**Dalton**, Melville (1991), "Les interrelations des actions formelles et informelles", in Jean François Chanlat e Francine Séguin (org.), *L'Analyse des organisations. Une antologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin, pp.243-264. 1985.

**Dantas**, Manuel e Matos, J. Coimbra (1989), *Guia do deficiente*, (3ª ed.), Vol. I, Lisboa.; SNR.

**Day**, Phyllis (1980), "Charismatic leadership in the small organization", *Human organization*, Vol. 39, nº 1, pp. 50-58.

**Decouflé**, André (1977), *Systèmes et Modèles*, Lisboa, Bertrand.

**Dejours**, Christofhe (1990), "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations", in Jean-François Chanlat (org.), *L'individu dans l'organisation*, Québec, Éditions Eska, pp. 687-708.

- Del Bayle, J.L. Loubet** (1985), *Introduction aux méthodes des sciences sociales*, Toulouse, Privat.
- Delfino, Maria A.** (1982), "Movimento cooperativo e associativo de pais para apoio às crianças deficientes intelectuais", *A Margem*, Ano V, Jul/Ago./Set., 1982, pp. 22- 24.
- Domingues, David** (1994), "As idéias, as práticas e os resultados em educação especial, in *Nas fronteiras da cidadania-as cerci's em reflexão*, Santa Maria de Lamas, Comissão Organizadora da Cercilândia/94.
- Donati, Pierpaolo** (1983), "Sept idées sur la solidarité", *Futuribles*, 63, pp. 47-59.
- Drucker, Peter F.** (1993), *As organizações sem fins lucrativos*, Lisboa, Difusão Cultural.
- Duarte, Carmem**, (1989) "Formação profissional de deficientes mentais", *FENACERCI-Boletim*, 7, pp. 11-17
- Durand, Daniel** (1992), *A sistémica*, Lisboa, Dinalivro.
- Durand, Jacques** (1975), "Prospective, discontinuité et instabilité", *Futuribles*, 4, pp. 399-409.
- D'Aunno, Thomas** (1992), "The effectiveness of human service organizations", in Yeheskel Hasenfeld (eds), *Human Services As a Complex Organizations.*, London, Sage Publications, pp. 341-361.
- Easton, D.** (1965), *A system analysis of political life*, New York, Wiley and sons.
- Eco, Umberto** (1984), *Como se faz uma tese em ciências humanas*, (3ª ed.) Lisboa, Presença.
- Emídio, Tavares** (1986), "Educação", in *Portugal contemporâneo- problemas e perspectivas*, pp. 81-103.
- Enriquez, Eugène** (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.
- Etzioni, Amitai** (1972), *Organizações modernas*, São Paulo, Pioneira.
- Etzioni, Amitai** (1985), "La finalité de l'organisation: maîtresse ou servante?" in Jean François Chanlat e Francine Séguin (org.), *L'Analyse des organisations. Une antologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin, pp. 45-63.
- Euzéby, Alain** (1985), "La protection sociale en Europe de l'Ouest", *Futuribles*, 92/93, pp. 5- 27.
- Fenacerci** (1993), *Deficiência mental e família-estruturas de apoio na Europa social*, Lisboa. (policopiado)
- Fenacerci** (1994), *Fenacerci*, Lisboa, Ed. do A.
- Fernandes, Rogério** (1989) "Nas origens do "ensino especial": O primeiro Instituto português de surdos-mudos e cegos", *Educação Especial e Reabilitação*, Vol. 1, nº 2.
- Fischer, Gustav-Nicolas** (1990), "Espace, identité et organisation", in Jean-François Chanlat (org.), *L'individu dans l'organisation*, Québec, Éditions Eska, pp. 165- 183.

- Friedberg**, Erhard (1993), "Les quatre dimensions de l'action organisée", *Revue Française de Sociologie*, pp. 531-547.
- Frisch-Gautier**, Jacqueline (1972), "Moral e satisfação no trabalho", Georges Friedmann e Pierre Naville (eds.), *Tratado de sociologia do trabalho*, São Paulo, Cultrix, pp. 158- 187.
- Georgopoulos**, Basil S., Tannenbaum, Arnold (1957), A study of organizational effectiveness, *American Sociological Review*, nº 1, pp. 83-103.
- Ghiglione**, Rodolphe e **Matalon**, Benjamin (1992), *O inquérito*, Oeiras, Celta Editora.
- Gibson**, James L., **Ivanchevich**, John M. e **Donnelly**, James H. (1981), *Organizações*, São Paulo, Atlas.
- Girin**, Jacques (1990), "La communication dans une tour de bureau", in, Jean-François Chanlat (org.), *L'individu dans l'organisation*, Québec, Éditions Eska, pp. 185- 196.
- Glisson**, Charles e **Durick**, Mark (1985), "Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations", *Administrative Science Quarterly* , 33, pp. 61-81.
- Godet**, Michel (1993), *Manual de prospectiva estratégica- da antecipação à acção*, Lisboa, D. Quixote.
- Goffman**, Erving,(1972), "As características das instituições totais, in, Amitai etzioni (org.), *Organizações complexas*, São Paulo, Atlas, pp. 303-331.
- Goffman**, Erving (1988), *Estigma*, (4ª ed.), Rio de Janeiro, Guanabara.
- Goffman**, Erving (1990), *Manicômios, prisões e conventos*, São Paulo, Perspectiva.
- Gooding**, Richard Z e Wagner III, John A. (1985), "A meta-analitic review of the relationship between size and performance: The productivity an efficiency of organizations and their subunits", *Administrative Science Quarterly* , 30, pp. 462-481.
- Gronbjerg**, Kirsren (1992), "Nonprofit human organizations: Funding strategies and pattern of adaptation ", in, Yeheskel Hasenfeld (eds) *Human Services As a Complex Organizations* , London, Sage Publications, pp. 73-97.
- Gruère**, Jean-Pierre e Jabes, Jak (1982), *Traité des organisations*, Paris, PUF.
- Guerra**, Rui (1984-a), "Exame ao sistema de educação especial em Portugal", *A Margem*, Ano VII, Fev./Abr./Jul, pp. 12-17.
- Guerra**, Rui (1984-b), "Movimento cooperativo e associativo de pais para apoio às crianças deficientes intelectuais", *A Margem*, Ano V, Jul/Ago./Set., X, pp. 11-16.
- Hall**, Richard H. (1984), *Organizações-Estrutura e processos*, Rio de Janeiro, Prentice Hall do Brasil.

- Hall, Richard (1971), "O conceito de burocracia: uma contribuição empírica", in, Edmundo campos (org.), *Sociologia da burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar, pp. 29- 47.
- Hannan, Michel e Freeman, John (1977), Obstacles to comparative studies, in *New perspectives on organizational effectiveness*, S. Francisco, Jossey-Bass.
- Hirsh, Paul M. (1985), "Organizational effectiveness and the institutional environment", *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 327-344.
- INSCOOP (1990), *Anuário Comercial do sector Cooperativo- 1990*, Lisboa, INSCOOP
- INSCOOP (1990), *Anuário Comercial do sector Cooperativo- 1991-92*, Lisboa, INSCOOP.
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 162, 3-7-1990.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 162, 3-7-1990.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 173, 8-7-1989.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 191, 22-7-1991.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 21, 12-2-1974.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 211, 8-8-1987.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 23, 8-3-1974.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 293, 12-11-199.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 30, 9-7-1980.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 30, 9-7-1980.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 30, 9-7-1980.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 327, 29-12-1990.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 347, 31-12-1981.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 56, 7-3-1990.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 68, 16-3-1991.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOC) , nº C 13, 12-2-1974.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOL) , nº L 104, 23-4-1988.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOL) , nº L 225, 12-8-1986.**
- Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOL) , nº L 30, 30-12-1989.**

**Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOL)** , nº L 393, 30-12-1989.

**Jornal Oficial das Comunidades Europeias (JOL)** , nº L 104 de 23-4-1988.

**Kast, F. e Rosenweig, J.** (1987), *Organização e Administração-Um enfoque sistémico*, S. Paulo, Pioneira.

**Katz, Daniel e Kahn, Robert L.** (1976), *Psicologia social das organizações*, (2ª ed.), São Paulo, Atlas.

**Kobi, Jean-Marcel e Wuthrich, H.** (1991), *Culture d'entreprise*, Paris, Nathan .

**Labourdette, André** (1992), *Théorie des organisations*, Paris, PUF.

**Leleu, Myriam e Welsch, Marie** (1991), "Le loisir comme événement. Un revelateur à propos de l'identité, la reconnaissance et la représentation sociale de la personne handicapée", *Recherches Sociologiques*, 1-2, pp. 47-63.

**Lemaître, Nadine** (1985), "La culture d'entreprise: facteur de performance", in, Jean François Chanlat e Francine Séguin (org.), *L'Analyse des organisations. Une antologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin, pp. 420-433.

**Likert, Rensis** (1973), *Novos padrões de administração*, (2ª ed.), São Paulo, Pioneira.

**Lourenço, Nelson** (1983), "O cooperativismo como teoria e prática histórica no mundo contemporâneo", *Revista crítica de ciências sociais*, 12, pp. 145-148.

**Maia, Fernando** (1993), *População Idosa e Segurança Social*, Lisboa, ISPI

**March, J. G. e Simon, H.A.** (1974), *Les organisations*, Paris, Dunot.

**Maroy, Christian** (1990), "Stratégies des acteurs et logiques d'action d'une institution de formation professionnelle", *Recherches Sociologiques*, 2, pp. 157-190.

**Marquet, Jacques** (1991), "Handicap et avortement thérapeutique ou l'impossible intégration", *Recherches Sociologiques*, 1-2, pp. 33-46.

**Martin, Philippe** (1984), "Antinomie fonctionnelle", *Futuribles*, 81, pp. 35-49.

**Masini, Eleonora B.** (1993), "La prospective et les tendances à l'unité et à la diversité", *Revue Internationale des sciences sociales*, 137, pp. 387-395.

**Mélèse, Jacques** (1979), *Approches systémiques des organisations*, Paris, Éditions Hommes et Techniques.

**Merton, Robert K.** (1971), "Estrutura burocrática e personalidade" in Edmundo Campos (org.), *Sociologia da burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar, , pp. 107-124..

**Ministério do Emprego e Segurança Social** (1988). *CCT entre a Associação de Representantes de Estabelecimentos de Ensino Particular (AEEP) e A Federação*

*Nacional dos Sindicatos de Professores e outros*, Boletim do Trabalho e Emprego, 1ª série, nº 33, Agosto de 1988. pp. 1314-1339.

**Ministério do Emprego e Segurança Social** (1994), *Quadro Comunitário de Apoio- 1994-1999*, Lisboa, DAFSE.

**Mintzberg**, Henry (1986), *Structure & dynamique des organisations*, Paris, Les editions d'organisation.

**Mishra**, Ramesh. (1995), *O Estado -Providência na sociedade capitalista*, Oeiras, Celta.

**Moch**, Michael K. e Morse, Edward V.(1977), "Size, centralization and organizational adoption of inovations", *American Sociological Review*, 42, pp. 716-725.

**Moessiger**, Pirerre (s.d), *Fundamentos da organização*, Porto, Rés.

**Martins**, Moisés (1989), *As iniciativas locais de emprego em Portugal- Enquadramento no terceiro sector*, Col. Estudos, 4, Lisboa, IEFP.

**Moreno**, Cláudia (1987), *A criança diferente*, Lisboa; GEP-Ministério da Educação.

**Moussis**, Nocolas (1991), *Acesso à Europa*, Venda Nova, Bertrand.

**Murard**, Numa., (1988) *La protection sociale*, Paris, La Découverte.

**Neves**, Ilídio (1993), *A Segurança Social portuguesa-problemas, realidades e perspectivas*, Lisboa, ISPI.

**Namorado**, Rui (1983), "Abrir os princípios cooperativos sem os esquecer", *Revista crítica de ciências sociais*, 12, pp. 149-159.

**Namorado**, Rui (1992), "As relações entre as cooperativas e o Estado em Portugal: do Estado paralelo ao Estado heterogéneo", in Boaventura Sousa Santos (org.) *Portugal : Um retrato singular*, Lisboa, Afrontamento, pp. 9338- 371

**Nazareth**, J.M. (1988), *Unidade e diversidade da demografia portuguesa no final do século XX, Portugal- Os próximos 20 anos*, (III vol.), Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.

**Nicole-Drancourt**, Chantal (1994), "Mésurer l'insertion professionnelle", *Revue Française de Sociologie*, XXXV, pp. 37-68.

**OCDE** (1984), *Relatório dos peritos sobre a educação de jovens deficientes em Portugal*, Lisboa, SNR.

**Olson**, Mancur (1987), *Logique de l'action collective*, Paris, PUF.

**Passos**, Marcelino L. (1993), "Desenvolvimento, contingência e reestruturação organizacional" in Manuel da Silva e Costa e José Pinheiro Neves (org.), *Autarquias locais e desenvolvimento*, Porto, Afrontamento.

**Pereira**, Filomena (1992), *Edauação Especial-estudo estatístico*, Lisboa, DGEBS.

- Pereira**, Filomena (1993-a), *A educação especial na última década-Evolução e tendências*, Lisboa, DEB.
- Pereira**, Filomena (1993-b), *Caracterização das equipas de educação especial- Ano lectivo 1992-93*, DGEBS.
- Perrow**, Charles B. (1981), *Análise organizacional: Um enfoque sociológico*, S. Paulo, Atlas.
- Piganiol**, Pierre (s.d.), "Futurismo e sociologia ficção", in *Enciclopédia sociológica contemporânea*, ( II vol.), Porto, Rés. pp. 445-500.
- Pró-Fenacerci** (1982), *Encontro Nacional- Conclusões*, Barreiro. (policopiado)
- Projecto Distrito-Programa Hélios** (s.d.), *Mapas*, Portalegre, Ed. do A. (Policopiado)
- Quintin**, O. (1992), "La convergence des objectifs et politiques de protection sociale: une contribution à l'Europe des solidarités", *Europe Sociale*, Suplemento 5/92, pp. 9-13.
- Quivy**, Raymond e **Campenhoudt**, LucVan (1992), *Manual de investigação em ciências sociais*, Lisboa, Gradiva.
- Rato**, Jorge (1993), *Unidade Integrada de Apoio à infância*, Lisboa, Fenacerci, (policopiado)
- Ribeiro**, José L. (1994), *Dimensão actual do trabalho das cerci's*, Feira. (policopiado)
- Rodelo**, António (1994), *Desenvolvimento da organização contabilística das cercis- Experiências da gestão financeira da CERCI em Lisboa*, Feira. (policopiado)
- Rodrigues**, Amaro (1994), *"A natureza Jurídica das Cerci's e o seu posicionamento na legislação cooperativa*, Lisboa. (policopiado)
- Roigh**, Charles, (1970), "Analyse des systèmes en sciences sociales, perspectives de développement théorique ", *Revue Française de Sociologie*, nº especial.
- Rosanvallon**, Pierre (1992), *La crise de l'État-providence*, Paris, Éditions du Seuil.
- Rosnay**, Joel (1973), *Le microscope*, Paris, Éditions du Seuil.
- Rothschild-Whitt**, Joyce (1979), "The collectivist organization an alternative to rational-bureaucratic models", *American Sociological Review*, 44, pp. 509-527.
- Sainsanlieu**, Renaud (1985), "La régulation culturelle des ensembles organisés", in Jean François Chanlat e Francine Séguin (org.), *L'Analyse des organisations. Une antologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin, pp. 435-453.
- Sainsaulieu**, Renaud (1989), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

- Sainsaulieu**, Renaud (1990), "Culture, entreprise e sociedade", in Jean-François Chanlat (org.) *L'individu dans l'organisation*, Québec, Éditions Eska, pp. 611-627.
- Salaman**, Graeme (1985), "Les déterminants de la structure organisationnelle", in Jean François Chanlat e Francine Séguin (org.), *L'Analyse des organisations. Une antologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin, pp.264-288.
- Sanches**, Julieta (1993), *Necessidades e problemáticas sentidas pelas famílias de indivíduos portadores de deficiência mental*, Fenacerci, Lisboa.
- Santos**, B. S. (1992), *O Estado e a Sociedade em Portugal-(1974-1988)*, Porto, Afrontamento.
- Santos**, Hermínia (1993), "Nota de abertura", *Imagem*, 1/93.
- Schein**, Edgar H. (1982), *Psicologia organizacional*, Rio de Janeiro, Prentice-hall do Brasil.
- Schmid**, Hillel (1992), "Executive leadership in human services organizations", in, Yeheskel Hasenfeld (eds) *Human Services as a Complex Organizations.*, London, Sage Publications, pp. 98-118.
- Schwartz**, Peter (1991), *The art of the long view*, Califórnia, Doubleday.
- Secretariado Nacional de Reabilitação** (1983), *Sistema de Educação Especial em Portugal, relatório para a OCDE/CERI*, Lisboa, SNR.
- Sedas Nunes**, Adérito (1979), *Sobre o problema de conhecimento nas ciências sociais*, Lisboa, GIS.
- Selznick**, Philip,(1971), "Cooptação: um mecanismo para a estabilidade organizacional", in Edmundo campos (org.), *Sociologia da burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar, pp. 93-100.
- Serrão**, Joel (1981), "Estrutura social, ideologias e sistema de ensino", in *Sistema de ensino em Portugal*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, pp. 17-45.
- Seyfried**, Erwin (1992), *Condições de sucesso da inserção dos deficientes na vida profissional*, , Berlim, CEDEFOP.
- Sierra Bravo**, R. ( 1991), *Técnicas de investigação social*, 7ª ed., Madrid, Editorial Paraninfo.
- Sievers**, Burkard (1990), "La motivation: un ersatz de significations", in Jean-François Chanlat (org.) *L'individu dans l'organisation*, Québec, Éditions Eska, pp. 337-361.
- Sills**, David L. (1972), "A modificação dos objectivos, in, Amitai etzioni (org.), *Organizações complexas*, São Paulo, Atlas, pp. 148-159.
- Silva**, Augusto (1983), *Sociologia Geral I*, Évora, Universidade de Évora.
- Silva**, Augusto (1983), *Sociologia Geral II*, Évora, Universidade de Évora.

- Silva**, Manuela (1974), *Análise sistémica, modelização social e planificação*, Cadernos, 13, Lisboa, G.I.S..
- Smith**, Herman W. (1974), *Strategies of social research: the methodological imagination*, London, Prentice-Hall.
- Smith**, Kenwyn K. (1989), "The movement of conflict in organizations: The joint dynamics of splitting and triangulation", *Administrative Science Quarterly*, 34, pp. 1-20.
- Snyder**, Patricia J. (1982), "Organizational behavior in the cross-cultural delivery of service: A case example of an agency serving deaf", *Human organization*, Vol. 46, nº 2, pp. 113-119.
- Tarde**, Gabriel (s.d), *As leis da imitação*, Porto, Rés.
- Tassel**, Jacques (1983), "La méthode SRI d'analyse stratégique", *Futuribles*, 72, pp. 43-47.
- Ténière-Buchot**, Pierre-Frédéric (1979), "Sur l'analyse de système", *Futuribles*, 20, pp. 42-57.
- Thompson**, James D. (1972), Objectivos organizacionais e ambiente, in, Amitai etzioni (org.), *Organizações complexas*, São Paulo, Atlas, pp. 177-187.
- Toffler**, Alvin (1984), *A terceira vaga*, Lisboa, Edição Livros do Brasil.
- Toffler**, Alvin (s.d.), *O choque do futuro*, Lisboa, Edição Livros do Brasil.
- Tomei**, Maria A. (1994), *Inveja nas organizações*, São Paulo, Makron Books.
- Tourraine**, Alain (1985), "Les organisations et l'organisation sociale" in, Jean François Chanlat e Francine Séguin (org.), *L'Analyse des organisations. Une antologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin, pp. 445- 471. .
- Trist**, E. (1985), " Organisation et système", in, Jean François Chanlat e Francine Séguin (org.), *L'Analyse des organisations. Une antologie sociologique*, Montréal, Gaetan Morin, pp. 286-300.
- Tsui**, Anne (1990), "A multiple constituency model of effectiveness: An empirical examination at the human resource subunit level", *Administrative Science Quarterly*, 35, March, pp. 458-483.
- Vala**, Jorge, **Monteiro**, M. B. e **Lima**, M. L. (1988), "Culturas organizacionais- uma metáfora à procura de teorias", *Análise Social*, vol. XXIV (101-102), pp. 663-687.
- Vala**, Jorge, **Monteiro**, Maria B., **Lima**, L. e Caetano (1994), *A. Psicologia social das organizações*, (3ª ed.) Lisboa, Celta.
- Valentim**, João (1992), *O associativismo*", *Documentos-V Congresso nacional de deficientes*, pp. 41-42.

- Veloso da Veiga, Carlos** (1991), *Estudo comparativo de organizações para deficientes no Distrito de Portalegre*, Évora, Universidade de Évora.
- Veloso da Veiga, Carlos** (1994), *Pirilampo mágico e culturas de organização*, Santa Maria da Feira, (policopiado)
- Veltz, Pierre e Zariflan, Philippe** (1993), "Vers de nouveaux modèle d'organisation", *Sociologie du Travail*, 1/93, pp. 3-25.
- Veran, Lucien** (1991), *La prise de décision dans les organisations,: réactivité et changement*, Paris, Les éditions de l'organisation.
- Vilaça, Helena** (1993), *Território e identidades na problemática dos movimentos sociais: algumas propostas de pesquisa*, Vila do Conde, APS.
- Vogel-Polsky, É.** (1991), "La politique sociale dans la perspective d'une union européenne", *Dossiers d'étude et de documentation, Série sociale*, 9, pp. 9-54.
- Von Bertalanffy** (1973), *La théorie générale des systèmes*, Paris, Dunod, 1973.
- Walliser, Bernard** (1977), *Systèmes et modèles*, Paris, Éditions du Seuil.
- Weber, Max** (1972), "Os três aspectos da autoridade legítima, in Amitai etzioni (org.), *Organizações complexas*, São Paulo, Atlas, pp. 17-26.
- Weber, Max** (1972), Os fundamentos da organização burocrática: Uma construção do tipo ideal, in Edmundo campos (org.), *Sociologia da burocracia*, Rio de Janeiro, Zahar, 1971, pp. 15-28.
- Worms, Jean-Pierre** (1982), " Pour décentraliser l'action sociale", *Futuribles*, 92/93, pp. 84- 89.
- Young, John A.** (1982) "Productive efficiency and the adaptations of small-scale farmers", *Human organization*, Vol. 41, nº 3, pp. 208-215.
- Yuchtman, Ephraim e Seashore, Stanley E.** (1961), "A system resource approach to organizational effectiveness ", *American Sociological Review*, pp. 891- 902.