

Ano 12, Vol XXIV, Número 2, jul-dez, 2019, Pág. 169-194.

EMPREENDEDORISMO CÍVICO: COMPROMISSO COM PROJETOS CÍVICOS E SUA EXECUÇÃO

Fernando Cardoso de Sousa

Ileana Pardal Monteiro

Resumo: Este artigo pretende estabelecer uma relação entre o grau de compromisso demonstrado durante o planeamento de projetos cívicos e a sua probabilidade de execução, enquanto reflexão sobre a participação da sociedade civil na construção da democracia. Um total de 318 representantes da sociedade civil participou em nove fóruns de cidadania, com a finalidade de produzir planos de ação para a comemoração do aniversário da revolução do 25 de Abril de 1974 e para o desenvolvimento de uma freguesia de Lisboa. Os trabalhos foram conduzidos segundo a metodologia de resolução criativa de problemas, adaptada da técnica *Future Conference*, tendo o compromisso com os projetos sido avaliado no início e no fim de cada fórum. Os resultados obtidos permitiram comprovar o aumento de compromisso com os projetos no decorrer das sessões mas que, no entanto, não se revelou preditor do sucesso dos projetos. A generalizarem-se estes resultados, poderemos concluir não estarem reunidas as condições adequadas para iniciar um processo de revitalização da sociedade civil, que permita o reforço da democracia existente.

Palavras-Chave: Sociedade Civil; Democracia; Métodos com Grupos Grandes; Revolução do 25 de Abril de 1974; Compromisso com Projetos

CIVIC ENTREPRENEURSHIP: COMMITMENT WITH CIVIC PROJECTS AND ITS EXECUTION

Abstract: This article aims to establish a relationship between the commitment shown during the planning step of civic projects and their likelihood of execution, while reflection on the participation of civil society in the building of democracy. A total of 318 civil society representatives participated in nine citizenship forums, in order to produce action plans for the celebration of the anniversary of the 25th of April 1974 revolution, and for a local development in Lisbon. The work was conducted according to a methodology adapted from the technique "Future Conference", and project commitment was assessed at the beginning and end of each session. The results obtained demonstrate the increase of commitment to projects as a result of the sessions; however, it has not proven to be a success predictor of project execution. The generalization of these results may allow us to conclude that the present conditions do not favour the start of a civil society revitalization process that could allow the strengthening of the existing democracy.

Keywords: Civil Society; Democracy; Large-Group methods; 25th of April 1974 Revolution; Project Commitment

Introdução

O presente trabalho destina-se a estabelecer uma relação entre o grau de compromisso demonstrado durante o planeamento de projetos cívicos e a sua probabilidade de execução, enquanto reflexão sobre a participação da sociedade civil na construção da democracia. Esta relação será apresentada com base no resultado da execução de oito fóruns, realizados ao longo de um ano, em diversos locais de Portugal, com a finalidade de planear e realizar ações que se enquadravam no aniversário da revolução de 25 de Abril de 1974, bem como na realização de um fórum de desenvolvimento local, em colaboração com uma junta de freguesia, em Lisboa.

Aproveitando o motivo dos fóruns, aqui se pretende discutir a sociedade civil e o desenvolvimento da democracia em Portugal, bem como tecer considerações sobre os seus antecedentes e consequentes, indo buscar contribuições sobre o associativismo e a realização de fóruns com grupos grandes, para tomada de decisão.

Os motivos da realização deste trabalho têm a ver com a cada vez maior separação entre os organismos representativos da democracia e a base de que provêm. Com efeito, apesar de toda a liberdade de expressão permitida pelas estruturas de governança existentes e pela tecnologia, o cidadão afasta-se cada vez mais da vida política e deposita cada vez menos confiança quanto à capacidade do seu voto influenciar positivamente o futuro.

Por isso torna-se importante determinar até que ponto é possível animar as pessoas a unirem-se e a participarem na vida política, criando algo benéfico para o coletivo e não, apenas, realizar petições, manifestações de protesto, votação para a rotação dos poderes partidários, ou criação de novos partidos, com o consequente aumento da fragmentação da sociedade. Dentro dessa finalidade, considerou-se que o aniversário do 25 de Abril poderia constituir objetivo suficiente para reunir as pessoas e envolver a juventude numa festa da celebração, pensada e planeada pela sociedade civil, congregada à volta de pessoas de referência e das associações locais, e promovendo um discurso e uma prática democráticos adaptados à época em que vivemos e às gerações que representam o futuro. Essa experiência foi depois aproveitada para a constituição de um fórum de participação cívica, apoiado numa junta de freguesia de Lisboa, que

ajudou a pensar sobre quais seriam as entidades representativas de uma localidade e como se poderiam articular com os organismos democráticos já instituídos. Aqui se tentou perceber um pouco mais a probabilidade das pessoas se envolverem em projetos cívicos de forma autónoma, face a todas as reticências que se colocam hoje sobre a vitalidade da sociedade civil. Para além da preparação dos fóruns considerou-se interessante testar processos de tomada de decisão com grupos grandes, que pudessem gerar eficácia em tempo útil e fazer aumentar o compromisso cívico de que os participantes vinham animados.

É essa experiência que tentaremos reproduzir neste artigo, que procurará apresentar um modelo de participação cívica baseado em métodos de trabalho com grupos grandes e na utilização de uma medida de compromisso enquanto preditora do sucesso na execução dos projetos planeados. A anteceder a discussão dos resultados, considerámos importante fazer alguma revisão de literatura sobre a democracia e a participação cívica, sobretudo no caso de Portugal, bem como sobre os métodos de tomada de decisão com grupos grandes e a adaptação que usámos nos fóruns que promovemos.

Democracia e Participação

Como refere John Keane (Keane, 2009), na sua obra monumental, *The Life and Death of Democracy*, a democracia possui as suas raízes no Islão, na região que corresponde hoje ao Iraque, Síria e Irão, na civilização Micénica (1.500-1.200 A.C.) e em concentrações urbanas do Peloponeso. Nesta primeira fase, designada por “assembleias públicas”, teve importância especial o exemplo de Jesus (condenado à morte de forma “democrática”), que esteve na base da conceção dos governos representativos e de princípios como a resistência aos tiranos, as petições, a imprensa livre, as eleições populares, os mandatos periódicos e a abolição da monarquia, sem os quais não teria existido mudança na visão do poder político.

A segunda fase da construção democrática, designada por “democracia representativa”, foi iniciada com as cortes espanholas (Afonso IX, de Leão), no séc. X, num formato em que o rei escolhia os representantes do clero e da nobreza. Segundo Fernandes (2014), estas assembleias foram continuadas com as assembleias

parlamentares e com a “Democracia Aristocrática” dos Países Baixos, em finais do séc. XVI (em 1581 foi constituído o primeiro governo representativo, em que os Países Baixos se declararam livres de Espanha). Finalmente, no séc. XVIII, com as revoluções francesa e norte-americana, a democracia e os governos representativos consolidaram-se à volta do controlo dos gastos públicos, seguindo o princípio já existente na Idade Média “sem representação não há taxação”. Apesar de constituírem, segundo Huntington (1991), a “primeira vaga” da democracia, convém frisar que qualquer destas revoluções não instituiu a democracia tal como a conhecemos hoje. Com efeito, na francesa, Robespierre constituiu-se como o primeiro ditador democrático, modelo mais tarde adotado pelos “caudilhos” da América do Sul. Na norte-americana, o modelo de governo de Washington estava longe de ser democrático e favorável à existência de uma sociedade civil. Assim só nos finais do Séc. XVIII, após várias rebeliões e da Guerra da Secessão (os estados confederados do Sul apresentavam o modelo escravagista grego como ideal de democracia), o país assistiu ao nascimento dos partidos políticos. No entanto, pouco depois, a guerra contra os ingleses (1812) revelou as divisões existentes e o conseqüente descrédito sobre o sistema partidário, que se iria acentuar entre 1890 e 1920. A construção democrática e a responsabilização dos partidos políticos foi conquistada pela sociedade civil muito graças à contribuição de movimentos como o das sufragistas (1847-1919). Da mesma forma, os movimentos dos direitos humanos e dos direitos dos afro-americanos, com ativistas como Rosa Parks e Martin Luther King, foram determinantes para o crescimento desta fase da democracia.

Ainda recorrendo a Huntington (1991), a “segunda vaga” da democracia ocorreu no pós-guerra (1945-1960), com exemplos como a Índia, a África do Sul, o Senegal, a Tanzânia, Japão, Israel e outros. Com efeito, um terço das democracias existentes em 1958 foi instituído depois do final da guerra. Merece realce o exemplo alemão da “Co-determinação” (*Mitbestimmung*), que nasceu de circunstâncias desesperadas, com a queda do regime nazi e da indústria de carvão do Vale do Ruhr, baseada no trabalho escravo. Foram os comités de mineiros que muito contribuíram para a recuperação da região e que deram a pedra de toque a uma forma de organização laboral e política que possui o carácter distintivo da participação dos empregados na gestão, ainda hoje visível, por exemplo, nas firmas alemãs a operar em Portugal, nomeadamente a Autoeuropa.

Finalmente a “Terceira Vaga”, de Huntington, ou a “Democracia Monitorizada”, de John Keane, teve início com a instauração da democracia em Portugal, com o 25 de abril de 1974, a que se seguiram mais países, em especial na Europa e na América Central e do Sul. Para Keane (2009) este tipo de democracia pós-parlamentar, é caracterizada pelo crescimento rápido de muitas formas extra-parlamentares de escrutínio do poder, que coloca políticos, partidos e governos eleitos em desequilíbrio permanente, questionando a sua autoridade, forçando-os a mudar as agendas e, por vezes, lançando-os no descrédito. Sob variadíssimas formas (ex. “think tanks”, observadores, assembleias regionais, orçamentos participativos) a sociedade civil afasta a democracia de uma mera assembleia parlamentar, ou de um governo de partido maioritário, para se constituir num modo de governo em que o poder está em todo o lado, sujeito a verificações e a balanços, de forma a que ninguém possa exercê-lo sem o consentimento dos governados ou dos seus representantes. Claro que muita desta ingerência é permitida pela tecnologia e pela Internet que, mais do que a comunicação social, provoca uma sobrecarga de informação geradora de um alargamento de horizontes nas pessoas mas, também, de uma cultura de indiferença e de ausência de ideias.

No entanto e apesar de toda esta evolução da democracia, não é certo que a “Democracia Monitorizada” esteja para ficar, tendo em conta a redução da participação efetiva das pessoas, que discutiremos mais à frente. Com efeito e muito por causa da crise das ideologias, do facto dos partidos terem baixado o seu potencial como empregadores por excelência e de serem financiados pelo Estado, a cota de militantes partidários está a diminuir (Keane, 2009). De 15% nos anos 60, para os 10% nos anos 80, a estatística do ano 2000 não excede os 5%, com os países europeus à cabeça. É certo que os partidos fazem tudo para conseguir maior popularidade, como associar-se a estrelas de cinema, realizar eleições primárias ou inventar novos partidos, mas isso não evita que mais de 80% do eleitorado não se sinta representado pelos partidos tradicionais e tente, agora, concentrar-se em partidos extremistas ou populistas, como analisa Tony Blair (Blair, 2015). Talvez, também por isso, regimes onde a democracia é considerada obsoleta e uma curiosidade dos países do Atlântico Norte como, por exemplo, países árabes tipo Dubai, ou asiáticos como Singapura, sirvam agora como referências mundiais sobre formas de governo.

Vejam os agora, mais concretamente, a evolução da sociedade civil que, segundo Fernandes (2014), se refere às associações voluntárias dos cidadãos, independentes do Estado e da Igreja, cuja origem é própria da Idade Moderna.

O Associativismo em Portugal

Conforme refere Martins (2007), o associativismo, influenciado pelos grandes movimentos europeus (Revolução Industrial em Inglaterra, em finais do século XVIII, e a Revolução Francesa, entre 1789 e 1793), adquiriu maior expressão, em Portugal, com o movimento liberal de 1820. E, potenciado pelas consequências daqueles movimentos europeus no nosso país, nomeadamente a pobreza provocada pelas invasões francesas (1807 a 1811), a retirada da corte para o Brasil e a ocupação militar inglesa, a partir de 1808 o associativismo conquistou um lugar da maior relevância social. Assim, as primeiras associações foram de operários, que se juntaram em torno da prestação de serviços à produção, ao consumo e ao crédito, bem como da luta contra a doença e o analfabetismo. Este movimento acentuou-se na segunda metade do século XIX, esmorecendo depois, com a queda da Monarquia, o nascimento da República e a crise que se lhe seguiu.

Mas foi com a revolta do 28 de Maio de 1926 e o nascimento Estado Novo que o associativismo popular sofreu maiores dificuldades, pois os sistemas totalitários não lidam bem com formas democráticas de expressão popular. Assim, apesar de não o hostilizar sistematicamente, o Governo de Salazar não incentivava o associativismo privado, preferindo controlar o seu desenvolvimento através da vigilância sobre os seus dirigentes e substituí-lo, sempre que possível, por corporações e alternativas como a FNAT – Fundação Nacional para a Alegria no Trabalho -, as Casas do Povo e as Casas dos Pescadores.

Foi com o advento do 25 de Abril de 1974 que o movimento associativo se acentuou, quase duplicando em número de associações, em muito devido ao apoio das câmaras municipais, assim espelhando as maiorias partidárias nas várias regiões. Na década de 80 o Estado promoveu o associativismo e reforçou a presença junto das associações, com a criação da figura jurídica das IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social), apoiadas pela segurança social. Ainda assim e como refere

Monteiro (2004), Portugal é o país europeu com o índice associativo mais baixo, indicador da debilidade da sociedade portuguesa em termos de *capital social*. Por isso não é de estranhar o contraste com outros países, onde ressaltam os escandinavos, a Inglaterra, Holanda, Alemanha, Suíça, Áustria e a Bélgica, por exemplo, onde mais de 80% da população pertence a associações, enquanto a França e a Itália não ultrapassam os 40%, descendo para menos de 30% em Portugal e Espanha (Fernandes, 2014).

Hoje, a relação entre o Estado e as associações tem tendência a ser menos forte, dada a diminuição das ajudas financeiras das câmaras municipais, resumida aos contratos-programa que, muitas vezes, acabam por ser pagos sob a forma de prestação de serviços, ficando o que se pode considerar donativo praticamente anulado. E, se as grandes associações cívicas (ex. sindicatos, partidos) enfrentam hoje crises de militância, as associações locais vão sobrevivendo graças a receitas próprias (ex. bares, quotas) e a algum apoio exterior. Já no caso das IPSS o Estado representava, segundo Monteiro (2004), 75% das receitas e apenas 4% tinham origem em donativos voluntários, o que constitui o inverso do que acontece noutros países, em jeito de *autonomia tutelada*, que se traduz na aceitação de uma orientação política e programática delineada pelo poder público regulador. No entanto a situação alterou-se substancialmente, como resultado da crise, tendo a comparticipação do Estado diminuído, em média, cerca de 20%, o que coloca em causa a sustentabilidade de muitas das mais de 5.000 IPSS existentes (Serpa, 2017).

Razões do Declínio Associativo

A propósito das razões de enfraquecimento do movimento associativo, Putnam (2000), situa a utilização do tempo de lazer como um dos maiores perigos que ameaçam a sociedade norte-americana (em 1929, seis por cento do rendimento individual era gasto em clubes e apoio social, caindo para metade com o advento da televisão), assim como o fator educação como o maior preditor de envolvimento cívico.

Sem prejuízo do movimento gregário que se seguiu às grandes crises do século XX (guerras mundiais e Grande Depressão), o autor situa as causas do isolamento social fundamentalmente na perspetiva geracional. Assim e, apesar do aparente aumento da tolerância em relação a motivos sociais, como o segregacionismo rácico, a emancipação

feminina, o aborto ou a união homossexual, não é possível concluir que as gerações mais jovens sejam mais tolerantes do que as que as precederam, pois o conservadorismo também está ligado à pertença a grupos sociais, como a igreja ou o regionalismo (por exemplo, o padrão sulista de hospitalidade e cultura da honra, nos EUA, contrasta com a hostilidade em relação aos estrangeiros). Com efeito, está provado que a geração dos *baby boomers*, saída da Segunda Grande Guerra, é mais ignorante, em termos políticos, casa-se mais tarde e divorcia-se mais depressa, apresenta uma taxa de suicídio jovem mais elevada e, quando se compara com a geração dos anos 20, está ligada a metade das associações a que esta estava ligada.

Para esta evolução geracional, que explica, segundo o autor, 50% da fragmentação social, concorrem diversos fatores, à cabeça dos quais aparece a televisão e o entretenimento eletrónico (25%), o afastamento para os subúrbios das cidades (10%) e a pressão do tempo e do dinheiro (10%). No que respeita ao entretenimento eletrónico, a televisão constitui motivo principal do isolamento, uma vez que retira as pessoas do convívio social de uma forma quase compulsiva. Já a Internet possui efeitos ambivalentes pois, apesar do contato mediado pelo computador excluir as emoções e a linguagem corporal, torna a relação mais igualitária, favorece o voluntariado jovem e os grupos de autoajuda. Ambos, televisão e Internet, reduzem a leitura de jornais impressos, que era dantes um indicador de preocupação cívica e política.

Relativamente ao fenómeno urbano, também ele é de interpretação complexa, pois o isolamento diz respeito a fatores como a contração familiar a um pequeno núcleo, a saturação automóvel dos centros urbanos, a proliferação dos centros comerciais e o fim do comércio de proximidade, o aumento da insegurança, a instabilidade residencial e o tempo passado em transportes. Quanto à questão do tempo e do dinheiro, Putnam (2000) refere aspetos relativos ao trabalho que, não só absorve cada vez mais tempo do indivíduo, como gera cada vez maior insatisfação, mais controlo (no ano 2000, dois terços dos empregados estavam sujeitos a vigilância eletrónica), competição individual e de mercado, diminuição da confiança recíproca e das amizades no local de trabalho, e aumento do trabalho temporário. Explicar o isolamento social com a falta de dinheiro não convence, se compararmos com épocas anteriores (ex. Grande Depressão), em que as pessoas dispunham de recursos bem menores. Embora o Estado Social não existisse

na forma atual, a distância entre ricos e pobres – considerada como o fator isolado mais importante da fragmentação social – era menor.

Heming (2000) analisa a solidariedade resultante de eventos dramáticos, enquanto reveladora do instinto protetor da espécie humana, como aconteceu na guerra de 1642, antes da qual não havia associações no seu país (Inglaterra). Para Heming, as associações são a barreira mais eficaz contra a transformação de uma democracia liberal num regime totalitário. Cita o exemplo da colaboração entre tropas inimigas, durante a 1ª Grande Guerra, que é retomado por Axelrod (1984), que menciona a colaboração na probabilidade dos atores se voltarem a encontrar e reconhecerem que, se desistirem, os resultados serão sempre piores do que se colaborarem. Comportamentos que expressem antipatia, ameaças de desistência ou de irresponsabilidade, são destruidores de qualquer colaboração, deixando claro que qualquer comportamento agressivo será retaliado e que o altruísmo inicial continuará apenas enquanto for recíproco.

Os Métodos de tomada de decisão com grupos grandes

A investigação sobre métodos de tomada de decisão em grupos grandes, com a intenção de trazer inovação e mudança às organizações e comunidades, através do envolvimento de muitas pessoas no processo de decisão, está bem documentada. Kurt Lewin, Douglas McGregor, Mary Parker Follet, Fred Emery, Eric Trist, são apenas alguns dos nomes de cientistas citados por Weisbord (2012) numa extensa revisão dos fundamentos teóricos dos métodos de grupos grandes, também descritos por Bunker e Alban (2006). Estas autoras selecionaram 12 métodos (*Search Conference, Future Search, Real Time Strategic Change, ICA Strategic Planning, Work Design Conference Model, Fast Cycle Full Participation Work Design, Real Time Work Design, Participative Design, Simu-Real, Work-Out, Open Space Technology e Large Scale Interactive Events*), descrevendo a sua evolução e aplicação.

Estes métodos destinam-se a intervenções em grupos com um número de participantes igual ou superior a 30 elementos, variando na duração (entre 1 e 3 dias), tipo de problemas adequados, forma de articulação entre a gestão e o grupo, e dimensão ideal do grupo (entre 30 e 150, sendo a dimensão ideal 70-80 pessoas, por se considerar que é com esse número que se consegue a diversidade suficiente). Os métodos possuem

sequências próprias mas, no geral, começam por solicitar aos subgrupos (sempre grupos de oito, à volta de mesas de 1,5m de diâmetro) uma visão do futuro desejável, que é relativamente fácil de obter. Depois vem a fase do diagnóstico do presente, onde se aproveita para conhecer melhor a história da organização e para criar a tensão necessária à definição dos obstáculos em atingir esse ideal. Por último, são definidas as direções estratégicas, as ações necessárias e o cronograma, assim como as sessões de seguimento.

Para além da coordenação dos passos a seguir, a qualidade da facilitação do grupo grande passa a medir-se, não pela qualidade média da facilitação dos grupos pequenos que, muitas vezes, é uma função rotativa entre os membros da equipa, mas sim pela agregação da informação que é feita no grupo grande. Na relação com a organização, enquanto na abordagem dos grupos pequenos, a pré-consulta com o gestor assume importância especial, aqui é a ação do grupo coordenador (*steering group*), responsável por colaborar na citada agregação da informação, que assume essa importância principal.

Dado o envolvimento de todos os intervenientes no mesmo local e ao mesmo tempo, os métodos com grupos grandes permitem que uma mudança ocorra num ritmo muito mais rápido que o normal. Também promovem uma hierarquia plana e fornecem oportunidades para a gestão de conflitos, estabelecendo o foco no terreno comum a definir pelas várias partes consideradas, em vez de acentuarem as diferenças.

Adaptação do método de resolução criativa de problemas a grupos grandes

A nossa orientação de estudo tem sido a tomada de decisão em grupo, sendo o nosso quadro de referência formado pelas abordagens de resolução criativa de problemas, em grupos pequenos, de investigadores tais como Basadur (1987), Isaksen e Treffinger (2004), ou Puccio, Firestien, Coyle e Masucci (2006). No desenvolvimento do nosso modelo, fomos também sensíveis às análises daqueles que criticam a eficiência dos métodos baseados no *brainstorm* na produção de ideias geradoras de valor, como Paulus e Brown (2003).

Enquanto investigadores, temos dedicado tempo e esforços ao desenvolvimento de uma metodologia adequada às necessidades da nossa realidade e contexto,

nomeadamente: o tempo limitado que as organizações podem despende em reuniões de grupo para tomada de decisão; a simplicidade de execução, possibilitando a sua apropriação pela organização objeto de intervenção; e uma metodologia essencialmente orientada para a ação e não para a produção de ideias, apenas. Estas exigências não devem por em causa os resultados, em termos de vinculação emocional e orientação para o produto, nem comprometer a estabilidade na composição do grupo. Há que ter em atenção que a redução da duração das reuniões pode comprometer a eficácia, se não forem adotados procedimentos específicos (Sousa, Monteiro & Pellissier, 2009).

Assim, considerámos útil a criação de um método de intervenção rápida, assente nos desenvolvimentos previamente realizados com a metodologia de resolução criativa de problemas (RCP) em grupos pequenos (Sousa, Monteiro, Walton & Pissarra, 2014), reduzindo para quatro horas a duração das reuniões, sem perda de eficácia, de modo a impedir que um intervalo demasiado longo durante as sessões pudesse alterar a composição dos grupos. Este método permitiu-nos trabalhar em vários contextos, com grupos pequenos, na implementação de projetos de inovação Sousa, Castelão, Monteiro, and Pellissier (2015), ou no ensino por projetos (Sousa, Mendes & Monteiro, 2012).

Face à necessidade que tivemos de incluir mais *stakeholders* no processo de decisão, representando o conhecimento, os poderes existentes e aqueles que podem ser afetados pelas decisões, os grupos tornaram-se demasiado grandes. Com efeito e, embora tenhamos usado a metodologia RCP com grupos de cerca de vinte ou mais pessoas, constatámos que ela não se adequava a tais números. Decidimos, por isso, preparar um protocolo que permitisse trabalhar com grupos grandes, mantendo a duração de quatro horas e o máximo de benefícios dos métodos de trabalho com grupos grandes.

Partimos do método com grupos grandes *Future Search* devido à sua aptidão para a tomada de decisão em grupo, à sua extensa descrição na literatura (Weisbord e Janoff, 2010) e à nossa experiência anterior. O método prevê a reunião de 60 a 70 participantes, durante um período de 16 horas, distribuídas ao longo de três dias. No primeiro dia, as primeiras duas horas e meia são dedicadas à definição dos marcos da história da organização. Nesta fase, os participantes reúnem-se em torno de mesas mistas, ou seja, com as pessoas provenientes de áreas e experiências diferentes. Isso porque os grupos homogéneos têm mais dificuldade em construir um quadro abrangente. Na manhã do

segundo dia, os participantes trabalham em torno de mesas por *stakeholders*, ou seja, pessoas pertencentes a áreas afins, ganhando a homogeneidade necessária para a construção de cenários comuns. Nesta fase o tempo é dedicado à análise das tendências atuais e futuras. A tarde é dedicada à definição do futuro, em termos do "terreno comum", e um plano de ação é construído na manhã do terceiro dia. Os temas mais comuns são confirmados, especificando, para cada um, as políticas, programas, procedimentos e projetos, que podem incluir planos de curto a longo prazo e a identificação dos atores que irão executar estes planos nos prazos estabelecidos.

Tendo como referência o método atrás mencionado, adaptámo-lo ao protocolo de resolução criativa de problemas e fizemos uma experiência com estudantes do ensino superior (Sousa, Monteiro & Pellissier, 2015), que resultou em apenas três horas. Trata-se de um modelo de quatro passos, compreendendo as etapas de *Definir o Objetivo*, *Definir o Problema*, *Planejar a Ação*, e a *Ação* propriamente dita. A Definição do Objetivo tem lugar durante uma "pré-consulta" com a comissão organizadora do fórum, onde fica igualmente definida a composição do grupo e os detalhes logísticos. Durante a Definição do Problema, o grupo enumera todas as barreiras possíveis para alcançar o objetivo e, em seguida, o presidente do fórum seleciona a definição do problema a trabalhar. Durante o Planeamento da Ação, o grupo começa por listar todas as ações necessárias para resolver o problema definido e, em seguida, coloca-as por ordem de execução. Para cada tarefa, no "como fazer?", a pergunta é definida de forma a incluir todas as ações necessárias para superar as resistências à implementação. Em coordenação com o gestor, cada tarefa é atribuída a uma subequipa, que define os prazos e a entidade responsável pela avaliação do resultado. O último passo – a Ação – tem início após a sessão de planeamento.

Foi com base neste método e na utilização das medidas de compromisso adiante descritas que definimos o problema de investigação: *é possível obter alguma garantia de execução dos projetos planeados através de medidas de compromisso utilizadas com técnicas eficazes de tomada de decisão em grupo?* Este problema deu origem à formulação de duas proposições: (1) *a utilização de técnicas eficazes de tomada de decisão em grupo aumenta o compromisso com os projetos;* (2) *o índice de compromisso obtido, mediante a utilização de técnicas eficazes de tomada de decisão em grupo, é preditor do grau de execução dos projetos planeados.*

Método

Os autores, enquadrados pela Associação Portuguesa de Criatividade e Inovação – Apgico – com o apoio da Associação 25 de Abril (A25A) e da Confederação Portuguesa das Coletividades de Cultura, Recreio e Desporto (CPCCRD), propuseram-se trabalhar com as associações locais no planeamento das atividades, em conjunto com outras entidades credíveis da região. Através destas entidades foi possível realizar oito fóruns, no Continente e Ilhas, com a finalidade de produzir planos de ação conjuntos para a comemoração do aniversário do 25 de abril – acontecimento considerado factor de união para a maioria dos portugueses. Foi utilizada a metodologia de projeto já indicada, derivada do método *Future Conference*. Posteriormente e em colaboração com a Junta de Freguesia da Misericórdia (Lisboa), foi constituído um fórum para a promoção do desenvolvimento local, tendo a Junta convidado as entidades representativas do conhecimento existente na sua jurisdição, nas áreas consideradas importantes para o desenvolvimento local, bem como pessoas ativas na participação cívica.

Sujeitos

Dos convidados para os nove fóruns de cidadania registaram-se 367, dos quais compareceram aos fóruns 318 (87% dos inscritos). Ao longo de cada sessão houve desistências, tendo 245 (81%) chegado ao fim.

O Quadro 1 mostra que 176 pessoas participaram nos fóruns de oito horas (55%) e 142 nos de quatro horas. Nos primeiros, 36% (45) dos participantes não chegaram ao fim e, nos segundos, 80% (114) dos participantes iniciais terminaram. Assim, a taxa de desistência na sessão de oito horas foi maior, como é natural.

Quadro 1 – Participantes por sessão de 4 e de 8 horas

Horas	Local	Inscritos	Início do Fórum	Final do Fórum	Perdas na Sessão
8	Viseu-Tondela	20	19	13	30% (6)
	Faro	64	51	29	34% (22)
	Lisboa	39	32	28	10% (4)
	Rio Maior	39	39	31	20% (8)
	Viana do Castelo	51	35	30	10% (5)
Total		213	176	131	21% (45)
4	Ilha Terceira	40	44	41	7% (3)
	Funchal	20	17	17	0%
	Vila Real	54	54	40	25% (14)
	Junta de freguesia da Misericórdia de Lisboa	40	27	16	27% (11)
Total		154	142	114	18% (28)
Total Geral		367	318	245	19% (73)

Os participantes tinham experiências muito diversificadas. Assim, 11% eram militares ligados à Associação 25 de Abril, no ativo e na reforma; 15% pertencia a órgãos diretivos de associações de âmbito social e recreativo e 13% a organizações ligadas à atividade artística, entre teatro, música, museus ou galerias de arte. Cerca de 8% pertencia a entidades regionais do Estado (6% às autarquias) e a comunicação social participou ativamente, representando 8% dos convidados. Também os professores e alunos de nível secundário e universitário representaram 20% dos participantes e 10% eram profissionais de diversas áreas, tais como sindicalistas, bancários ou administrativos. Participaram, também, empresários e gestores de empresas de diferentes setores de atividade (7%) e 8% dos participantes eram reformados ou aposentados.

Algumas pessoas percorreram distâncias consideráveis para participar nos fóruns, em especial nas sessões realizadas em Faro, Rio Maior, Viana do Castelo e Vila Real. A maior parte dos fóruns decorreu em instalações de associações locais, em que o serviço de *catering* foi oferecido.

Instrumento

Foi administrado um questionário de 13 itens, adaptado de Almeida, Faísca, & Jesus (2007), para avaliar a implicação com o projeto, com três subescalas: *afectiva*, *normativa e instrumental*. Para responder a cada item recorreu-se a uma escala de sete

pontos (1 *discordo em absoluto* e 7 *concordo em absoluto*), sendo a resposta mais próxima de 7 mais favorável a cada aspecto. Os efeitos do processo desenvolvido na sessão foram testados comparando a variação da O₁ (observação inicial) com a O₂ (observação no final da sessão).

Procedimento

Em cada fórum foi constituído um comité organizador, com a finalidade de conseguir um local para a reunião, se possível sem custos para a organização; obter a aceitação do convite para presidir ao fórum de uma personalidade respeitada na região, como exemplo de cidadania; designar um coordenador, cuja missão consistiria na dinamização de todo o processo posterior à reunião; obter a colaboração dos restantes participantes (objetivo 64), com poderes, saberes ou interesses coincidentes com a temática do fórum e ligados às associações locais; imprensa local; instituições de educação secundária e superior; teatro, cinema e audiovisuais, literatura e poesia, artes visuais e de performance; empresas importantes na empregabilidade da região; entidades do 3º sector (IPSS, Fundações, Mutualidades, Misericórdias, Associações de Desenvolvimento) importantes no desenvolvimento da região; e outras entidades ligadas à juventude, transversais a outras categorias

Inicialmente encarou-se uma agenda com a duração de oito horas, que serviu a realização dos fóruns de Viana do Castelo, Lisboa, Viseu (Tondela), Rio Maior e Faro. No entanto, dadas as complicações logísticas, taxa de desistência e custos associados ao serviço de alimentação, decidiu-se reduzir a sessão para metade do tempo, ficando assim dispensado o almoço, tendo sido aplicada nos fóruns de Angra do Heroísmo, Funchal, Vila Real e Junta de Freguesia da Misericórdia.

Antes de cada sessão era enviado a todos um documento com o descritivo da sessão, lista de participantes e agenda. Posteriormente a ata da sessão era enviada a todos os que tinham participado. O questionário de implicação para com o projeto foi aplicado em todos os fóruns exceto em Viana do Castelo, Rio Maior e Misericórdia, por dificuldades várias, que não permitiram recolher os questionários no início e no final, nos momentos adequados. Refira-se, ainda, que só se aproveitaram os questionários que

foi possível emparelhar, tendo-se perdido os dos participantes que não ficaram até ao fim e dos que não foi possível confirmar a identificação em ambos os questionários.

Inicialmente pensou-se que seria possível administrar o questionário num terceiro momento mas, dado que nenhum dos grupos reuniu, no final do projeto, uma percentagem significativa dos participantes, mais nenhum questionário foi administrado. No final de cada sessão era dedicado algum tempo à reflexão sobre a experiência e à avaliação da sessão.

Resultados

A presente secção inclui os resultados quantitativos, referentes às medidas do compromisso obtidas nas sessões, e os resultados qualitativos, relativos aos conteúdos resultantes dos fóruns.

Medidas de Compromisso

Tal como se pode verificar na Tabela 1, o nível de compromisso com o projeto aumentou significativamente, nos três fatores.

Tabela 1 – *Teste de significância para a diferença de médias, nos fatores implicação afetiva, implicação normativa e implicação instrumental, antes e depois das sessões dos fóruns (N=183).*

Momento	Factores					
	Implicação afetiva		Implicação normativa		Implicação instrumental	
	M	DP	M	DP	M	DP
Antes da sessão	5,2	,95	4,9	1,3	3,7	1,3
Após a sessão	5,3	1,00	5,1	1,4	3,9	1,4
Sig.	0,02		0,05		0,02	

Conforme se pode verificar, houve aumento estatisticamente significativo do compromisso em resultado dos fóruns, sendo os valores mais elevados na vertente emocional, como é natural, cujos valores se encontram para além do valor médio da

escala (4) mas não muito mais. Como seria de esperar, as médias relativas ao *compromisso instrumental* estão abaixo do ponto médio da escala, uma vez que a participação em projetos cívicos não conferia nenhuma vantagem material aos próprios mas apenas a satisfação do dever cumprido (*compromisso normativo*) e de trabalhar com os colegas (*compromisso emocional*).

Estes resultados não se verificaram em todos os fóruns, tendo havido casos de variação não significativa ou mesmo negativa (ex. Lisboa). Também não variaram em função da duração, tendo as sessões de oito horas obtido resultados semelhantes às de quatro horas.

Da análise que fizemos ao decorrer das sessões, não foi possível estabelecer qualquer relação objetiva entre a constituição dos grupos, a forma como decorreram as sessões e a evolução do compromisso registado, tendo ficado apenas a impressão que, nos fóruns em que houve mais conflito (ex. Lisboa), o compromisso sofreu. No entanto, como veremos mais à frente, não foi possível estabelecer relação entre os resultados do questionário e o grau de execução dos projetos, assim como não foi possível administrar novamente o instrumento no final de cada projeto, uma vez que o conjunto dos participantes nos fóruns não se voltou a reunir.

Finalmente e reportando ao Quadro 1, registou-se uma taxa considerável de faltas às sessões (13%), por parte de participantes que tinham assegurado a sua presença, por razões que, em alguns casos, não foi possível perceber. Interessante o caso do Funchal que, inicialmente, registou 84 inscrições mas que, perante uma manifestação negativa do Governo Regional, ficou reduzido a 20, incluindo a desistência da presidente do fórum, o que não impediu que acabasse por ser um dos projetos com mais sucesso.

Resultados Qualitativos

O Quadro 2 dá conta, em cada sessão, dos desafios escolhidos e das ações planeadas.

Quadro 2. Desafios escolhidos e respetivas tarefas de resolução, em cada fórum.

Local	Desafio selecionado	Tarefas/Projetos de solução concebidos
Vila Real	Quais os passos a seguir para promover a democracia participativa, nas novas gerações, em projetos locais?	<ul style="list-style-type: none"> - Feiras eco-sustentáveis envolvendo jovens para a criação da marca VR - Fóruns locais jovens - Empoderamento dos jovens nas escolas e líderes de associações - Task-force para auscultar as populações nas freguesias - Metodologias de construção de um orçamento participativo - Promover, com as inst. Locais, o trabalho voluntário/associação cívica
Viana do Castelo	Quais os passos a seguir, para fidelizar os jovens nas comemorações do 40º aniversário?	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar segmentos-alvo dos jovens (escola, associações e vida quotidiana) - Auscultar esses segmentos sobre o que sabem/querem - Construir a mensagem e escolher formas de a comunicar - Organizar eventos liderados por jovens e formas de acompanhamento
Rio Maior	Quais os passos a seguir para descentralizar as comemorações a diferentes níveis?	<ul style="list-style-type: none"> - Concerto da Liberdade - Teatro de rua - Artes plásticas: grafitis, exposições, expressão livre; Murais, fotografias - Desporto: corrida/caminhada liberdade. Jogos amigáveis, jogos tradicionais, ginástica - Debates a correr todo o ano - Organização de desfiles temáticos
Lisboa	Quais os passos a seguir para atrair os públicos não afetos ao 25A?	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar esses públicos/ Identificar as razões - Construir a mensagem - Criar incentivos - Selecionar as formas de comunicação/ Difundir a mensagem - Avaliar os resultados
Funchal	Quais os passos a seguir para ajustar o discurso à realidade?	<ul style="list-style-type: none"> - Grupos dos conteúdos – reflexão - Redes sociais / facebook - O que vai além das redes sociais – chegar às pessoas – envolvê-las num grande evento.
Ilha Terceira	Quais os passos a seguir para contribuir para a formação do compromisso com uma cidadania ativa?	<ul style="list-style-type: none"> - Criar página de facebook - Criar programa de voluntariado - Criar fóruns de discussão com dinâmica ascendente - Dinamizar escolas - Dinamizar junto de grupos já existentes e sindicatos
Faro	Quais os passos a seguir para aumentar a participação cívica nas comemorações do 25 Abril?	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação – Radio/net - Implicar as escolas - Teatro/espetáculos - Reflexões, estudos e debates
Visu-Tondela	Quais os passos a seguir para promover a integração geracional no âmbito das comemorações?	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de mentores - Conteúdos multimédia - Garantir o facho da liberdade em Armamar-Mortágua - Dinamizar ‘não abrilistas’
Junta de Freguesia da Misericórdia	Quais os passos a seguir para criar redes colaborativas?	<ul style="list-style-type: none"> - Criar uma base de dados dos potenciais parceiros - Fazer o levantamento dos projetos existentes - Criar uma plataforma de comunicação - Dinamizar a rede

Como se pode observar, os desafios escolhidos situaram-se, fundamentalmente, na necessidade de chegar aos mais jovens e de desenvolver projetos intergeracionais de colaboração cívica. Relativamente às soluções que foram planeadas, a concentração esteve na realização de eventos e inquéritos, bem como na construção das mensagens a difundir e na utilização de meios de comunicação apropriados.

Relativamente à taxa de execução das tarefas/projetos, não foi possível obter elementos quantitativos mas percebeu-se que, em função de fatores vários, a maior parte dos projetos teve algum grau de execução, sendo que houve alguns com execução total (ex. Viana do Castelo e Funchal) e outros em que nada foi feito (ex. Lisboa, Terceira e Vila Real). Dos restantes algumas tarefas foram executadas mas sem que se possa falar em realização do conjunto do projeto planeado.

Sem que tivesse havido uma recolha sistemática das razões de execução ou desistência, ficou claro que, onde já existia uma estrutura da sociedade civil dedicada às comemorações do 25 de abril (casos de Viana e Funchal), a taxa de execução foi maior do que onde não existia. Sobre as razões de desistência, elas orientaram-se, fundamentalmente, no aumento progressivo do absentismo às reuniões das equipas de projeto, até à desistência total. Dos casos que tivemos conhecimento sobre as razões de desistência, não existiu padrão de referência, para além da perda progressiva de interesse, face a prioridades particulares, ou da falta de atuação dos coordenadores indigitados. Não será estranho o facto das reuniões a que assistimos, com equipas de alguma dimensão, se prolongarem sem obtenção de decisões ou distribuição de tarefas, em claro contraste com o que tinha sido obtido na sessão.

Durante a reflexão final os comentários foram favoráveis a vários aspetos da sessão (ex. Não se dar pelo tempo passar; diversidade de presenças; vontade de participar) e menos favoráveis às ausências injustificadas e à pouca informação disponível sobre a sessão, já que muitos constataram, com surpresa, que não tinham vindo ali para debater ou dar ideias mas sim para concretizá-las – talvez o factor principal de desistência durante as sessões.

Discussão

Relativamente às proposições definidas e se bem que tenha ficado provada a eficácia da metodologia empregue no aumento de compromisso com o projeto, tal como já tinha sido concluído com grupos pequenos (Sousa *et al.*, 2014), não foi possível estabelecer ligação clara entre esse compromisso e a probabilidade de execução dos projetos. Com efeito e apesar de, nas sessões em que não existiu aumento de compromisso, os projetos não tenham sido executados, também houve sessões com aumento de compromisso (ex. Vila Real; Terceira) em que nada foi feito. Nos casos de sucesso, como em Viana do Castelo, em que não foram recolhidos questionários, admite-se que os índices de compromisso teriam sido positivos, face à avaliação feita pelos participantes. A complementar estes dados, o Quadro 1 fornece a imagem das taxas de presenças e desistências, que pode igualmente servir de reforço à previsão de execução dos projetos. Com efeito, todos os casos em que nada foi feito tiveram taxas de abandono da sessão superiores a 20%. Estas taxas de abandono ocorreram, sobretudo, durante a fase de distribuição de tarefas aos presentes, o que vem reforçar o carácter menos implicado de alguns. No conjunto, todos estavam interessados em dar ideias e em manifestar o seu apoio à iniciativa mas nem todos estavam dispostos a realizar ações com prejuízo do seu tempo livre. Se bem que este factor viesse mencionado na documentação enviada antes da sessão, a falta de experiência em metodologias de tomada de decisão só permitiu aos participantes perceberem o pretendido ao longo do fórum.

Sobre as possíveis razões acerca do contraste entre o sucesso na constituição de grupos animados pelos ideais do 25 de Abril e pela vontade de fazer algo em benefício do coletivo, e a taxa reduzida de sucesso na execução dos projetos, várias considerações podem ser feitas.

- A primeira tem a ver com o facto da iniciativa das sessões ter partido dos investigadores e não das entidades parceiras – CPCCRD e A25A – ou das associações locais organizadoras. Com efeito e apesar de todo o empenho revelado, estas entidades aceitaram participar no projeto mas não tomaram essa iniciativa, nem tiveram possibilidades de dispor do extenso tempo de preparação que se exige para estas sessões.

- Outro comentário pode ser feito em relação ao facto de existir ou não no local alguma estrutura da sociedade civil que já se propunha organizar algo relativo à preparação das comemorações, como aconteceu em Viana do Castelo e no Funchal. Com efeito, estas estruturas serviram como elementos recrutadores importantes, potenciando as vontades e agregando novos voluntários. No entanto, repare-se que, nos casos em que as estruturas comemorativas existentes estavam ligadas ao Estado (autarquias e universidade), como em Faro, Viseu e Vila Real, pouco dos projetos planeados se realizou, ao contrário do caso do Funchal, em que, inclusivamente, o Governo Regional da Ilha da Madeira se manifestou contra as comemorações, o que acabou por reforçar o empenho do grupo na realização das comemorações.
- O facto de se ter podido contar com líderes naturais, que arrastaram outros para a execução, foi determinante, pois onde a liderança foi fraca nada se passou. O papel impulsionador que, pensávamos nós, poderia ser desempenhado pelo presidente do fórum, não se verificou, ao contrário do papel do responsável pela organização do fórum e coordenador das várias equipas (secretário do fórum), que se revelou fundamental. Da mesma forma, a ideia inicial que tínhamos, de que os agentes da comunicação social seriam os coordenadores ideais, pois conferiam projeção às realizações e assumiriam uma liderança facilitadora, também não se verificou, isto apesar da adesão importante destes agentes a nível local.
- Para as pessoas, debater ideias, dar sugestões e até participar em algo já organizado, sobretudo assistindo, é diferente de empenhar-se na construção de um projeto que, apesar de importante, não é objetivo de vida, nem traz vantagens particulares imediatas. Por isso não é de estranhar que os projetos tenham sido levados a cabo por pequenos núcleos de participantes – uma pequena fração dos que afirmaram estar dispostos a realizar esses projetos.
- O facto das tarefas/projetos serem sempre a favor de construir algo e não contra algo (exceto a inércia) constituiu um contributo importante para o sucesso dos fóruns. Com efeito, em nenhum momento foram escolhidas pelos participantes opções que implicassem demonstrações ou conflitos contra algo existente.

- Um dos aspetos mais importantes, aprendidos pela equipa de investigação, teve a ver com a definição de quais as entidades representativas dos poderes e saberes existentes na região. No entanto, o facto de muitas das entidades convidadas pertencerem a corpos dirigentes e de não se fazerem acompanhar de assistentes, pesou no tempo disponível para a execução dos projetos, face às prioridades a que tinham de fazer face.
- Sendo os convidados que aceitaram o convite representativos da comunidade, em termos de prestígio, autoridade e conhecimento, eles não foram voluntários para a organização das comemorações. Também por isso não se lhes poderia exigir um grau de compromisso semelhante ao que teriam pessoas que tivessem respondido a um convite de voluntariado.

Relativamente a outras limitações desta investigação e apesar do envolvimento de um número considerável de entidades e particulares, não se pode dizer que o conjunto seja representativo do país e, muito menos, que os resultados se possam extrapolar para outros contextos. No entanto, com base nos conhecimentos disponíveis e nos resultados obtidos, somos levados a considerar que este não é, ainda, talvez, o momento da revitalização da sociedade civil portuguesa, que permitirá inverter o sentido do caminho que a democracia está a enfrentar. Com efeito e pese embora o voluntarismo dos portugueses para apoiarem projetos sociais e para ajudarem quem precisa, quando se trata de desenvolver iniciativas sobre o controlo da vida pública e de decisões que lhes dizem respeito, os sinais retirados da literatura e desta iniciativa não são encorajadores. A sociedade portuguesa aparece, assim, fragmentada por interesses de natureza variada, com fraca capacidade de concretização de ideias e com muita dificuldade em gerar um terreno comum, ou em definir um objetivo supraordenado suficientemente forte que possa constituir factor de união em torno de projetos de desenvolvimento.

A presente iniciativa constituiu uma tentativa de perspetivar uma outra forma de desenvolvimento, assente na afirmação da sociedade civil enquanto garante principal da liberdade e da democracia. Em nosso entender, o insucesso relativo de que se revestiu não é indicador de que o futuro será negativo mas, apenas, que este ainda não é o momento adequado para o renascimento do país à custa do esforço próprio. Talvez se

trate, apenas, de uma questão cronológica que, no dizer de Amaral (2015), acontece a Portugal em ciclos de 200 anos e da qual sairemos como já saímos das outras vezes.

O modelo que aqui propusemos tentou evoluir no sentido de aproveitar formas mais eficazes de tomada de decisão com grupos grandes, como pedagogia para uma comunidade cansada de reuniões intermináveis e do tempo perdido sem nada se conseguir, mostrando que essa ineficácia não constitui um fatalismo cultural, antes derivando da ausência de experiência e conhecimentos sobre métodos de trabalho em grupo. Pensámos que, com a experiência e os êxitos adquiridos nos fóruns inseridos no aniversário do 25 de Abril, em que se conseguiu definir tarefas significativas e gerar compromisso, em menos de quatro horas, com pessoas que não se conheciam, poderíamos conseguir melhores resultados. Pensámos, também, que talvez fosse possível construir fóruns regionais permanentes para desenvolver projetos e não, apenas, para servirem de conselho às entidades autárquicas. No entanto, como ficou demonstrado no fórum da Misericórdia, o núcleo que restou depois das desistências foi muito fraco e dividido entre pequenos poderes, tendo acabado por recusar a estrutura de pertença que lhe era dada pela Junta de Freguesia.

Assim, o modelo híbrido de funcionamento democrático que propusemos, misto de regresso às primitivas “assembleias públicas”, através dos fóruns, e de manutenção dos órgãos representativos da “democracia monitorizada”, em que as primeiras serviriam de mecanismos de controlo da segunda, revela-se pouco viável, no momento. Com efeito e apesar do benefício que existiria com a constituição de fóruns regionais, geradores de projetos de desenvolvimento, de formação de futuros líderes políticos e de repositório do conhecimento existente numa dada região, não se afigura muito mais do que uma utopia, e que Portugal não estará, tão cedo, de novo na ribalta da democracia, tal como aconteceu com o início da 3ª vaga, de Huntington (1991). De momento, muitas pessoas talvez ainda acreditem que, apesar dos sinais em contrário, os mecanismos da democracia representativa podem funcionar por si só, sem exigirem mais dos cidadãos que o simples voto e o pagamento dos impostos. Talvez pensem que os partidos políticos se vão regenerar por si próprios, ou que o sistema político se pode melhorar através do nascimento de novos partidos. Ou considerem que a envolvente não está tão mal como já foi no passado e que irá melhorar por fatores alheios à nossa vontade.

Talvez, quando os mitos que acabámos de mencionar se revelarem falsos, aos olhos de uma percentagem significativa da população, ou ocorrer algum factor externo que agrave substancialmente a situação, se possam encarar outras formas de construção democrática como a que aqui propomos e a utopia se revista de contornos mais reais e exequíveis. Enquanto esperamos que o empreendedorismo cívico possa beneficiar de procesos de decisão coletiva como os aquí relatados, o melhor será dedicarmo-nos a melhorar a eficacia da utilização dos métodos de grupos grandes em empresas e organizações sociais, recolhendo mais dados para o aumento da eficacia da decisão. Essa constituirá a nossa orientação para a investigação futura.

Referências

- Almeida, Heitor; Faísca, Luís e Jesus, Saúl (2007), Validação da implicação afectiva, instrumental e normativa: Um estudo confirmatório da medida. *In* Vala, Garrido e Alcobia (Eds.). *Percursos de Investigação em Psicologia Social e Organizacional* (pp. 195-213). Lisboa: Edições Colibri.
- Amaral, Luciano (2014), *Rica Vida: Crise e salvação em 10 momentos da história de Portugal*. Lisboa: D. Quixote.
- Axelrod, Robert (1984), *The evolution of co-operation*. New York: Penguin Books.
- Basadur, Min (1987). Needed research in creativity for business and industrial applications. In S. G. Isaksen (Ed.), *Frontiers of creativity research: Beyond the basics* (pp. 390-416). Buffalo, NY: Bearly Limited.
- Blair, Tony (2015), A desilusão com a democracia”. *Sábado*, 7 fevereiro, 76-79.
- Bunker, Barbara e Alban, Billie (1997), *Large-group interventions: Engaging the whole system for rapid change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Fernandes, Tiago (2014). *A sociedade civil*. Lisboa: Relógio D'Água
- Heming, Hart (2011), *Together: How small groups achieve big things*. London: John Murray.
- Huntington, Samuel (1991), *The third wave: Democratization in the late twentieth century*. London: Norman.
- Keane, John (2009), *The life and death of democracy*. London: Pocket Books, Simon & Schuster.

- Martins, Alves (2007), Caracterização do Movimento Associativo Popular. *Elo Associativo da Confederação Portuguesa das Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto*, 36, Julho 2007, 20-25.
- Monteiro, Alberto (2004), Renunciar à autonomia ou o movimento associativo numa encruzilhada: O exemplo das Iniciativas de Desenvolvimento Local (IDL's) em Portugal. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 69, 139-157.
- Paulus, P. B., & Brown, V. R. (2003). Enhancing ideational creativity in groups: Lessons from research. In P. B. Paulus & B. A. Nijstad (Eds.), *Group creativity: Innovation through collaboration* (pp. 110–136). New York: Oxford University Press.
- Puccio, G. J., Firestien, R. L., Coyle, C., & Masucci, C. (2006). A review of the effectiveness of CPS training: A focus on workplace issues. *Creativity and Innovation Management*, 15, 19-33. doi: 10.1111/j.1467-8691.2006.00366.x
- Putnam, Robert (2000), *Bowling alone: The colapse and revival of American community*. New York: Simon & Schuster.
- Serpa, Cláudia (2017), Governança: Uma estratégia para o terceiro setor face ao contexto de austeridade. *Revista de Psicologia da Criança e do Adolescente*, 7 (1-2), 171-191.
- Sousa, Fernando, Monteiro, Ileana, & Pellissier, René (2009). Measures of effectiveness of creative problem solving in developing team creativity. *International Journal of Projectics*, 3, 41-53
- Sousa, Fernando, Mendes, Ana, & Monteiro, Ileana (2012). Criatividade, educação artística e resolução colaborativa de problemas: Um estudo de caso. *Revista Trama Interdisciplinar*, 3 (1), 35-68.
- Sousa, Fernando, Monteiro, Ileana, Walton, Anadré, & Pissarra, João (2014). Adapting Creative Problem Solving to an organizational context: A study of its effectiveness with a student population. *Creativity and Innovation Management*, 23 (2), 111-120. doi: 10.1111/caim.12070
- Sousa, Fernando, Castelão, Paula, Monteiro, Ileana & Pellissier, René (2015). Using Creative Problem Solving (CPS) to Improve Efficiency in a Non-profit Organization. *Discussion Papers N°14: Spatial and Organizational Dynamics*, May, 24-30.

Sousa, Fernando; Monteiro, Ileana e Pellissier, René (2015), Adapting large group methods to build small world networks in higher education. *The Quality in Higher Education*, 11, 66-87 doi.org/10.7220/2345-0258.11.3

Weisbord, Marvin (2012), *Productive workplaces: Dignity, meaning and community in the 21st Century* (3rd Ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Weisbord, Marvin e Janoff, Sandra (2010), *Future search: Getting the whole system in the room for vision, commitment, and action* (3rd Ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Recebido em 16/1/2019. Aceito: 20/2/2019

Sobre os autores e contato:

Fernando Cardoso de Sousa – Prof. Dr. Centro de Investigação do Espaço e das Organizações (CIEO)/Universidade do Algarve (Faro; Portugal). [Tel +351 918296843](tel:+351918296843)

E-mail:cardoso_sousa@hotmail.com

Ileana Pardal Monteiro – Profa. Dra. Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo (ESGHT – Faro; Portugal) CIEO/Universidade do Algarve (Faro; Portugal).

E-mail:imonte@ualg.pt