



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS
MESTRADO EM ORGANIZAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

OBSERVATÓRIO SOCIAL

Os Sistemas de Apoio à Decisão na implementação de um observatório social aplicado ao Centro Distrital de Segurança Social de Évora

SÍLVIA MARQUES SOARES

Orientador: Professor Doutor António Serrano

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

ÉVORA
MARÇO DE 2005



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS
MESTRADO EM ORGANIZAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

OBSERVATÓRIO SOCIAL

Os Sistemas de Apoio à Decisão na implementação de um observatório social aplicado ao Centro Distrital de Segurança Social de Évora

SÍLVIA MARQUES SOARES

Orientador: Professor Doutor António Serrano



155037

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

ÉVORA
MARÇO DE 2005



**UNIVERSIDADE DE ÉVORA
DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS
MESTRADO EM ORGANIZAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

OBSERVATÓRIO SOCIAL

Os Sistemas de Apoio à Decisão na implementação de um observatório social aplicado ao Centro Distrital de Segurança Social de Évora

SÍLVIA MARQUES SOARES

Orientador: Professor Doutor António Serrano

Esta dissertação não inclui as críticas e sugestões feitas pelo júri

**ÉVORA
MARÇO DE 2005**

AGRADECIMENTOS

Este espaço é dedicado àqueles que de alguma forma contribuíram para a concretização desta dissertação. A todos eles deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar agradeço ao Prof. Doutor António Serrano a forma como orientou o meu trabalho. As notas dominantes da sua orientação, as sugestões e os comentários aliados à disponibilidade e liberdade que sempre me concedeu foram um ponto decisivo para que este trabalho contribísse para o meu desenvolvimento pessoal.

Em segundo lugar, agradeço à Universidade de Évora e sobretudo ao MOSI, professores, colegas e amigos. Aos primeiros pelo interesse que despertaram para as matérias leccionadas, aos segundos pela partilha enriquecedora de experiências de vida e modos de estar diversos e finalmente, aos terceiros pelos incentivos e ensinamentos que transmitiram.

Gostaria ainda de agradecer à Fundação Eugénio de Almeida pelo apoio aos investigadores que desenvolvem a sua actividade na Região Alentejo.

Deixo também uma palavra de agradecimento aos entrevistados e colegas de trabalho pela forma tão interessada como colaboraram fornecendo informações pertinentes e relevantes para a concretização dos objectivos deste trabalho.

Finalmente, gostaria de deixar dois agradecimentos muito especiais: à minha família, pais e irmãs que sempre estiveram presentes nos momentos mais difíceis, com o apoio que me permitiu seguir em frente, e ao Eduardo pelo estímulo, encorajamento, ânimo, apoio e dedicação permanentes, sem os quais teria sido impossível a realização deste trabalho.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 NOTA INTRODUTÓRIA | 11 |
| 1.2 CONSIDERAÇÕES INICIAIS E MOTIVAÇÕES..... | 14 |
| 1.3 PROBLEMÁTICA E DESCRIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA | 17 |
| 1.4 DEFINIÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO, OBJECTIVOS, METODOLOGIA E RESULTADOS ESPERADOS..... | 21 |
| 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO | 23 |
| CAPÍTULO II - ORGANIZAÇÃO, INFORMAÇÃO, DECISÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO | 27 |
| 2.1 AS ORGANIZAÇÕES..... | 28 |
| 2.2 INFORMAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO | 33 |
| 2.3 SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO | 38 |
| 2.3.1 <i>Objectivos dos Sistemas de Apoio à Decisão</i> | 41 |
| 2.3.2 <i>Características que um SAD deve incluir:</i> | 41 |
| 2.3.3 <i>Benefícios da utilização de um SAD</i> | 42 |
| 2.3.4 <i>Factores críticos para a construção de um SAD</i> | 44 |
| 2.3.5 <i>Impactos de um SAD</i> | 44 |
| 2.3.6 <i>Limitações dos SAD</i> | 45 |
| 2.4 A GESTÃO DA INFORMAÇÃO..... | 46 |
| 2.5 A TOMADA DE DECISÃO | 52 |
| 2.5.1 <i>Os imponderáveis da decisão</i> | 53 |
| 2.5.2 <i>A estratégia decisória na empresa</i> | 54 |
| 2.5.3 <i>As técnicas</i> | 54 |
| 2.6 DECISÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 64 |
| CAPÍTULO III - O OBSERVATÓRIO SOCIAL..... | 73 |
| 3.1 GÉNESE DO CONCEITO DE OBSERVATÓRIO | 76 |
| 3.2 DELIMITAÇÃO DO CONCEITO..... | 80 |
| 3.3 OBSERVANDO OS OBSERVATÓRIOS..... | 83 |
| 3.4 JUSTIFICAÇÃO DA NECESSIDADE DO OBSERVATÓRIO | 89 |
| CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO - APLICAÇÃO AO CENTRO DISTRITAL DE SEGURANÇA SOCIAL DE ÉVORA..... | 92 |
| 4.1 NOTAS METODOLÓGICAS..... | 93 |
| 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS INQUIRIDOS..... | 98 |
| 4.3 FUNDAMENTOS DA TOMADA DE DECISÃO | 99 |
| 4.3.1 <i>Elementos considerados pertinentes na tomada de decisão</i> | 99 |
| 4.3.2 <i>Critérios utilizados na tomada de decisão</i> | 101 |
| 4.3.3 <i>Pertinência da existência de uma base de dados para apoiar as decisões quotidianas</i> | 104 |
| 4.3.4 <i>Recurso à utilização deste dispositivo para apoiar as decisões quotidianas</i> | 104 |
| 4.3.5 <i>Condicionamento da tomada de decisão baseada numa base de dados bem constituída pela hierarquia ou orientações políticas superiores.</i> | 105 |
| 4.4 O PAPEL DAS NOVAS TECNOLOGIAS..... | 106 |

| | |
|---|------------|
| 4.4.1 O papel dos esquemas procedimentais informatizados, aplicados ao processo de decisão, na optimização dos resultados | 106 |
| 4.4.2 A contribuição das novas tecnologias contribuir para o acesso mais fácil e rápido à informação..... | 107 |
| 4.4.3 O papel das novas tecnologias na procura activa de informação útil | 108 |
| 4.5 O OBSERVATÓRIO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL | 109 |
| 4.5.1 Os indicadores seleccionados para integrar o Observatório | 109 |
| 4.5.2 A importância do Observatório no conhecimento sistemático da realidade local | 109 |
| 4.5.3 As contribuições de uma estrutura deste género para a definição de propostas coerentes, pragmáticas e inovadoras | 110 |
| 4.5.4 A dependência do planeamento estratégico da existência de um dispositivo que contenha a informação permanentemente actualizada..... | 111 |
| 4.5.5 Qualidades e características de um observatório e estrutura ideal | 111 |
| 4.5.6 Mais valias no acesso de uma chefia ao observatório social para a tomada de decisão ... | 113 |
| 4.6 RESULTADOS..... | 115 |
| CAPÍTULO V - SISTEMA DE INFORMAÇÃO PARA APOIO AO OBSERVATÓRIO..... | 119 |
| 5.1 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL..... | 120 |
| 5.1.1 Estrutura Orgânica..... | 123 |
| 5.1.1.1 Enquadramento legal..... | 126 |
| 5.2 CONDIÇÕES DE EMERGÊNCIA..... | 130 |
| 5.3 FUNDAMENTAÇÃO..... | 131 |
| 5.4 OBJECTIVOS | 136 |
| 5.5 MODELO PROCESSUAL DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO | 138 |
| 5.6 CARACTERIZAÇÃO DA ENVOLVENTE/ CONTEXTO DO PROCESSAMENTO DA INFORMAÇÃO | 141 |
| 5.6.1 Intervenientes | 142 |
| 5.6.2 Processo de alimentação do Observatório | 145 |
| 5.6.3 Constituição de Parcerias e Protocolos de Cooperação | 146 |
| 5.6.4 Actividades | 146 |
| 5.6.5 Os Acessos | 148 |
| 5.6.6 A selecção dos indicadores | 149 |
| 5.6.6.1 Indicadores Externos | 151 |
| 5.6.6.2 Indicadores Internos..... | 155 |
| 5.6.6.3 Recursos Institucionais | 162 |
| 5.7 SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE APOIO AO OBSERVATÓRIO SOCIAL..... | 163 |
| 5.8 A TECNOLOGIA DE SUPORTE AO SISTEMA DE INFORMAÇÃO..... | 166 |
| 5.9 OBJECTIVOS DO SISTEMA | 168 |
| 5.10 FONTES E RECOLHA DE DADOS DE SUPORTE AOS INDICADORES EXTERNOS | 169 |
| 5.11 PRODUTOS/ RESULTADOS | 169 |
| 5.12 PROJECTO DE IMPLEMENTAÇÃO..... | 171 |
| DISCUSSÃO..... | 174 |
| CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS | 180 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 185 |
| ÍNDICE REMISSIVO | 195 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 - Dado, Informação e Conhecimento | 36 |
| Figura 2 - Função fundamental de um Sistema de Informação | 37 |
| Figura 3 - Componentes Fundamentais de um SAD | 40 |
| Figura 4 - Características ideais e capacidades de um SAD..... | 42 |
| Figura 5 - Fases de desenvolvimento de um SAD | 43 |
| Figura 6 - Ciclo da Gestão de Informação | 49 |
| Figura 7 - Modelo de Tomada de Decisão..... | 55 |
| Figura 8 - Modelo de Tomada de Decisão de Alter | 57 |
| Figura 9- Modelo de Harvard - Modelo Mono-Racional..... | 61 |
| Figura 10- Grau de estruturação do problema..... | 67 |
| Figura 11 - O Panopticon de Jeremy Bentham | 78 |
| Figura 12 - Estrutura Orgânica do Centro Distrital de Segurança Social de Évora..... | 124 |
| Figura 13 - Estrutura Orgânica da Unidade de Protecção Social de Cidadania | 125 |
| Figura 15 -Modelo Observação - Acção | 137 |
| Figura 16 - Variáveis ambientais | 142 |
| Figura 17- Interacção entre os diversos elementos constituintes do Observatório Social ... | 143 |
| Figura 18- Fluxo de circulação da informação desde as fontes ao decisores | 144 |
| Figura 19- Alimentação do sistema de informação..... | 145 |
| Figura 20- Organização da Informação | 150 |
| Figura 21- Sistema de Informação Único, integrado e de âmbito nacional..... | 164 |
| Figura 22- Arquitectura do Sistema de Informação da Segurança Social | 165 |
| Figura 23- Organização do Sistema de Informação | 167 |

ÍNDICE DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Características diferenciadoras de Dados, Informação e Conhecimento..... | 36 |
| Quadro 2 - Enquadramento do Suporte à Decisão | 58 |
| Quadro 3 - Principais Categorias de Decisões numa Organização | 59 |
| Quadro 4 - Diferenças entre o Sector Público e o Sector Privado | 121 |
| Quadro 5 - Missão, valores e objectivos estratégicos do ISS, I.P..... | 128 |
| Quadro 6- Modelo Processual de gestão da Informação do Observatório Social | 139 |
| Quadro 7 - Utilização da Informação em fases da Decisão | 141 |
| Quadro 8 - Funcionalidades da plataforma Intranet..... | 170 |



ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1 Sexo dos Inquiridos..... | 98 |
| Gráfico 2 Importância da existência da Informação na tomada de decisão..... | 99 |
| Gráfico 3 Importância da comunicação – recurso ao indivíduo com conhecimento tácito - na tomada de decisão..... | 100 |
| Gráfico 4 Importância do recurso à equipa na tomada de decisão..... | 100 |
| Gráfico 5 Importância do recurso à tecnologia, quando existem dados armazenados, na tomada de decisão..... | 101 |
| Gráfico 6 Utilização da Informação na tomada de decisão | 101 |
| Gráfico 7 Recurso ao procedimento habitual na organização na tomada de decisão | 102 |
| Gráfico 8 Recurso a superiores hierárquicos na tomada de decisão | 102 |
| Gráfico 9 Recurso a intuição na tomada de decisão | 103 |
| Gráfico 10 - Pertinência da existência de uma base de dados..... | 104 |
| Gráfico 11 - Recurso à utilização deste dispositivo..... | 105 |
| Gráfico 12 - Prevalcimento da tomada de decisão baseada em bases de dados sobre as hierarquias..... | 106 |
| Gráfico 13 - Papel dos esquemas procedimentais informatizados | 107 |
| Gráfico 14 - Contribuição das novas tecnologias | 108 |
| Gráfico 15 - Papel das novas tecnologias na procura activa de informação útil | 108 |
| Gráfico 16 - Importância do Observatório no conhecimento sistemático da realidade local | 109 |
| Gráfico 17 - Dependência do planeamento estratégico de um dispositivo com informação permanentemente actualizada..... | 111 |

RESUMO

SOARES, Sílvia M. - OBSERVATÓRIO SOCIAL - Os Sistemas de Apoio à Decisão na Implementação de um Observatório Social Aplicado ao Centro Distrital de Segurança Social de Évora. Tese de Mestrado em Organização e Sistemas de Informação, Universidade de Évora, Março 2005. Orientador: Prof. Doutor António Serrano

O presente trabalho pretende apresentar um projecto sustentável de um Observatório Social no contexto da Administração Pública, mais concretamente, do Centro Distrital de Segurança Social de Évora. A constituição deste Observatório Social integra os sistemas de informação como apoio à decisão, num plano devidamente contextualizado. Partindo de um estudo de caso, procurou-se definir um modelo adaptativo eficiente de suporte a procedimentos e práticas de gestão informacional, aplicáveis no domínio da Administração Pública, orientados para a tomada de decisão optimizada, constituinte central de um Observatório social. Delineou-se então um modelo processual de gestão da informação que permite a operacionalização do Observatório propriamente dito, destacando intervenientes, actividades, alimentação do sistema e acessos. Apresenta-se igualmente um conjunto de matrizes de informação constituídas por baterias de indicadores resultantes do levantamento efectuado, e que serão estabilizados após testes específicos a aplicar durante o projecto-piloto que deverá anteceder a implementação do Observatório.

PALAVRAS-CHAVE: Sistemas de Apoio à Decisão; Informação; Gestão da Informação; Decisão, Observatório Social; Indicadores; Observação; Administração Pública; Acção Social.



ABSTRACT

SOARES, Sílvia M. – *SOCIAL WATCH – Decision Support Systems for the implementation of a Social Watch at the Centro Distrital de Segurança Social de Évora*. Masters Thesis in Organization and Information Systems, Universidade de Évora, March 2005. Supervisor: Prof. António Serrano

This dissertation essays to present a sustainable Social Watch project within the Public Administration sector, in this case the Centro Distrital de Segurança Social de Évora. The creation of this Social Watch integrates a Decision Support Systems approach to a defined context. Starting from a local case study, it has been delineated an adaptative and efficient model for the support to proceedings in information management, able to be applied in a Public Administration context, adjusted towards optimized decision. A procedural information management model allowing the operationalization of the Social Watch has been delineated. Agents were highlighted as well as activities, supply process and information access. A set of information matrix tables with index data resulting from a scan study is presented. These data will be stabilized over special tests to be applied during the pilot-project before the implementation of the Social Watch.

KEYWORDS: Decision Support Systems; Information; Information Management; Decision; Social Indexes; Social Watch; Observation; Public Administration; Social Intervention.

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO



"O que as ciências necessitam é de uma forma de indução que permita analisar a experiência e, por um processo adequado de exclusão e rejeição, conduzir a uma conclusão necessária"

Francis Bacon

1.1 Nota Introdutória

As transformações que ocorreram ao longo dos séculos aconteceram sem que as próprias pessoas se tenham apercebido das suas consequências. Décadas decorriam e as transformações lentas quase passavam despercebidas. Desde a descoberta do fogo à revolução tecnológica a que assistimos vai um passo gigantesco. Hoje tudo mudou. A estabilidade deu lugar à volatilidade, a ordem ao caos, o contínuo ao descontínuo, o local ao global. Esta sociedade marcadamente científico-tecnológica caracteriza-se pelas transformações a ritmos nunca antes vistos e não são apenas ao nível das tecnologias, mas também do que parecia perfeitamente estabilizado como modos de vida, valores e costumes. Vivemos numa sociedade que muitos intitulam pós-moderna, com todas as implicações inerentes a este conceito.

A ciência e a técnica imiscuíram-se de tal forma na sociedade que deixaram de ser assuntos que só interessam a especialistas. Quem não acompanha as evoluções tecnológicas e as implicações que se fazem sentir no quotidiano, chega próximo do analfabetismo, sente-se desfasado e incapaz de se sentir integrado na sociedade.

A globalização enquanto cenário envolvente de grande dinamismo e mutabilidade gera uma sociedade onde a informação adquire, ela própria, um valor. Aliada ao desenvolvimento tecnológico, esta realidade marcou profundamente a sociedade provocando alterações irreversíveis.

“Em menos de 20 anos tudo isso ganhou outra visibilidade. Toda a crítica ou defesa eram ilusórias perante o desconhecimento do que verdadeiramente estava a acontecer: a convergência de todas as máquinas e de todos os procedimentos automáticos para uma «máquina das máquinas» o computador - definido por Allan Turing como a «máquina universal». A partir daí a cibernética, a teoria da informação e a teoria dos computadores tornam-se cruciais para compreender o que se está a passar, e que se pode resumir em algumas tendências básicas: 1) a progressiva substituição do analógico pelo «digital», levando à integração das tecnologias anteriores pelo computador; 2) a ligação em rede dos computadores, usando linhas telemáticas; 3) a progressiva substituição de largos sectores da experiência pela «experiência sintética», que vai dos novos materiais às novas formas de sensibilidade; 4) a crescente integração da experiência na «rede» ou «matriz» controlada tecnicamente.” (Miranda, 2002)

Como mostra Bragança de Miranda neste seu texto, as mudanças que agora ocorrem exorbitam largamente os limites do estreito conceito de operacionalidade em que as máquinas de “tratamento de informação” têm até agora vivido.

Com a invenção da imprensa por Gutemberg, assistiu-se progressivamente à exteriorização da memória, que passou da cabeça dos velhos para as páginas dos livros impressos e para os arquivos das bibliotecas. O computador, 500 anos depois, engoliu as bibliotecas e os arquivos e começou a permitir o acesso imediato à “informação em bruto”. Neste momento assistimos ao desenvolvimento da capacidade, oferecida ao computador por *software* adequado, de tratar quase todo o tipo de informação, incluindo a analógica, oferecendo em seguida a informação requisitada, após um incomensurável trabalho de busca e síntese automatizada. Esta nova capacidade de síntese da complexidade que hoje se estende aos mais diversos campos sociais, oferecida invariavelmente pelo computador, é tão recente que conseguiu chegar primeiro, por exemplo, ao espaço do entretenimento onde as sínteses da imagem e do som foram sendo imediatamente exploradas e aplicadas ainda antes da aplicação comercial da síntese da informação complexa aplicada às organizações.

Os sistemas de informação passaram a ter uma influência cada vez mais determinante e abrangente em todos os domínios da organização. Estes sistemas acabaram por se tornar a principal fonte de informação necessária à sobrevivência da organização.

Porém, os sucessivos progressos tecnológicos, combinados com a emergência de novos modelos de organização e o aumento da competitividade, conduziram a situações em que os sistemas operacionais não eram suficientes/eficientes para a gestão das organizações. Já em 1997, Serrano alertava para o facto - “é importante equacionar os problemas resultantes da abundância de dados que terão que ser tratados, armazenados e transmitidos ou colocados à disposição dos potenciais interessados no interior da organização.” (Serrano, 1997)

Portanto, ao ajustamento que foi sendo feito, juntou-se ainda outra dificuldade: o aumento do volume de informação. O que parecia ser uma vantagem, tornou-se num problema, dado que as aplicações existentes nas organizações, que tinham por base apenas requisitos operacionais, não estavam preparadas para suportar processos de análise tão complexos e com tal quantidade de dados.

Há não muito tempo - anos 60/70 - a totalidade das decisões eram tomadas com base em saberes particulares, recheados de contactos, opiniões, experiências locais, etc. Com o aparecimento do computador e da base de dados, este quadro experiencial com o qual ainda hoje muitas instituições subsistem, foi acrescentado de uma base de dados, primeira ferramenta básica de orientação da decisão. No actual espaço/tempo da experiência sintética, é esse “toque de Midas” que chega às Organizações, com a possibilidade de explorarem quase todo o tipo de informação a que tenham acesso, independentemente da sua morfologia – som, imagem, texto, quantitativo, qualitativo, operacional, descritivo, etc. No essencial, o que se espera desta nova capacidade de síntese e aproveitamento da heterogeneidade de fontes que desaguam no computador, é que o auxílio destas novas tecnologias possam trazer uma orientação pericial mais precisa e fundamentada ao gestor no momento da tomada de decisão.

Perante este cenário contagiante e difusor, as organizações encontram-se, actualmente, numa profunda reestruturação e definição dos processos internos de funcionamento.

Neste estudo procura-se abordar a temática dos sistemas de apoio à decisão no contexto organizacional, como suporte à constituição de um observatório social.

1.2 Considerações Iniciais e Motivações

O presente trabalho orientado para o questionamento dos problemas que emergem com a constituição de um observatório social, aborda igualmente os sistemas de informação como suporte de apoio à decisão nas organizações, elemento fulcral no desenvolvimento do observatório. Neste sentido, a eleição do tema “*OBSERVATÓRIO SOCIAL- Os Sistemas de Apoio à Decisão na implementação de um Observatório Social aplicado ao Centro Distrital de Segurança Social de Évora*” prende-se com o facto desta temática constituir hoje um foco de interesse por parte das organizações e empresas que se debatem permanentemente, não tanto com o acesso à informação, mas com o excesso de fontes de informação disponível. A decisão deixa de ser apenas um processo de selecção da melhor alternativa, reveste-se de um carácter mais complexo e abrangente que não pode ser descurado.

A tomada de decisão deixou de ser um processo puramente intuitivo e, no ambiente organizacional actual, que se caracteriza por acções de turbulência, instabilidade, contingência e complexidade, este processo exige uma actualização constante da informação útil, por forma a permitir a tomada de decisão, minimizando o risco à partida.

O princípio da tomada de decisão resulta de um processo racional através do qual os decisores escolhem as melhores alternativas para atingir os objectivos pretendidos. Estabilizado o problema e definidos os objectivos a atingir, os decisores analisam a informação, identificam e avaliam as alternativas de acção. Para isso, torna-se necessário implementar um modelo/plataforma informacional de suporte ao conjunto mais completo de alternativas para efeitos de decisão, que permita disponibilizar informação pertinente para a solução do problema a qualquer momento.

Muitas organizações têm graves problemas de gestão de recursos devido a decisões menos informadas. Existem já vários modelos e *kits de software* de gestão que permitem otimizar o processo de decisão relativamente a investimentos e todo o tipo de acções cruciais envolvendo recursos da organização. Não é certamente o que se pretende com esta dissertação. Oferecer uma solução única e universal, não se compadece de forma alguma com a sociedade pós-moderna e as suas características. Procura-se, antes de mais, alertar

para a importância da aquisição, organização e análise da informação-chave essencial para a continuidade de qualquer tipo de instituição.

E essa informação não tem apenas um carácter interno. Frequentemente, as organizações tendem a negligenciar certas circunstâncias ambientais necessárias para a tomada de decisão. A fortaleza em que as organizações se encontravam partia do princípio que estes sistemas fechados eram mais eficazes se conseguissem salvaguardar toda a sua actividade do exterior e canalizassem toda a sua energia para a melhoria da função e estrutura interna. Esta muralha que antes era compacta e opaca, tornou-se porosa. Na esteira de Oliveira “O entendimento dos fluxos informacionais que flúem numa organização como resultado da articulação dos diferentes elementos que as constituem, seja tarefas, pessoas, tecnologias, estrutura, ou outros, é determinante no alcance dos sucesso.

O enfoque sistémico e informacional apresenta ainda a vantagem de permitir a análise da interacção entre uma organização e o seu meio envolvente.” (Oliveira, 1999) O que se observa actualmente é que algumas organizações trabalham mesmo em rede, cooperando entre si, o que não sendo uma novidade absoluta resulta da globalização económica de que fala (Castells, 2002) tornando as economias de todo o mundo interdependentes com um relacionamento entre Economia, Estado e Sociedade cada vez mais variável.

Segundo Zorrinho, “A disponibilidade de informação fiável e oportuna sobre diversas variáveis significativas para o negócio tende a construir um factor crítico de sucesso em todas as actividades que, pela sua natureza, estão expostas à turbulência dos mercados e à consequente agressividade concorrencial” (Zorrinho, 1991)

É nesta lógica que se compreende a necessidade da emergência de um modelo informacional suficientemente simples em termos de acesso e suficientemente sofisticado em termos operacionais de modo a viabilizar essa **optimização decisional** com o máximo de informação disponível. Um sistema aplicado de suporte à decisão pode ser a chave para o sucesso de qualquer organização, esteja ela em fase de arranque ou de maturidade.

Este campo cognitivo constitui, também, um gosto pessoal do investigador pelas questões dos sistemas de informação e suas potencialidades no campo social, no sentido em que podem ter um papel proeminente para o conhecimento/acção/intervenção no mesmo.

Partindo da experiência profissional, o investigador coloca uma série de questões, no decorrer das suas funções, que têm continuidade e são reforçadas, posteriormente, na pesquisa efectuada na temática em questão, no âmbito do Mestrado em Organização e Sistemas de Informação. A Administração Pública necessita de encontrar formas mais eficientes de gerir os recursos a ela adstritos de forma a tornar as organizações públicas mais ágeis, eficientes e responsáveis.

Mais do que encontrar sistemas de informação pré-concebidos com aplicação universal, pretende-se, sobretudo perceber qual o trabalho que deve ser feito a montante da aplicação de um sistema de informação.

O que se verifica frequentemente é que o sistema de informação é desenhado por uma equipa técnica ou por uma empresa contratada para o efeito, mas o trabalho de levantamento, rastreio e adequação das variáveis verdadeiramente necessárias à tomada de decisão é deixado para segundo plano. Ou simplesmente são definidas variáveis situadas ao nível operacional para serem contempladas no sistema de informação, mas é bastante difícil avançar para variáveis de nível estratégico, sobretudo para quem não está dentro do negócio.

Já em 1998, a Comissão do Livro Branco da Segurança Social, apresentava propostas no sentido de garantir a sustentabilidade do sistema e ampliar a sua eficiência, designadamente “aperfeiçoar o sistema informático para a tomada de decisão estratégica e gestão corrente, de forma a aumentar a informação, ampliar a margem de decisão, aumentar a transparência, melhorar a disseminação regular de informação entre os parceiros sociais e a sociedade em geral (...) (Comissão do Livro Branco, 1998) Esta Comissão chega mesmo a propor a criação de um observatório da aplicação do programa do Rendimento Mínimo Garantido que recolhesse a todo o momento o resultado da experiência dos actores envolvidos neste programa.

Em meados de 2000, decorreu também um seminário sob a temática “Conhecer melhor para Agir melhor – A Experiência dos Observatórios Sociais” onde se apresentaram diversos casos e projectos de dispositivos desta natureza focalizando desde princípios, métodos, sistemas de informação e avaliação dos mesmos.

O observatório que aqui se pretende desenvolver enquadra-se na área social e apresenta a peculiaridade de ser pretendido constituir como sistema de apoio à decisão, retratando não apenas a realidade mas oferecendo instrumentos para a decisão adequada na resolução dos problemas observados.

1.3 Problemática e Descrição do Problema de Pesquisa

A importância e a necessidade da problematização no espaço da investigação – revela-se em particular no que diz respeito a objectos aparentemente estabilizados, ou novos, que não foram ainda questionados e parecem evoluir ao som das novidades. A necessidade de perceber a racionalidade do desenvolvimento tecnológico e do tratamento da informação neste contexto, sem o que, mesmo trabalhando com eficácia, muitas vezes as organizações se deslocam às cegas – é preciso uma teleonomia¹ mas igualmente uma teleologia (perspectiva racional)

A emergência dos SAD - *Sistemas de Apoio à Decisão* - a partir do tratamento automático de dados e de informação não oferece grandes dúvidas. A tecnologia aparece, o *software* desenvolve-se e depois adequa-se ou não a determinadas finalidades – já o modo como essa adequação é feita e/ou programada, pode e deve ser questionada – por exemplo, em termos simples, qual é o papel e o peso dos SAD e pessoal envolvido nos destinos da organização (em particular na Administração Pública)? A amplitude/extensão da informação que entra em jogo para o processo de apuramento das variáveis é suficientemente abrangente no tempo e no espaço? O que é que interessa mais, em geral, é a extensão/quantidade de informação intra e extra-organizacional no momento – *on time* – ou/e a capacidade

¹ No sentido de “adequação ao *nomos* projectado”, à ordem normativa em que a organização se compromete num projecto.

prospectiva de estabilidade para a decisão? Até que ponto é interessante observar a génese, nos anos 80, dos “observatórios” e o que se pode analiticamente observar acerca disto? Como é que um dispositivo de SAD como o observatório pode ser classificado/definido entre os diversos tipos de SAD existentes?

Em termos gerais, o que se observa nos últimos anos, no que à decisão organizacional diz respeito é que, face à complexidade e turbulência das últimas décadas, com a evolução rápida das novas tecnologias e custos mais acessíveis destes meios, os modos de formulação, sistematização e fundamentação dos processos decisoriais tem vindo a sofrer um deslocamento ampliado. A deslocação de que se fala é a que vai do ponto em que a decisão é tradicionalmente achada com base na informação e experiência do(s) líder(s) e face a **interesses e conveniências concretas**, sem grandes formas de **fundamentação do acto decisional** que é suportado pela autoridade e conveniência política da liderança.

Com a emergência destes novos meios e o acesso a quase toda a informação necessária, é essencialmente a fundamentação do acto decisional que se desloca sobre o suporte das novas tecnologias da informação que impõem a sua autoridade como tecnologia neutra e auxiliar que não pode ser dispensada.

Este novo meio vem retirar “autoridade” e autonomia ao líder que já não pode reclamar ignorância ou não acesso à informação; não só se vê obrigado a ter a informação em conta, mesmo que esta indique orientações adversas à sua conveniência imediata, mas essencialmente porque qualquer fundamentação do acto decisional passa por aqui. Observa-se então, um diferente e complexo processo para chegar à decisão sendo que, no limite, o papel do líder tende a transformar-se mais no de um administrador executivo da decisão achada pelo sistema.

O que aqui surge problemático é: - até que ponto a actual tecnologia é suficientemente fiável e “neutra”, não contendo processos de distorção informacional para a organização poder confiar nele em absoluto? Onde é que entra o factor Humano e todas as formas de constrangimento que podem sabotar o bom funcionamento da organização?

Parece indubitável que a requisição da experiência histórica pela técnica está na origem do emergir da “ligação”, que se torna verdadeiramente compulsiva. Viveríamos, nos nossos dias, no meio de “conexões”, de “links”, do “on-line”, votados à participação, à “interactividade”, etc., etc.

“Algo está de novo a emergir, apesar de ao longo de toda a história, a problemática da ligações uma e outra vez ter emergido com dramatismo em momentos precisos, que têm a ver com uma instabilização geral dos «quadros» onde a vida decorria numa certa inconsciência. Nestes momentos de crise desaparece a entrega à vida e tudo se torna problemático. Senhores e escravos, homens e mulheres, homens e animais, propriedades e comunicações, tudo inseguro e palco de batalha. O que se achava ligado entra em processo de *desbalançamento*, de desligação. Mas tudo para construir ligações fortes e mais evidentes, até que a própria questão seja esquecida.” (Miranda, 2002)

“Daí a necessidade de uma crítica das actuais teses da globalização, que se reduplica sobre outros nomes: sociedade da informação, sociedade das redes, etc. Tudo nomes de teor tecnológico, que servem para apagar os traços dos heterogêneos processos, dispositivos e práticas que determinam o mundo actual, a coberto da aparente neutralidade técnica. Mais grave ainda é a ideia de que a «neutralidade» da técnica não sendo «obstaculizada», promoverá «bons» valores” (Miranda, 2002)

Se algo já está a acontecer neste contexto de instabilidade, é a transparência da responsabilidade das decisões do líder para o dispositivo tecnológico – mas esta é uma questão sócio-política.

No actual “alargamento de contextos” ela é tão ou mais importante que as questões técnicas, precisamente porque se inter-determinam neste processo de novas ligações que aparecem hoje mais materializadas.

Nesta sociedade da informação e do conhecimento não são de negligenciar os modos de acção que caracterizam aquilo a que se pode chamar um “capitalismo cognitivo” no seio de uma mais abrangente e liberta economia do conhecimento. A informação enquanto potencial de auxílio à decisão é propícia, logo que bem usada, a constituir-se em capital de

conhecimento após o acto decisório de sucesso. Até agora, a maior parte das abordagens que afloram a economia do conhecimento aparecem caracterizadas por uma visão a-histórica, positivista e não conflictual da ciência e da tecnologia que conduzem ao **esbatimento das contradições** sociais éticas e culturais que o desenvolvimento deste capitalismo cognitivo leva a cabo.

Mas todo este cenário se complexifica se estreitarmos a utilização dos SAD às questões eminentemente sociais. O emergir de novas problemáticas sociais e da diversificação dos problemas já existentes torna cada vez mais obsoleta a intervenção social que é feita ao nível da inserção e desenvolvimento social. Daqui emergem claramente lacunas quer ao nível do diagnóstico, quer ao nível do planeamento e até da própria avaliação, que se afastam cada vez mais da realidade. A ineficácia do planeamento tradicional no que diz respeito às abordagens eminentemente sectorizadas traduz-se na incompatibilidade de uma análise compreensiva dos fenómenos e consequentemente sem intervenção adequada em tempo útil. (Quaresma, 2000)

Ora, as mudanças sociais que ocorrem actualmente num contexto de instabilidade, dificilmente são suportadas pelo funcionamento estabilizado da Administração Pública, baseado no cumprimento de orientações políticas e na administração dos recursos inerentes com base em regras demasiado arcaicas e obsoletas.

O governo afigura-se, ainda, como o mecanismo que a sociedade utiliza para tomar decisões colectivas, por forma a prestar serviços subordinados à lógica do bem comum. No entanto, o enquadramento dominante no que respeita aos serviços públicos, continua a ser a respectiva lei orgânica, na qual se encontram definidos os órgãos governamentais, bem como o seu *modus operandi* caracterizado pela centralização burocrática e padronizada, nos quais se estabelecem normas e regulamentos sujeitos à hierarquia.

Ora, este *modus operandi* não está de forma alguma à altura dos desafios de uma sociedade em que a informação tem um papel fulcral na tomada de decisões colectivas. A maioria das instituições vê-se confrontada com tarefas cada vez mais complexas, numa envolvente que sofre mutações a uma velocidade exponencial e sobretudo para clientes mais informados e por consequência mais exigentes.



A realidade diária revela o bombardeamento de solicitações, particularmente de natureza política, e o planeamento estratégico não se compadece com soluções pré-concebidas e estandardizadas.

1.4 Definição do Objecto de Estudo, Objectivos, Metodologia e Resultados Esperados

O objecto de estudo neste trabalho de pesquisa traduz-se na selecção, integração e constituição dos diversos modos de rastreio, recolha e selecção de informação para efeitos de apoio à decisão. Na sua arquitectura constituinte ensaia-se a constituição de um observatório aplicado, em contexto de administração pública, tendo em conta os cenários mais previsíveis: - modelos mais abrangentes e eficientes - auxílios mobilizáveis; - contingências contextuais; - constrangimentos previsíveis.

Enquadrado na área social, o observatório que se pretende desenvolver apresenta a peculiaridade de se pretender constituir como sistema de apoio à decisão, reflectindo não apenas a realidade, mas oferecendo instrumentos para a decisão adequada na resolução dos problemas observados.

A par da definição do objecto de estudo surgem, inevitavelmente, os objectivos de investigação que são, de facto, o pilar direccional de qualquer estudo científico.

Desta forma, o objectivo geral apresenta-se da seguinte forma:

Definir um modelo adaptativo eficiente de suporte a procedimentos e práticas de gestão informacional, aplicáveis no domínio da administração pública, orientados para a tomada de decisão otimizada, constituinte central de um Observatório social.

Este objectivo mais global pode ser melhor compreendido se o pudermos decompor em objectivos específicos:

- 1- Delimitar as **fundações teóricas e aplicadas dos Sistemas de Apoio à Decisão**;
- 2- Observar e entender as **vantagens e implicações dos sistemas decisionais aplicados**;
- 3- Compreender a **procura activa da informação útil para a tomada decisão**, e definir arquitecturas de procedimentos e práticas de gestão informacional, orientadas para a **tomada de decisão otimizada** num contexto minimamente definido;
- 4- Estabelecer o quadro otimizado das variáveis de apoio à decisão por forma a permitir uma **adequada construção de uma base de dados para suporte à actividade do observatório social**.

Para atingir os objectivos definidos importa delinear as opções metodológicas que nortearam este trabalho. A metodologia indutiva e enraizada no contexto (*grounded theory*) constituiu a matriz orientadora desta dissertação². Assim, assumindo igualmente a tipologia de um *estudo de caso*, o presente trabalho procurou combinar métodos qualitativos tais como a amostragem selectiva de agentes/*experts* para a aplicação de entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas; a análise de documentos, e a observação participante.

Numa primeira fase procedeu-se à pesquisa bibliográfica procurando obras e documentos que, de alguma forma abordassem o tema, de modo a tomar contacto com o *state of arts* neste domínio, mais concretamente para averiguar o que é que de mais importante se tem publicado na área dos sistemas de informação, tendo em especial atenção os sistemas de apoio à decisão. Paralelamente, procedeu-se à recolha e análise de documentos e informação acerca de dispositivos semelhantes ao observatório que se pretende desenvolver quer a nível nacional, quer a nível internacional. Recorreu-se igualmente à Internet, procurando documentos recentes sobre esta temática que pudessem auxiliar na elaboração de um trabalho imbuído das novas tendências teóricas, desde que adequadas aos nossos objectivos.

² Para aprofundar os progressos consideráveis no campo dos sistemas de informação em termos de investigação organizacional, nomeadamente no que diz respeito aos métodos de pesquisa vd. artigo *La recherche qualitative en systèmes d'information* David Avinson et Michael Myers in ROWE, Frantz, (2002) *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Paris, Librairie Vuibert (pp57-66)



Posteriormente, e na realização do trabalho de campo, procedeu-se à recolha dos dados, isto é, à aplicação das entrevistas semi-estruturadas, realizadas entre Junho de 2004 e Janeiro de 2005, que foram elaboradas com o intuito de procurar respostas de forma a irem ao encontro dos objectivos estabelecidos. A realização das entrevistas foi complementada com observação participante na organização em causa, o Centro Distrital da Segurança Social de Évora. Paralelamente, recorreu-se a entrevistas não estruturadas individuais a especialistas que participam, ou já participaram na constituição/desenvolvimento de alguns observatórios e, portanto, pretendeu-se recolher informação sobre *boas práticas*, de modo a canalizar as sinergias já existentes no contexto regional do Alentejo.

Mais adiante, concretamente no capítulo IV, descrever-se-à mais pormenorizadamente os procedimentos e métodos utilizados durante o trabalho de campo. Esta investigação foi enriquecida pelo privilégio da experiência e conhecimento acumulado que a autora adquiriu em contexto profissional no CDSSE, desde 2001.

Com a realização deste estudo espera-se aumentar a percepção da importância da informação útil para a tomada decisão; contribuir para a definição de procedimentos e práticas de gestão informacional, orientadas para a tomada de decisão otimizada e facilitar a implementação do Observatório Social partindo de um quadro otimizado das variáveis de apoio à decisão.

1.5 Estrutura do Trabalho

Na sequência dos objectivos e metodologia apresentados, enquadrados na problemática em causa, decidiu-se estruturar este trabalho em cinco capítulos distintos mas interdependentes entre si.

O primeiro capítulo efectua a introdução ao tema em estudo, focalizando não só as motivações e necessidades sentidas que conduziram à realização deste estudo, bem como a definição do objecto de estudo e objectivos. Mostra-se aqui o problema da pesquisa e a problemática inerente, assim como a metodologia de suporte ao estudo.

No segundo capítulo, efectua-se um enquadramento teórico da problemática em causa, nomeadamente no que respeita aos conceitos subjacentes às organizações, aos sistemas de informação, aos sistemas de apoio à decisão e à gestão de informação. A tomada de decisão será um dos pontos focados neste capítulo e o seu enquadramento na administração pública não será descurado de forma a contextualizar as características específicas subjacentes a este processo.

O enfoque do terceiro capítulo irá recair no conceito de observatório social como dispositivo de apoio à decisão. Após uma incursão histórica, far-se-à uma análise documental e uma pesquisa de informação sobre diversos dispositivos existentes na Internet de forma a compreender os diversos modos de constituição, funcionamento e finalidades dos observatórios.

No quarto capítulo tecem-se algumas considerações sobre determinados aspectos metodológicos norteadores do trabalho de campo, e posteriormente, apresentam-se os resultados do estudo de caso levado a cabo durante esta investigação.

No quinto capítulo procura-se definir conceptualmente o sistema de informação que constituirá o suporte ao observatório social que se pretende constituir, procura-se descrever os principais objectivos e processos inerentes a um dispositivo deste género, aplicados ao contexto no qual decorre o estudo de caso.

Finalmente, existirá um espaço para discussão onde se levantam algumas questões que poderão servir de pistas ou pontos de partida para posteriores investigações, dado que este assunto não se esgota de forma alguma no trabalho aqui apresentado.

Síntese

O objectivo geral, norteador deste trabalho, pretendeu definir um modelo adaptativo eficiente de suporte a procedimentos e práticas de gestão informacional, aplicáveis no domínio da administração pública, orientados para a tomada de decisão optimizada,



constituente central de um Observatório social. A operacionalização deste objectivo efectivou-se na compreensão da procura activa da informação útil para a tomada decisão, e na definição de arquitecturas de procedimentos e práticas de gestão informacional, orientadas para a tomada de decisão otimizada num contexto minimamente definido; e no estabelecimento de um quadro otimizado de variáveis de apoio à decisão, de modo a permitir uma adequada construção de uma base de dados para suporte à actividade do observatório social.

Para tal descreveu-se a problemática que enquadra este trabalho e que se prende, sobretudo com a necessidade de perceber a racionalidade do desenvolvimento tecnológico e do tratamento da informação no contexto organizacional, sem o que, mesmo trabalhando com eficácia, muitas vezes as organizações se deslocam às cegas – é preciso uma teleonomia mas igualmente uma teleologia (perspectiva racional)

A emergência dos SAD – *Sistemas de Apoio à Decisão* - a partir do tratamento automático de dados e de informação não oferece grandes dúvidas. A tecnologia aparece, o *software* desenvolve-se e depois adequa-se ou não a determinadas finalidades – já o modo como essa adequação é feita e/ou programada, pode e deve ser questionada – por exemplo, em termos simples, qual é o papel e o peso dos SAD e pessoal envolvido nos destinos da organização (em particular na Administração Pública)? A amplitude/extensão da informação que entra em jogo para o processo de apuramento das variáveis é suficientemente abrangente no tempo e no espaço? O que é que interessa mais, em geral, é a extensão/quantidade de informação intra e extra-organizacional no momento – *on time* – ou/e a capacidade prospectiva de estabilidade para a decisão? Até que ponto é interessante observar a génese, nos anos 80, dos “observatórios” e o que se pode analiticamente observar acerca disto? Como é que um dispositivo de SAD como o observatório pode ser classificado/definido entre os diversos tipos de SAD existentes?

Em termos gerais, o que se observa nos últimos anos, no que à decisão organizacional diz respeito é que, face à complexidade e turbulência das últimas décadas, com a evolução rápida das novas tecnologias e custos mais acessíveis destes meios, os modos de formulação, sistematização e fundamentação dos processos decisoriais tem vindo a sofrer um deslocamento ampliado. A deslocação de que se fala é a que vai do ponto em que a

decisão é tradicionalmente achada com base na informação e experiência do(s) líder(s) e face a interesses e conveniências concretas, sem grandes formas de fundamentação do acto decisional que é suportado pela autoridade e conveniência política da liderança.

Com a emergência destes novos meios e o acesso a quase toda a informação necessária, é essencialmente a fundamentação do acto decisional que se desloca sobre o suporte das novas tecnologias da informação que impõem a sua autoridade como tecnologia neutra e auxiliar que não pode ser dispensada.

Mas todo este cenário se complexifica se estreitarmos a utilização dos SAD em questões eminentemente sociais. O emergir de novas problemáticas sociais e da diversificação dos problemas já existentes torna cada vez mais obsoleta a intervenção social que é feita ao nível da inserção e desenvolvimento social. Daqui emergem claramente lacunas quer ao nível do diagnóstico, quer ao nível do planeamento e até da própria avaliação, que se afastam cada vez mais da realidade.

**CAPÍTULO II - ORGANIZAÇÃO, INFORMAÇÃO, DECISÃO E SISTEMAS
DE INFORMAÇÃO**

*“Tinha oiro e prata,
pedras nunca vistas,
safiras, topázios,
rubis, ametistas.
Tinha tudo, tudo,
Sem peso nem conta,
Bragas de veludo,
Peliças de lontra.
Um homem tão grande
tem tudo o que quer.*

*O que ele não tinha
Era um fecho éclair.”*

*António Gedeão (1999) Poemas escolhidos -
António Gedeão, Lisboa, Edições João Sá da
Costa p. 64*

2.1 As Organizações

Muitos são os autores que se têm debruçado sobre as organizações, em análises caleidoscópicas que evidenciam diversas perspectivas, ora oponentes, ora complementares, sempre com a consciência de que as organizações constituem um dos pilares fundamentais da estrutura social. “Com efeito, as organizações são um elemento incontornável da sociedade humana. Elas respondem a necessidades de integração social, de filiação colectiva, de protecção individual face ao conjunto, de identificação com os outros e até mesmo de diferenciação face ao semelhante.” (Almeida, 2002)

Estas motivações seriam alvo de análise à luz da sociologia ou psicologia, no entanto, e respeitando o âmbito deste trabalho, restringimo-nos às perspectivas que se dedicam ao seu funcionamento no domínio das ciências económico-empresariais.

O primeiro quadro teórico surgiu no início do século XX, com as teorias de Frederick Taylor e Henry Fayol. Com um perfil marcadamente positivista, os autores acreditavam que conseguiriam reduzir a realidade a parâmetros objectivos simplificados, de forma a reduzir a incerteza e a maximizarem o controlo sob a mesma. (Canavarro, 2000) Esta visão



mecanicista considerava as organizações como um instrumento composto por diversas partes, que combinadas entre si dariam lugar a um funcionamento estável, previsível e eficiente. Apesar de, na altura, terem o mérito de apresentar soluções dos problemas que se colocavam sobretudo ao nível da organização do trabalho, o desgaste conceptual que têm sofrido, fruto das mudanças sociais, políticas e tecnológicas das últimas décadas, remete-as para um plano secundário.

Ainda à luz do positivismo, encontra-se o pensamento de Max Weber que deu origem à Teoria Burocrática. Segundo Almeida (2002) este modelo assente numa lógica racional, acreditava que os comportamentos humanos se subjugavam totalmente aos procedimentos extremamente normalizados e às regras formalmente impostas na organização. Logicamente que este tipo de organização ignora a ineficiência, dando relevo ao estrito cumprimento das normas, regulamentos e rotinas, castrando qualquer atitude de iniciativa, flexibilidade, capacidade de inovar ou criar. Ainda que esta teoria esteja localizada e contextualizada na história, observam-se resquícios visíveis desta lógica na administração pública actual.

A par dos desenvolvimentos que se fizeram sentir a partir da segunda metade do século XX, sobretudo na liberalização das fronteiras comerciais, redefinição de espaços económicos e avanços tecnológicos, começaram a surgir outras teorias que compreenderam a influência que o meio ambiente tinha com a organização.

A Teoria Geral dos Sistemas, originalmente desenvolvida por Bertalanffy nos anos 40 foi reforçada por Ashby na década de 50 e Boulding com a caracterização das empresas enquanto sistemas abertos flexíveis e permeáveis à informação externa (Almeida, 2002). Aproximava-se esta da noção de sistema, definida por Kast e Rosenzweig como um todo unitário organizado, composto por duas ou mais componentes ou subsistemas interdependentes, e limitado por fronteiras identificáveis com o seu supra-sistema ambiente. (Kast & Rosenzweig, 1979)

Além de alertar para a necessidade da organização encontrar o equilíbrio com o meio envolvente a partir da harmonia entre os diversos subsistemas internos, esta teoria reconhece as motivações individuais no panorama organizacional e valoriza-o no contexto

dos vários subsistemas. Morgan, Mayo, Maslow e Herzberg contribuíram com uma série de estudos realizados que enfatizaram esta componente. As ideias base que sustentam esta teoria passam pela satisfação social e pelas relações informais influenciando positivamente a produtividade e o equilíbrio organizacional. Contudo, a sua aplicação prática, no sentido de encontrar soluções, está sujeita a condições limitativas, resultante do elevado grau de generalização. A ênfase dada à envolvente é demasiado elevada, ficando a organização para segundo plano. Por isso, muitas vezes são esquecidos os objectivos individuais ligados a subsistemas que existem independentes do conjunto, gerando frequentemente conflitos que são ignorados segundo esta perspectiva.

A teoria contingencial surge em meados de 60, na tentativa de colmatar a incapacidade da abordagem sistémica proporcionar uma visão prática aplicável ao contexto organizacional em mudança. Esta teoria vem acrescentar a ideia de que existe um determinado conjunto de factores contextuais e dinâmicos que afectam e determinam a estrutura organizacional. Segundo Lawrence & Lorch, (1967) há uma relação empírica entre a estrutura organizacional e os factores de contexto, como sejam a tecnologia, dimensão, estratégia ou ambiente.

Na abordagem contingencial, a estrutura eminentemente dinâmica é apreendida através de mecanismos objectivos que lhe conferem um perfil estático. Desta forma, esta nova perspectiva permite ter em conta as componentes da estrutura, operacionalizando a possibilidade de analisar as mudanças que esta sofre. Assim procuram-se definir variáveis objectivas e empiricamente observáveis, relegando para segundo plano factores de ordem política ou ideológica.

Woodward foi o primeiro a definir os contornos desta teoria quando apresentou, em 1965, os resultados da sua investigação junto de um conjunto de empresas industriais localizadas em Essex. Segundo Mintzberg (1979), um dos resultados empíricos mais curiosos deste estudo prende-se com o facto das empresas que revelaram melhor desempenho serem as que tinham as suas estruturas melhor adaptadas à tecnologia e aos sistemas produtivos utilizados. Nesta perspectiva, a organização é vista como uma realidade dependente da mudança interna e da adaptação à mudança externa para sobreviver no meio envolvente. O seu desenvolvimento depende da sua capacidade de se ajustar à esfera envolvente.



Com efeito, a análise organizacional conta com factores de contingência geralmente apontados por diversos autores, a saber: a *dimensão* da organização, a *estratégia* da sua acção, a *tecnologia* utilizada, e o próprio *ambiente externo*.

Apontaremos apenas algumas considerações sucintas:

A Dimensão:

1. Desempenha um papel que intuitivamente se adivinha como fortemente estruturante;
2. O tamanho da empresa é o factor com maior correlação com a estrutura organizativa;
3. À medida que a empresa é maior, aumenta também a diferenciação horizontal e vertical, a normalização de procedimentos e de tarefas, assim como o grau de formalismo;

A Estratégia:

4. Representa um quadro de referência para o desenvolvimento de acções concretas;
5. É um elemento vigilante da empresa, atento às mudanças ocorridas no mercado, e importando para o interior da organização a necessidade de adaptação estrutural às condições impostas pelo exterior;

O Ambiente:

6. Existe uma multiplicidade de perfis ambientais, podendo-se distinguir um ambiente estável, controlado e com um grau reduzido de mudança, de um ambiente volátil, turbulento e com um ritmo acelerado de transformação;
7. O ambiente envolvente combina vários elementos da realidade que são decisivos para o modelo organizacional e influenciam a resposta da organização;

Tecnologia³:

8. As condições tecnológicas condicionam e influenciam o clima organizacional, ou seja, a atmosfera psicológica, social e humana que caracteriza as relações entre elementos da mesma organização;
9. A tecnologia assume um papel determinante enquanto factor de contexto, obrigando as organizações a repensar a sua estrutura em função da tecnologia disponível para o seu desenvolvimento;
10. Tecnologias semelhantes podem ter efeitos estruturais diferentes, dependendo do contexto institucional das organizações consideradas

A par deste último factor de contingência, desenvolveu-se o conceito de Sistema de Informação para a Gestão, no qual Davis (1974) desenvolve a ideia de homem-máquina como suporte às operações, à gestão e à tomada de decisão numa organização. Noutra linha, Moigne propõe um Modelo Cibernético da organização. “Este modelo serviria de base ao paradigma clássico do SIG, apresentando a Organização a partir da perspectiva dicotómica que a pressupõe constituída por dois subsistemas. Por um lado um Subsistema de Controlo (constituído pela direcção) e, por outro, um Subsistema Controlado (a restante organização), onde a articulação de ambos se distingue a um nível operacional, tático e estratégico. Da relação entre os dois subsistemas resultam políticas de aquisição, tratamento e transmissão de informação dentro da organização.” (Almeida, 2002)

Por reacção às deficiências do modelo cibernético, Simon (1977) dá relevo às limitações racionais dos agentes decisores, que se resumiam a três níveis: limitações ao nível da competência; limitações ao nível dos valores e limitações ao nível da percepção que têm do seu trabalho. No ponto 2.5, no que se refere à tomada de decisão, desenvolveremos um

³ “Outra das características diferenciais das novas tecnologias, mostra que são tecnologias que geram e tratam a informação. É pois a informação que ocupa o lugar central deste novo paradigma tecnológico, assim como nas revoluções industriais anteriores o lugar foi ocupado pela energia do vapor e a electricidade.

A conjunção das características da informação e da mudança nos processos produz uma terceira característica (...) que é a grande flexibilidade que outorga tanto às organizações de produção como de consumo ou gestão.

(...) As novas tecnologias facilitando a versatilidade da produção, por um lado, e a implantação de redes de decisão descentralizadas por outro, incrementam de forma exponencial a eficácia e eficiência dos sistemas económico-productivos actuais.

Felipe Centelles Bolós(1994?) *Sociotecnología*,Madrid, Ed. Azacanes p 96

pouco mais o pensamento deste autor que esteve na génese da problemática decisória integrada no contexto organizacional.

Os sistemas de informação passam a adquirir cada vez mais relevo e capacidade de mediação entre o sistema de controlo e o sistema operacional. Com Ackoff, (1974) a organização deixa de ser encarada como um estado e passa a ser estudada como um processo. O modelo cibernético dá lugar ao modelo sistémico de organização. Reix e Kunz também propõem modelos de informatização, no entanto, importa proceder à conceptualização de conceitos chave a abordar na temática em causa, nomeadamente: dado, informação, conhecimento, sistemas de informação.

O aumento da complexidade organizacional e do volume de dados que se acumulam lançam novos desafios às organizações, nomeadamente no que diz respeito ao tratamento da informação. De facto, todo este potencial acumulado, só poderá ser verdadeiramente aproveitado, quando suportado por sistemas que apoiem a gestão de uma forma eficaz; falamos dos **Sistemas de Informação**.

2.2 Informação e Sistemas de Informação

Mas, vamos por partes. O que se entende por informação?

Mas antes de qualquer formalização do conceito de informação, seria de todo o interesse ir a montante do mesmo, procurando uma definição de **dado**. Assim, define-se “dado” como uma sequência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Por exemplo, as letras são símbolos quantificados dado que o alfabeto por si só constitui uma base numérica. Assim, “dado” é uma entidade matemática puramente sintáctica, observando-se que podem ser descritos através de representações formais, estruturais. Segundo, Serrano e Fialho “os dados referem-se a um conjunto de factos discretos e objectivos sobre os acontecimentos. São pontos no espaço e no tempo sem referência a tempo e espaço. São um evento, uma carta uma palavra, sem contexto (...) não proporcionando nenhum juízo ou interpretação.” (Serrano e Fialho, 2003) Portanto “dados” são factos ou eventos, que podem ser pertinentes

para o desempenho de uma tarefa, mas que por si só não conduzem à compreensão desse facto ou situação.

Já o conceito de informação representa algo de mais abstracto que não pode ser formalizado através de teoria lógica ou matemática, na medida em que é contextualizado por determinado meio, podendo ter uma interpretação variável consoante o sujeito.

O ponto essencial na distinção entre dado e **informação**⁴ é que o primeiro conceito é puramente sintáctico e o segundo é, necessariamente, *semântico*. Recorrendo a um exemplo simples torna-se mais fácil compreender as diferenças: Imagine-se uma tabela com os valores da precipitação registados nas principais cidades chinesas durante os 12 meses do ano. Se a informação estiver em chinês e para alguém que não compreende o mesmo idioma, a tabela apresenta-se como dados puros, mas se a mesma estivesse em português, seria informação, na medida em que conseguiria interpretá-la e contextualizá-la. Nesta perspectiva, e dada complexidade e diversidade de utilização do conceito de informação, são inúmeras as tentativas de definição. Por ora utilizaremos a definição de Galliers: “Informação é aquele conjunto de dados que, quando fornecido de forma e em tempo adequado, melhora o conhecimento da pessoa que o recebe, ficando ela mais habilitada a desenvolver determinada actividade ou tomar uma determinada decisão.” (Amaral, 1994)

Ora, a interacção destes dos conceitos anteriormente descritos, dá origem a um terceiro que tem vindo a ganhar terreno nas organizações. Fala-se de Sistema de Informação. Segundo Buckingham, um **Sistema de Informação** “é um sistema que reúne, guarda, processa, e

⁴ A este propósito, Ilharco aborda no seu livro “*Filosofia da Informação. Uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão*” a problemática da emergência da informação como, “(...) intrinsecamente ligada à expansão tecnológica mais rápida da história, a das tecnologias de informação e de comunicação é, por isso, e de alguma forma, um fenómeno novo. Paradoxalmente, enquanto *explicandum*, enquanto *cogitatum*, enquanto coisa sobre a qual recai a intencionalidade da nossa acção, seja esta intelectual ou física, a informação tal como é entendida, definida ou aproximada pelas mais variadas posições, acções intuitivas, científicas teóricas ou empíricas, é algo tão antigo quanto a história do homem ou do universo. (Ilharco, 2003) O autor alerta ainda para o motivo da crescente importância da informação: “O fenómeno da informação tem vindo a ganhar uma relevância crescente na sociedade contemporânea à medida que as novas tecnologias penetram horizontalmente os mais variados domínios da experiência humana.” (Ilharco, 2003)



faculta informação relevante para a organização (...), de modo a que a informação seja acessível e útil para aqueles que a querem utilizar, incluindo gestores, funcionários, clientes, (...)” (Amaral, 1994)

Na linha de Reix um sistema de informação é “um conjunto de elementos (humanos, materiais e logísticos, que permitem adquirir, tratar, memorizar e transmitir informações.” (Reix, 1983) Por sua vez, Henrique Marcelino (1990) considera um sistema de informação “um conjunto de meios e procedimentos, que através de mecanismos de representação (informacionais), têm por finalidade explícita ou resultado implícito, fornecer aos diferentes membros de uma organização uma percepção do seu estado de funcionamento, do seu meio envolvente e suportar de modo operacional as actividades do sistema de operações cujo objecto seja informação” (Marcelino, 1990) Serrano (1997) vai mais longe e identifica o Sistema de informação com a própria organização, designando-o por Sistema de Informação Organizacional, considerando a existência deste sistema independentemente do seu estado de formalização na organização.

Neste trabalho também se defende que a noção de Sistema de Informação também está fortemente integrada na organização sendo constituído por elementos de natureza humana, material e logística. Desta forma todas as concepção que consideram que os Sistemas de Informação existem *per si*, não foram adoptadas por não se enquadrarem no âmbito da temática em causa.

A interacção destes três conceitos dá origem a um quarto conceito - o conhecimento⁵ “(...) é a interpretação dos dados e da informação. É a informação aplicada à acção. (...) um conjunto formado por experiências, valores e informação de contexto e criatividade aplicada à avaliação de novas experiências e informações.” (Serrano e Fialho, 2003)

Podemos, então, ver no quadro seguinte as características que permitem estabelecer as diferenças entre dado, informação e Conhecimento:

⁵ “Com a hegemonia da informática impõe-se uma certa lógica e, portanto, um conjunto de prescrições que incidam sobre os enunciados aceites como pertencentes ao «saber». Pode-se, desde logo, esperar uma forte separação do saber relativamente ao «sabedor», qualquer que seja o ponto que este ocupe no processo de conhecimento.”

Jean-François Lyotard (1986) *A Condição Pós-Moderna*, Lisboa, Gradiva, p. 14

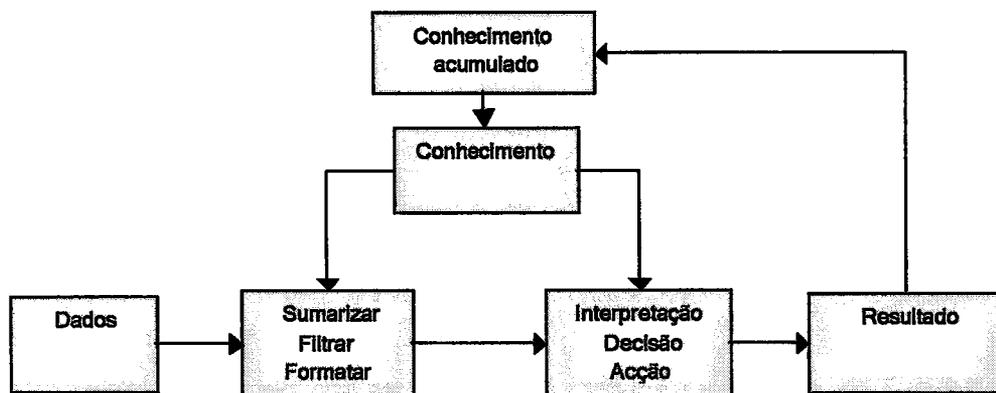
Quadro 1 - Características diferenciadoras de Dados, Informação e Conhecimento

| DADOS | INFORMAÇÃO | CONHECIMENTO |
|--|---|--|
| <p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilmente estruturados ▪ Facilmente obtidos por máquinas ▪ Frequentemente quantificados ▪ Facilmente transferíveis | <p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requer unidade de análise ▪ Exige consenso em relação ao significado ▪ Exige necessariamente a mediação humana | <p>Interpretação, reflexão e síntese dos dados e da informação</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Difícil estruturação ▪ Difícil captura em máquinas ▪ Frequentemente Tácito ▪ Exige a acção e a criação das pessoas |

Adaptado de Serrano, A. & Fialho, C. (2003). *Gestão do Conhecimento. O novo Paradigma das Organizações*. FCA – Editora Informática, Lda. Lisboa.

Ainda na perspectiva da compreensão destes três conceitos fundamentais na temática da decisão/acção, Alter (1992) apresentou de forma esquemática a interacção entre dado informação e conhecimento que se pode resumir na capacidade de uso da informação na tomada de decisão.

Figura 1 - Dado, Informação e Conhecimento



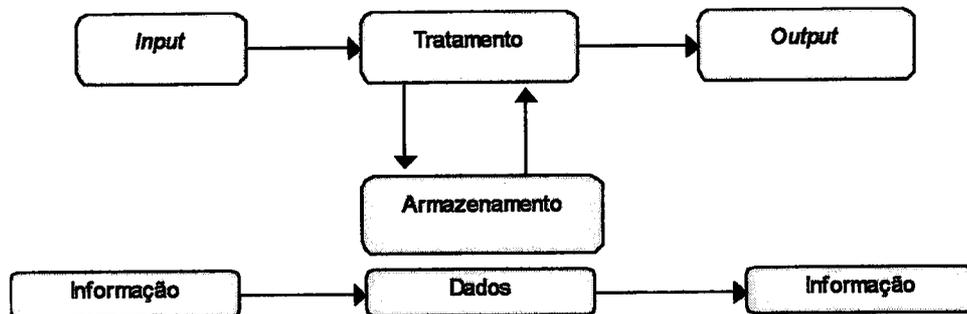
Adaptado de ALTER, Steven, *Information System – Management Perspective*, Addison-Wesley, 1992

Voltando ao conceito de sistema numa acepção mais ampla e genérica, para Rascão (2001) o conceito é composto por quatro funções básicas: *Input* que envolve a recolha/aquisição dos

elementos que entram no sistema para serem processados; o *Tratamento* que envolve o processo de transformação que converte os dados de entrada em produto acabado; o *Output* que se traduz no resultado do processo de transformação; e, por último, o *Armazenamento* que envolve o arquivo temporário de dados (informação).

A figura seguinte demonstra a função fundamental de uma sistema de informação:

Figura 2 - Função fundamental de um Sistema de Informação



Adaptado de José, RASCÃO, *Sistemas de Informação para as Organizações*, 2001 pag. 23

Antes de entrar concretamente no processo de tomada de decisão, é importante perceber uma noção fundamental na qual está suspenso todo o Sistema de Informação. Falamos da noção de **valor**.

De facto, de todos os recursos que a organização tem à sua disposição, a informação é o mais “valioso”. É através dela que as organizações se relacionam com a sua envolvente. É também através de representações informacionais que a empresa se organiza para competir, adquire conhecimentos úteis ao seu funcionamento e retém dados significativos para a sua experiência (Zorrinho, 1995)

No entender de Amaral (1994), em consonância com Liebenau e Backhouse, o valor da informação depende do utilizador, não sendo uma característica intrínseca à mesma. Portanto, segundo Avison, Fitzgerald e Galliers o valor e a utilidade da informação são determinados pelo utilizador, dependendo do contexto em que é utilizada. (Amaral, 1994) Nesta perspectiva pode-se, então, afirmar que o valor não é intrínseco, mas depende do contexto e utilizadores. Isto significa que nem toda a informação é útil, havendo por isso

necessidade de seleccionar apenas aquela que contribuiu para os objectivos da organização, tendo em conta o custo/benefício da aquisição da mesma. Assim, a informação deve ter como características: pertinência, oportunidade, exactidão, redução da incerteza, acessibilidade.

2.3 Sistemas de Apoio à Decisão

Nos anos 70, algumas empresas começaram a desenvolver sistemas de informação um pouco diferentes dos tradicionais sistemas de informação de gestão. Scott Morton foi um dos primeiros a delinear e definir o conceito de SAD como “sistemas interactivos baseados no computador que ajudam os decisores a utilizar dados e modelos para resolver problemas não-estruturados” (Turban, 2000)

Costa (1999) citando Little (1970) “define um sistema de apoio à decisão como sendo um conjunto de procedimentos computacionais, baseados em modelos, para processar dados e juízos e para assistir um gestor nas suas decisões” (Costa, 1999) Foi este o ponto de partida para os trabalhos de Scott-Morton que enfatizavam já os sistemas informáticos interactivos no auxílio aos agentes de decisão.

Na década seguinte o sistema de apoio à decisão já se encontrava firmemente estabelecido como sistema computacional de características interactivas muito fortes. Bonczek (1980) Moore e Chang (1980) e Watson e Hill (1983) foram os autores que reforçaram o conceito de interactividade. No entanto, no final da década de 80, Keen (1987) desvia a atenção do conceito de sistema e passa a colocá-la no apoio à decisão. Ora, esta posição advém do facto dos avanços tecnológicos procederem a um ritmo cada vez mais exponencial, não permitindo uma estabilização de um modelo específico. Ainda segundo este autor convém referir as três perspectivas dos SAD: sistema – correspondente à componente tecnológica; apoio - percepção da forma como o ser humano age; e decisão - define os aspectos funcionais e analíticos da decisão.

A crescente competição entre as organizações, a necessidade de informações rápidas para auxiliar no processo de tomada de decisão; o aumento da oferta de tecnologias de *hardware* e *software* para armazenar rapidamente informações; e a necessidade da informática apoiar o processo de planeamento estratégico, favoreceram o surgimento de sistemas com o objectivo específico de apoio à tomada de decisão. Estes sistemas apelidam-se “sistemas de apoio à decisão” e funcionam numa lógica de previsão de acontecimentos sobre determinadas condições à partida (*what-if*), utilizando modelos analíticos sofisticados, por forma a ajudar o decisor a encontrar a melhor alternativa. Segundo Palma dos Reis “os sistemas de suporte à decisão organizam a informação relevante para a resolução do problema, utilizam modelos de análise para avaliação de soluções alternativas, e propõem aos utilizadores um conjunto de soluções possíveis, ordenadas pelo peso atribuído às qualidades e defeitos de cada uma das soluções.” (Reis, 1999)

Os SAD (*Sistemas de Apoio à Decisão*) são mais especializados. Enquanto os sistemas de informação em geral fornecem relatórios de rotina e auxiliam no controlo global da organização, os SAD⁶ centram-se, normalmente, numa decisão específica ou em grupos de decisões. Teoricamente, destinam-se a gestores de topo e intermédios, a quem prometem reacção à mudança, flexibilidade e respostas rápidas, além da manutenção do controlo sobre os dados, ferramentas e sessões. A interactividade é uma das características mais inovadoras destes sistemas. Isto significa que, de certo modo, o sistema nunca está completo, nem concluído. Necessita permanentemente de informação actualizada que pode ou não estar ligada a outros subsistemas que constituem o sistema de informação da organização. No entanto, e segundo Costa (1999) estes sistemas nunca substituem o agente de decisão, apenas o apoiam.

Apesar de estar inicialmente orientado para gestores de níveis mais elevados, um SAD bem concebido pode ser utilizado em diversos níveis organizacionais.

⁶ Para aprofundar a temática dos sistemas de apoio à decisão no ângulo das relações entre o decisor, a decisão, os SAD e a sua envolvente vd. artigo *Une vision cognitive des systèmes d'aide à la décision de Jean-Fabrice Lebraty in ROWE, Frantz, (2002) Faire de la recherche en systèmes d'information, Paris, Librairie Vuibert (pp103-127)*

Turban (2000) considera que existem três componentes fundamentais para que se possa falar de um SAD:

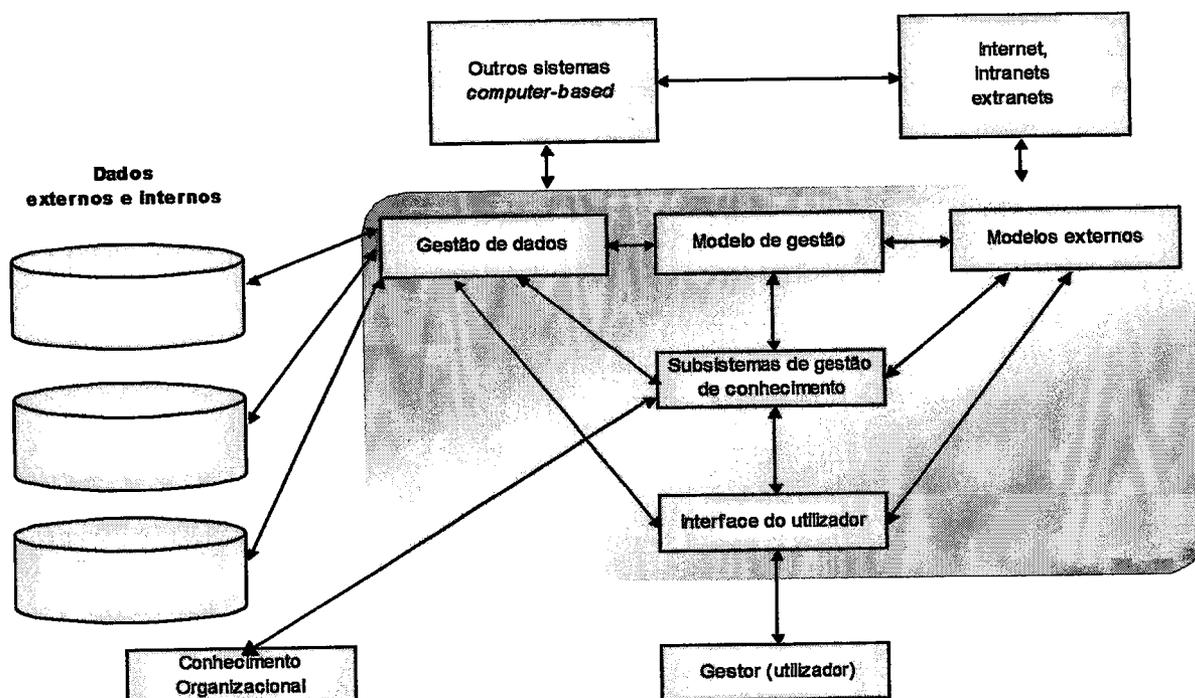
a) Uma **base de dados** que contém dados correntes e históricos provenientes de uma série de aplicações.

b) A **base de modelos**, constituída por modelos matemáticos e analíticos, isto é, representações abstractas que ilustram componentes e relações de um fenómeno. Como cada SAD é elaborado com determinado objectivo, disponibilizará ao utilizador os modelos mais duradouros para as situações a enfrentar; os mais comuns são os modelos estatísticos.

c) O **sistema de software** do SAD que permite a interacção fácil dos utilizadores do sistema com as bases de dados e modelos. O sistema gere a criação e a manutenção dos modelos, integra-os com os dados provenientes da base de dados e fornece, geralmente, uma *interface gráfica flexível e fácil de utilizar* para suporte do diálogo entre o utilizador e o SAD.

Na figura seguinte podemos observar os componentes fundamentais de um SAD:

Figura 3 - Componentes Fundamentais de um SAD



Adaptado de Turban, E. (2000) Decision Support Systems, New Jersey, Prentice Hall, pp 100

2.3.1 Objectivos dos Sistemas de Apoio à Decisão

A utilização dos SAD's tem como objectivos:

- ❑ Melhorar a capacidade de tomar decisões por parte dos responsáveis, no sentido de, dentro dos limites cognitivos, económicos e temporais escolher a decisão mais acertada;
- ❑ Recolher, seleccionar, tratar e analisar os dados capazes de serem transformados em informação que pode apoiar os gestores na tomada de decisão;
- ❑ Proporcionar regularmente a informação operacional requerida pelos gestores operacionais de modo a assegurar o funcionamento do dia-a-dia da organização, bem como aos gestores intermédios, de forma a coordenarem as actividades da sua área de responsabilidade, para atingir os objectivos;
- ❑ Facultar aos gestores de nível intermédio e de topo, o acesso à informação, que permita a tomada de decisão estratégica;
- ❑ Adicionar mais valias à organização quando o sistema de informação da organização se complementa com sistemas de informação externos, criando benefícios e proporcionando melhor informação e eficiência.

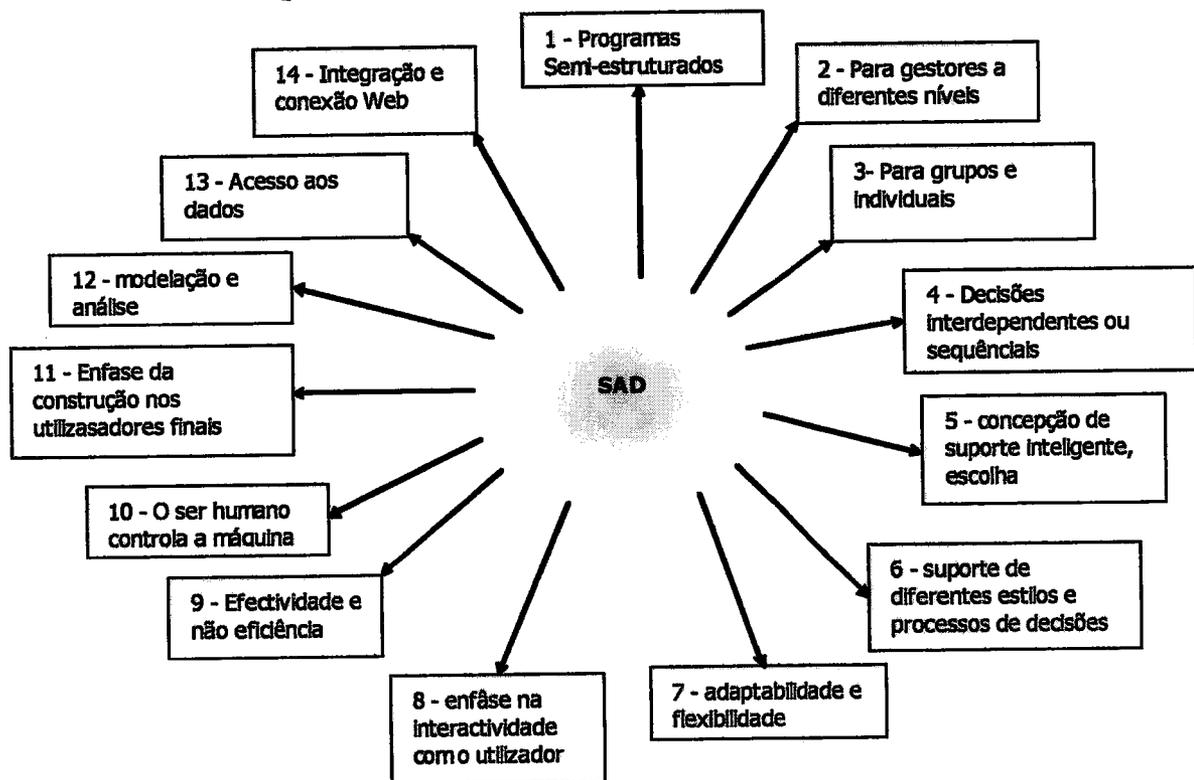
2.3.2 Características que um SAD deve incluir:

Para que os objectivos sejam atingidos existem um conjunto de características que um SAD deve incluir, pelo que enumeramos algumas dessas características:

1. Possibilidade de descrever um ou mais tipos de conhecimento;
2. Capacidade de adquirir/armazenar esse conhecimento;
3. Possibilidade de apresentar esse conhecimento em formas personalizadas;
4. Interagir com o utilizador (que toma as decisões) com flexibilidade.

Além destas características básicas, um SAD tenderá a aumentar as suas capacidades com o avanço das tecnologias, como podemos observar na figura 4:

Figura 4 - Características ideais e capacidades de um SAD



Adaptado de Turban, E. (2000) Decision Support Systems, New Jersey, Prentice Hall, p. 99

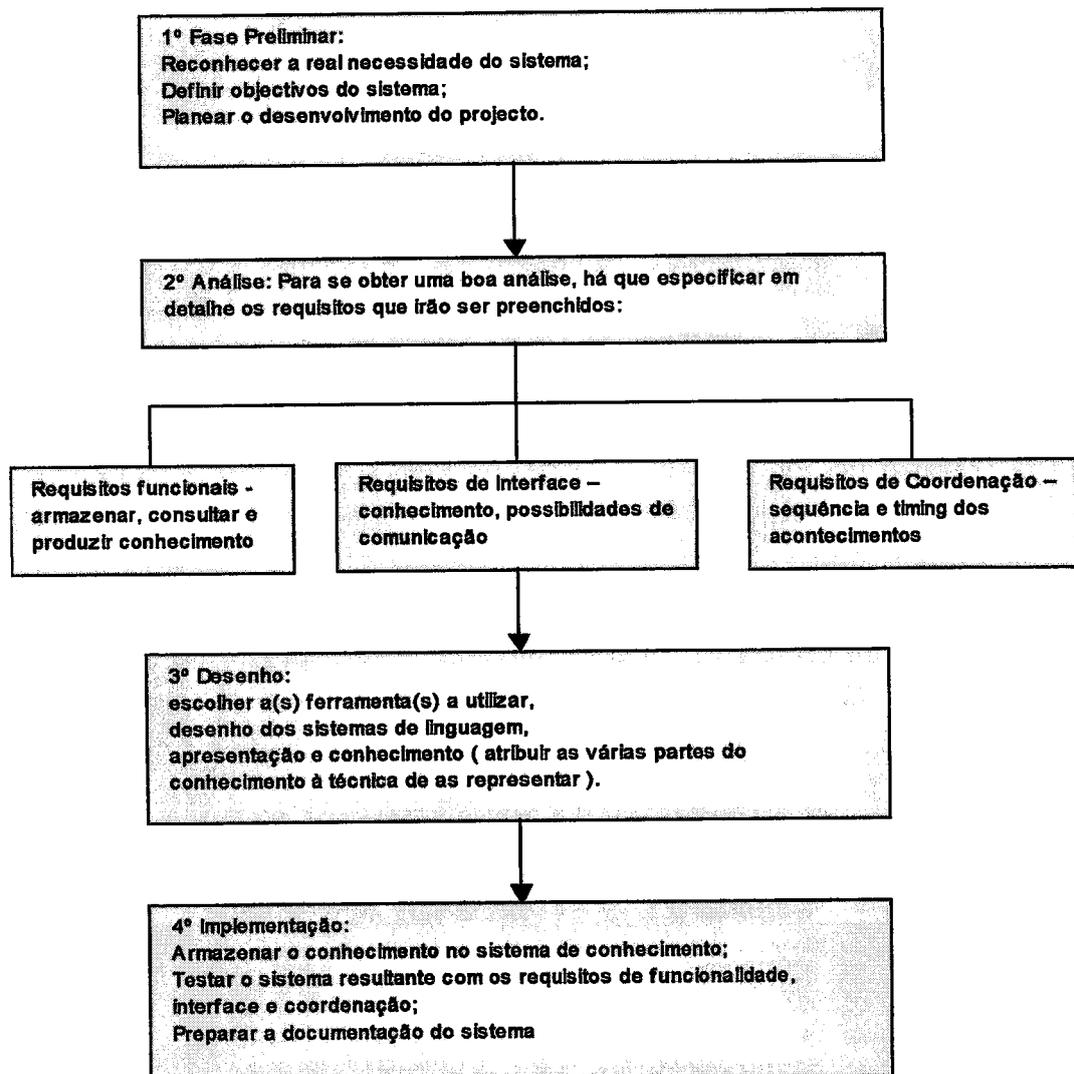
2.3.3 Benefícios da utilização de um SAD

Importa ainda referir os benefícios inerentes à utilização de um SAD sobre tudo no que diz respeito a:

1. Rapidez na obtenção de informação
2. Coordenação de trabalho em grupo
3. Disseminação dos elementos e das fontes de informação
4. Redução de custos (aumento de produtividade)
5. Fácil procura, gestão e consulta de informação
6. Decisões com base em informações mais próximas da realidade e da envolvente
7. Competitividade.

Para que se possam verificar benefícios efectivos deve-se ter especial atenção no desenvolvimento do Sistema de Apoio à Decisão. A fase preliminar vai ser determinante, na medida em que permite aferir a real necessidade do sistema e a definição dos seus objectivos vem como a forma como vai ser implementado. Na segunda fase, para se obter uma boa análise devem ser especificados de forma detalhada os requisitos funcionais, de interface e de coordenação. Posteriormente segue-se a fase do desenho do sistema propriamente dito seguido da implementação. Na figura 5 podemos observar as fases de desenvolvimento de um SAD.

Figura 5 - Fases de desenvolvimento de um SAD



2.3.4 Factores críticos para a construção de um SAD

Além do desenvolvimento de um SAD importa destacar os factores que se revelam críticos para o sucesso do sistema, intimamente relacionado com a satisfação das necessidades para o qual foi desenvolvido.

- Capacidade técnica para desenvolver o sistema;
- Boa Metodologia no desenvolvimento do sistema:
- Análise (quais são os requisitos);
- Concepção (esquema do desenvolvimento);
- Implementação (seguir o esquema)
- Satisfazer o utilizador
- Familiarização com o domínio do problema;
- Determinação das necessidades do utilizador;
- Envolvimento do utilizador na análise e concepção
- Escolher a(s) ferramenta(s) correctas
- Depende das qualificações do técnico;
- Depende das necessidades do utilizador

2.3.5 Impactos de um SAD

A implementação dos SAD não é pacífica e tem repercussões não apenas a nível organizacional, mas também se reflecte no indivíduo e na própria sociedade. Seria impossível abordar aqui todos os impactos causados pelo uso destes sistemas, mas indicaremos os mais visíveis.

A ética, legalidade e a privacidade são algumas das temáticas mais problemáticas, mas dada a complexidade do tema focaremos, por ora, apenas os aspectos organizacionais, individuais e sociais. A um primeiro nível verificam-se sobretudo: alteração da estrutura organizacional; diminuição dos níveis hierárquicos; diminuição do número de especialistas em relação aos restantes colaboradores; paradoxo da centralização da autoridade *versus*

descentralização de competências; criação de novos departamentos; dissolução da estrutura organizacional; formação de equipas virtuais; aumento da produtividade; aumento da qualidade; redução de custos; redução dos custos de formação; entre outros. Se, por um lado, a nível individual, algumas profissões podem ser enriquecidas pelos SAD, outras podem ser afectadas aumentando a rotina; verifica-se alguma desumanização, perda de Identidade e alguma resistência à mudança. Já no plano social, se por um lado podemos falar em teletrabalho; melhoria da qualidade de vida; mudança do papel tradicional da mulher e novas oportunidades para deficientes, por outro lado, aumentam problemáticas como o desemprego e emergem outras como o aumento da fraude informática; excesso de concentração de poder e utilização excessiva da Web.

2.3.6 Limitações dos SAD

No entanto, e apesar de todos os benefícios e melhorias que os SAD's podem introduzir na organização ao nível da eficácia dos processos, verificam-se algumas limitações que se enumeram seguidamente:

1. Incapacidade de reproduzir alguns conhecimentos de gestão subjectivos;
2. Poderá ser demasiado específico (pouco genérico);
3. Poderá não coincidir com a forma de percepção ou expressão do gestor;
4. Limitado pela própria capacidade dos profissionais;
5. Limitado pelo conhecimento que possui;
6. Perigo de dependência extrema deste tipo de sistemas.

Seria, também, interessante abordar algumas classificações possíveis dos tipos de SAD's existentes, bem como enumerar as ferramentas e técnicas que podem ser combinadas num SAD ao mesmo tempo que seria útil identificar as tendências actuais em Gestão de Dados e os principais suportes utilizados actualmente nos Sistemas de Apoio à Decisão. No entanto, e por extravasar um pouco o âmbito concreto deste trabalho, mas não podendo deixar de o fazer, remetemos para anexo esta análise que servirá de suporte para a operacionalização do dispositivo que se pretende implementar.

2.4 A Gestão da Informação

A gestão de Sistemas de Informação e a sua inserção na estratégia empresarial são um factor chave na criação de valor acrescentado e das vantagens competitivas para a organização. Se, por um lado, ajudam a detectar novas oportunidades e criar vantagens competitivas, por outro, ajudam a defendê-la de ameaças provenientes da concorrência. A informação tornou-se tão importante que Drucker (1993) defende o primado da informação como a base e a razão para um novo tipo de gestão, em que a curto prazo se perspectiva a troca do binómio capital/trabalho pelo binómio informação/conhecimento como factores determinantes no sucesso empresarial.

A sociedade do saber parece ser a evolução natural, e aqui o valor da informação tende a ultrapassar a importância do capital. A informação e o conhecimento são a chave da produtividade e da competitividade. A gestão, perante o contexto actual, exige que a tomada de decisão seja feita com o máximo de informação. Se em ambientes mais estáveis a informação assumia o papel de redutora de incerteza, cada vez mais a actualização se apresenta como um factor crítico de sucesso. Assim, é primordial que as organizações procedam à reorganização em torno da informação, de modo a proceder à selecção de informação adequada e estimulem a optimização da sua utilização. É aqui que deve ter lugar a gestão de tecnologias de informação, consideradas como uma nova e importante fonte de vantagem competitiva.

Apesar de não serem conceitos fáceis de operacionalizar, é preciso que exista uma análise custo/benefício entre o custo de obtenção, manutenção e utilização da informação, e o benefício de possuir e utilizar essa mesma informação.

No entanto, quantidade não é sinónima de eficiência na utilização da informação. A quantidade de informação e os dados donde ela provém, são, para a organização, um importante recurso que necessita e merece ser gerido. E este constitui o objectivo da Gestão da Informação.

Segundo Reis (1993), "Para que esta gestão [de informação] seja eficaz, é necessário que se estabeleçam um conjunto de políticas coerentes que possibilitem o fornecimento de informação relevante, com qualidade suficiente, precisa, transmitida para o local certo, no tempo correcto, com um custo apropriado e facilidades de acesso por parte dos utilizadores autorizados." (Reis, 1993) Contudo, muitas organizações, ao sentirem esta necessidade de informação acabam por cair no excesso. Procuram incessantemente informação, sem que tenham em conta os objectivos organizacionais. Em 1993, Sutter identifica essa situação e procura formalizar uma tipologia de informação segundo a sua importância, pela seguinte ordem decrescente: informação crítica, útil, interessante, e sem interesse.

"Gerir a informação é, assim, decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer sobre informação. É ter a capacidade de seleccionar dum repositório de informação disponível aquela que é relevante para uma determinada decisão e, também, construir a estrutura e o design desse repositório." (Zorrinho, 1995)

A gestão da informação tem como objectivo apoiar a política global da organização, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apoia os gestores na tomada de decisões; torna mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; apoia de forma interactiva a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrenciais; e ajuda a formar uma imagem da organização, do seu projecto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa. Neste contexto, Zorrinho defende " Como factor crítico de sucesso, a gestão da informação assume um papel estratégico fundamental no domínio do conhecimento dos mercados, da eficiência da resposta às necessidades e da eficiência de divulgação de eventuais capacidades diferenciadas." (Zorrinho, 1991)

Em suma, segundo Wilson (1989), a gestão da informação é entendida como a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação.

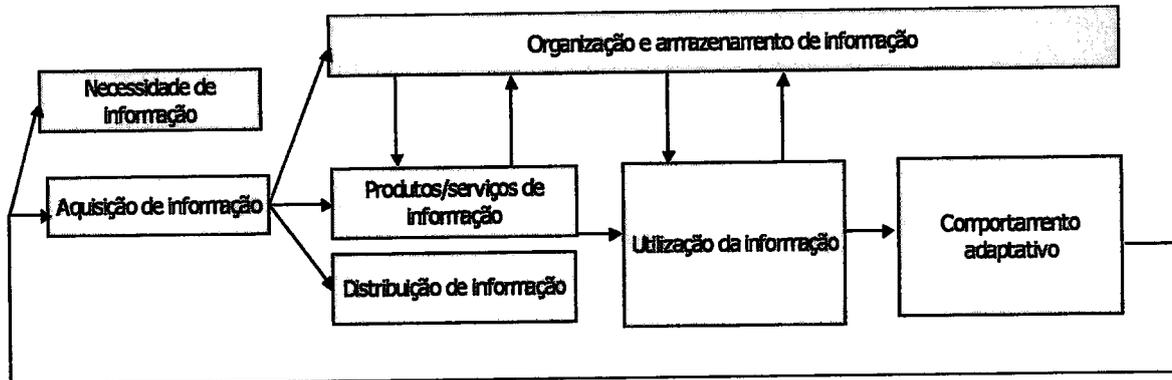
Actualmente as organizações estão rodeadas de um meio envolvente bastante turbulento com características diferentes das habituais e os gestores apercebem-se de que, em alguns casos, a mudança é a única constante. A envolvente à organização coloca-a em estado permanente de "necessidade de informação" constituindo este o suporte da própria existência. A aceitação deste papel, pelos dirigentes de uma organização, pode ser um factor determinante para se atingir uma situação de excelência: quem dispõe de informação de boa qualidade, fidedigna, em quantidade adequada e no momento certo, adquire vantagens competitivas mas a falta de informação dá azo a erros e à perda de oportunidades. Nesta perspectiva para Choo "O objectivo básico da gestão de informação é o aproveitar recursos de informação e capacidades de informação da organização de forma a habilitá-la a aprender e adaptar-se ao seu meio ambiente em mudança." (Choo, 2003)

Mas, antes de mais, é necessário identificar o tipo de informação pertinente, que numa primeira análise deve ser suficientemente rica e completa na resposta às necessidades dos utilizadores. Visto neste prisma, e tendo em conta que a necessidade da informação se enquadra num contexto decisório, há que ter em linha de conta não só a informação relativa ao assunto em questão, mas também os requisitos situacionais que a envolvem.

"A aquisição de informação tornou-se numa função crítica mas cada vez mais complexa na gestão da informação, procurando equilibrar duas exigências opostas. Por um lado, as necessidades de informação da organização têm um âmbito lato que reflecte o alcance e a diversidade das suas preocupações em relação às mudanças e acontecimentos no meio ambiente externo. Por outro lado, como a atenção humana e a sua capacidade cognitiva são limitadas, a organização tem necessariamente de ser selectiva em relação às mensagens que examina." (Choo, 2003)

Mas a tarefa de aquisição não é isolada, deve fazer parte de um modelo processual com actividades interligadas entre si, como é o exemplo da figura seguinte:

Figura 6 - Ciclo da Gestão de Informação



Adaptado de CHOO, Chun, *Gestão de Informação para a Organização Inteligente*, Caminho, 2003, p. 58

Como nos mostra Choo, num primeiro momento deve-se ter especial atenção ao processo de identificação das necessidades de informação: “As necessidades de informação são contingentes, dinâmicas e multifacetadas e só é possível uma especificação suficientemente completa dentro de uma representação rica de todo o ambiente de utilização e informação” (Choo, 2003)

Com efeito, parte-se do princípio de que esta necessidade pode ser determinada apenas pela análise do fluxo de documentos e de dados existentes, demitindo-se os directores e chefias intermédias desta função. Na realidade, as necessidades só podem ser definidas pelos indivíduos dado que serão eles os utilizadores finais da própria informação.

Saber qual a informação que não é necessária é tão útil quanto determinar as carências de informação. A este propósito, Choo (2003) apresenta um modelo de gestão de informação com seis processos fundamentais: aquisição da informação, organização e armazenamento da informação, serviços e produtos de informação, distribuição da informação e utilização da informação.

O autor salienta que no primeiro processo a preocupação fundamental, aquando da discussão das necessidades de informação, não é apenas restringi-la a uma determinada temática em causa, mas sobretudo prever as exigências situacionais do meio envolvente em que os utilizadores estão imersos. Portanto, o enfoque está no utilizador sendo para isso necessário saber o que é que os utilizadores querem saber, porquê é que precisam e como é que vão usar a informação.

Na fase da aquisição de informação o autor sugere que as fontes sejam seleccionadas de forma sistemática. Devem ser variadas o suficiente para reflectirem a diversidade dos fenómenos externos. Poderia, também, ser considerada uma rede de recolha de informação ao nível de toda a organização, bem como deveria ser criada uma base de dados contendo um painel de especialistas e peritos provenientes de todos os níveis e áreas funcionais.

Já ao nível da base tecnológica para a organização e armazenamento de informação, Choo considera que estes devem ser não só eficientes em termos de utilização de recursos e tempos de resposta, como também deveriam ser mais flexíveis dando maior relevância à informação. A flexibilidade é importante para permitir que os dados não estruturados sejam recursos de informação-chave permitindo que os utilizadores possam procurá-los utilizando critérios de representação múltiplos.

Na fase do desenvolvimento de produtos e serviços de informação deve-se ter em linha de conta que os mesmos forneçam informação cujo conteúdo, formato e orientação respondam às contingências de um problemas ou classe de problemas. Os hábitos de partilha permitem que se crie nova informação combinando ou relacionando elementos diversificados.

Finalmente, a utilização de informação resulta na tomada de decisões. Ainda na senda de Choo "... a utilização da informação é um processo social de investigação que é fluido, recíproco e interactivo. A investigação corre os seus ciclos entre a consideração das partes e do todo e entre a consideração de aspectos práticos e pressupostos gerais; os participantes clarificam e questionam as representações e convicções uns dos outros; e as escolhas podem ser feitas através de intuição pessoal ou de negociações políticas em vez de análise racional (...) as estruturas e processos de informação organizacional devem ser tão flexíveis,

enérgicos e permeáveis como o processo humano de investigação e de tomada de decisões que estão a apoiar.” (Choo, 2003)

Daqui resulta que a selecção de variáveis para controlar a envolvente devem ser a mais exaustiva possível de forma a reflectir a extensão e cobertura dos interesses da organização. Ora, tal vastidão e complexidade só admite a organização e armazenamento da informação recorrendo às tecnologias de informação.

Assim, a gestão da informação deve assentar num Sistema de Informação desenvolvido à medida das necessidades da organização, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (entendida como um sistema global) e os sistemas envolventes, na medida em que efectua o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerando informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão na empresa por forma a criar vantagens competitivas do mercado.

Na gestão de uma unidade económica que tem por base a obtenção e utilização de recursos de forma eficiente, para se atingir os objectivos organizacionais é necessário informação a três níveis, segundo Anthony (1965) estratégico, operacional e tático. Neste sentido, à medida que descemos na pirâmide hierárquica organizacional, a especificidade aumenta, pois é necessário resolver problemas mais específicos de determinada tarefa. Ao nível de topo, as preocupações são mais gerais, afectando a generalidade das funções da organização:

- Nível Estratégico (nível de topo) - São tomadas decisões estratégicas; são complexas e exigem informação bastante variada e ao nível das relações da organização/meio envolvente, não se exige muita especificidade. Estão incluídas nela a definição dos objectivos e a elaboração de políticas gerais da organização. A informação provém de fontes externas à organização e também dos outros níveis hierárquicos.

- Nível Tático (nível intermédio) - Onde têm lugar as decisões táticas e que exigem informação pormenorizada, com alguma triagem, havendo

responsabilidades na interpretação da informação, que provém de fontes internas e sendo obtida com alguma frequência.

- **Nível Operacional (nível de base)** - Aqui são tomadas as pequenas decisões ou as decisões operacionais. Decisões para problemas bem definidos cuja resolução é, muitas vezes, baseada em dados factuais programáveis e através da aplicação de rotinas informáticas. São necessárias informações pormenorizadas e bem definidas, provenientes essencialmente do sistema interno, com vista a acções imediatas.

A gestão da informação deve assentar num Sistema de Informação desenvolvido à medida das necessidades da empresa, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (entendida como um sistema global) e os sistemas envolventes, na medida em que efectua o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerando informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão na empresa por forma a criar vantagens competitivas do mercado.

2.5 A Tomada de Decisão

A par do enquadramento conceptual anterior, parece-nos igualmente importante definir o conceito de **decisão**. Já em 1977, Herbert Simon, um dos autores que mais contribuiu para a teoria da decisão, definiu a mesma como um processo de escolha de entre caminhos de acção alternativos com a intenção de atingir um ou mais objectivos. (Simon 1976)

Trata-se da escolha de uma opção entre diversas alternativas existentes, utilizando uma metodologia previamente estabelecida, com vista à solução de um problema. Segundo a visão tradicional, a capacidade de tomar decisões é quase uma arte que se vai desenvolvendo com a experiência. Dada a complexidade actual das organizações, derivada de factores como: o número de alternativas crescente, custos de erros elevados em operações complexas e o facto de a informação necessária à decisão ser difícil de obter, os



gestores necessitam de tomar decisões rápidas e acertadas de forma a obter vantagem competitiva. Em 1997, Turban aborda o problema da tomada de decisão e da sua complexidade crescente, nomeadamente porque está disponível um maior número de alternativas, e porque os erros que podem ser cometidos têm consequências mais graves dada a reacção em cadeia e interligação entre os diversos sectores interdependentes de uma organização.

Para a compreensão mais completa do processo decisório, faremos uma breve incursão pelas etapas do processo, pelas tipologias dos problemas e pelos modelos de tomada de decisão.

2.5.1 Os imponderáveis da decisão

Encontramos cinco grandes tipos de abordagem à decisão, que se expõem em diferentes dimensões:

- A abordagem racional : definição precisa do problema, listagem sistemática das escolhas possíveis, cálculo da solução com mais utilidade;
- A abordagem organizacional: racionalidade limitada do decisor, constrangimentos da organização, escolha de uma organização satisfatória;
- A abordagem política : importância das negociações e compromissos entre os grupos implicados;
- A abordagem psicológica : estratégia mental para a resolução de problemas, perfil da personalidade dos decisores e estilo prospectivo;
- A abordagem composta : integra as diversas dimensões dos modelos precedentes, estudo das fases, dos níveis hierárquicos e dos contextos da decisão.

Segundo o contexto da acção, a dimensão política, psicológica, organizacional e o peso do contexto, podem ser mais ou menos preponderantes. Cada abordagem destaca uma dimensão sem esgotar a sua análise. A decisão nunca pode ser dominada por um modelo único e universal.

2.5.2 A estratégia decisória na empresa

O modelo de base implícito na decisão estratégica envolve três tempos sucessivos:

- 1 – A antecipação: as decisões partem de um estado futuro do contexto;
- 2- A escolha: o decisor é o dirigente que exprime a sua vontade, fruto da sua análise;
- 3 – A realização: a escolha efectuada pelo dirigente é realizada pela organização conforme a sua vontade.

Muitos estudos empíricos mostraram que os processos de decisões estratégicas nas empresas se afastam bastante deste modelo racional e linear. Primeiro, o contexto desencoraja as antecipações. Depois, a empresa é menos dócil do se julga para executar de imediato as decisões do dirigente. Finalmente o dirigente raramente se parece com este decisor de capacidades excepcionais.

2.5.3 As técnicas

Para o apoio à decisão, os gestores utilizam instrumentos de suporte à decisão que integram modelos matemáticos, cálculo económico e estatístico e previsão sobre comportamento humano.

Os sistemas *expert* e os sistemas interactivos de apoio à decisão constituem uma nova geração de instrumentos abertos, adaptáveis e reconstituíveis em permanência em função dos resultados precedentes. Os SAD – *Sistemas de Apoio à Decisão* - criados nos anos 70 são hoje muito mais sofisticados e com maior diversidade de aplicação. Estes integram os processos de aprendizagem, utilizam modelos de decisão cada vez mais complexos e bases de dados cada vez maiores e abrangentes. O seu objectivo não é o de automatizar o processo mas o de melhorar a articulação entre o decisor e o sistema.

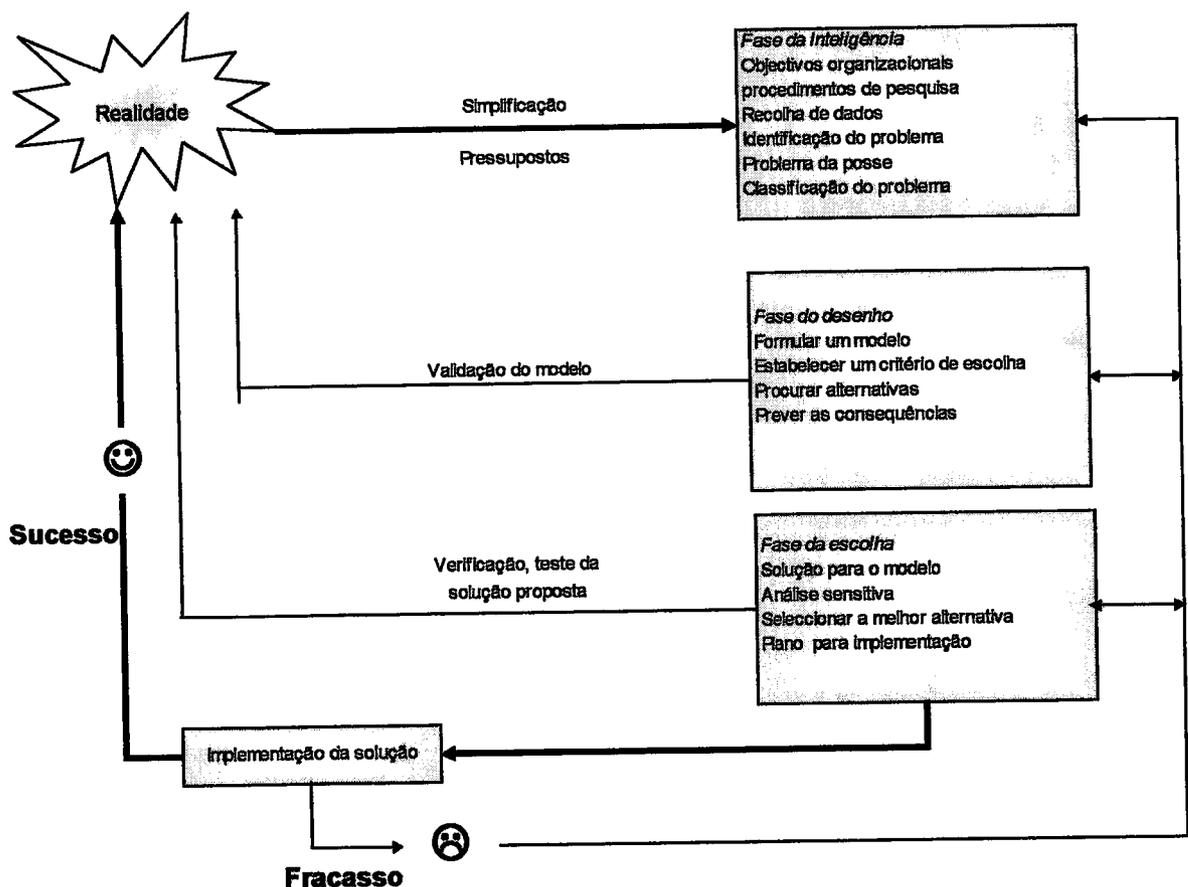
Instaurar-se-à assim uma democracia automática? Os instrumentos sozinhos nunca conseguiriam descrever uma realidade sem os observadores humanos; uma decisão

automatizável, não é uma decisão... Mas deixemos este ponto para a parte da discussão e vamos prosseguir com a análise do processo de decisão.

Ainda na perspectiva de Simon, o processo de decisão conta com três fases fundamentais: Numa primeira fase procede-se à **Recolha de informação** - processo que procura as condicionantes que podem vir a implicar decisões. Nesta fase procede-se à recolha e organização do conhecimento necessário às situações de decisão; a segunda fase abrange a **Concepção** - que pode ser entendida como o estudo e análise dos tipos de acção possíveis; e, por último, a **Escolha** - mais concretamente a selecção de uma acção.

Na figura abaixo podemos observar as três principais fases aqui referidas:

Figura 7 - Modelo de Tomada de Decisão



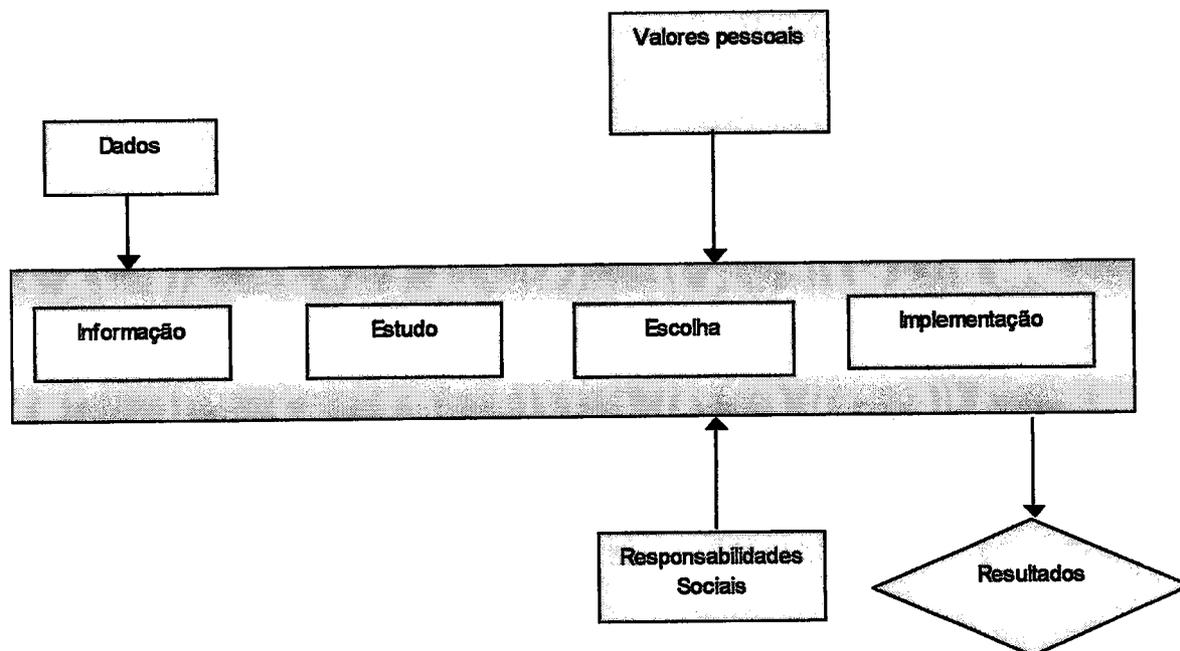
Adaptado de Turban, E. (2000) Decision Support Systems, New Jersey, Prentice Hall, p. 42

O processo de tomada de decisão deve seguir um caminho bem estruturado, de modo a que seja possível a escolha da melhor alternativa. Assim, de uma forma geral, é possível dizer que este processo deve partir da *Análise*, passar pelo *Concepção*, pela *Escolha* e terminar na *Implementação*.

Mais pormenorizadamente, podemos identificar as seguintes etapas no processo de tomada de decisão:

1. Análise e identificação do problema;
2. Desenvolvimento de alternativas/modelos de análise (em função do levantamento de informação da etapa anterior, identificar restrições, variáveis relevantes, construir modelos, etc.)
3. Comparação das alternativas;
4. Classificação dos riscos de cada alternativa,
5. Escolha da melhor alternativa, podendo optar-se por otimizar um objectivo específico, ou otimizar o equilíbrio dos diversos objectivos;
6. Execução e avaliação.

Mais recentemente, Alter apresentou um modelo de tomada de decisão mais detalhado, reflectindo a complexidade crescente que se vem registando, no processo de tomada de decisão, que apresentamos seguidamente:

Figura 8 - Modelo de Tomada de Decisão de Alter

Adaptado de ALTER, Steven, *Information System – Management Perspective*, Addison-Wesley, 1992

Na tomada de decisão é importante analisar a envolvente da organização. Isto significa que tantos os factores internos, como os externos devem ser profundamente avaliados no sentido de identificar as oportunidades e as ameaças da organização, tendo sempre em linha de conta os objectivos, a estratégia e as políticas. As diferenças neste modelo de tomada de decisão registam-se, basicamente, ao nível da terceira fase. Ou seja, a escolha da melhor alternativa é feita tendo em consideração os valores pessoais do decisor e as responsabilidades sociais da organização.

Turban (2000) refere ainda uma outra tipologia de problemas de decisão desenvolvida por Newel & Simon que se sintetiza em problemas:

- **Estruturados** (funcionais): Normalmente são equacionados com base numa análise quantitativa, em que o modelo indica claramente a decisão a tomar.
- **Não estruturados** (difíceis de formalizar): Ex. quando a base de análise é qualitativa e difícil de quantificar.

· **Semi-estruturados:** São problemas mistos, possuem parte estruturada e não estruturada.

A resolução de problemas é uma actividade dirigida a uma necessidade específica; tomar uma decisão envolve a resolução de problemas. Para problemas estruturados, as respostas são bem conhecidas, enquanto que nos problemas não estruturados não o são.

No quadro 2 é possível ver que esta tipologia é fundamental, sobretudo para nos auxiliar a determinar a estratégia operacional, de planeamento e as tecnologias que iremos afectar:

Quadro 2 - Enquadramento do Suporte à Decisão

| Tipo de decisão | Tipo de Controlo | | | |
|---------------------------------------|---|--|---|---|
| | Controlo Operacional | Controlo Administrativo | Planeamento Estratégico | Suporte tecnológico |
| Estruturada | Recepção de contas, entrada de ordens | Análise orçamental, previsão a curto prazo, relatório dos recursos humanos, produzir ou comprar | Gestão financeira (investimento), localização de armazéns, sistemas de distribuição | Gestão de sistemas de informação, modelos de pesquisa operacional, processamento de transacções |
| Semi-Estruturada | Calendarização da produção, controlo do inventário | Avaliação dos créditos, preparação de orçamentos, disposição das plantas, calendarização de projectos, concepção do sistema de prémios | Construção de novas plantas, fusões e aquisições, planeamento de novos produtos, planeamentos de compensações, planeamento da qualidade | SAD, SGC |
| Não-estruturada | Seleção de capa para uma revista, aquisição de <i>software</i> , aprovação de empréstimos | Negociação, recrutamento de um executivo, compra de <i>hardware</i> , acções de <i>lobbying</i> | Planeamento de investigação e desenvolvimento, desenvolvimento de novas tecnologias, planeamento da responsabilidade social | SADI, ES, redes neuronais |
| Suporte tecnológico necessário | Sistemas de gestão de informação, ciência da gestão | ciência da gestão, SAD, ES, SCM, EIS | EIS; ES, redes neuronais, sistemas de gestão de conhecimento | |

Adaptado de Turban, E. (2000) Decision Support Systems, New Jersey, Prentice Hall, p. 12

Não podemos falar em decisão sem deixar de perceber a sua natureza. Em 1977, Ansoff classificou as decisões em três categorias fundamentais: as **operacionais**, que normalmente estão associadas às operações correntes que visam a máxima rentabilidade e eficiência; as **administrativas**, que se relacionam com a organização e estruturação dos recursos a



empresa e, por último, as decisões **estratégicas** que na aceção do autor estão sobretudo relacionadas com o exterior (a envolvente da empresa). No quadro 3 estão sistematizadas as principais categorias de decisões numa organização:

Quadro 3 - Principais Categorias de Decisões numa Organização

| | Estratégicas | Administrativas | Operacionais |
|-----------------------------|---|---|---|
| Problema | Seleccionar o conjunto de produtos e mercados que optimize o ROI em potencial da empresa | Estruturar os recursos da empresa para obter um desempenho óptimo | Optimizar a obtenção do ROI em potencial |
| Natureza do Problema | Alocação dos recursos totais entre oportunidades em termos de produtos e mercados | A organização, obtenção e desenvolvimento de recursos | Programação da distribuição de recursos entre as principais áreas funcionais Escalonamento da aplicação e conversão de recursos Acompanhamento e controlo |
| Decisões Básicas | Objectivos e metas Estratégia de diversificação Estratégia de expansão Estratégia administrativa Estratégia de crescimento Programação de crescimento Decisões não repetitivas Decisões não auto-regenerativas | Organização: estrutura de fluxos de informação, autoridade e responsabilidade Estrutura de conversão de recursos: fluxos de trabalhos, sistema de distribuição e localização das instalações Obtenção e desenvolvimento de recursos Intensa interacção de variáveis económicas e sociais Decisões provocadas por problemas estratégicos e/ou operacionais | Objectivos e metas ao nível operacional Níveis de preço e produção Níveis de operação: escala de produção, nível de stock, armazenagem, etc. Políticas e estratégias de I&D Grande volume de decisões Sub-optimização forçada por complexidade Decisões auto-regenerativa |

Adaptado de Ansoff, H.(1977) *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill, São Paulo

Analisando o quadro acima apresentado, salientamos o facto das decisões estratégicas se relacionarem essencialmente com os problemas externos, as decisões administrativas estão ligadas à organização dos recursos e as decisões operacionais são aquelas que estão intimamente ligadas às operações correntes representando um maior peso no tempo e energia que gastam na organização.

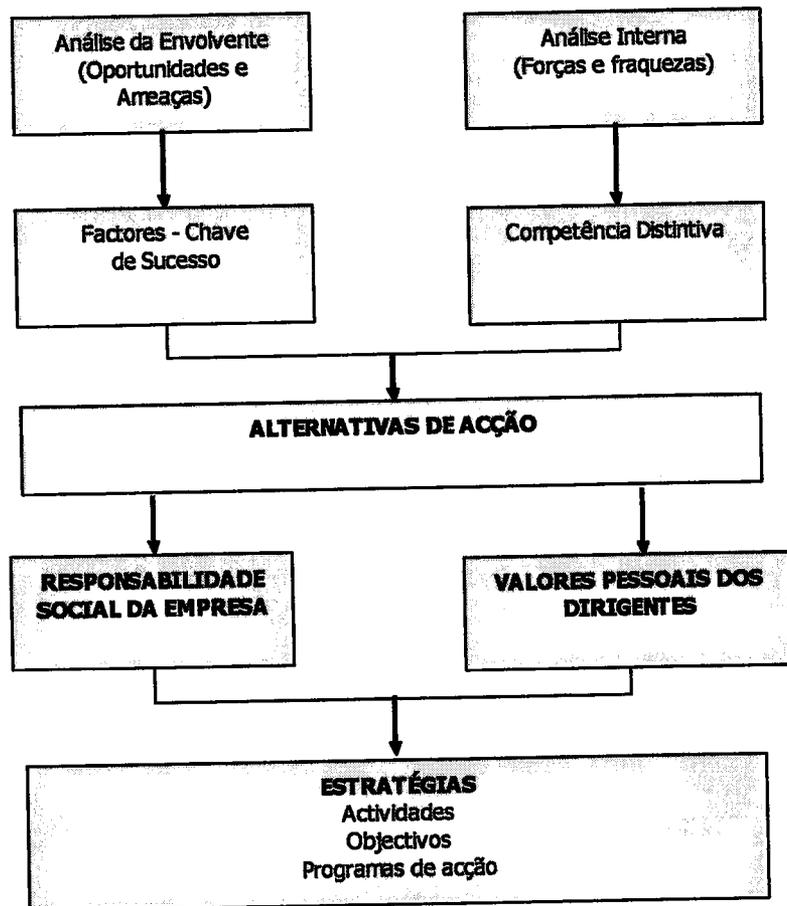
Existem outro tipo de classificações, como é o caso de Martinet (1989) que distingue duas categorias de decisões: as estratégicas ou as correntes ou táticas, por ora adoptaremos o enquadramento da tipologia dos problemas e da tipologia do processo decisório acima descrito.

No que respeita à problemática do processo decisório, importa fazer uma referência na perspectiva dos agentes envolvidos, ou seja, analisar até que ponto o facto da decisão ser individual ou colectiva condiciona a sua eficiência, sendo possível identificar três modelos fundamentais. O primeiro intitulado *modelo do actor único* sustenta a sua actuação na homogeneidade, racionalidade, consciência interna e do contexto do actor único. Aqui o processo resume-se a quatro etapas lógicas:

- 1- Diagnóstico
- 2- Identificação e formulação de alternativas
- 3- Avaliação de cada eventualidade por critérios derivados de objectivos ou das preferências
- 4- Escolha da solução que maximiza o resultado

“Este modelo, onde o actor único (director geral ou administrador da empresa) assume de forma racional, a condução das actividades com a “arbitragem” dos valores pessoais dos dirigentes e tendo em conta a responsabilidade social da própria empresa” (Antão, 2003)

Apesar das limitações e críticas que este modelo tem merecido relativamente às incongruências resultantes da percepção do decisor baseado no pressuposto da racionalidade limitada do decisor, o modelo mono-racional ainda subsiste em diversas organizações ainda que com alguns aperfeiçoamentos. Na figura 9 apresenta-se o tradicional modelo de Harvard que influenciou os modelos de análise estratégica posteriores:

Figura 9- Modelo de Harvard - Modelo Mono-Racional

Adaptado de ANTÃO, Mário, *Estratégia empresarial - Conceitos, processos e modelos de análise e decisão*, Lisboa, Universidade Lusitana Editora, p. 83

Como exemplo de modelos de mono-racionalidade da decisão podemos apontar os modelos McKinsey, BCG, ADL e Porter.

O segundo modelo parte de uma estrutura organizacional rígida constituída por diversos níveis hierárquicos que pautam a sua actividade pelas regras e procedimentos pré-definidos. Após os objectivos traçados pela direcção, os sub-níveis transformam-se em acções, não procurando uma resolução óptima, mas uma solução aceitável perante a direcção. Entre os autores que desenvolveram as suas teorias nesta perspectiva salientamos Simon e March. O enfoque é dado sobretudo ao próprio processo de decisão, apontando-se

o indivíduo como portador de uma racionalidade limitada e condicionado pelo ambiente psicológico. Este modelo é designado por *modelo organizacional*.

O terceiro modelo – *modelo político* – parte do pressuposto de que não existem objectivos precisos e salienta a instabilidade dos mesmos. A organização é representada por um conjunto de indivíduos que desenvolvem a sua actividade em prol de interesses pessoais e pressões externas.

A tomada de decisão deixou de ser um processo puramente intuitivo e, no ambiente organizacional actual, que se caracteriza por acções de turbulência, instabilidade, contingência e complexidade, este processo exige uma **actualização constante da informação útil**, por forma a permitir a tomada de decisão, minimizando o risco à partida.

O princípio da tomada de decisão resulta de um processo racional através do qual os decisores escolhem as melhores alternativas para atingir os objectivos pretendidos. Estabilizado o problema e definidos os objectivos a atingir, os decisores analisam a informação, identificam e avaliam as alternativas de acção. Para isso, torna-se necessário implementar um Modelo/plataforma informacional de suporte ao conjunto mais completo de alternativas para efeitos de decisão, que permita disponibilizar informação pertinente para a solução do problema, a qualquer momento.

Um dos primeiros momentos de acção com que o gestor se depara passa pela **modelação dos dados**, isto é, a compatibilização e integração das diferentes morfologias de informação que a sua empresa pode arquivar digitalmente para posterior suporte à decisão. Boa parte do sistema que operacionaliza a funcionalidade da empresa gira à volta da criação, manipulação e busca de dados. É óbvio, então, que o gestor se deva preocupar com a eficiência do acesso à informação que vai capitalizando de modo a que os seus projectos sejam fiáveis e exequíveis, mas igualmente que o sistema tenha capacidade de expansão e dê possibilidade a novos acessos. A decisão ocorre aos mais variados níveis e o gestor tem de passar por ela em processos de exploração da informação disponível, avaliação de riscos, planeamento, gestão de recursos, monitorização e controlo, distribuição, etc. Praticamente todas estas decisões e actividades estão dependentes da riqueza e funcionalidade da



informação disponível. O nível desta funcionalidade é oferecido pelo melhor modo de modelação dos dados armazenados.

Muitas organizações têm graves problemas de gestão de recursos devido a decisões menos informadas. Existem já vários modelos e *kits* de *software* de gestão que permitem otimizar o processo de decisão relativamente a investimentos e todo o tipo de acções cruciais envolvendo recursos da empresa.

Frequentemente, as organizações tendem a negligenciar certas circunstâncias ambientais ou a não se aperceberem correctamente dos valores de que dispõem ou mesmo a encontrar a informação de que necessitam para a tomada de decisão. São estas organizações que precisam de um modelo informacional suficientemente simples em termos de acesso e suficientemente sofisticado em termos operacionais de modo a viabilizar essa optimização decisional com o máximo de informação disponível. Um sistema aplicado de suporte à decisão pode ser a chave para o sucesso de qualquer empresa, esteja ela em fase de arranque ou de maturidade. Com pode ser definido um SAD? Segundo Reis (1999) estes sistemas “ (...) ajudam mas não substituem os decisores no processo de tomada de decisão (...) Estes destinam-se a decisões semi-estruturadas e são mais adequados a melhorar a eficácia das decisões do que a sua eficiência” (Reis, 1999)

Actualmente, o mercado oferece já *software* adequado para a optimização da decisão através da constituição de uma base de dados multi-formato integrada. Um sistema deste tipo a funcionar convenientemente pode revelar-se a espinha dorsal para a saúde financeira e concorrencial da empresa no seu processo de crescimento. Com os níveis de instabilidade e dificuldade de previsão dos mercados e ambientes envolventes da empresa é bom que exista um instrumento de estabilização que auxilie o gestor neste processo de optimização decisional.

O arranque de um projecto para a constituição de um Sistema de Apoio à Decisão passa pela criação de um programa interactivo digital (assistido por computador) de auxílio aos decisores da empresa relativamente às linhas de acção mais complexas. O processo de decisão pode ser assim partilhado pelo grupo assessor ou pelo gestor no processo de decisão. Por exemplo, para configurar um plano de expansão de investimentos para a

empresa, o gestor tem de encontrar os recursos disponíveis e avaliar os riscos associados ao investimento antes de avançar com ele. Um programa simplificado de auxílio à decisão deverá ser capaz, através de indicadores previamente definidos e configurados pelos objectivos, de rastrear toda a informação disponível e oferecer ao gestor apenas a síntese da informação-chave que o possa auxiliar nessa decisão específica. O programa pode igualmente verificar a validade da informação disponível e a qualidade representacional dos números que rastreia. À medida que a actividade da empresa se vai expandindo, este sistema deve permitir a mais correcta gestão e aquisição de informação para a sua base de dados, assim como a permanente monitorização da actividade da empresa.

No fundo, é com base na informação que as organizações desenvolvem o processo de tomada de decisão tornando possível a sua conversão em acção. Naturalmente o sucesso da decisão aumenta proporcionalmente à qualidade da informação, estando hoje profundamente dependente de um suporte tecnológico adequado.

Num estado organizacional mais avançado, “ a gestão integrada de processos de decisão de tomada de decisão deve assentar em objectivos da organização que se podem resumir em quatro grupos: (i) melhorar a velocidade de reacção a factos conhecidos; (ii) melhorar a mobilidade dos recursos, designadamente através da descentralização da capacidade de decisão; (iii) alargar o campo de observação através da recolha de informação pertinente, em vários azimutes; e, (iv) reforçar as capacidades endógenas de interpretação da realidade.” (Larcerda, 2000)

2.6 Decisão e Administração Pública

Gestão e Administração Pública são dois conceitos que, até há bem pouco tempo, não estavam implicados nas actividades das organizações desta natureza. O papel do dirigente seria apenas administrar de acordo com as atribuições e competências predefinidas legalmente. Contudo, as mudanças sociais obrigam a adaptações e evoluções constantes. A discrepância entre a realidade actual e a Administração Pública de uma década atrás apresenta um fosso abismal, e quem dirige hoje um serviço vê-se bombardeado por

diversas solicitações, quer de natureza política, quer por parte dos cidadãos, cada vez mais informados que apresentam problemas específicos sem soluções pré-definidas.

Por outro lado, a descentralização e/ou privatização de numerosos serviços públicos a que se vem assistindo nas últimas décadas vem despoletar a necessidade de proceder a uma redefinição da forma de actuação e procurar redefinir o papel do Estado na sociedade. Nesta medida, o que se apelida “modernização da Administração Pública”, compreende não apenas o reposicionamento de várias organizações, mas sobretudo a análise da sua cadeia interna de valor e do processo de decisão, procurando previamente responder a questões como: Qual a nossa missão? Quais são as fronteiras de actuação? Qual a nossa estratégia? Que informação necessitamos para aplicação da mesma? Quais as consequências inerentes à aplicação da estratégia? Quais as implicações de tal estratégia no processo de decisão?

Mas para se compreender a redefinição da missão e do processo de concretização importa esclarecer que procura o bem estar social, e visa assegurar a satisfação regular eficiente, equitativa e justa das necessidades da sociedade. Com efeito, a Administração Pública compreende as *“unidades institucionais que têm por finalidade principal a produção de serviços, na sua maioria não comercializáveis, destinados à satisfação de necessidades colectivas e/ou efectuem operações de redistribuição do rendimento e do património nacional. Os recursos destas unidades provêm principalmente de impostos e contribuições sociais obrigatórias que incidem sobre os outros sectores e instituições residentes, recebidos por via directa ou indirecta (Presidência do Conselho de Ministros; 1994:23).*

De uma forma geral, as organizações do sector público desenvolveram-se de acordo com o paradigma vigente durante a Revolução Industrial, onde a relação entre o Estado e os cidadãos carenciados foi mediada por instituições com carácter social, ficando o Estado, na época do capitalismo, a monopolizar essa relação.

Contudo, se a sociedade está em constante mutação, logicamente também os serviços da Administração Pública sofrem transformações que decorrem duma nova lógica relacional entre cliente e Estado, caracterizada pela complexidade ao nível das relações inter-

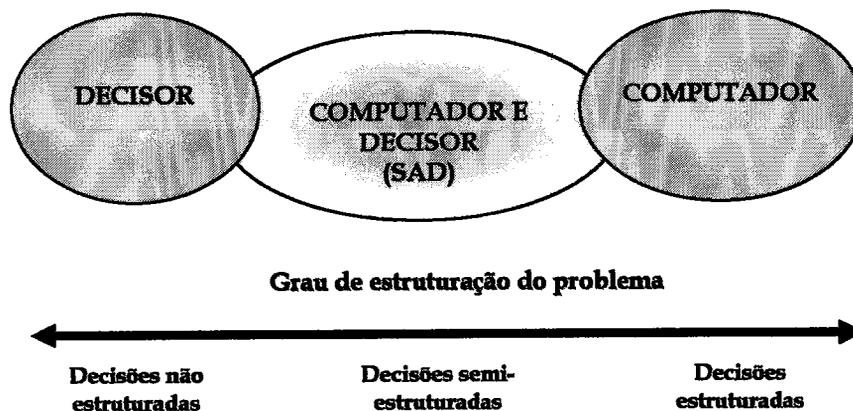
institucionais que desempenham agora um papel no âmbito de serviços que outrora eram públicos.

Hoje, a tendência é para o distanciamento da lógica weberiana que via no modelo clássico da Administração Pública o tipo de organização ideal, assente na legalidade, formalidade, racionalidade, impessoalidade e, conseqüentemente, na previsibilidade de comportamentos das organizações e dos seus membros. Tais características dariam, *a priori*, garantias de isenção, de competência técnica e de legalidade.

Ora, na prática, estes pressupostos estão longe de atingir a garantias alvitadas, até pelas disfunções emergentes da operacionalização deste modelo, mas é importante referir que o modelo organizacional se traduz numa estrutura formal hierárquica rígida, onde a decisão e o poder são ditados do cimo da pirâmide para a base. Neste sentido Costa (1999) referindo-se à racionalidade burocrática considera que existem três restrições ao processo de tomada de decisão: o primeiro advém da estrutura hierárquica acima mencionada; o segundo tem a ver com o conceito de meta processos de decisão analisados por Mintezberg que correspondem à definição de procedimentos na tomada de decisão; e, por último, temos a legislação e regulamentação legal que estabelecem os limites e/ou obrigações relativamente a diversos processos de tomada de decisão.

No entanto, o decisor e a racionalidade a ele inerente, não se revelam suficientes para lidar e analisar toda a informação que se encontra disponível, quer a nível interno, quer externo. O desenvolvimento tecnológico a que se assiste, permite maior disponibilidade de acesso a uma vasta quantidade de informação a que outrora seria complicado aceder. Além desta facilidade acresce ainda o facto de facilitar a troca de informação à distância, constituindo uma mais valia geradora de oportunidades fulcrais para o desenvolvimento e crescimento da organização. As tecnologias além de permitirem o acesso a uma maior quantidade de informação, constituem já poderosas ferramentas de tratamento de informação extremamente pertinente para a tomada de decisão. Tudo depende do grau de estruturação dos problemas, como podemos ver na figura seguinte:

Figura 10- Grau de estruturação do problema



Adaptado de Malczewski, J (1999) GIS and multicriteria decision analysis, New York, John Wiley & Sons

Assim, o estado de necessidade permanente de informação como matéria-prima do processo de decisão suscita a emergência da informação certa, no momento oportuno e da forma adequada. Da mesma forma, e parafraseando Neves “ (...) poder-se-ia dizer que a qualidade da decisão se avaliaria pela pertinência, temporalidade e localização da mesma.” (Neves, 2002)

Focalizando o processo de tomada de decisão, podemos dizer que as decisões são o motor que suporta o funcionamento e desenvolvimento da organização. Este pressuposto incide na expectativa de se tomarem as decisões mais acertadas nos locais e momentos certos, para que se verifique a eficiência e eficácia de um sistema de informação de apoio à gestão. Os alicerces deste processo que assentam, fundamentalmente, na informação, base de sustentação do processo decisório, evidenciam a necessidade da definição de um verdadeiro sistema de informação de apoio à gestão. Tal tarefa não se afigura fácil, até pela mutação constante e ritmos de obsolescência da informação. Mas o que se preconiza é que se equacione a participação de elementos externos e internos na tomada de decisão, em função da natureza da decisão.

Assim “a participação na tomada de decisão é tanto mais importante quanto se deve ter em conta que a qualidade das decisões não é uma característica técnica (no sentido de uma apreciação inerente à sua lógica), mas anda associada à sua capacidade de transformar o real, ou seja, de dar origem a acções (...) O envolvimento dos diversos actores surge, assim, como uma necessidade dupla: para garantir uma decisão mais fundamentada, mas também mais apta a passar à acção.” (Neves, 2002)

Contudo, o crescimento da importância da informação nem sempre é acompanhado da implementação de sistemas de informação. Segundo Neves, “A existência de sistemas de informação, que garantam oportuna e atempadamente a informação externa e interna necessária às actividades/processos produtivos, à gestão de diversos recursos e à tomada de decisão, é hoje vital, tal como é fundamental poder dispor e fornecer a cada momento ao governo, ao público e aos destinatários da sua acção a informação solicitada ou útil à imagem externa da organização.” (Neves, 2002)

Impõe-se, nesta lógica, um sistema de informação com uma amplitude considerável no seu conteúdo, capaz de dar resposta às mais diversas questões, não apenas respeitantes ao funcionamento interno, mas também na dimensão externa da qual não se poderá alhear.

Porém, e no seguimento das teorias elencadas no ponto 2.1 importa, antes de mais, perceber algumas características peculiares que não devem ser descuradas aquando da análise da problemática da decisão. Seguidamente apontam-se algumas críticas que frequentemente são apontadas ao serviço público:

1. Relacionadas com a visão estratégica:

- ❑ A missão da organização fica em segundo plano. Os dirigentes preocupam-se apenas com o seu departamento, os seus empregados e o seu orçamento;
- ❑ Há uma falta de compreensão por parte dos funcionários do conceito de organização voltada para o cliente;
- ❑ A profissionalização dos funcionários públicos é deficiente;



2. Relacionadas com a visão tática:

- ❑ A manutenção de cargos e funções específicas e estanques choca com a flexibilidade e o dinamismo do mundo actual;
- ❑ As características burocráticas enraizadas inibem a iniciativa, desmotivam os indivíduos e transformam-se em conformismo e a falta de iniciativa;
- ❑ Os regulamentos, normas e procedimentos rígidos fazem com que o formal se sobreponha ao funcional;
- ❑ As decisões com base num sistema hierárquico formal (chefe) não permitem a participação
- ❑ O ambiente de trabalho comporta algumas tensões negativas;

3. Relacionadas com a visão operacional:

- ❑ As normas são criadas sem correlação com os custos;
- ❑ Não há relação entre os resultados obtidos e a remuneração.
- ❑ A quantidade de recursos humanos afectos não é compatível com as verdadeiras necessidades.

Nesta perspectiva qualquer proposta que introduza algumas inovações a esta lógica deverá tem em conta os constrangimentos acima mencionados.

Síntese

Após a definição dos objectivos e descrição da problemática subjacente à temática em causa, iniciou-se a revisão da literatura destacando os conceitos que constituem os pilares dos sistemas de apoio à decisão, não podendo por isso deixar de abordar os conceitos de dado, informação e sistemas de informação, passando pelo conceito de decisão e pela gestão da informação.

No âmbito dos sistemas de apoio à decisão, e de acordo com a revisão da literatura feita, pretendeu dar-se uma visão exaustiva da noção de sistema de apoio à decisão desde os objectivos, às características, aos factores críticos na sua construção, aos impactos e limitações existentes de modo a perceber como poderiam suportar futuramente os sistemas que se pretendia para o observatório social.

Abordamos, também a temática da gestão da informação, sendo a mesma entendida no sentido em que apoia a política global da organização; apoia os gestores na tomada de decisões; torna mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; apoia de forma interactiva a evolução da estrutura organizacional. E por último focamos temática da tomada de decisão, conceito fulcral e basilar neste trabalho. Aqui foram abordadas questões como os imponderáveis da decisão a estratégia decisória e as técnicas de decisão. Finalmente, e para melhor compreensão e contextualização do fenómeno recorreu-se ao seu enquadramento na administração pública de forma a perceber melhor as nuances resultantes da cultura instituída, no que irá constituir os estudo de caso do presente trabalho. Tudo isto porque a administração pública não tem correspondido a uma exigência assente em diagnósticos e planeamento, sobretudo no que diz respeito à área social, onde a recolha de informação é incipiente, não permitindo uma acção coerente e articulada.

Ora, este tipo de intervenção deixa de fazer sentido quando a complexificação dos fenómenos sociais se torna evidente pela emergência de novas problemáticas. A abordagem sectorizada e localizada deixa de fazer sentido suscitando uma análise compreensiva. É neste contexto que emergem os observatórios sociais que procuram não só alimentar uma



base de dados estatísticos, como também diagnosticar e avaliar problemas e necessidades de uma forma integrada, transformando-se num dispositivo ao serviço dos decisores.

Mais do que encontrar sistemas de informação pré-concebidos com aplicação universal, pretendeu-se, sobretudo, e sob abordagem eminentemente contingencial, perceber qual o trabalho que deve ser feito a montante da aplicação de um sistema de informação. O que se verifica, frequentemente, é que o sistema de informação é desenhado por uma equipa técnica ou por uma empresa contratada para o efeito, mas o trabalho de levantamento, rastreio e adequação das variáveis verdadeiramente necessárias à tomada de decisão é deixado para segundo plano. Ou simplesmente são definidas variáveis situadas ao nível operacional para serem contempladas no sistema de informação, mas é bastante difícil avançar para variáveis de nível estratégico, sobretudo para quem não tem um conhecimento profundo do funcionamento da organização.

O modo como muitos projectos de implementação de sistemas de informação são desenvolvidos, nomeadamente no que diz respeito à definição da estrutura de dados e variáveis, tem ficado ao livre arbítrio das equipas que desenham o projecto técnico. As consequências desta prática são evidentes: proliferação caótica e complexa de estruturas de dados, bem como redundância e inconsistência dos mesmo.

Com diversas experiências já levadas a cabo, e com os resultados que daí advêm, é importante reflectir sobre novas práticas onde a direcção da organização tenha um papel mais activo na possibilidade definir os requisitos de informação - incluindo as respectivas regras de gestão - associados aos processos de decisão. Por isso, a sua intervenção junto das equipas de informatização, deve estar presente durante todo o ciclo de desenvolvimento, variando o tipo e o grau de envolvimento consoante as fases do projecto e a maturidade das organizações. Desta forma, a direcção não deve ficar alheia ao processo de implementação de sistemas de informação, da mesma forma que a reorganização de processos não podem ignorar as oportunidades criadas pela tecnologia desde que isso não signifique que seja esta última a ditar as estratégias a seguir.

Por outro lado, a administração pública não tem correspondido a uma exigência assente em diagnósticos e planeamento, sobretudo no que diz respeito à área social, onde a recolha de informação é incipiente, não permitindo uma acção coerente e articulada.

Ora, este tipo de intervenção deixa de fazer sentido quando a complexificação dos fenómenos sociais se torna evidente pela emergência de novas problemáticas. A abordagem sectorizada e localizada deixa de fazer sentido suscitando uma análise compreensiva. É neste contexto que emergem os observatórios sociais que procuram não só alimentar uma base de dados estatísticos, como também diagnosticar e avaliar problemas e necessidades de uma forma integrada, transformando-se num dispositivo ao serviço dos decisores.

É sobre este dispositivo que iremos reflectir no próximo capítulo, procurando fazer uma incursão histórica, analisando as causas da sua emergência, e passando pelos diferentes dispositivos que tem surgido, sobretudo a partir da década de 70, com objectivos similares.

CAPÍTULO III - O OBSERVATÓRIO SOCIAL

(...) o social é uma coisa diferente de "muitos, muitos, muitos, sujeitos" e também algo mais do que "muitas, muitas, muitas intersubjectividades". Um "sujeito" e uma "intersubjectividade" só são possíveis (mesmo "transcendentalmente"), dentro e através do social. O social é um colectivo anónimo sempre já instituído, dentro do qual e através do qual podem aparecer "sujeitos", que os ultrapassam indefinidamente (são sempre substituíveis e substituídos) e que contém dentro de si um poder criador irreduzível à "cooperação" dos sujeitos ou aos efeitos de "intersubjectividade".

Citado em Cornelius Castoriadis (2003) O mundo Fragmentado Lisboa, Campo de Comunicação p. 67

No capítulo anterior observou-se com alguma exaustividade os modos de funcionamento do apoio à decisão, evidenciando os conceitos basilares e os autores que se debruçam sobre este tema. O *estado-das-coisas* ou o *estado-da-arte* é uma passagem indispensável em qualquer trabalho deste cariz, na medida em que permite comparar as diferentes perspectivas dos diversos autores que se dedicaram à temática.

Procurou-se, ainda, elencar os diversos sistemas de apoio à decisão disponíveis à data, sendo certo que a evolução exponencial deste tipo de sistemas trás, a qualquer momento, inovações e novos sistemas mais eficientes.

A cobertura perfeita das ferramentas informáticas no apoio à decisão é, por isso, uma tarefa quase utópica. Mas não é esse o objectivo deste trabalho. Pretendeu-se apenas dar uma visão das vantagens da utilização das ferramentas informáticas e metodológicas em determinados contextos de decisão, não pretendendo com isto encontrar uma solução universal. A este propósito, Rockart e De Long (1988) defendem que os sistemas informáticos não se adaptam a todos os estilos de gestão e não conseguem fornecer todo o tipo de informação de que os mesmos necessitam. E vão mais longe, ao referir que a existência de sistemas informáticos, *per si*, não fornece valor acrescentado só porque existem e estão disponíveis.

Os sistemas de apoio à decisão estão longe de atingir a universalidade, sobretudo no que diz respeito às plataformas tecnológicas. Alter (1992) prevenia já para o facto de que o apoio à decisão não passava por melhorar os sistemas computacionais, e que a busca desmedida de uma solução tecnológica pré-concebida pode conduzir até a uma limitação na tomada de decisão. Portanto, trata-se de melhorar o processo decisório e tudo o que o possa otimizar, e não de encontrar soluções estandardizadas e universais.

Costa (1999), refere que as actividades de tomada de decisão deverão implicar sempre pensamento e acção. A este propósito alega “Repare-se que nos dias de hoje, uma das grandes questões que se põem não é tanto a existência da informação mas, pelo contrário, a da discriminação dos dados relevantes entre uma grande quantidade de dados irrelevantes.” (Costa, 1999)

Segundo Palma dos Reis (1999) “o tipo de sistema de decisão a seleccionar depende da situação em causa, e pode variar desde o cálculo de médias ou de outros indicadores estatísticos até à avaliação de um conjunto de variáveis por um sistema pericial ou rede de neurónios que, em seguida, tomam e, eventualmente executam, uma decisão baseada na informação analisada” (Reis, 1999)

Em rigor, o que se pode retirar destas críticas, não tem a ver com a inutilidade da tecnologia, muito pelo contrário, na medida em que o uso destes sistemas tem aumentado de ano para ano, mas é sobretudo a definição e concepção do dispositivo que o sistema irá suportar aquilo que deve preocupar quem tenha em mãos qualquer projecto deste tipo. Sem este trabalho a montante, o sucesso destes sistemas informáticos estará profundamente comprometido.

Por outro lado, a necessidade deste Observatório, como já foi referido acima⁷, emerge de duas fortes condições que impulsionaram este trabalho:

- a) O modo incipiente, descoordenado ou, por qualquer outra via, orientado fora do mínimo rácio para a eficiência da decisão, em particular na Administração Pública;
- b) O contributo das Novas Tecnologias, Metodologias Aplicadas e a possibilidade da acopolação orientada destes dispositivos para a constituição de um Observatório tendo como função nuclear o apoio à decisão.

Começamos por observar a génese histórica da noção de Observatório, algo relativamente recente, mas que nos pode oferecer uma perspectiva mais alargada dos diferentes campos em que se instalam estes dispositivos, para depois podermos definir melhor a localização, funções e performance do Observatório que se pretende ver constituído.

3.1 Génese do Conceito de Observatório

O conceito de observatório invadiu a sociedade nas suas mais variadas dimensões, assistindo-se à emergência de diversos dispositivos que se afirmam como o espelho das problemáticas actuais na sociedade. Mais do que observar, um observatório constitui hoje um valioso instrumento para o conhecimento mais aprofundado das mudanças sociais permitindo, ao mesmo tempo, estudar formas de intervenção congruentes com essas mudanças que, no actual clima de imprevisibilidade e complexidade, tornam cada vez mais

⁷ A deslocação de que falamos é a que vai do ponto em que a decisão é tradicionalmente achada com base na informação e experiência do(s) líder(s) e face a **interesses e conveniências concretas**, sem grandes formas de **fundamentação do acto decisional** que é suportado pela autoridade e conveniência política da liderança. Com a emergência destes novos meios e o acesso indesmentível a quase toda a informação necessária, é essencialmente a fundamentação do acto decisional que se desloca sobre o suporte das novas tecnologias da informação que impõem a sua autoridade como tecnologia neutra e auxiliar que não pode ser dispensada. Este novo meio vem retirar "autoridade" e autonomia ao líder que já não pode reclamar ignorância ou não acesso à informação; não só se vê obrigado a ter informação em conta, mesmo que esta indique orientações adversas à sua conveniência imediata, mas essencialmente porque qualquer fundamentação do acto decisional passa por aqui. Observa-se assim um diferente e complexo processo para chegar à decisão, sendo que, no limite, o papel do líder tende a transformar-se mais no de um administrador executivo da decisão achada pelo sistema.

difícil o domínio de todos os factores que influem e contribuem para um determinado estado da realidade. No caso concreto das temáticas do desenvolvimento social e das problemáticas sociais, um dispositivo desta natureza revela-se ainda mais premente, dado que a observação continua das condições de vida dos indivíduos e das famílias, dos problemas sociais que estas enfrentam, fornecem informação relevante para o estabelecimento de medidas que colmatem ou atenuem essas mesmas problemáticas. A fecundidade desta estratégia torna-se perceptível se analisarmos a rápida mutabilidade dos fenómenos sociais na sociedade actual em estreita interacção entre condições, problemas e políticas.

“Sendo o contexto da complexidade, não um contexto pontual, mas o estado permanente da realidade, os instrumentos decisivos de pilotagem são instrumentos de gestão de complexidade, em particular de modelização do real, a modelização da sua interpretação e a modelização da intervenção, visando a redução da incerteza ao nível do conhecimento, compreensão e da antecipação.” (Zorrinho, 2001) É neste sentido que se compreende a impossibilidade de gerir sistemas da forma clássica, ou seja, prevendo e antevendo a evolução dos mesmos. Cada vez mais se trabalha com base em tendências, com modelos de descrição, modelos de leitura e modelos de intervenção na realidade, que perderam o carácter estanque e evoluíram para a flexibilidade e adaptabilidade permanente. A dimensão prospectiva resultante desta abordagem permite não a antecipação, mas a intervenção e participação na sua evolução.

Mas qual a génese deste tipo de dispositivos?

Morals reformed - health preserved - industry invigorated - instruction diffused - public burthens lightened - Economy seated, as it were, upon a rock - the gordian knot of the Poor-Laws are not cut, but untied - all by a simple idea in Architecture!-

Jeremy Bentham

No século XIX, o filósofo Jeremy Bentham introduziu a ideia do *Panopticon*. Literalmente significa visibilidade total ou panorâmica. Num âmbito mais geral, representa uma sociedade onde todos (*Pan*) estão a ser observados (*opticon*) constantemente, mas não

podem ver os que os observam. Quanto mais forte é esta ilusão, mais as pessoas se sentem compelidas a actuar para os que os observam, alimentando tal sentimento de onisciência invisível, que o *Panopticon* era um excelente método de controlo social.

O *Panopticon* original foi aplicado à construção de prisões, concebidas numa estrutura arquitectónica circular, onde as celas estavam dispostas de forma circular e direccionadas para a torre de guarda, posicionada exactamente no ponto central desta estrutura. Os presos não se viam, nem conseguiam ver os guardas. Mas um guarda apenas conseguia, desse ponto central do edifício, ver todas as celas.

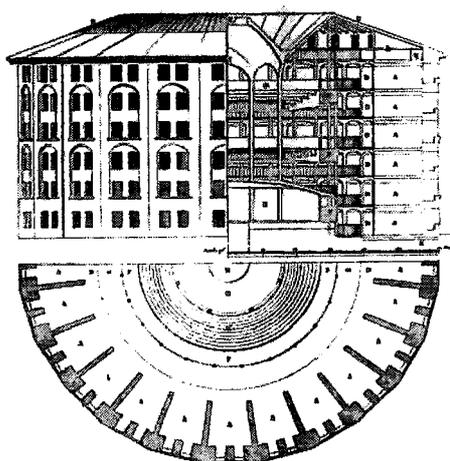


Figura 11 - O Panopticon de Jeremy Bentham

Fonte: <http://users.rcn.com/mackey/thesis/panpic.html> - acedido em 13-08-04

Actualmente, várias são as instâncias que utilizam os sistemas de vídeo vigilância criando este sentimento de estarmos a ser vistos sem ver quem nos observa.

O *Panopticon* tem sido extensivamente explorado na cinematografia e na literatura. “Mil Novecentos e Oitenta e Quatro” de Orwell é talvez o *ex-libris* da literatura que melhor retrata a tão banalizada expressão do *Big Brother*. Mais recentemente, os *reality shows* encarregaram-se de o concretizar no espaço dos media.

O Panopticon como símbolo dos métodos de controlo social foi revitalizado por Michel Foucault no final dos anos 70. No seu livro *Power/Knowledge*, Foucault invoca o panopticon recorrendo à expressão «*controlar-sem-ser-visto*», como símbolo último de poder de autoridade.

Também na obra *Discipline and Punish*, (or. *Surveiller et Punir*) Foucault faz referência ao Panopticon como “um instrumento de vigilância permanente, exaustiva, omnipresente, capaz de tornar tudo visível, enquanto pudesse manter-se invisível a si próprio... um olhar fixo e sem rosto que transformava todo o corpo social num campo de percepção” (Foucault, 1979) Outros teóricos sociais cedo aplicaram a metáfora do *panopticon* utilizada por Foucault a temas da Filosofia, da Ciência Política, História Cultural e da Sociologia. Enquanto nos anos 80 diversos autores começaram a identificar as ameaças à privacidade, foi o teórico cultural Oscar Gandy que galvanizou as preocupações mais prementes acerca da perda de autonomia na emergente sociedade da informação. O autor enumerou todos os tipos de instituições *all-seeing* que recolhiam e geriam dados pessoais que atravessam o globo. Esta lista incluía instituições como a CIA, instituições financeiras e a NSA⁸. A Internet começava também já a ser um foco de preocupação no comércio *on line*, sobretudo com a supervisão clandestina.

David Lyon no seu livro *Electronic Eye: The Rise of Surveillance Society*, também identificou os paralelismos existentes entre Bentham, Orwell e a sociedade da informação, que é já hoje, inevitavelmente chamada por muitos investigadores “Sociedade de controlo” – (Ciber).

“Deleuze afirma que Foucault «foi, na realidade, um dos primeiros a dizer que nos estávamos a afastar das sociedades disciplinares, que já deixamos para trás. Dirigimo-nos para sociedades controladoras que já não aprisionam as pessoas, recorrendo em vez disso a um controlo contínuo e à comunicação instantânea» (...) Num mundo totalmente em rede, onde cada ponto comunica directamente com qualquer outro ponto, o poder já não é sem rosto e invisível. Pelo contrário, opera à vista de todos” (Miranda, 2002)

⁸ “Goffman chama “instituições totais” as organizações através do tratamento da informação e dos dados pessoais podem converter-se em anos absolutos da vida das pessoas pela sua capacidade de controlo sobre as mesmas”

Felipe Centelles Bolós(1994?) *Sociotecnología*,Madrid, Ed. Azacanes p 130

Desde os primórdios à actualidade muita coisa mudou e o conceito de observatório não coloca a ênfase no controlo absoluto da realidade, mas no conhecimento que tem dela para posterior intervenção.

Nos anos 80, observatórios da mais variada índole começaram a aparecer, inicialmente ligados a estruturas de Estado ou para-estatais, depois também animados por ONG's e, finalmente, por organizações críticas em relação ao Estado. Não é por isso descabido associar a criação do *panopticon* à génese dos observatórios enquanto dispositivos de controlo ou de auxílio ao controlo. Aqui deve-se alertar para a necessidade de alguma reflexão em volta da génese do observatório e do perfil que o pode constituir, tanto como dispositivo de controlo do Estado ou instâncias institucionais, ou como dispositivo de desconstrução ou desmontagem do próprio Estado, quando operacionalizado por instâncias críticas ao Estado. A estatística, sobretudo com os primeiros recenseamentos realizados à população, estabeleceu-se como ciência positiva de controlo, primeiro da população e, depois, do que houvesse a controlar, desde que fosse possível encontrar e levantar a informação necessária.

Se os primeiros observatórios podem caber no grande espaço consignado pela *"surveillance"*, já estes últimos aparecem como dispositivos de *"sousveillance"*. Cabem nesta expressão porque, no essencial, controlam ou tentam controlar os dispositivos de controlo dos Estados, ou outros dispositivos que não tenham por finalidade primeira o bem social das populações. É que a tecnologia está disponível para todos e é frequente observar a eficácia desses dispositivos de *"sousveillance"* no modo como os dispositivos de *"surveillance"* são pressionados ao rigor máximo na recolha e utilização da informação disponível.

3.2 Delimitação do Conceito

Na sua origem, o termo Observatório vem da astronomia, depois foi utilizado pelas ciências médicas e, num período mais recente, pelas ciências sociais e económicas. Hoje são muitas as instituições que observam o funcionamento da sociedade sem no entanto se qualificarem

como observatórios. Para melhor compreender esta noção podemos dizer que um observatório necessita de responder a um conjunto de exigências: ter um sistema estruturado de recolha de informação, uma temática, informação produzida e analisada, actualização permanente, informação valorizada e divulgada a um conjunto de utilizadores.

Segundo Yolande (2004) trata-se de uma estrutura institucional com vocação exclusiva ou parcelar que, num domínio definido, correspondente a um ou dois espaços geográficos e sociais precisamente identificados e limitados, grupos ou amostragem de população circunscritos. Produz, recolhe e trata dados e produz informação quer quantitativa, quer qualitativa para análise posterior. Esta actualização de informação deve ser feita de uma forma regular e adquire valor quando se coloca à disposição de um conjunto de utilizadores.

Face à multiplicidade de observatórios que se diferenciam nas práticas e nas concepções, convém distinguir dois tipos de Observatórios diferentes: os que circunscrevem as suas actividades à recolha de informação e ao seu tratamento de maneira regular e sistemática, preocupando-se menos com a dinâmica da informação, e os que desenvolvem actividades no sentido de promover reflexões para intervenção futura. Os primeiros correspondem à primeira geração de Observatórios desenvolvidos nos anos 70 e constituem verdadeiras bases de dados não sendo, por isso, o seu objectivo directamente operacional: são os chamados Observatórios de contemplação. Os segundos são os designados Observatórios de acção, ou dispositivos de observação-informação-acção, sendo os seus objectivos mais precisos e dirigidos para futuras intervenções. São os casos dos Observatórios que se informam para poder comunicar a quem vai decidir a melhor forma de o fazer. Ao diagnosticar uma situação insatisfatória, o observatório promove uma reflexão sobre a melhor forma de conduzir essa situação para um estado melhor.

Independentemente desta tipologia é possível identificar outras formas de funcionamento: há aqueles concebidos sob o modelo de Fórum ou seminário que se traduzem na organização de colóquios, publicações de livros, brochuras. Aqui o que se pretende é o encontro de ideias e de personalidades

Outros funcionam mais sob uma espécie de instância de pilotagem ou de investigação, onde investigadores e *experts* definem programas de estudos e de investigação, assegurando-se da sua exequibilidade. Este tipo de dispositivos que operam ao nível local constituem frequentemente laboratórios universitários ou associações locais e tendem a satisfazer uma procura local (ajuda à decisão). Há ainda aqueles que são aparentados dos gabinetes de estudos, ao dispor de uma colectividade territorial e que produzem os seus próprios elementos de análise, associados à reflexão-acção no território de intervenção, fornecendo assim suporte à decisão.

Na esteira de Liorthois (1993), existe uma série de características essenciais que se prendem com os níveis de observação: por um lado é necessário uma abordagem micro, ou próxima das pessoas, que permita recolher dados qualitativos ou quantitativos sobre uma determinada população que é detentora de um conjunto de características específicas. Por outro lado é importante uma observação mais global, que permita estudar dados macro, que influenciem o nível local. Há, por isso, que saber integrar e articular o nível local e o global, o quantitativo e o qualitativo, e confrontar os dados ao nível micro e macro; este deve ser um instrumento prospectivo que sirva para elaborar previsões, antecipar acontecimentos e oferecer serviços com prevenção de riscos, à imagem dos sistemas de informações epidemiológicos ou meteorológicos; deve ter também um historial dos acontecimentos com influência sobre o domínio observado para melhor compreender as implicações dos fenómenos e agir sobre estes; deve constituir um instrumento de ajuda à decisão, programação, participante na definição de políticas locais, e até intervir no acompanhamento dos projectos para rectificar e afinar a sua acção, ao mesmo tempo que vão medindo os resultados; deve ser também um instrumento de observação que consegue retratar bem a realidade local de forma a realizar acções à medida, específicas para cada território. Não se trata então de ir à procura de um outro modelo atractivo e idêntico, mas partir de especificidades locais devidamente identificadas, integrando-as de modo a construir o observatório; não ser apenas um instrumento reservado a uma minoria de *experts* ou outros especialistas, colocado à disposição dos decisores e eleitos locais, mas integrar a sociedade civil para ser um instrumento útil às populações, trabalhando com eles e para eles sendo um local de debate, um local de partenariado local através da informação. Em termos de justiça social e cidadania, o Observatório deve conhecer e assinalar desigualdades, as insuficiências em termos de recursos: por exemplo, em que é que o acesso

à saúde, ao emprego, à informação beneficiam a franja mais desfavorecida da população em causa? Trata-se, em definitivo, de conhecer a distância que aumenta, cada vez mais, entre as supostas necessidades das populações desfavorecidas e as respostas insuficientes.

3.3 Observando os Observatórios

Em termos aplicativos podemos enumerar, a título de exemplo, alguns observatórios que buscam essencialmente uma finalidade social ou sócio-económica. A nível Internacional recorreremos a uma pesquisa onde se procurou recolher exemplos de dispositivos existentes em vários pontos do globo, como por exemplo:

| TIPOLOGIA | DENOMINAÇÃO |
|---------------------------|--|
| Social ou sócio-económico | Observatoire Social International, Social Watch, Observatoire des Inégalités, Observatorio Social y Secretaria Ejecutiva de la Asociación Argentina de Políticas Sociales, Observatorio Social de la FACSO-Argentina, Observatório Europeu da Droga e da Toxicodependência, Observatório Europeu do Racismo e da Xenofobia, Observatoire Social Européen -Bélgica. Observatoire National de la Pauvreté et de L'Exclusion Social Observatoire de la Delinquance |

Noutros casos, a temática poderá não ser restrita aos fenómenos sociais, mas focará mais aspectos tecnológicos, económicos, jurídicos, saúde, justiça, como é o caso:

| TIPOLOGIA/ Area temática | DENOMINAÇÃO |
|-----------------------------|---|
| Novas tecnologias | Observatory on the Information Society, Observatoire des Sciences et des Techniques, Observatoire des Évolutions Technologiques et des Métiers |
| Jurídico | Observatório Europeu das PME, EIRONLINE - Observatório Europeu das Relações Laborais, OEIL - Observatório Legislativo (Parlamento Europeu), |
| Saúde | The European Observatory on Health Systems and Policies, |
| Gestão | Observatoire Européen des Relations Industrielles, European Observatory of Industrial Relations, Observatório da Gestão Pública (Brasil). |

A primeira experiência neste âmbito data de 1976, quando o *Centre National de la Recherche Scientifique* de Paris levou a cabo uma experiência de observação a nível nacional⁹. Pretendia-se construir um sistema de observação da mudança económica e social. Para isso escolheram-se várias localidades como objecto de estudo, onde se pretendia observar sistematicamente modos de vida, a sua inserção profissional e intervenção na vida, e sua intervenção na vida social, em última análise o que se pretendia era ver qual a relação entre a mudança social e cultural com o processo económico de expansão e crescimento. Esta experiência teve a duração de aproximadamente uma década e envolveu 200 investigadores nas mais diversas áreas: geografia, história, sociologia, economia, etnologia, politologia. A recolha de informação ocorria a diversos níveis: os dados oficiais constituíam um primeiro

⁹ Na década de 70, a Direcção das Ciências Sociais do Centre National de La Recherche Scientifique de Paris desenvolveu uma experiência inovadora, não só em termos intelectuais como de métodos de trabalho. O grande objectivo era construir um sistema de observação da mudança económica e social, pretendendo ver qual a relação entre as mudanças sociais e culturais com os processos económicos de expansão e crescimento. Para tal escolheram-se diversas localidades como objecto de estudo onde durante cerca de uma década se observaram modos de vida da população, a sua inserção profissional e as diversas formas de intervenção social. A recolha de informação não se limitava às estatísticas oficiais e censos, mas congregava a informação recolhida pela equipa de investigadores, pelo conhecimento do terreno, recolha de informação junto das instituições, aplicação de questionários e entrevistas a interlocutores privilegiados. A vastidão das temáticas tratadas acabaram por dar uma visão bastante completa das localidades em estudo. Passam pela população, vida económica, agricultura, indústria, tecido empresarial, artesanato, comércio, equipamentos e vida social, estruturas tradicionais, poder vida política, e mudança de mentalidades, estrangeiros, etc. Esta experiência envolveu cerca de 200 investigadores nas áreas de história, geografia, sociologia, economia, etnologia e politologia. Daqui resultaram os Cahiers d'Observation du Changement Social. Uma colectânea de 18 volumes onde se explicam as metodologias e se analisa cada população alvo nas temáticas acima descritas.

recurso, como é caso dos censos e estatísticas institucionais. Numa segunda fase, a realização de inquéritos nas instituições, e durante a realização do trabalho de campo, conduziram-se entrevistas a interlocutores privilegiados das comunidades estudadas.

Na década de 80, o Banco Mundial em colaboração com o Plano das Nações Unidas para o Desenvolvimento, preocupados com as questões das políticas de desenvolvimento, lançaram-se numa colecta de dados estatísticos para acompanhar os programas de dimensão social. Nos anos 90, a emergência deste tipo de observatórios seria uma resposta à máquina pesada de inquéritos permanentes sobre as condições de vida para melhor compreender a realidade sócio-económica. A sua estrutura jurídica era bastante diversa e o campo de abrangência bastante diversificado. Além de serem produtores de informação e dados estatísticos, alguns alargaram o seu campo de actuação para a análise e realização de estudos.

No caso francês, o número de dispositivos que surgiram foi de tal ordem que o Conselho Nacional de Informação Estatística decidiu levar a cabo um inquérito que permitisse avaliar o tipo de observatórios existentes, a sua abrangência temática, ou geográfica, bem como o tipo de actividades desenvolvidas. Os números são, no mínimo, impressionantes. As estimativas apontam para um total de 500 observatórios, embora apenas 170 tenham preenchido devidamente o respectivo inquérito. Apontam-se algumas tipologias temáticas: observatórios da saúde, do emprego e formação, equipamento comercial, económico, dos transportes, do turismo, sistemas de informação geográficos, da energia, das novas tecnologias de informação, das ciências e técnicas, das empresas, da publicidade das finanças, alimentares, do ambiente, da água, da segurança, da pobreza, da acção social, ou simplesmente social etc.

No quadro seguinte apontam-se apenas alguns exemplos da extensa lista de observatórios analisados neste trabalho.

| TIPOLOGIA/ Area temática | DENOMINAÇÃO |
|-----------------------------|--|
| Económicos | <p>Centre d'études et des Recherches Economiques sur L'énergie, Centre d'Observation Economique Centre de Recherche, d'études et de Documentation en Economie de la Santé, Observatoire de l'Energie, Observatoire de la Consommation, Observatoire Français des Conjonctures Économiques, Observatoire de L'économie du Livre, Observatoire National des Équipements Commerciaux, Observatoire National des Marchés Immobiliers, Observatoire Économique des Prix des Produits Agricoles et Alimentaires, Observatoire du Marché International de la Construction, Observatoire National du Tourisme, Observatoire Économiques Régionaux de l'INSEE Observatoire des Coûts des Passages Portuaires, Observatoire des Exportations du Ministère de l'Equipment, des Transports et du Logement, Observatoire National des Transports, Observatoire du Commerce et des Échanges Électroniques,</p> |
| Novas tecnologias | <p>Observatoire des Sciences et des Techniques, Observatoire des Technologies Stratégiques,</p> |
| Saúde | <p>Fédération Nationale des Observatoires Régionaux de La Santé Haut Comité de Santé Publique, Institut de Veille Sanitaire,</p> |
| Social | <p>Comission Nouvelles Stratégies d'action Sociale Observatoire de l'Accueil de la Petite Enfance et du Soutien a la Famille, Observatoire de l'Action Sociale Départementale, Observatoire de l'Action Sociale des Villes, Observatoire de l'Enfance en Danger, Observatoire des Politiques Locales et Lutte contre l'Exclusion, Observatoire Français des Drogues et des Toxicomanies, Observatoire National de l'Action Social Décentralisée, Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale, Observatoire du Soutien au Vieillessement, Observatoire Sociologique du Changement,</p> |

| | |
|---------------------------|---|
| Ambiente | Institut Français de l'Environnement, Observatoire National des Zones Humides, |
| Emprego e formação | Observatoire des Métiers, de l'Emploi et de la Formation, Observatoire de l'Emploi Culturel, Observatoire et Réseau des Métiers et de l'Emploi en Environnement, |
| Cultural | Observatoire des Politiques Culturelles, Observatoire des Musées, Observatoire National de la Lecture, |
| Trabalho | Observatoire des Carrières, Observatoire du Monde du Travail, Observatoire des Dirigeants, |
| Igualdade | Observatoire de la Parité entre les Hommes et les Femmes, |

Em Portugal, o panorama não é tão prolífico, mas o certo é que nos últimos anos também se tem assistido a uma tendência semelhante para o aparecimento dos observatórios. Desde os dispositivos estatais, como é o caso Observatório para os Assuntos da Família; o Observatório da Imigração; Observatório da Saúde, Observatório da Ciência e das Tecnologias; Observatório da Sociedade da Informação; Observatório do Emprego; Observatório para a Integração das Pessoas Portadoras de Deficiência; Observatório Astronómico, Observatório das Actividades Culturais; passando por Observatórios criados nos meios académicos como, por exemplo: Observatório Permanente da Justiça, Observatório do Endividamento dos Consumidores, Observatório dos Poderes Locais, todos criados no âmbito de Centro de Estudos Sociais – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Observatório da Ciência e do Ensino Superior ou mesmo Observatório do Desenvolvimento do Alentejo, criado muito recentemente pela Universidade de Évora.

Existem ainda os observatórios de cariz mais descentralizado e ao serviço do poder local. Falamos concretamente das Autarquias e das Agências de Desenvolvimento Local que não perderam a oportunidade em constituir bases de dados concelhias ou mesmo distritais. Falamos no Observatório Social do Vale do Cavado; O Observatório Regional do Distrito de Leiria, o Observatório Social do Concelho de Sines, entre outros que provavelmente não se encontram disponíveis na Internet, mas que se encontram a desenvolver as suas actividades de “observadores” da realidade. No caso do Alentejo, a Fundação Eugénio de Almeida encontra-se a desenvolver um observatório com incidência nas Instituições Particulares de Solidariedade Social e o Núcleo local da Rede Europeia Anti-Pobreza está também a desenvolver actividades no sentido de constituir um observatório do terceiro sector.

Esta tendência para o despontar dos observatórios explica-se, em parte, pela descentralização dos poderes de decisão para as instituições locais nos domínios do planeamento, gestão do território, desenvolvimento económico ou acção social, marcada pela necessidade da optimização dos recursos agravados pela crise económica. Portanto os decisores responsáveis pela gestão ao nível local precisaram de ter acesso a sistemas de apoio à decisão sobre matérias que anteriormente não eram da sua competência, nomeadamente no que diz respeito aos recursos locais existentes. Assim, os decisores solicitam a criação de instrumentos de pilotagem mais adaptados à sua exigência de visibilidade apelando ao desenvolvimento de centros de informação com a finalidade de criar uma visão territorial e inter-institucional das políticas sociais e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Por outro lado, a adequação dos sistemas de informação macroeconómicos disponíveis às novas necessidades da decisão pública revela-se pertinente face à diminuição do âmbito da recolha da informação. Esta última requer uma “malha” mais fina capaz de captar o nível local e mesmo infra-departamental. Quando o Estado não está decidido a investir na produção de informação local, não a vendo como uma mais valia informacional amparada pela necessidade do desenvolvimento de uma informação à medida para melhor qualificar a decisão pública local, deixa o campo aberto a projectos de diversos observatórios que se podem orientar para este tipo de projectos mas também uma tentativa de coordenação para a exploração e valorização de informações locais frequentemente dispersas.

Finalmente, contribuíram para a “febre” da observação a banalização da informática através da acessibilidade crescente das tecnologias de informação e comunicação, o baixo custo desta tecnologia, rapidez na difusão da informação...

3.4 Justificação da Necessidade do Observatório

Nas organizações, o processo decisório reveste-se de um carácter permanente. Na imensidão de problemas que podem aparecer, torna-se quase impossível o gestor ou qualquer outra chefia ter o conhecimento de todas as variáveis intervenientes naquele processo e tomar a decisão mais acertada, *i.e.* a que após análise dos pontos fortes e pontos fracos apresenta menos aspectos negativos e mais vantagens. Mais do que a tão proclamada informação, o dirigente necessita de informação actualizada e até informação previsional que lhe permita avaliar as tendências do meio envolvente, no sentido de antever até algumas medidas posteriores às decisões que vai tomar em tempo útil. Em última instância, o que se pretende é reduzir a incerteza e o risco. Ora, perante o manancial informacional existente nas organizações torna-se difícil proceder ao tratamento de toda a informação sem o recurso a sistemas de apoio à decisão informatizados. Normalmente o recurso a estes sistemas permite um tratamento de um maior número de variáveis num menor espaço de tempo, poupando assim recursos e possibilitando uma decisão no imediato com maior eficiência. Outra das vantagens passa pela visibilidade dos dados mais relevantes, isto é, com estas aplicações é possível elaborar gráficos e tabelas que permitem visualizar o essencial num breve espaço de tempo, sem haver a preocupação de proceder a operações complexas e enormes relatórios de números quase imperceptíveis.

Por outro lado, com este tipo de aplicações é possível melhorar a qualidade das decisões recorrendo a um maior número de alternativas, é possível avaliar os riscos em cada uma delas e recorrendo até a *expert systems* é possível fazer simulações. Todas estas possibilidades vão no sentido de minimizar os riscos de uma determinada alternativa, contribuindo para a escolha mais acertada. E, por último, Simon (1977) alerta-nos para os limites cognitivos e de armazenamento da informação da mente humana, daí a necessidade de um dispositivo de suporte da informação na actividade organizacional.

Ora na Administração Pública esta situação é bastante mais complexa. Se por um lado está extremamente condicionada à formalização de processos, ou seja, ao conhecimento explícito, por outro a maior parte das vezes este conhecimento não é estruturado em sistemas de informação, perdendo-se o seu conteúdo na imensidão de pastas e arquivos, em papel ou em formato electrónico, ou simplesmente na memória dos colaboradores.

No caso concreto da temática social a complexidade dos fenómenos ganha outra dimensão. A dificuldade que se verifica na análise das problemáticas enquadradas nas dinâmicas actuais torna mais difícil a definição de procedimentos perfeitamente estruturados e sistemas de apoio à decisão pouco flexíveis.

Síntese

Uma vez realizado o enquadramento teórico, procurou-se analisar o conceito de observatório social fazendo uma incursão histórica, analisando as causas da sua emergência, e passando pelos diferentes dispositivos que tem surgido, sobretudo a partir da década de 70, com objectivos similares.

Da vasta pesquisa efectuada no âmbito dos observatórios sociais foi possível perceber a importância dos mesmos para o conhecimento das mudanças sociais. O seu papel é tanto mais pertinente quanto mais pragmática e interactiva for a sua intervenção na sociedade. Ora, o papel contemplativo que se atribui à maioria dos observatórios não é aquele que se pretende para este observatório até porque o tipo de organização permite a operacionalização de algumas formas de intervenção ajustadas às dinâmicas sociais verificadas na actualidade.

Para a implementação deste Observatório importa ter em atenção o contexto de Administração Pública, na qual há um condicionamento na formalização de processos, e sobretudo não existem sistemas de informação concretamente na área social, o que contribui para que a informação se perca na imensidão de pastas e arquivos, em papel ou em formato electrónico, ou simplesmente na memória dos colaboradores.



Para perceber a importância/necessidade de um dispositivo suficientemente flexível, mas razoavelmente estabilizado para apoio à decisão realizou-se o trabalho de campo onde foram conduzidas entrevistas aos dirigentes e chefias intermédias que constituirá o teor do capítulo.

**CAPÍTULO IV - ESTUDO DE CASO - APLICAÇÃO AO CENTRO DISTRITAL
DE SEGURANÇA SOCIAL DE ÉVORA**

É preciso sentir a necessidade da experiência, da observação, ou seja, a necessidade de sair de nós próprios para aceder à escola das coisas, se as queremos conhecer e compreender

Durkheim, Émile

4.1 Notas Metodológicas

A investigação em sistemas de informação é um campo relativamente recente face aos diversos campos científicos existentes, tendo em conta que esta disciplina emergiu a partir dos meados da década de 60. Apesar da sua actualidade os avanços tecnológicos ocorrem a uma tal velocidade que a produção científica tem sido profícua não só em número como na diversidade de temas abrangidos. Segundo Ives et al. “A pesquisa em sistemas de informação é a investigação sistemática do desenvolvimento, do uso e/ou impactos de um sistema de informação no ambiente organizacional” (Ives, 1980)

De uma forma simplista podemos dividir a investigação em Sistemas de Informação nas seguintes perspectivas: a primeira, que é o desenvolvimento dos Sistemas de Informação, tem a ver com o processo de planificação levado a cabo antes de qualquer implementação; e a segunda identifica-se com o uso dos sistemas de informação, entendido aqui numa acepção abrangente, isto é, incluindo noções de funcionamento e impacto.

Ora, esta dissertação situa-se claramente na primeira perspectiva. Historicamente é a perspectiva mais antiga e pretende responder a uma questão: Como construir um bom sistema de informação?

Mas as potencialidades de um sistema de informação na realidade organizacional são tantas que seria fastidioso estar aqui a enumerar todas elas e, por isso, mencionar-se-à apenas a temática enquadrante desta tese: o apoio à decisão. Originalmente a ideia dominante era a

de automatizar certos modelos da investigação operacional utilizados pelo decisor no processo de decisão. Mais tarde Dickson (1977) propôs um quadro conceptual que explicava as relações entre o decisor, o processo de decisão e o sistema de suporte. Este quadro conceptual onde o decisor é considerado o consumidor da informação conserva a sua influência nas pesquisas actuais no domínio da decisão individual.

Com o desenvolvimento dos sistemas de informação emergiram diversas correntes de investigação, mais ou menos ligadas às inovações tecnológicas, como é o caso dos trabalhos de inteligência artificial com a utilização dos *expert systems* e das redes neuronais, ou pela crescente utilização dos *datawarehouse* e de métodos de *datamining*.

A actualidade parece ter trazido mudanças mais profundas: - a vontade de abrir o problema às decisões menos estruturadas podendo por em causa a pertinência do modelo: Formulação do problema - concepção das alternativas - escolha de uma solução - para a análise das necessidades do decisor e interrogando-se sobre o papel da natureza do conhecimento mobilizado no processo da acção; - ter mais em conta o contexto organizacional indo à verificação do nível de análise individual apreciado até aqui e considerando o apoio à decisão como uma assessoria para a construção colectiva de sentido através da confrontação de múltiplas representações.

Se, por um lado, a delimitação teórica do objecto de estudo de uma qualquer investigação no domínio das ciências sociais é fundamental, por outro lado, igualmente importante é a identificação do enquadramento metodológico que lhe serve de suporte, dado que é precisamente a matriz metodológica que imprime as características peculiares de uma investigação concreta.

No que diz respeito à pesquisa propriamente dita, podemos apontar diversas fases. Numa primeira fase procedeu-se à pesquisa bibliográfica procurando obras que, de alguma forma abordassem o tema, de modo a tomar contacto com o *state of arts* neste domínio, mais concretamente para averiguar o que é que de mais importante se tem publicado na área dos sistemas de informação, tendo em especial atenção os sistemas de apoio à decisão.



Paralelamente, procedeu-se à recolha e análise de informação sobre dispositivos semelhantes ao observatório que se pretende desenvolver que a nível a nível nacional, quer a nível internacional, sobretudo no caso francês que foi pioneiro neste tipo de experiências, nomeadamente nos célebres "*Cahiers d'Observation du Changement Social*" já referidos no capítulo anterior. Recorreu-se também à Internet, procurando novos conhecimentos nesta temática que pudessem auxiliar a elaboração de um trabalho imbuído das novas tendências teóricas, desde que adequadas aos nossos objectivos.

Posteriormente, e na realização do trabalho de campo, procedeu-se à recolha dos dados, isto é, à aplicação das entrevistas semi-estruturadas¹⁰ que foram elaboradas com o intuito de procurar respostas de forma a irem ao encontro dos objectivos estabelecidos. A realização das entrevistas foi complementada com observação participante na organização em causa ocorrendo entre Junho de 2004 a Fevereiro de 2005

A amostragem foi obtida através do método não probabilístico intencional, em que o investigador escolhe deliberadamente a amostra por considerá-la representativa, isto é, escolhem-se os indivíduos mais fortemente conhecedores das características específicas da problemática que se pretende analisar.

Após a realização das entrevistas foi necessário efectuar o tratamento da informação obtida para uma compreensão e visualização mais clara e objectiva dos fenómenos. Para o tratamento das entrevistas recorreu-se à análise comparativa, ou seja, em cada pergunta comparou-se o tipo de respostas que foram dadas, permitindo perceber por vezes uma tendência de resposta, ou opiniões divergentes, que irão ser dissecadas, uma vez que se podem tornar complementares. Procurou-se por isso combinar a análise quantitativa com a análise qualitativa da informação.

À semelhança do capítulo anterior, o presente capítulo constitui a parte empírica do relatório de investigação, e nesta perspectiva, procura-se analisar as entrevistas levadas a cabo como fonte de informação privilegiada e grande auxiliar na constituição deste projecto de Observatório. As entrevistas, além de cederem informação não transcrita em qualquer

¹⁰ Vd. instrumento de recolha de dados em Anexo II

documento, aproximaram-nos da realidade pela visão dos entrevistados que estão no campo de actuação da temática em causa.

A implementação de um dispositivo da natureza anteriormente descrita não pode ser desenvolvida sem o envolvimento da própria organização e dos colaboradores da mesma. Com isto, não estamos apenas a falar no sucesso da sua implementação, mas antes da necessidade de adequação às necessidades da própria organização. Assim, os procedimentos metodológicos do trabalho de campo apresentam dois aspectos distintos. Numa primeira fase definiram-se os objectivos, o delineamento da pesquisa e a construção e validação do instrumento de recolha de dados. A segunda fase reporta-se à recolha de dados propriamente dita e à análise dos mesmos.

O trabalho de recolha de dados foi, no entanto mais complexo que a aplicação de simples entrevistas aos colaboradores da organização que desempenham cargos de chefia quer de topo, quer intermédios. De facto a recolha de informação intra-organização teve uma forte componente de consulta de informação disponível, nomeadamente relatórios internos, conversas informais com os técnicos tendo sido relevante para o processo de selecção de variáveis pertinentes para o dispositivo, bem como a participação em reuniões de trabalho que permitiram perceber as lacunas que este dispositivo viria preencher.

Paralelamente, recorreu-se a informantes-chave, isto é a *experts* que participam, ou já participaram na constituição/desenvolvimento de alguns observatório e, portanto, pretendeu-se recolher informação sobre boas práticas de modo a canalizar as sinergias já existentes no contexto regional do Alentejo.

Mas passemos então ao instrumento de recolha de dados. Pretendeu-se com a entrevista observar e entender as vantagens e implicações dos sistemas decisoriais aplicados, bem como recolher informações que permitissem a definição de variáveis de apoio à monitorização de um observatório, de forma a permitir uma adequada construção de uma base de dados para suporte à actividade deste dispositivo. Desta forma, o instrumento utilizado foi a entrevista estruturada de modo a permitir o tratamento uniforme nas questões, embora se introduzissem questões abertas, onde cada entrevistado expressava o seu entendimento sobre as questões colocadas.

Passemos então à estrutura da entrevista. A entrevista estruturou-se em três partes: a primeira reportou-se aos **fundamentos da tomada de decisão** onde se pretendeu perceber os elementos considerados mais pertinentes para a tomada de decisão mais otimizada, os critérios utilizados mais frequentemente na tomada de decisão e a pertinência da existência de uma base de dados actualizada para apoiar as decisões quotidianas. Foi ainda colocada uma questão que está profundamente relacionada com a **tipologia de organização** aqui presente e que tem a ver com a decisão orientada para a chefia hierárquica superior ou para decisões onde se pretendeu averiguar até que ponto a decisão fundamentada por dados objectivos prevalecia a uma orientação ou directiva política superior.

Na segunda parte procurou-se averiguar o papel facilitador das novas tecnologias nomeadamente no acesso mais fácil e rápido à informação e na procura activa da informação útil¹¹.

A terceira parte reportou-se então ao observatório propriamente dito onde se pediam os indicadores que o entrevistado seleccionaria para integrar esta estrutura. Procurou-se saber que importância teria o Observatório no conhecimento sistemático da realidade local, e qual o papel que poderia ter no planeamento estratégico da organização. Foram ainda colocadas questões abertas no sentido de aferir em que medida poderia uma estrutura deste género contribuir para a definição de propostas coerentes, pragmáticas e inovadoras. Que qualidades, características específicas deveria ter um observatório, e como deveria ser estruturado, quais as valias que consideravam existir no acesso de um superior hierárquico ao observatório social para a tomada de decisão?

¹¹ No entender de Amaral (1994) muitas organizações não se apercebem de alguns excessos na procura e manutenção da informação. A classificação da informação como crítica, útil, interessante e sem interesse identifica já a informação em função do papel que pode desempenhar nas actividades da organização. A informação crítica será aquela que é identificada como essencial para a sobrevivência da organização e a mínima será a fundamental para uma boa gestão da organização. Há ainda a informação potencial que está intimamente ligada à obtenção de vantagens competitivas. A informação lixo será aquela que obviamente não representa nenhuma mais valia para a organização.

4.2 Caracterização dos inquiridos

O universo de inquiridos é composto na sua maioria por indivíduos do sexo feminino, não sendo totalmente estranho pelo facto da área social ser dominada maioritariamente por elementos deste sexo.

Gráfico 1 Sexo dos Inquiridos



Relativamente aos cargos, foram entrevistados 2 chefias de topo e 7 chefias intermédias. É interessante salientar que as respostas foram bastante condicionadas pelo cargo que o entrevistado ocupava na organização. De facto, a noção de decisão nas chefias de topo estava mais relacionada com decisões não estruturadas, enquanto as chefias intermédias assumiram mais a posição de tomada de decisão semi-estruturadas.

As áreas de intervenção dividiram-se em: Infância e Juventude, Família e Comunidade, Cooperação e Licenciamento e Rendimento Social de Inserção. Estas áreas estão incluídas na Unidade de Protecção Social de Cidadania.

4.3 Fundamentos da tomada de decisão

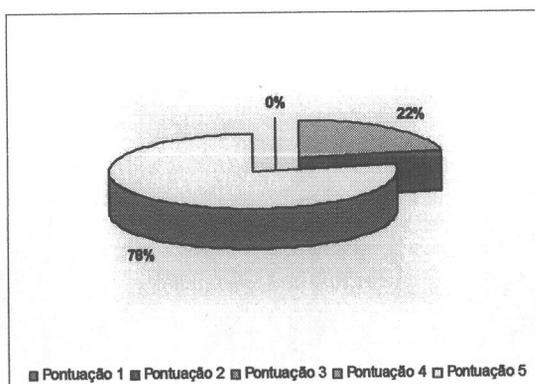
4.3.1 Elementos considerados pertinentes na tomada de decisão

Para perceber a importância dos diversos elementos intervenientes na tomada de decisão recorreu-se a uma pergunta onde se dispunham os diversos elementos, a saber a existência de informação, a comunicação (recurso ao indivíduo – conhecimento tácito, a equipa e recurso à tecnologia – quando existem dados armazenados.

Para já pretende-se analisar isoladamente cada uma delas, dado que em cada elemento era pedida uma pontuação relativamente à pertinência na tomada de decisão:

No que respeita à existência de informação 78% dos entrevistados atribuíram 5 pontos à importância da existência da informação na tomada de decisão, enquanto que 22% lhe atribuíram 4 pontos.

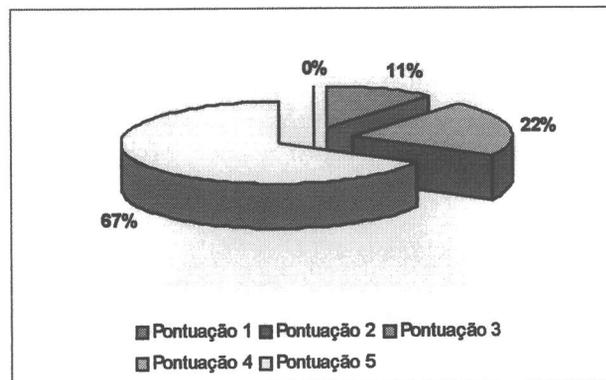
Gráfico 2 Importância da existência da Informação na tomada de decisão



No caso da comunicação, isto é, recurso ao indivíduo que possui conhecimento tácito podemos verificar que 67% dos entrevistados atribuíram 5 pontos à importância do recurso ao indivíduo que detêm a experiência efectiva no campo de acção da tomada de decisão em

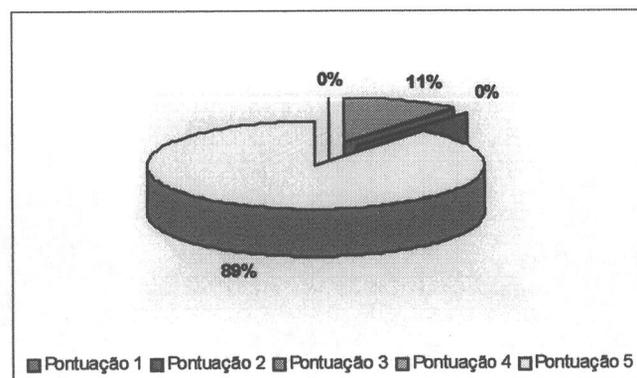
causa. Cerca de 22 % atribuíram quatro pontos e apenas 11% atribuíram 3 pontos. Importa referir que a pontuação menor foi atribuída por uma chefia de topo.

Gráfico 3 Importância da comunicação – recurso ao indivíduo com conhecimento tácito - na tomada de decisão



Já em relação ao recurso à equipa para a tomada de decisões, as respostas obtidas estão localizadas apenas na pontuação máxima, 5 pontos com 89% das respostas e a pontuação média, 3 pontos com 11% das respostas. Mais uma vez o recurso à equipa não se revela como um elemento extremamente pertinente nas chefias de topo.

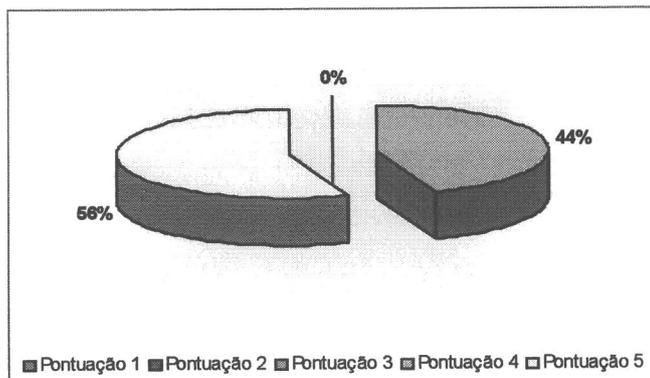
Gráfico 4 Importância do recurso à equipa na tomada de decisão



Finalmente, no que diz respeito ao recurso à tecnologia, quando existam dados armazenados, as opiniões dividem-se entre as duas pontuações maiores de uma forma

quase equitativa, ou seja 56% dos entrevistados atribuíram 5 pontos a este item e outros 44% atribuíram 4 pontos.

Gráfico 5 Importância do recurso à tecnologia, quando existem dados armazenados, na tomada de decisão

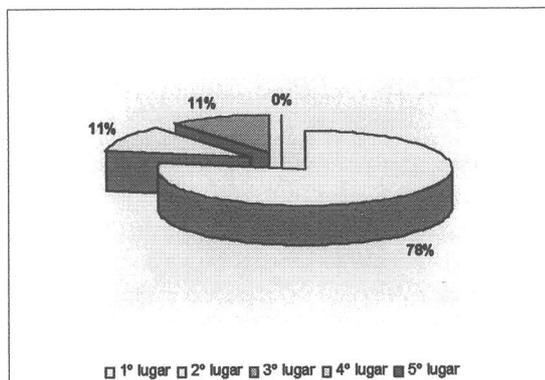


Da análise aqui efectuada, vimos que a existência de informação é fundamental para a tomada de decisão sendo o elemento que reuniu maior consenso na atribuição da pontuação máxima.

4.3.2 Critérios utilizados na tomada de decisão

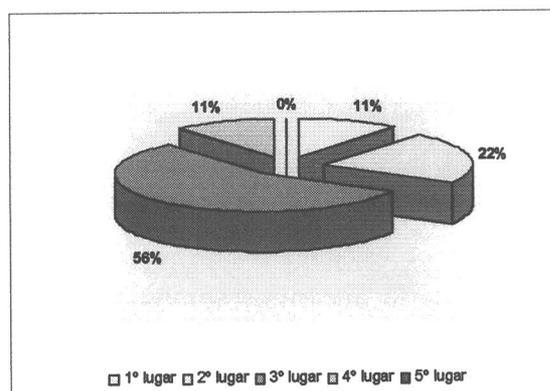
A informação existente é sem dúvida o critério ao qual os entrevistados recorrem em primeiro lugar recolhendo 78% de respostas na primeira posição. Existem ainda 11% que recorrem à informação apenas em 2º, e na mesma percentagem que só recorra em 3º lugar.

Gráfico 6 Utilização da Informação na tomada de decisão



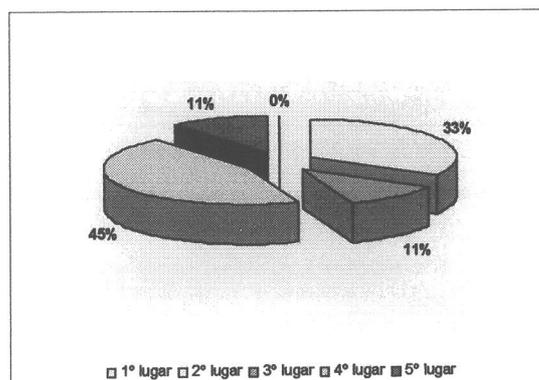
No que respeita ao recurso do procedimento habitual na organização as maioria das respostas recaem na 3ª posição com 56%. Existem ainda 22% que recorrem à a este procedimento em 2º lugar. Há ainda a referir que 12% revelaram que a sua utilização em 1º lugar e na mesma percentagem há os que apenas recorrem já na última posição, neste caso o 4º lugar.

Gráfico 7 Recurso ao procedimento habitual na organização na tomada de decisão



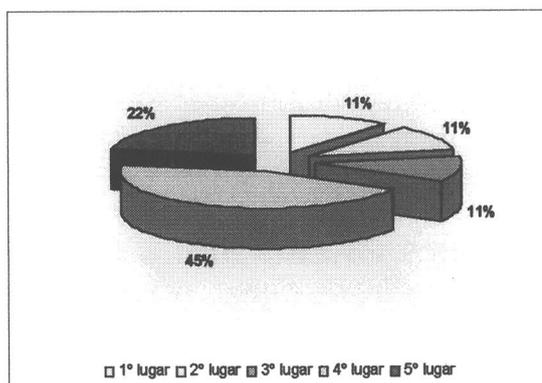
A maioria das respostas indicam que apenas recorrem aos superiores hierárquicos na tomada de decisão em 4º lugar, ou seja 46%, embora 33% revele que este seja um procedimento ao qual recorre na segunda posição. Apenas 11% considera o superior hierárquico na terceira alternativa e na mesma percentagem remetem esta opção para 5º lugar revelando que raramente recorrem à chefia hierarquicamente superior para a tomada de decisão.

Gráfico 8 Recurso a superiores hierárquicos na tomada de decisão



O recurso à intuição foi a pergunta que mais disparidade gerou nas respostas apresentadas. Assim 11% revelou que recorre à intuição em 1º lugar, a mesma percentagem recorrem em 2º e 3º lugar. Por outro lado, 46% revela que recorre à intuição já em 4º lugar. Existem ainda 22% dos entrevistados afirma que raramente recorre a este critério e apresentam mesmo outros critérios não mencionados. É o caso do recurso à equipa técnica a que recorrem mais frequentemente em 2º lugar. Curiosamente à medida que subimos na escala hierárquica das chefias a intuição adquire maior importância.

Gráfico 9 Recurso a intuição na tomada de decisão

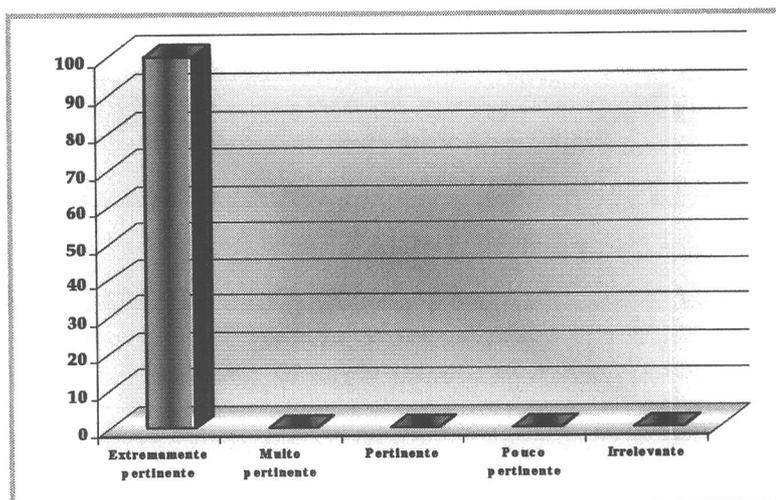


Existem ainda outros factores que foram referidos é o caso do recurso a reuniões com equipa técnica para decisões conjuntas referido por 33% dos entrevistados colocando-os em 2º lugar na tabela. A experiência foi outro factor referido por 11% e colocado na 3ª posição.

4.3.3 Pertinência da existência de uma base de dados para apoiar as decisões quotidianas.

Para avaliar a pertinência da existência de uma base de dados para apoiar as decisões quotidianas pediu-se aos entrevistados que indicassem o grau de pertinência que se poderia situar entre extremamente pertinente a irrelevante. As respostas recaíram inequivocamente na opção extremamente pertinente o que revela desde logo a necessidade unânime de uma base de dados para o apoio de decisões.

Gráfico 10 - Pertinência da existência de uma base de dados

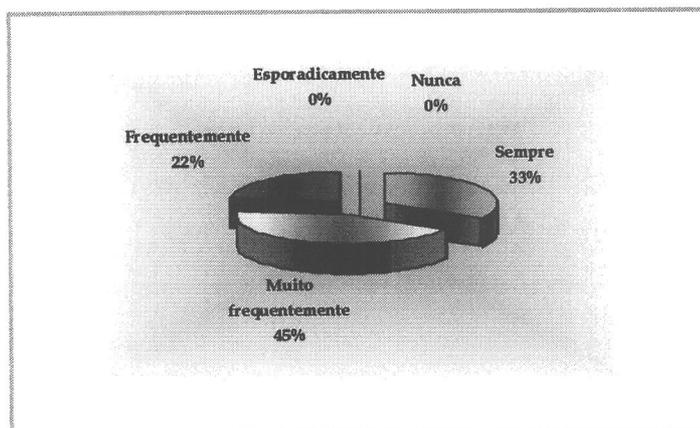


4.3.4 Recurso à utilização deste dispositivo para apoiar as decisões quotidianas.

Reconhecendo a importância deste dispositivo pretendemos avaliar se realmente os entrevistados recorreriam à sua utilização para apoiar as decisões. As respostas variaram entre o sempre e o frequentemente, com 33% que afirmaram inequivocamente que

recorreriam sempre à utilização deste dispositivo caso ele existisse, 45% recorreriam muito frequentemente e 22% frequentemente.

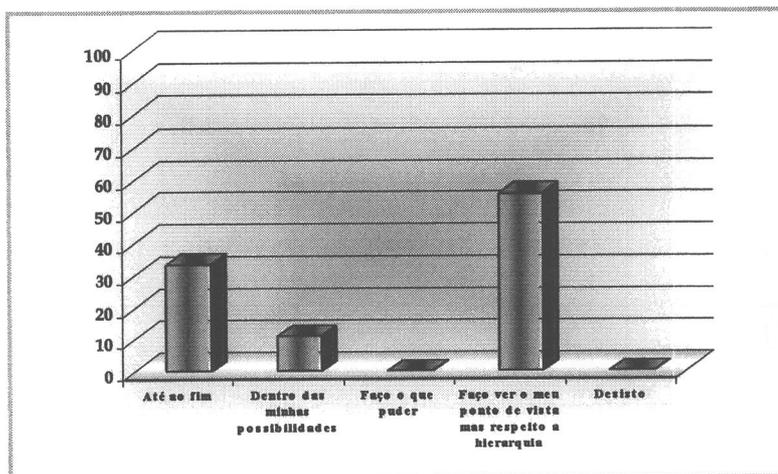
Gráfico 11 - Recurso à utilização deste dispositivo



4.3.5 Condicionamento da tomada de decisão baseada numa base de dados bem constituída pela hierarquia ou orientações políticas superiores.

Tendo a percepção da estrutura organizacional em causa, isto é em contexto de administração pública pretendemos avaliar até que ponto as decisões são condicionadas pelos superiores hierárquicas. Por isso foi apresentada uma situação fictícia que era baseada no facto do entrevistada ter acesso a uma base de dados bem constituída e actualizada através da qual conseguiria encontrar e fundamentar a decisão. No entanto existiria uma orientação política e hierárquica que lhe impunha um desvio bastante acentuado dessa decisão. O que se pretendia saber era até que ponto estaria, o entrevistado, a lutar pela sua decisão. Assim 56% declarou que apresentava o seu ponto de vista mas respeitando a hierarquia. Já 11% indicou que lutaria dentro das suas possibilidades e 33% afirmou que estaria disposto a lutar até ao fim. Mais uma vez importa referir que as chefias de topo são aquelas que inequivocamente asseguram lutar pela sua decisão até ao fim, facto compreensível dado estarem no topo da hierarquia e portanto a decisão final acabará quase sempre (desde que não dependa de instâncias superiores) neste patamar.

Gráfico 12 – Prevalcimento da tomada de decisão baseada em bases de dados sobre as hierarquias



4.4 O Papel das novas tecnologias

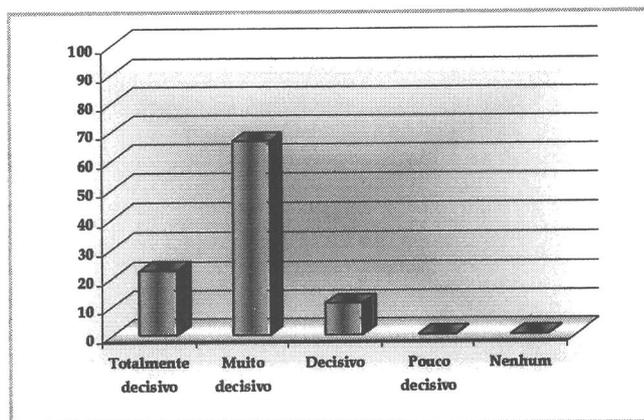
Com vista a analisar a influência das novas tecnologias na melhoria da eficácia/eficiência dos resultados na organização foram colocadas três perguntas que incidiram nos esquemas procedimentais informatizados, no acesso mais rápido e fácil à informação e o seu papel na procura activa da informação útil (com influencia directa na tomada de decisão).

4.4.1 O papel dos esquemas procedimentais informatizados, aplicados ao processo de decisão, na optimização dos resultados

Ainda no âmbito da temática do apoio à decisão e com o intuito de compreender o papel dos esquemas procedimentais informatizados na optimização dos resultados da organização, pediu-se aos entrevistados que se posicionassem numa escala de 5 pontos que variava entre o totalmente decisivo e nenhum. Assim 67% dos entrevistados considerou claramente que os mesmos são muito decisivos para a melhoria da eficácia /eficiência dos resultados na organização. Totalmente decisivo foi seleccionado por 22%, e apenas 11%

consideraram que era decisivo mas não condicionante da melhoria dos resultados na organização.

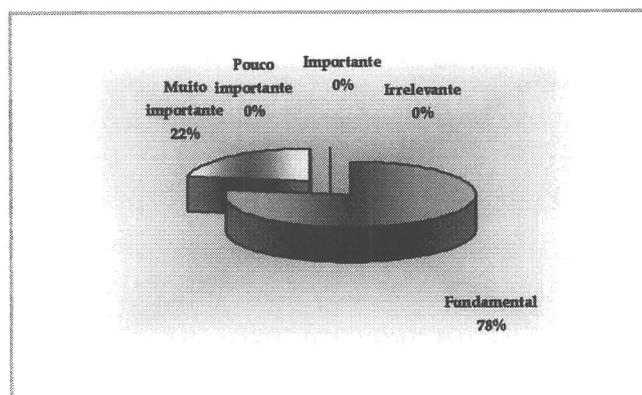
Gráfico 13 - Papel dos esquemas procedimentais informatizados



4.4.2 A contribuição das novas tecnologias contribuir para o acesso mais fácil e rápido à informação

Pretendeu-se, também, saber que papel poderia ter, as novas tecnologias, no acesso mais rápido e fácil à informação. Para isso facultou-se uma escala de cinco graus onde se pedia que o entrevistado se posicionasse entre o fundamental e o irrelevante. Os resultados não levantam dúvidas, a esmagadora maioria (78%) não hesitou assumir que as novas tecnologias são fundamentais para o acesso mais rápido e fácil à informação. Os restantes 22% ainda assim consideraram que as novas tecnologias são muito importantes para o propósito em causa.

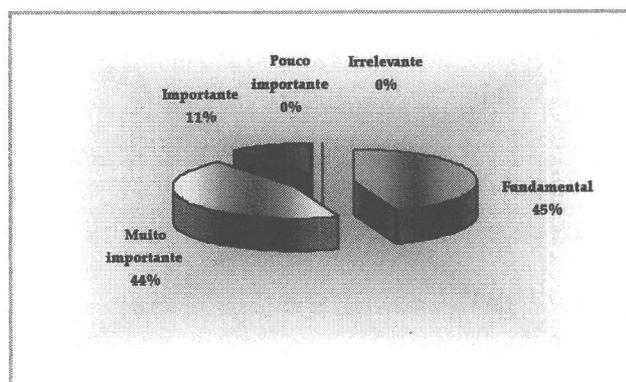
Gráfico 14 - Contribuição das novas tecnologias



4.4.3 O papel das novas tecnologias na procura activa de informação útil

Já o papel das novas tecnologias na procura activa da informação útil não levanta tanta unanimidade. Assim 45% dos entrevistados consideram que as novas tecnologias são um factor fundamental na procura da informação útil, mas 44% acha que estas têm um papel muito importante, mas não são o único factor a ter em conta e 11% acham que é importante mas a organização não deve estar dependente disso.

Gráfico 15 - Papel das novas tecnologias na procura activa de informação útil



4.5 O observatório no contexto organizacional

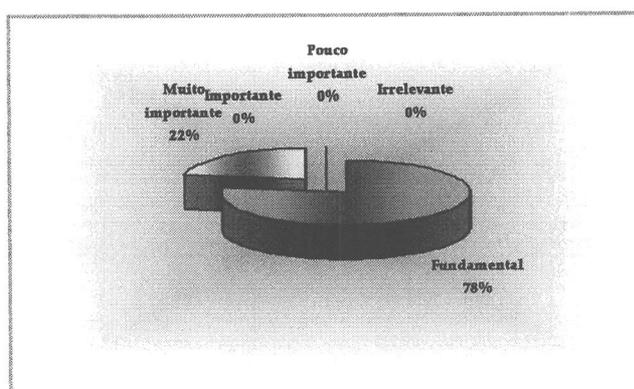
4.45.1 Os indicadores seleccionados para integrar o Observatório

Neste ponto solicitámos aos entrevistados que nos indicassem as variáveis que considerariam pertinentes para integrarem o observatório, como variáveis que seriam permanentemente actualizadas de modo a permitir um retrato o mais próximo possível da realidade. Assim, resultaram um conjunto de indicadores e variáveis que apresentaremos na parte seguinte deste trabalho.

4.5.2 A importância do Observatório no conhecimento sistemático da realidade local

Para observar a pertinência do dispositivo que se defende para a organização em causa, quisemos saber a opinião dos entrevistados sobre o observatório social e o conhecimento sistemático da realidade. Mais uma vez as opiniões convergem ao considerarem fundamental (78%) um dispositivo deste género para o conhecimento mais aprofundado, organizado e sistematizado da realidade. Os restantes 22% ficaram-se pelo muito importante.

Gráfico 16 - Importância do Observatório no conhecimento sistemático da realidade local



4.5.3 As contribuições de uma estrutura deste género para a definição de propostas coerentes, pragmáticas e inovadoras

Apresentamos seguidamente uma síntese das respostas apresentadas:

1 - Haver um espaço onde se analisa e observa é fundamental. O saber tem que ser partilhado e discutido. Deve ser feito um trabalho de preparação prévio com os técnicos para perceber que indicadores poderiam ser úteis para as actividades.

2 - Pode contribuir de uma forma decisiva se estiver bem estruturado e organizado. Muitas vezes não existem recursos mas poderiam contribuir para uma estrutura melhor.

3 - Deveria contribuir para a planificação coerente da implementação das respostas institucionais quer tradicionais, quer inovadoras, e por outro lado, deveria permitir prospectivar num prazo mais alargado as necessidades sociais.

4 - Seria completamente decisivo se a hierarquia e as orientações políticas não se vierem a sobrepor à definição objectiva das propostas.

5 - A questão da coerência é importante no sentido em que as propostas devem ser adequadas às necessidades reais. E se as propostas forem inovadoras, as mais valias serão ainda maiores

6 - As mais valias encontram-se, sobretudo, na possibilidade de intervenção de acordo com os problemas apresentados e dever-se-à trabalhar sobretudo ao nível da prevenção.

7 - Contribuiria para uma definição de propostas devidamente fundamentadas, contrariamente ao princípio da tomada de decisão pela intuição.

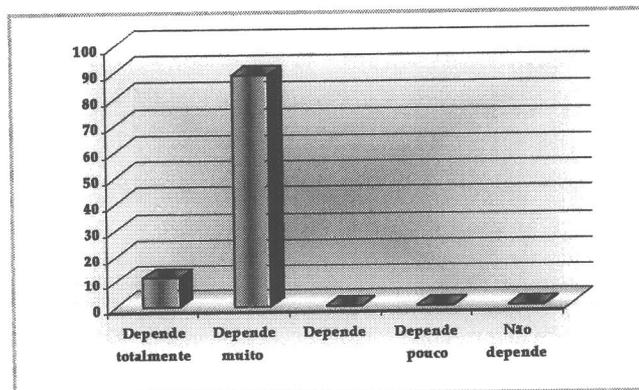
8 - Contribuiria sobretudo para a coerência das decisões relativamente à realidade.

9 - Determinante para uma política social integrada, sobretudo na linha da integração das várias áreas de intervenção da acção social.

4.5.4 A dependência do planeamento estratégico da existência de um dispositivo que contenha a informação permanentemente actualizada

Para compreender o grau de dependência do planeamento estratégico face à existência de um dispositivo com informação permanentemente actualizada pediu-se aos entrevistados que se posicionassem numa escala de cinco graus onde o máximo seria o totalmente dependente e o mínimo não depende. Curiosamente a maioria (89%) posicionou-se no depende muito, não assumindo a dependência total que só foi considerada por 11%.

Gráfico 17 - Dependência do planeamento estratégico de um dispositivo com informação permanentemente actualizada



4.5.5 Qualidades e características de um observatório e estrutura ideal

No caso das qualidades e características foram apresentamos seguidamente os aspectos mencionados pelos entrevistados:

- Ser um espaço aberto e dinâmico que recolhesse permanentemente os dados e que, ao mesmo tempo, observasse e estivesse atento ao que se passa.

- ❑ Ser baseado, o mais possível, na realidade.
- ❑ Estudar o maior nº de variáveis possível para ter a noção do conjunto.
- ❑ Ser uma base de dados bem constituída.
- ❑ Tem que estar subjacente à funcionalidade para ser operacional.
- ❑ Deve conseguir manter a informação actualizada.
- ❑ Deve ser fonte de recolha permanente de dados, e sobretudo deve possibilitar níveis de comparação das estatísticas locais com as estatísticas distritais, regionais e nacionais)
- ❑ Deve ser um serviço disponibilize vários indicadores e variáveis transversais às diversas áreas de actuação
- ❑ Deve ser o de permitir o fácil acesso à informação
- ❑ Permitir o cruzamento de dados em determinado momento, por forma a “tirar bem a fotografia” da realidade.
- ❑ A matriz do observatório deve ser a mais desagregada possível para possíveis pesquisas.
- ❑ Deve ser versátil e por isso deve ter o maior nº de variáveis.
- ❑ Flexibilidade e versatilidade são características que devem ser tidas em conta até porque o *software* hoje já comporta um grande nº de variáveis.
- ❑ Estar em contacto permanente com a realidade e com os técnicos que estão no directo.

Em termos de estrutura os aspectos referenciados foram:



- ❑ Em termos de estrutura deveria ser uma equipa multidisciplinar.
- ❑ Deve ser estruturado de acordo com as actividades desenvolvidas.
- ❑ Deve ser estruturado por sectores e geograficamente deve desagregar as variáveis ao nível do concelho e sempre que possível da freguesia.
- ❑ A matriz do observatório deve ser a mais desagregada possível, de modo a permitir todo o tipo de pesquisas.
- ❑ Deve ser um órgão autónomo com dependência directa do órgão máximo de forma a permitir a isenção e autonomia suficiente para elaboração de análises objectivas.
- ❑ O acesso deve ser ilimitado à gestão de topo e limitado aos outros sectores (cedendo-se o acesso consoante as áreas de intervenção dos vários sectores) Deve existir um acesso hierárquico. O acesso vai aumentando à medida que se sobe na hierarquia de funções e na área de intervenção) Deve ser uma gestão da partilha e condicionada.

4.5.6 Mais valias no acesso de uma chefia ao observatório social para a tomada de decisão

As mais valias apontadas pelos entrevistados foram as seguintes:

- ❑ A correlação entre vários indicadores.
- ❑ Muito importante para a decisão fundamentada;
- ❑ Recolher indicadores permanentemente actualizados onde fosse possível o cruzamento de variáveis para planear equipamentos e critérios estabelecidos.
- ❑ O observatório pode ajudar a dar coesão, coerência e consistência à fundamentação da tomada de decisão.
- ❑ Facilita em termos de consulta e no acesso mais fácil e rápido à informação.

- Permite ter uma visão de conjunto que hoje não existe. Os dados estão espartilhados e é muito difícil ter a noção do todo.
- Permitiria uma definição de critérios mais objectivos e sobretudo uniformes, possibilitando a definição de prioridades mais objectiva.
- Deveria ser o alicerce das decisões
- O superior hierárquico vai encontrar a fundamentação da decisão para lhe permitir uma intervenção integrada baseada no modelo: Diagnóstico, Planificação, Intervenção, Avaliação.

Para além das entrevistas efectuadas aos membros da organização recorreu-se também a entrevistas não estruturadas a informantes-chave, isto é a *experts* que participam, ou já participaram na constituição/desenvolvimento de alguns observatório como referimos nos procedimentos metodológicos levados a cabo durante a realização do trabalho de campo, com o intuito de recolher informação sobre boas práticas de modo a canalizar as sinergias já existentes no contexto regional do Alentejo. As informações obtidas foram tratadas sob duas formas diferentes. Numa primeira abordagem as pistas apontadas foram incluídas na tipologia de respostas apresentadas nas perguntas nº 11, nº 13 e nº 14 do instrumento de recolha de dados constante no Anexo II. Com isto pretendeu-se perceber de que forma um dispositivo com os moldes do observatório poderia contribuir para a definição de propostas mais coerentes, pragmáticas e inovadoras; tentou-se definir as características e qualidades de um observatório para poder responder aos processos de tomada de decisão e como deveria essa estrutura ser organizada/estruturada para otimizar esse processo e por último procurou-se extrair as mais valias que um superior hierárquico poderia ter no acesso ao observatório social para a tomada de decisão.

No segundo momento, respeitante à operacionalização do observatório que se levou a cabo no capítulo seguinte, integraram-se algumas sugestões em termos operacionais com base em experiências já no terreno que apresentam alguns resultados práticos e um balanço positivo em termos de actuação.



4.6 Resultados

Face à estrutura do instrumento de recolha de dados e aos objectivos estabelecidos é possível apontar três grandes grupos de conclusões.

No que respeita aos fundamentos da tomada de decisão foi possível verificar que a existência de informação e o recurso à equipa são os elementos que revelaram uma maior interveniência na tomada de decisão, embora o recurso à tecnologia e à comunicação tenham obtido uma pontuação elevada em mais de 50% das respostas. Por outro lado, no que respeita aos critérios utilizados na tomada de decisão, mais uma vez a informação foi o critério referido mais vezes em primeiro lugar. O recurso ao procedimento habitual na organização é o segundo critério mais referido e os restantes critérios variam consoante a posição na hierarquia na organização. As chefias de topo revelaram que o recurso à intuição proveniente da longa experiência de trabalho era diversas vezes utilizada, enquanto que as chefias intermédias declararam que recorrem mais frequentemente aos superiores hierárquicos e muito raramente à intuição.

Perante inequívoca importância da existência da informação para a tomada de decisão pretendeu-se avaliar a pertinência da existência de uma base de dados para apoiar as decisões, tendo-se verificado que inequivocamente todos os entrevistados consideraram extremamente pertinente a necessidade da constituição de um dispositivo para apoio não só às decisões quotidianas mas essencialmente de carácter estratégico, recorrendo ao mesmo de uma forma frequente.

Conscientes da tipologia da organização onde se levou a cabo o trabalho de campo concluímos que a decisão ainda está orientada pela chefia hierárquica superior, embora cerca de um terço dos entrevistados considerasse que tendo acesso a uma base de dados actualizada que lhe permitisse uma decisão fundamentada por dados objectivos estaria disposto a lutar até ao fim pela decisão encontrada.

Um outro grupo de conclusões refere-se ao papel facilitador das novas tecnologias nomeadamente no acesso mais fácil e rápido à informação e na procura activa da

informação útil¹². Nos primeiros, dois terços dos entrevistados consideraram a tecnologia fundamental na melhoria da acessibilidade à informação, e no segundo as opiniões dividiram-se entre fundamental e muito importante no que respeita ao papel das novas tecnologias na procura activa da informação útil. Foi, ainda, abordado o problema dos esquemas procedimentais informatizados aplicados aos processos de decisão. De referir que cerca de 80% dos entrevistados consideraram muito decisivo e totalmente decisivo a existência e definição destes esquemas para a optimização dos resultados na organização.

O último grupo de conclusões reportou-se ao observatório social como dispositivo que permite recolher informação e analisá-la de forma continuada, sistemática e crítica permitindo o acompanhamento e monitorização da evolução dos indicadores sociais definidos. Assim, verificou-se que aproximadamente 80% dos entrevistados consideram fundamental a existência deste dispositivo no conhecimento da realidade local e organizacional. No que respeita à dependência do planeamento estratégico da organização de um dispositivo com informação permanentemente actualizada os entrevistados consideraram que não há uma dependência directa e exclusiva, até porque existem outros factores que poderão interferir, mas seria um instrumento fundamental para um planeamento integrado e de nível estratégico.

Na óptica dos entrevistados a contribuição do observatório para a definição de propostas coerentes, pragmáticas e inovadoras, pode resumir-se à fundamentação objectiva das propostas, ao planeamento coerente e integrado na medida em que procura responder às necessidades reais, à promoção de uma intervenção de acordo com os problemas verificados, à definição de políticas sociais integradas na linha de integração das várias de intervenção da acção.

No que respeita às qualidades e características que deve apresentar este dispositivo salientam-se os seguintes aspectos: um espaço aberto e dinâmico, uma base de dados bem

¹² No entender de Amaral (1994) muitas organizações não se apercebem de alguns excessos na procura e manutenção da informação. A classificação da informação como crítica, útil, interessante e sem interesse identifica já a informação em função do papel que pode desempenhar nas actividades da organização. A informação crítica será aquela que é identificada como essencial para a sobrevivência da organização e a mínima será a fundamental para uma boa gestão da organização. Há ainda a informação potencial que está intimamente ligada à obtenção de vantagens competitivas. A informação lixo será aquela que obviamente não representa nenhuma mais valia para a organização.



constituída; estar subjacente à funcionalidade da organização para ser operacional; conter a informação actualizada, fonte de recolha permanente de dados, um serviço que disponibilize vários indicadores e variáveis transversais às diversas áreas de actuação, permitir o fácil acesso à informação, permitir o cruzamento de dados em determinado momento, apresentar uma matriz, o mais desagregada possível, para possíveis pesquisas, flexibilidade e versatilidade, estar em articulação os técnicos que estão no directo.

Em termos de estrutura é importante destacar aspectos referidos pelos entrevistados que deverão ser tidos em conta na operacionalização do observatório, nomeadamente a formação de uma equipa multidisciplinar, ter uma matriz ou várias matrizes de indicadores bastante extensivas de forma a permitir uma visão prospectiva baseada em cenários de incerteza, ser um órgão autónomo apenas com dependência directa do órgão máximo de forma a permitir a isenção e autonomia suficiente para elaboração de análise objectivas; o acesso deve ser pré-definido aumentando à medida que se sobe na hierarquia de funções e na área de intervenção, devendo por isso ter ser uma gestão partilhada mas condicionada.

Relativamente às mais valias evidenciadas no acesso das chefias ao observatório social para a tomada de decisão realçamos o facto de permitir: a correlação entre vários indicadores, o cruzamento de variáveis, a decisão fundamentada, uma visão integrada e de conjunto e a definição de critérios objectivos para estabelecimento de prioridades de intervenção.

Durante a entrevista foram recolhidos indicadores respeitantes a cada sector de actividade que pela sua extensão não enumeramos aqui neste capítulo mas apresentaremos no capítulo seguinte relativo à operacionalização do observatório propriamente dito.

Apesar do trabalho de campo não se reduzir apenas as entrevistas direccionadas às chefias, e ter uma forte componente de pesquisa documental extremamente facilitada pelo facto do investigar estar inserido na organização complementada com informação informal proveniente de reuniões, não devem deixar de se apontar algumas limitações na aplicação do instrumento de recolha de dados: a primeira prende-se com o facto de se basear em percepções e intuições das pessoas entrevistadas, e a segunda tem a ver com a impossibilidade de inferência para além do universo organizacional. No entanto, estas limitações não devem diminuir a qualidade do trabalho em causa e podem ser explicáveis

pela tipologia de estudo de caso desenvolvida durante a pesquisa.

Síntese

Neste capítulo, que constituiu a parte empírica do relatório de investigação, procurou-se apresentar as principais conclusões das entrevistas levadas a cabo como fonte de informação privilegiada e grande auxiliar na constituição deste projecto de Observatório, sem nunca deixar de definir os procedimentos metodológicos do trabalho de campo.

As entrevistas, a além de constituírem o instrumento privilegiado para recolha de indicadores que posteriores irão constitui as matrizes de informação de apoio à decisão, permitiram confirmar a lacuna existente na organização ao nível da existência de informação permanentemente actualizada e rapidamente acessível dando lugar a um planeamento estratégico bastante deficiente ou mesmo inexistente. Vieram, pois, legitimar a emergência do observatório social como dispositivo que possibilitará colmatar estas lacunas.

O levantamento exaustivo que se levou a cabo, não procurou apenas garantir o sucesso da posterior implementação do Observatório, mas sobretudo garantir a adequação da resposta às necessidades da própria organização.

Seguidamente apresentaremos o sistema de informação de apoio ao Observatório Social onde se procura definir a sua estrutura de funcionamento integrando, não apenas, as noções e conceitos teóricos definidos no segundo e terceiro capítulo, mas sobretudo as informações recolhidas durante a realização das entrevistas e na análise documental efectuada.

"A verdade é que acabámos de substituir a lâmpada a óleo pelo acetileno e a luz eléctrica; mas com o entusiasmo sob o progresso da iluminação, esquecemo-nos frequentemente que o essencial não é a iluminação, mas o que ela permite ver melhor."

Georg Simmel (1999) *Philosophie de l'argent*, Paris, Ed. PUF, p. 619, or. Dunker & Humbolt, Belim, 1977, 1ª ed. 1905.

5.1 Diagnóstico Institucional

A evolução da realidade social exige organizações flexíveis e adaptáveis, no contexto da complexidade, sobretudo no domínio da gestão da informação. Muitos são os que anunciam aplicações informáticas e pacotes de soluções prontas a instalar que miraculosamente trariam à organização a informação chave para o exercício da sua actividade. Não é certamente este tipo de soluções que se procura analisar nesta dissertação, até porque o contexto social transporta características peculiares que não se compadecem com o desenvolvimento de uma metodologia quantitativa que permita retratar a realidade.

Associado ao poder estatal, não é de estranhar que o observatório que aqui se propõe desenvolver esteja, portanto, enquadrado numa organização de administração pública, o que lhe confere um carácter particular e um conjunto de características que não devem ser desprezados na análise do problema proposto.

A escolha deste tema tem por base um paradoxo que transparece no seio da organização de administração pública. Assim, não é raro, na experiência profissional diária de cada um, depararmo-nos com problemas de acesso à informação. Numa altura em que a informática e os sistemas de informação prometem revolucionar o acesso a bases de dados em tempo útil, trazendo vantagens para o tratamento da informação na óptica do processo de tomada de decisão, raramente isso acontece. O sistema de informação está numa fase de implementação, mas os responsáveis pela sua "alimentação" oferecem ainda alguma resistência à optimização do processo. Muitas vezes quem tem a informação utiliza software bastante desactualizado, o que não compatibiliza os sistemas, e muito menos a optimização



dos serviços. O rendimento mais básico sobre o investimento na nova tecnologia, por mais simples que seja, é posto em causa. Há claramente uma resistência na actualização de competências que conduzam este processo a bom porto.

Para a melhor compreensão da especificidade do problema e da sua contextualização organizacional, importa salientar as principais diferenças que existem entre o sector privado, o sector público tradicional e o sector público contemporâneo:

Quadro 4 - Diferenças entre o Sector Público e o Sector Privado

| Foco | Empresa | Sector Público | |
|---------------------------------|---|---|--|
| | | Tradicional | Contemporâneo |
| Missão | "Lucro" (rendimento) (Lei de mercado) | "Fazer o bem" a todos igualmente - gerir o bem público no âmbito do bem-estar social - (função manifesta) Manutenção do controlo sobre determinado sector (função latente) | ... veículo de bem estar social - gestão do equilíbrio do sector público/ espaço privado |
| Motivação dos Dirigentes | Competitividade | Reeleição - Permanência no cargo | Espaço público de autogestão social |
| Regime | Competição - "espaço de mercado" | Monopólio - "espaço de governo e controlo do sector" | Privatização é uma resposta; não resposta; "que tipo" de governo |
| Modelo Decisional | Podem decidir "a portas fechadas" rapidamente | Decisões participativas, movimentos mais lentos | Cidadãos informados - esferas político-económico-sociais |
| Bases de Cálculo | Relação custo-benefício | Valores morais absolutos | Intersecção recíproca de valores |
| Fonte de Recursos | Clientes (comercialização) | Contribuintes (arrecadação) tributária | Entrosamento de fontes em retro- alimentação |
| Avaliação de Competência | Lucro | Capacidade de excelência na prestação dos serviços. | Auto-sustentável pela capacidade de gestão (foco no cidadão) |

Adaptado: LRITE, Marina (1994) Qualidade no sector público: uma alternativa sistematizada de implementação, São Paulo Empresas & Tendências, p.25-27, 30 de set.

Da observação do quadro acima resultam diferenças significativas: por um lado o governo é democrático e aberto, tornando os seus movimentos mais lentos em relação ao sector privado cujos gestores podem tomar decisões rapidamente com acesso fechado. Além disto, o Estado tem a obrigação de servir a todos igualmente, independentemente da capacidade de pagamento pelo serviço prestado.

Por outro lado, a tendência burocrática é a de centralizar o poder, enquanto nas empresas, o que se verifica é uma descentralização do mesmo. O excessivo conjunto de regras que existe no primeiro é substituído pela missão no segundo. O Estado presta serviços em benefício de uma colectividade. Contudo, os órgãos governamentais enfrentam um desafio de uma sociedade baseada no conhecimento e na informação que se encontra em constantes e rápidas mutações. Este desafio coloca-se essencialmente porque estas organizações estatais são profundamente burocratizadas, centralizadas e padronizadas, concentradas no cumprimento de normas e regulamentos, orientadas para o seu próprio benefício e defesa, mesmo quando o decreto, a lei e a própria Constituição dizem que devem ser orientadas para o cidadão.

Ora, a maioria das instituições governamentais começa a executar tarefas cada vez mais complexas, em ambientes que mudam rapidamente e para clientes que exigem cada vez mais eficiência e qualidade. Mesmo assim, o esforço que se tem feito para tornar as organizações públicas mais ágeis e modernas, nem sempre tem os resultados esperados. Até o próprio desenvolvimento tecnológico permite uma maior disponibilidade de acesso a uma vasta quantidade de informação a que outrora seria complicado aceder. Além desta facilidade acresce ainda o facto de facilitar a troca de informação à distância, constituindo uma mais valia geradora de oportunidades fulcrais para o desenvolvimento e crescimento da organização.

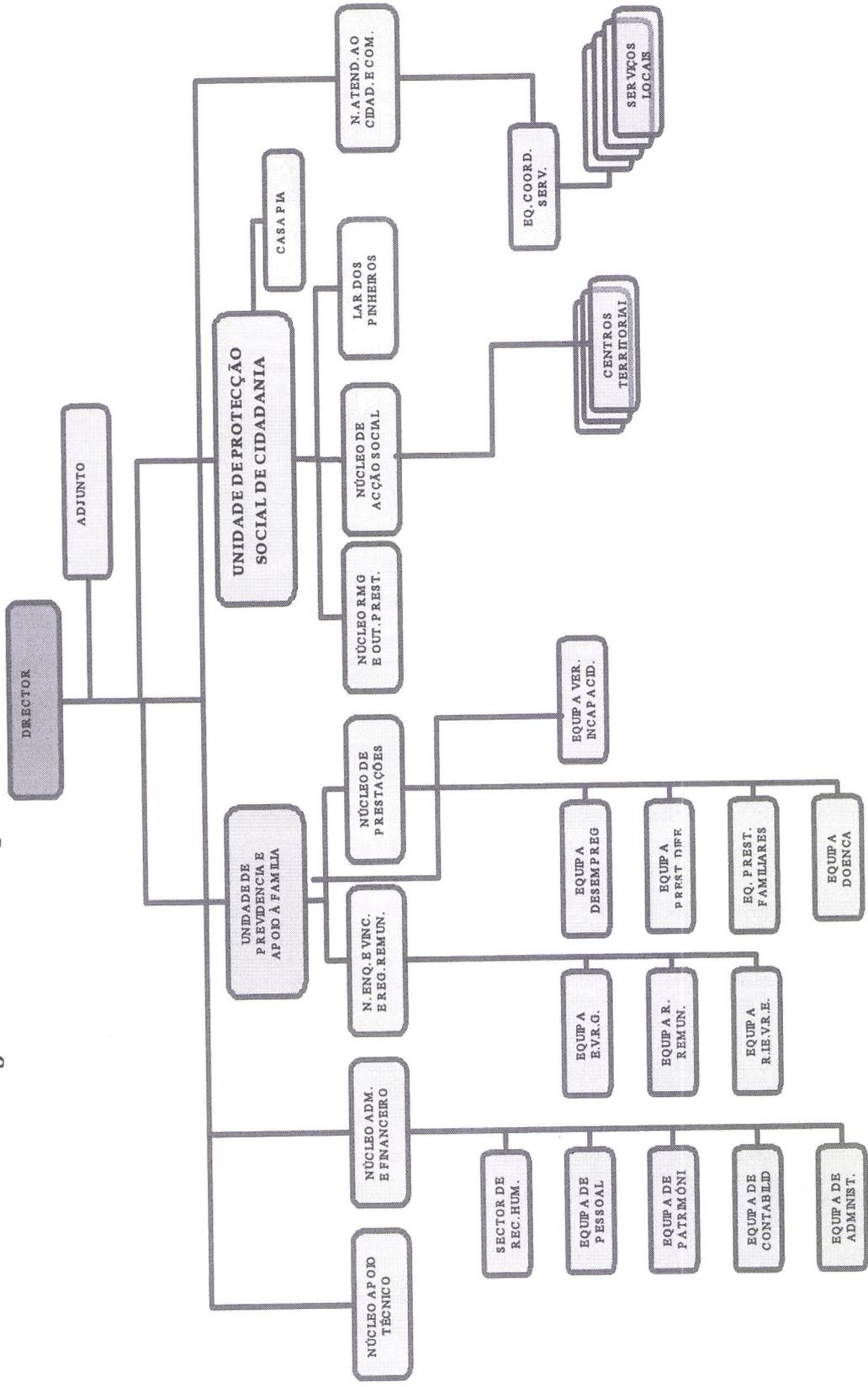
Normalmente, o crescimento da importância da informação nem sempre é acompanhado da implementação de sistemas de informação aplicados. Segundo Neves, "A existência de sistemas de informação, que garantam oportuna e atempadamente a informação externa e interna necessária às actividades/processos produtivos, à gestão de diversos recursos e à tomada de decisão, é hoje vital, tal como é fundamental poder dispor e fornecer a cada momento ao governo, ao público e aos destinatários da sua acção a informação solicitada ou útil à imagem externa da organização." (Neves, 2002)



5.1.1 Estrutura Orgânica

A representação formal da estrutura do Centro Distrital de Segurança Social de Évora pode observar-se no organograma que a seguir se apresenta:

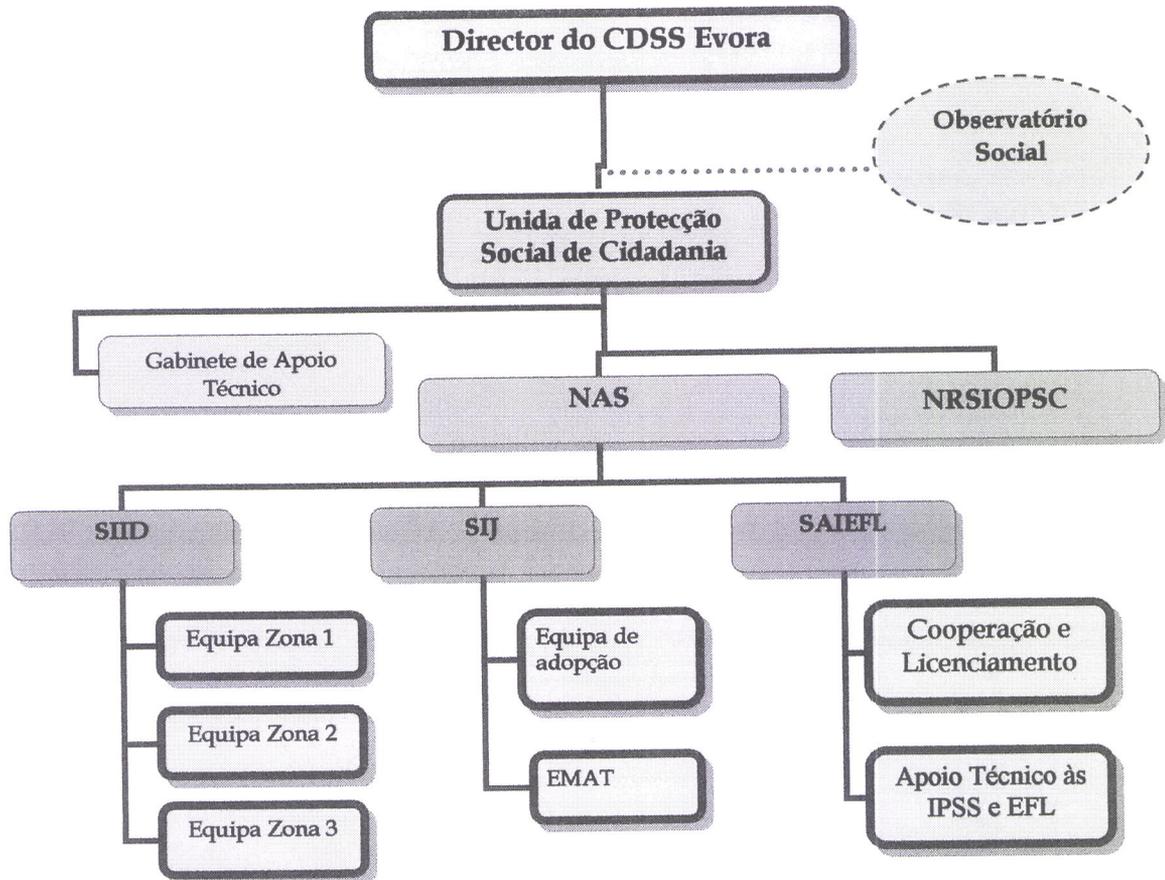
Figura 12 - Estrutura Orgânica do Centro Distrital de Segurança Social de Évora



Fonte: Centro Distrital de Segurança Social de Évora

Estreitando o organograma para o âmbito da Acção Social apresentamos de seguida a estrutura orgânica da Unidade de Protecção Social de Cidadania, com a respectiva localização do Observatório Social no organograma institucional.

Figura 13 - Estrutura Orgânica da Unidade de Protecção Social de Cidadania



Fonte: Centro Distrital de Segurança Social de Évora

Legenda:

NAS - Núcleo de Acção Social

NRSIOPSC - Núcleo de Rendimentos Social de Inserção e Outras Prestações Sociais

SIID - Sector de Intervenção Integrada para o Desenvolvimento

SIJ - Sector de Infância e Juventude

SAIEFL - Sector de Apoio às Instituições Particulares de Solidariedade Social e estabelecimentos com Fins Lucrativos

EMAT - Equipa Multidisciplinar de Apoio aos Tribunais

IPSS - Instituições Particulares de Solidariedade Social

EFL - Estabelecimentos com Fins Lucrativos

Esta desagregação não significa que esta estrutura seja independente da estrutura global do Centro Distrital, serve apenas para compreender melhor a abrangência das temáticas que serão tratadas pelo Observatório Social.

5.1.1.1 Enquadramento legal

Neste contexto, e fazendo um enquadramento legal no âmbito da acção social, enumeram-se, seguidamente os objectivos do Sistema de Acção Social, nos termos do artigo 82º da Lei de Bases (Lei nº 32/2002 de 20 de Dezembro):

1 - O sistema de acção social tem como objectivos fundamentais a prevenção e reparação de situações de carência e desigualdade sócio-económica, de dependência, de disfunção, exclusão ou vulnerabilidade sociais, bem como a integração e promoção comunitárias das pessoas e o desenvolvimento das respectivas capacidades.

2 - A acção social destina-se também a assegurar a especial protecção aos grupos mais vulneráveis, nomeadamente crianças, jovens, pessoas com deficiência e idosos, bem como a outras pessoas em situação de carência económica ou social, disfunção ou marginalização social, desde que estas situações não possam ser superadas através do subsistema de solidariedade.

Ainda segundo a Lei supracitada, no artº 83 é possível apontar os seguintes Princípios orientadores da Acção do Sistema de Acção Social:

Para a prossecução dos seus objectivos, o sistema de acção social obedece aos seguintes princípios:

- a) Satisfação das necessidades essenciais das pessoas e das famílias mais carenciadas;
- b) Prevenção perante os fenómenos económicos e sociais susceptíveis de fragilizar as pessoas e as comunidades;
- c) Promoção da maternidade e paternidade como valores humanos inalienáveis;



- d) Intervenção prioritária das entidades mais próximas das pessoas carenciadas;
- e) Desenvolvimento social através da qualificação e integração comunitária dos indivíduos;
- f) Garantia da equidade, da justiça social e da igualdade de tratamento dos potenciais beneficiários;
- g) Contratualização das respostas numa óptica de envolvimento e de responsabilização dos destinatários;
- h) Personalização, selectividade e flexibilidade das prestações e dos apoios sociais, de modo a permitir a sua adequação e eficácia;
- i) Utilização eficiente dos serviços e equipamentos sociais, com eliminação de sobreposições, lacunas de actuação e assimetrias na disposição geográfica dos recursos envolvidos;
- j) Valorização das parcerias, constituídas por entidades públicas e particulares, para uma actuação integrada junto das pessoas e das famílias;
- l) Estímulo do voluntariado social, tendo em vista assegurar uma maior participação e envolvimento da sociedade civil na promoção do bem-estar e uma maior harmonização das respostas sociais;
- m) Desenvolvimento de uma articulação eficiente entre as entidades com responsabilidades sociais e os serviços de saúde e assistência.

Num âmbito mais geral e estando o Centro Distrital na dependência do Instituto de Segurança Social, I.P. importa analisar a missão, os valores e os objectivos estratégicos, na medida em que os Centros Distritais de Segurança Social são os serviços responsáveis, ao nível de cada distrito, pela execução das medidas necessárias ao desenvolvimento, concretização e gestão das prestações do Sistema de Segurança Social.

Quadro 5 - Missão, valores e objectivos estratégicos do ISS, LP.

| | |
|---|--|
| Missão | Assegurar o cumprimento dos objectivos da segurança social – de forma equilibrada e operacionalmente eficaz – nos domínios da gestão das contribuições e prestações sociais e do exercício da acção social, visando garantir o direito de acesso a todos os cidadãos. |
| Visão | Garantir a Protecção e Integração Social dos Cidadãos. |
| Valores | <p>Corresponder às expectativas dos cidadãos/clientes;</p> <p>Cortesia, honestidade e respeito pela dignidade dos cidadãos;</p> <p>Não discriminação dos cidadãos, designadamente em função do sexo, nacionalidade, raça, religião e deficiência;</p> <p>Equidade social – tratamento igual de situações iguais;</p> <p>Diferenciação positiva – tratamento diferenciado de situações desiguais;</p> <p>Motivação e empenhamento dos colaboradores;</p> <p>Melhoria contínua;</p> <p>Contribuir para a preservação do meio ambiente.</p> |
| Objectivos Estratégicos Primários | <p>Assegurar, em condições de igualdade, a garantia dos direitos no âmbito da segurança social;</p> <p>Assegurar a atribuição atempada – e controlada – das prestações.</p> <p>Promover uma cobertura eficaz e demograficamente equilibrada de serviços e equipamentos sociais;</p> <p>Assegurar a concretização de medidas de promoção da inclusão e desenvolvimento, dirigidas a territórios/grupos em situação/risco de exclusão social;</p> <p>Assegurar a cobrança das contribuições, de forma eficaz e controlada.</p> |
| Objectivos Estratégicos Subsidiários | <p>Garantir a adequação dos recursos internos aos objectivos prosseguidos, em nome de princípios de eficiência operacional/productividade;</p> <p>Promover a criação de uma imagem homogénea e a visibilidade crescente do Sistema;</p> <p>Garantir um nível de informação e atendimento aos cidadãos e empresas qualitativamente elevado, promovendo o aumento da proximidade e acessibilidade dos serviços;</p> <p>Promover níveis de qualidade crescentes.</p> |

Fonte: <http://web.seg-social.pt>

Podemos ainda apontar as atribuições deste Instituto que são operacionalizadas ao nível dos Centros Distritais:

- a) Gere as prestações do Sistema de Segurança Social e os seus Subsistemas de Protecção Social de Cidadania, de Protecção à Família e de Previdência;
- b) Garante a realização dos direitos e promove o cumprimento das obrigações dos beneficiários do Sistema de Segurança Social e, ainda, dos contribuintes que não sejam atribuição de outra instituição;
- c) Desenvolve a cooperação com as Instituições Particulares de Solidariedade Social e exerce a sua tutela;
- d) Exerce, em articulação com a Inspeção-Geral do MSSFC, a acção fiscalizadora do cumprimento dos direitos e obrigações dos Beneficiários e das Instituições Particulares de Solidariedade Social e outras entidades privadas que exerçam actividades de apoio social;
- e) Promove o licenciamento dos serviços e estabelecimentos de apoio social;
- f) Promove a divulgação da informação e as acções adequadas ao exercício do direito de informação e de reclamação dos interessados, bem como a dignificação da imagem do Sistema de Segurança Social;
- g) Aplica coimas às contra-ordenações relativas aos estabelecimentos de apoio social e a beneficiários e contribuintes;
- h) Assegura, no seu âmbito de actuação, o cumprimento das obrigações decorrentes dos instrumentos internacionais em matéria de Segurança Social;
- i) Assegura as relações externas em matéria das suas atribuições, designadamente no âmbito da União Europeia, em articulação com o Departamento de Assuntos Europeus e Relações Internacionais e o Departamento da Cooperação, sem prejuízo das atribuições do Departamento de Acordos Internacionais da Segurança Social.

5.2 Condições de Emergência

Após a análise da realidade organizacional do Centro Distrital de Segurança Social verifica-se:

1. **Falta de informação organizada, informatizada e acessível** sobre determinadas temáticas, mais concretamente no que diz respeito à Acção Social;
2. **Escassos instrumentos de leitura da realidade**, que possibilitem comparar/confrontar as necessidades da população alvo da Acção Social com as respostas existentes;
3. **Desadequação dos métodos/técnicas de intervenção.**

A tomada de decisão no âmbito do desenvolvimento social requer um sistema actualizado, fiável e acessível de informação estatística e indicadores sociais quantitativos e qualitativos. Verifica-se, a nível organizacional, a **necessidade de informação organizada e acessível sobre as temáticas mais solicitadas**, sobretudo ao nível dos indicadores sociais, por estarem em profunda interligação com a actividade da própria organização.

Será que a necessidade sentida na organização justifica um sistema de apoio à decisão?

Na opinião de Palma dos Reis (1999) “ Para que se justifique a utilização de um sistema de suporte à decisão, a decisão a tomar deverá ser pouco estruturada, complexa e com um impacto ou nível de risco significativo para a organização. Para decisões estruturadas, os sistemas periciais apresentam um desempenho superior, (...) por seu turno, decisões pouco complexas não necessitam do apoio de um sistema de suporte à decisão” (Reis, 1999) Ainda na senda de Reis “ as decisões estratégicas, decisões para as quais os sistemas de suporte à decisão estão especialmente vocacionados, necessitam, habitualmente, de fontes de informação exteriores à organização, de sumários sobre o funcionamento da organização (dados internos) e, por vezes, de estimativas de variáveis futuras ou inacessíveis.” (Reis, 1999) Ora, o dispositivo que se pretende implementar reveste-se de um carácter estratégico,



próprio à natureza do mesmo. Os problemas sociais que se procuram abordar não se compadecem com decisões estruturadas.

Desta forma, a emergência de um dispositivo que permita colmatar estas lacunas torna-se uma premissa essencial na gestão da organização.

5.3 Fundamentação

O planeamento tradicional inscrito numa perspectiva de médio e longo prazo, e assente em abordagens sectorizadas tem-se revelado ineficaz no que diz respeito às problemáticas sociais. Não é de estranhar, portanto, a emergência de dispositivos que procurem colmatar esta análise sectorizada, e alargar os domínios de intervenção que permita a análise compreensiva dos fenómenos.

O Observatório Social é um dispositivo de exploração, investigação, assessoria e intervenção de âmbito sócio-económico na organização. Numa primeira instância, o Observatório que se pretende desenvolver, concentrar-se-à num determinado conjunto de variáveis fundamentais para a tomada de decisão na organização para, progressivamente, ampliar o campo de observação para campos próximos e adjacentes que podem chegar ao nível da região.

Este dispositivo tenta atingir os seguintes objectivos:

- O conhecimento das problemáticas da população no contexto da Acção Social, compreendido no seu contexto territorial;
- Além da informação estatística disponível, importa também fazer a avaliação dos problemas, das necessidades, e dos recursos;
- A articulação e estabelecimento de parcerias locais são fundamentais no desenvolvimento de recursos;

- As políticas nacionais e locais devem estar em perfeita consonância com os diagnósticos de cariz local, de modo a conferir uma maior coerência e comunicação entre os níveis central, regional e local.

Este projecto com carácter dinâmico/adaptativo, procurará planificar um conjunto de actividades para um determinado período, devendo recorrer a uma experiência piloto para a sua introdução na dinâmica da organização, procurando demonstrar a sua relevância e visibilidade para o futuro. Muito importante e fundamental será a **avaliação periódica** que permitirá avaliar a dinâmica e utilidade deste tipo de projecto não só na organização como na sociedade envolvente. Espera-se conseguir um acervo de **indicadores quantitativos e qualitativos** para conhecer as necessidades da sociedade, podendo este servir como base de sustentação a políticas públicas de acção social.

Pretende-se que este observatório consiga **relocalizar a informação já existente**, recolhida e analisada por organismos devidamente reconhecidos a nível distrital. Mas também será necessário **construir instrumentos de análise da realidade** que permitam a recolha e construção de dados que são hoje inexistentes para alguns organismos do governo, para as ONG (Organizações não-governamentais) e para instituições sociais que possam participar na construção de políticas sociais.

A criação de uma política social adequada e eficaz depende da qualidade de uma infraestrutura de informação disponível aos decisores, podendo interferir ao nível de diferentes esferas de acção onde os interessados apresentam uma série de expectativas consoante o nível de actuação:

- a) **Esfera Político-Institucional** – que envolve todas as medidas de carácter político – geralmente tomadas a nível governamental, e que afecta a instituição que acolhe o observatório;
- b) **Esfera organizacional** – que envolve todos os procedimentos organizacionais que se tentam explicitar neste projecto, acrescidos dos processos de acopolação e ajuste à instituição de acolhimento – neste caso o Centro Distrital de Segurança Social de Évora;

- c) Esfera Técnico-Operacional - que envolve todos os procedimentos técnicos, instalações de *hardware*, *software* e *orgware* que aqui se descreve, necessários à operacionalização positiva do Observatório;
- d) Esfera do Impacto e Relação com o Espaço Público - que envolve todos os procedimentos técnicos e organizacionais de onde emerge o *interface* da relação com os diversos públicos do Observatório.

As necessidades e expectativas resultantes destas esferas de acção podem traduzir-se no primeiro caso na solução de problemas concretos que permitam a adopção de medidas pragmáticas; no segundo caso manifestam-se no fundamento para a definição de prioridades de intervenção; na terceira esfera espera-se o acesso mais rápido à informação; e na esfera da relação com o espaço público procura-se articular diversos tipos de informação com outros organizamos evitando uma sobreposição de esforços.

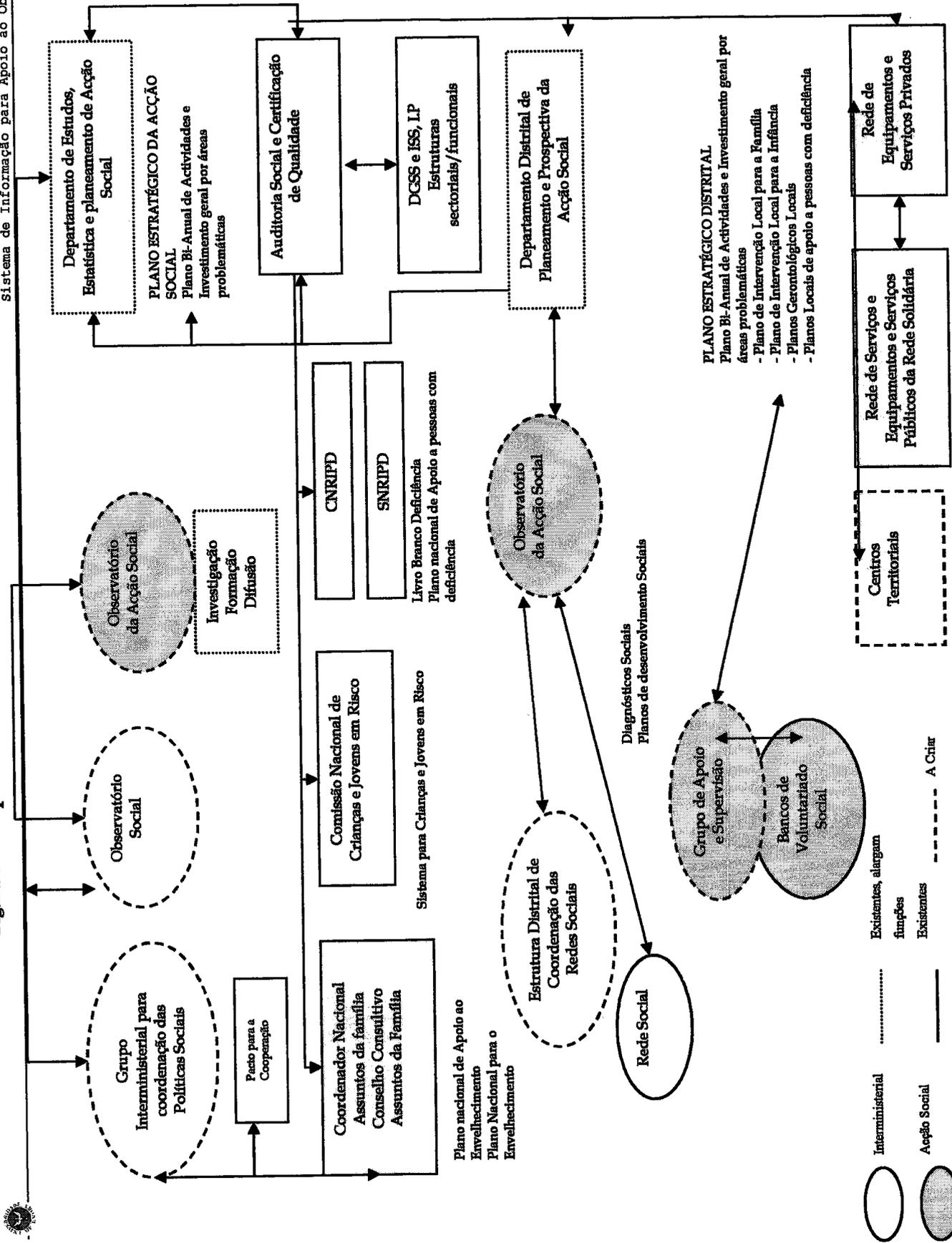
Na esfera concreta da Acção Social e recorrendo ao Plano Estratégico da Acção Social elaborado pelo Instituto de Segurança Social e pelo Centro de Estudos Territoriais, são diagnosticados um conjunto de problemas ao nível das diversas áreas de intervenção social. Da análise efectuada, registam-se ao nível das debilidades a falta de clarificação das fronteiras da Acção Social; dificuldades na visualização, estruturação e coordenação da Acção Social, deficiência/ausência de planeamento, orientações normativas e avaliação da acção e alargamento rápido da rede de equipamentos em quantidade, sem estudos prévios de necessidades de implementação. Perante este cenário e após um diagnóstico mais extenso e aprofundado apresenta-se um plano estratégico propondo um sistema de monitorização consubstanciando-se na construção de um observatório da acção social a nível central e a distrital. Assim, "O observatório da acção social é uma estrutura associada ao Departamento de Estudos, Estatística e Planeamento da Acção Social, visando a monitorização do sistema, tem intima articulação com a investigação, formação e difusão. A nível central deve acciona: base de dados informatizada e continuamente actualizada, fórum de actores de acompanhamento qualitativo da evolução da situação social e das respostas sociais; estudos de caso para aprofundamento do conhecimento sobre boas práticas; financiamento a projectos de pesquisa no âmbito da Acção Social e mecanismos de divulgação sites, boletins, revista, etc. A nível distrital o Observatório da Acção Social tem

as mesmas funções que o nível nacional com o qual está intimamente ligado mas centra-se na recolha da informação produzida com base regional e no aprofundamento da leitura da informação com maior impacte regional.” (CET, 2004)

Na figura 14 observa-se o Sistema de Monitorização e as suas relações com as diversas estruturas.

Figura 14 - Proposta do Sistema de monitorização do Observatório da Acção Social

Sistema de Informação para Apoio ao Observatório





5.4 Objectivos

Perante os princípios orientadores referidos anteriormente no enquadramento legal e as propostas apresentadas no Plano Estratégico da Acção Social, ao qual o dispositivo que se propõe na presente dissertação não pode ficar alheio, e face ao diagnóstico efectuado durante o trabalho de campo, importa estabelecer os objectivos primordiais deste Observatório:

1. Seleccionar um conjunto de indicadores e variáveis que permita estabelecer um **quadro que caracterize de forma representativa** o contexto socio-económico do Distrito de Évora, enquadrado, sempre que possível, no âmbito da região Alentejo e mesmo a nível nacional, por forma a estabelecer padrões comparativos;
2. Definir uma **metodologia para a recolha sistemática de dados** que permita o desenvolvimento de modelos de suporte à tomada de decisões, bem como construir instrumentos de recolha de informação;
3. Implementar um **sistema de diagnóstico de necessidades** (essencialmente ao nível dos serviços prestados pela Segurança Social) de modo a **apoiar, de forma sustentada, a construção de novos equipamentos de carácter social**;
4. **Diagnosticar as problemáticas sociais emergentes no distrito**;
5. Interactuar com outros serviços e organismos de forma a **facilitar o intercâmbio de informação** com o intuito de enriquecimento e diversificação ao nível das fontes de informação.

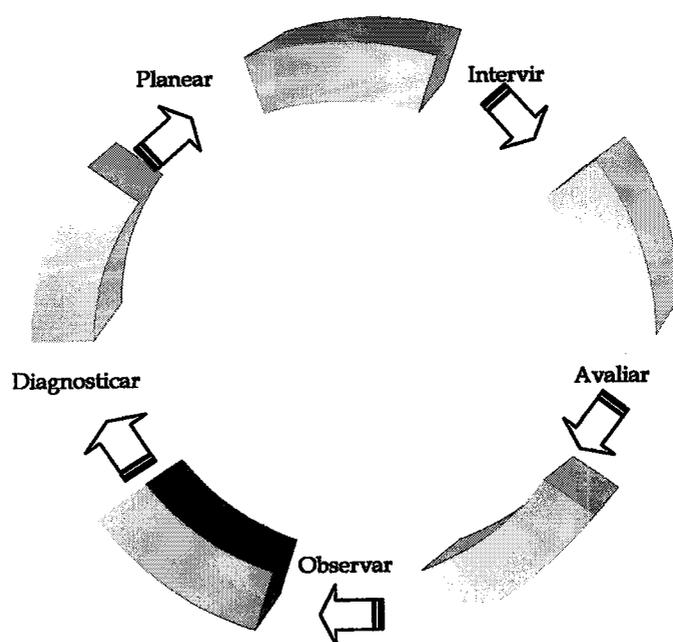
Objectivo Operacional: Fornecer elementos de suporte ao planeamento, avaliação e acompanhamento que sirvam de apoio à tomada de decisões e à determinação de directivas futuras, bem como facilitar o acesso aos agentes sociais com responsabilidade a nível estratégico.

O conhecimento da realidade local deverá ser enquadrado num âmbito mais amplo e o nível de análise deverá sempre que possível, descer ao regional tendo sempre subjacente o

contexto, Portanto, a realidade não é de todo a soma das partes, neste caso particular das análises a nível local. Daqui se compreende que, apesar do carácter eminentemente social deste observatório, a sua ênfase não está apenas nos indicadores sociais, mas também nos indicadores que, sendo externos à própria organização, conseguem identificar problemas, factores de risco, potencialidades ao nível das diversas dimensões que concorrem para o diagnóstico social, nomeadamente a demografia, habitação, saúde, emprego, formação, educação, protecção social, economia, etc.

Como elemento inovador, este observatório terá uma **metodologia de observação-acção** revelando, por isso, uma vertente pragmática bastante forte.

Figura 15 -Modelo Observação - Acção



A par do enquadramento conceptual realizado no capítulo III, verifica-se claramente que este dispositivo se integra na classificação de observatório activo, na medida em que permite não apenas o diagnóstico das problemáticas locais, como permite adequar políticas que contribuem para uma intervenção integrada e qualificada, possibilitando um planeamento e posterior avaliação das medidas levadas a cabo. Desta forma, qualquer intervenção deve estar subordinada à ideia - **Sociedade Fragmentada - Acção Integrada**.

5.5 Modelo Processual da Gestão da Informação

Partindo do pressuposto de que o Observatório é um dispositivo que se constitui e efectiva como um sistema de gestão de informação dirigido as chefias agentes sociais com responsabilidade a nível estratégico, executivo e operacional, importa delinear o **modelo processual de gestão de informação** que o deve integrar.

A par da teorização já desenvolvida no capítulo anterior, relembra-se novamente o modelo de Choo (2003) para propor um modelo processual aplicado ao observatório. Nesta perspectiva, e na óptica do modelo construção/adaptação do observatório, podemos identificar seis processos intervenientes neste ciclo gestivo. O primeiro prende-se com a *identificação das necessidades de informação*, onde devem ser tidos em conta não apenas os aspectos e as variáveis relacionadas com o tema em causa mas, sobretudo, devem ser essas necessidades contextualizadas no meio envolvente, devendo alargar a perspectiva que muitas vezes se limita a responder «*ao que é?*» e procurar saber «*porquê?*» e «*como?*».

O segundo momento respeita à *aquisição de informação* e, aqui, a grande preocupação vai sobretudo para as fontes. Isto porque novas fontes de informação proliferam e as fontes existentes evoluem de tal forma que deve ser feito um controlo e avaliação contínuos. Para tal, deve ser feito um planeamento onde seja seleccionada uma rede de recolha de informação a nível de toda a organização, assim como uma base de dados com todos os especialistas, peritos, elementos chave provenientes de todas as áreas funcionais. Ninguém melhor que as pessoas que estão em lugares chave para filtrar e seleccionar a informação pertinente.

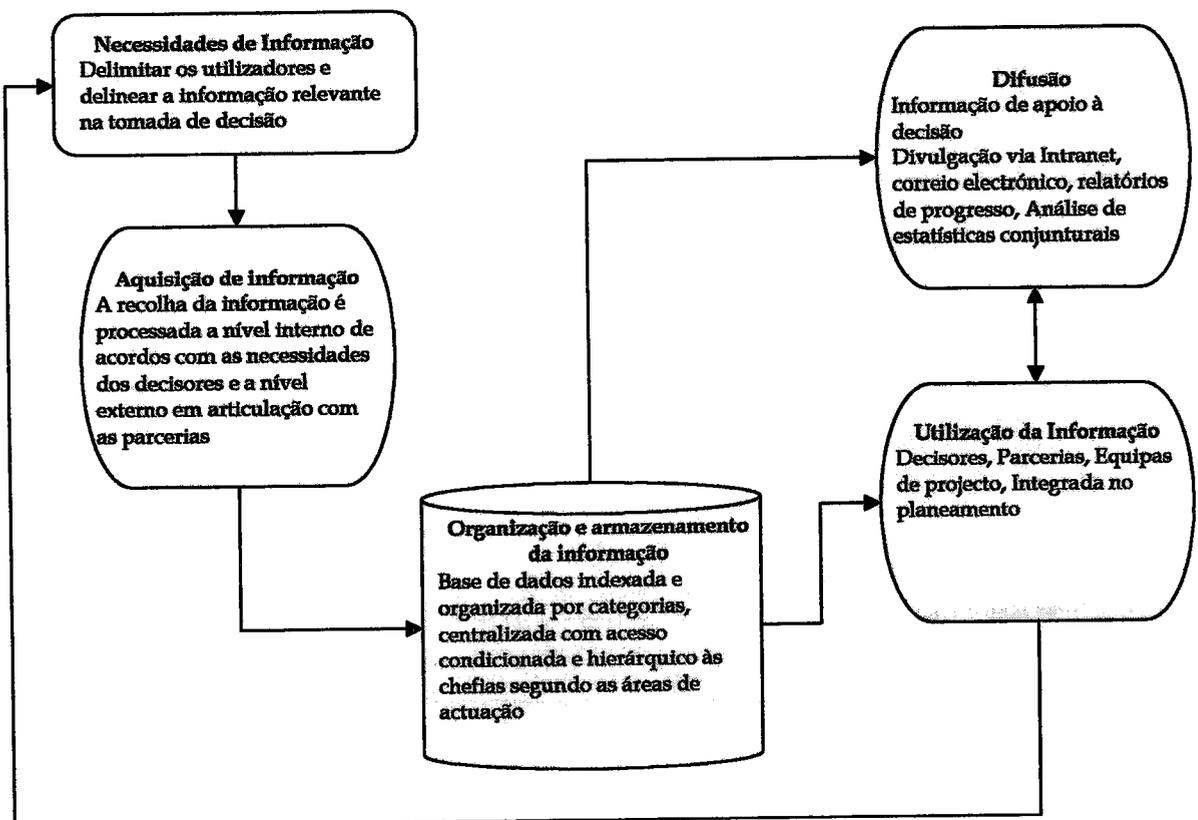
A preocupação seguinte passaria pela *organização e armazenamento* de toda esta informação. É aqui que entram os sistemas de informação que deverão não apenas ser eficientes em termos de utilização de recursos e tempos de resposta, como deverão também oferecer uma maior flexibilidade para que os utilizadores sejam capazes de procurar a informação de que precisam para tomarem decisões a partir dos dados acumulados. Esta flexibilidade deverá ir mais além de indicadores quantitativos, no sentido de permitir dados não estruturados ou textuais que, sendo armazenados de uma forma organizada, permitam

aos utilizadores procurá-los segundo critérios (por exemplo, data, locais, tópicos, assuntos, títulos, resumos...) mais ou menos definidos.

O quarto ponto foca o desenvolvimento de *produtos e serviços* que forneçam informação cujo conteúdo, formato e orientação respondam às contingências que afectam a resolução de um determinado tipo de problemas. A disseminação é um ponto extremamente importante na partilha e *distribuição de informação*, devendo estar integrada nos hábitos laborais e até ser encorajada nos trabalhadores, tornando-se estes elementos activos do sistema.

Antes da *utilização de informação* se constituir como o momento imperativo na tomada de decisão, ela é sobretudo um processo de atribuição de sentido e impressão de significado.

Quadro 6- Modelo Processual de gestão da Informação do Observatório Social



A informação organizacional pode ter múltiplos significados, resultantes das interpretações cognitivas subjectivas de cada indivíduo nela envolvido. A percepção da informação pode variar com o quadro de referência de cada indivíduo e, em particular, com o lugar que este ocupa na estrutura organizacional, e que determina as suas possibilidades, limites e tendências perceptivas “diferentes” para a mesma informação. Da informação ao conhecimento, a primeira é transformada em conhecimento tácito, baseado em regras e referentes culturais que constituem o tecido cognitivo da organização. Tanto ao nível individual como organizacional, há que contar com todo um espectro de referências que indexam sentido aos dados, à informação, em particular a de carácter mais qualitativo.

No que respeita à informação utilizada na tomada de decisão, importa referir o contexto estratégico, isto é, recorre-se mais à informação quando se pretende resolver um problema estratégico com consequências a longo prazo e para o qual ainda não existem respostas pré-determinadas que possam ser utilizadas como exemplo ou modelo a seguir. Mintzberg, Raisinghani e Théorêt apresentaram um modelo de tomada de decisão estratégica onde as rotinas do processo decisional são apoiadas em três fases que asseguram o controlo do processo, a comunicação e o exercício de influência política:

Quadro 7 - Utilização da Informação em fases da Decisão

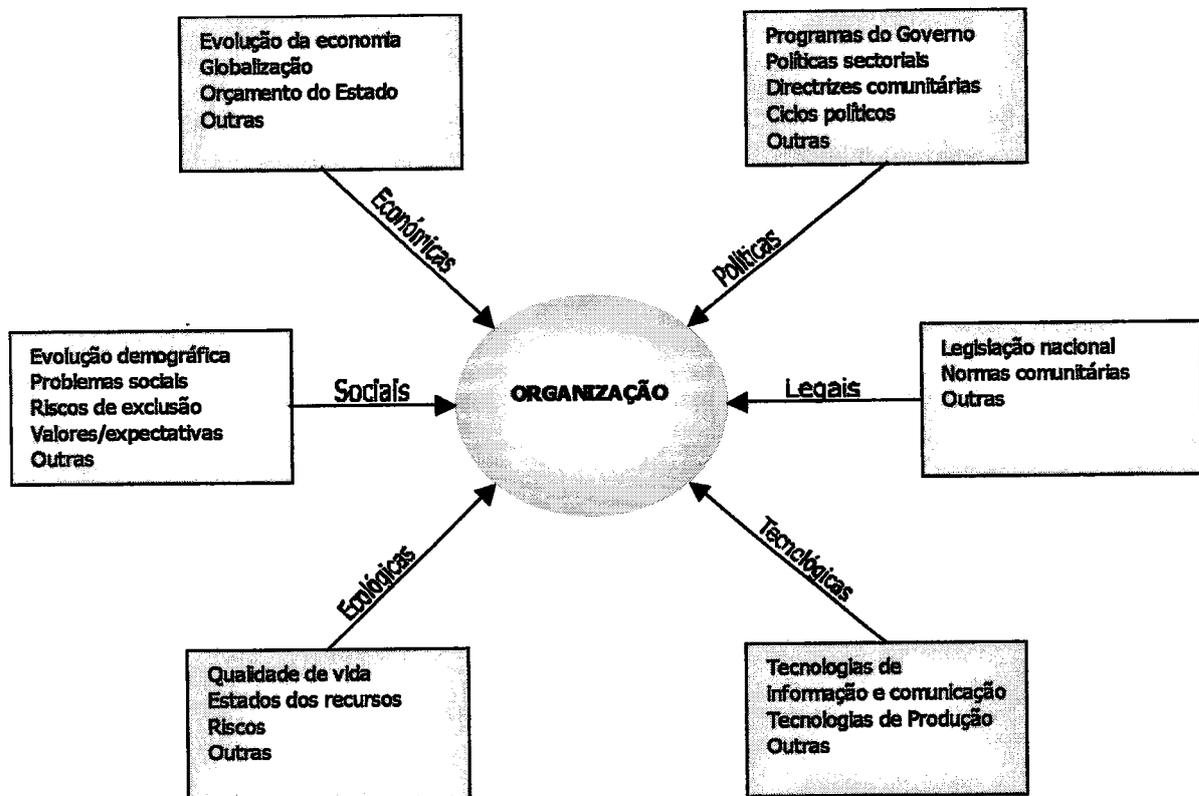
| Fase de decisão | Rotina de decisão | Utilização da informação |
|-----------------|-------------------|--|
| Identificação | Reconhecimento | Reconhecer a necessidade de tomar decisões; |
| | Diagnóstico | Compreender causas; estabelecer relações de causa e efeito |
| Desenvolvimento | Pesquisa | Pesquisar soluções já prontas a usar; pesquisar a memória organizacional existente; Esperar que apareçam alternativas não solicitadas (pesquisa passiva); activar um gerador de pesquisa para produzir alternativas; Procura directa de alternativas (pesquisa activa). |
| | Concepção | Conceber soluções feitas por medida ou modificar uma solução existente: a utilização de informação incide geralmente com uma solução completamente desenvolvida. |
| Seleção | Filtragem | Eliminar alternativas que são impraticáveis ou inadequadas |
| | Avaliação-escolha | A escolha da alternativa é feita por: Juízo crítico (um indivíduo faz escolhas por si só); Negociações (selecção por um grupo de indivíduos com poder de decisão, cada um deles exercendo juízo crítico); Análise (avaliação factual, pode ser seguida de juízo ou negociação). |
| | Autorização | Justificação da escolha; explicação da fundamentação lógica; síntese dos dados de apoio. |

Adaptado de MINTZBERG, Henry, RAISINGHANDI, Duru, THÉORÉT, Andre (1976) «The structure of "unstructured" decision processes» *Administrative Science Quarterly* 21, nº 2 (junho, 1976), p. 246-275

5.6 Caracterização da envolvente/contexto do processamento da informação

As preocupações com o meio envolvente por parte do mundo empresarial são perfeitamente compreensíveis na medida em que o primeiro determina o segundo, isto é, a empresa deve estar atenta às oportunidades e ameaças apresentadas pelo meio, definindo a sua estratégia à medida da sua evolução. Os serviços públicos, perante esta necessidade de adaptabilidade permanente, devem igualmente procurar fazer uma análise do ambiente envolvente da organização. Esta análise é condição *sine qua non* para a gestão estratégica de lógica pró-activa que deve ser suportada por um bom sistema de informação.

Figura 16 - Variáveis ambientais



Adaptado de NEVES, Arminda (2002) *Gestão na Administração Pública*, Cascais, Editora Pergaminho, p 95

Mais adiante, será proposto um conjunto de indicadores externos que procuram ser a caracterização da envolvente seguindo o modelo que aqui se apresenta.

5.6.1 Intervenientes

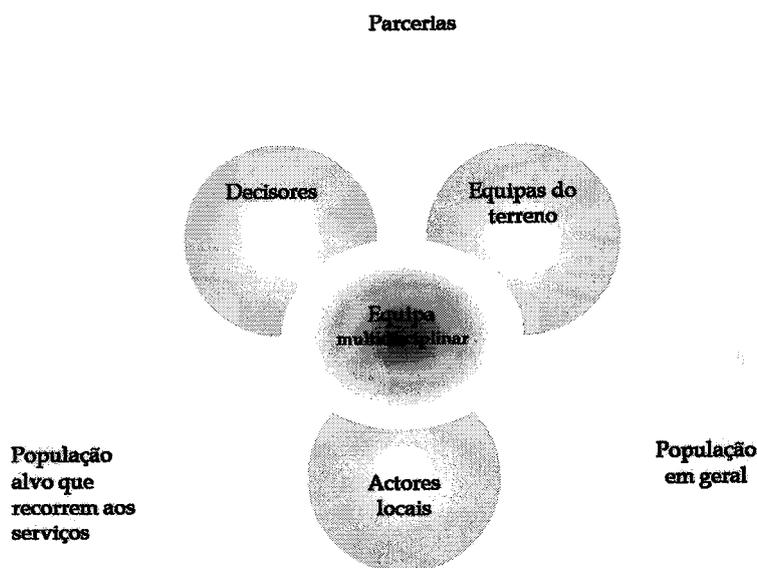
A implementação de um Observatório desta natureza deverá ser suportada por uma equipa multidisciplinar com especial incidência em áreas como a Sociologia e Serviço Social, Informática e Estatística. Será também constituído um painel de especialistas no qual irão intervir os colaboradores que revelem mais conhecimento nas diversas áreas sobre as quais o observatório irá intervir. Paralelamente, e sempre que necessário, deverá fomentar-se uma

relação estreita com as equipas do terreno, no sentido de observar as necessidades específicas dos técnicos e de auscultar até outro tipo de informação pertinente que poderá ainda não estar contemplada no Observatório.

Devido à natureza e complexidade da temática subjacente ao Observatório, as fronteiras da sua acção serão muitas vezes porosas e difíceis de delimitar, nomeadamente no que diz respeito aos intervenientes. Numa primeira linha são intervenientes directos os **decisores da organização**, as **equipas do terreno** e os **actores locais**, mais concretamente as instituições e entidades com articulação directa com o Centro Distrital. Estas relações são geridas pela equipa multidisciplinar que terá como função receber, analisar e articular os *inputs* gerados por estes três elementos principais. Em paralelo, mas num plano mais abrangente serão também intervenientes as parcerias que aqui podem ter um papel dinamizador muito importante, e que podem constituir uma mais valia na disponibilização de informação exterior à organização. Dadas as suas relações eminentes com o terreno, a população alvo e a população em geral, poderá o Observatório promover espaços de reflexão.

Na figura 17 observa-se a forma como se concretiza esta interacção entre decisores, equipas do terreno e actores locais:

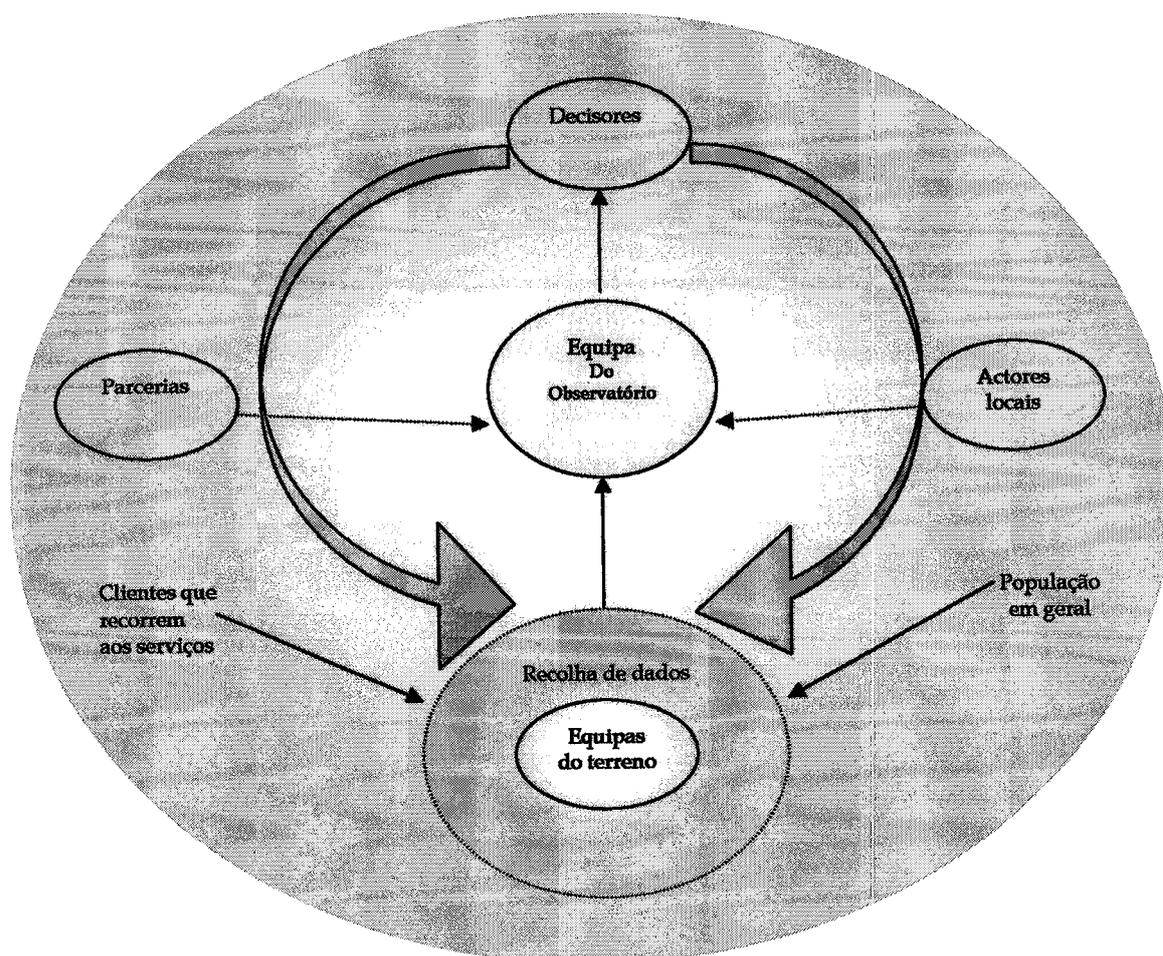
Figura 17- Interação entre os diversos elementos constituintes do Observatório Social



As equipas do terreno terão um papel importante na garantia do processo de recolha de dados referentes ao seu âmbito de actuação, ao passo que a equipa multidisciplinar central garantirá o tratamento e análise da informação. Importa salientar que a observação desenvolvida será o resultante das necessidades da intervenção local, pelo que haverá uma interacção permanente entre os técnicos locais, a equipa central e Decisores que darão o *feedback* orientador de novas políticas de intervenção local.

Na figura seguinte observa-se o fluxo de circulação da informação desde as fontes aos decisores:

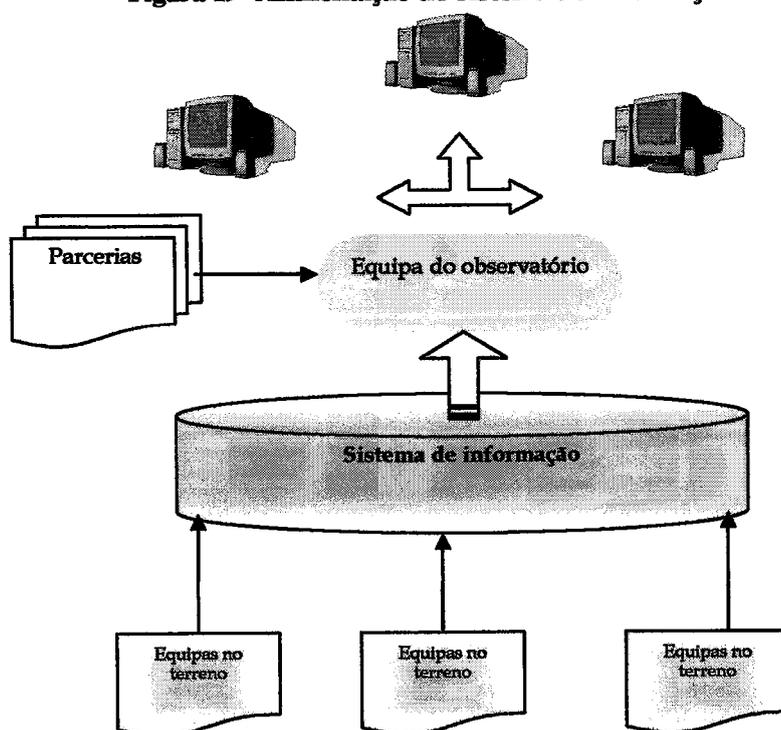
Figura 18- Fluxo de circulação da informação desde as fontes ao decisores



Nunca é demais lembrar que este processo não se resume à simples organização, tratamento e análise de dados estatísticos, mas tem inerente uma lógica contingencial de interpretação dos fenómenos, isto é, procurando as causas que lhes estão associadas. O Observatório não se resume apenas à produção de estatísticas, está também associado a uma lógica de compreensão e interpretação dos fenómenos observados, no sentido de encontrar as causas que lhes estão associadas. Este tipo de diagnóstico permitirá uma intervenção mais ajustada à realidade.

5.6.2 Processo de alimentação do Observatório

Figura 19- Alimentação do sistema de informação



Para que a informação seja permanentemente actualizada é importante definir fluxos e circuitos de circulação da informação bem como os intervenientes no processo de alimentação. Desta forma, as equipas do terreno estando próximas do terreno e em contacto directo com os fenómenos são pontos privilegiados de alimentação *in time* contribuindo para um retrato bastante fiel da realidade. Paralelamente e ao nível de indicadores externos

o estabelecimento de protocolos com parcerias no âmbito de cedência de informação também não deve ser negligenciado sendo pertinente o estabelecimento da periodicidade de actualização da informação para que a contextualização da informação esteja adequada à realidade no momento da tomada de decisão.

5.6.3 Constituição de Parcerias e Protocolos de Cooperação

A constituição de parcerias a nível nacional para troca de experiências e de informação releva-se fundamental para a concretização deste projecto.

Estabelecer protocolos de cooperação com os principais produtores oficiais de informação ao nível estatístico: INE – Instituto Nacional de Estatística; IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional, DPP - Ministério de Planeamento; DAPP – Ministério de Educação; IIES – Instituto de Estatística da Segurança Social, DEEP – Ministério da Segurança Social da Família e da Criança, Ministério do Trabalho; entre outros organismos ou instituições que possam contribuir com informação útil para o enquadramento e conhecimento das características do meio envolvente.

5.6.4 Actividades

Como já foi referido, cabe ao Observatório seleccionar um conjunto de indicadores e variáveis que permitam estabelecer um quadro que caracterize de forma representativa o contexto sócio-económico do Distrito de Évora. Assim, pretende-se que neste dispositivo seja possível:

- a) Definir uma metodologia de recolha sistemática de dados que permita o desenvolvimento de modelos de suporte à tomada de decisão;



- b) Implementar um sistema de diagnóstico de necessidades – ao nível dos serviços prestados pela Segurança Social – de modo a apoiar de forma sustentada a construção de novos equipamentos de carácter social;
- c) Disponibilizar, via intranet, uma plataforma que comporte e disponibilize dados, análises e estudos que sirvam de suporte a algumas directivas futuras ou análises prospectivas;
- d) Definir a periodicidade e requisitos técnico-metodológicos para a actualização de dados;
- e) Actualização e manutenção da página na Intranet e Internet com os dados passíveis de divulgação;
- f) Elaboração de Relatórios de progresso;
- g) Análise de Estatísticas demográficas e conjunturais: Emprego, desemprego, indústria, Agricultura, Comércio, Preços por forma a contextualizar a emergência de determinadas problemáticas.
- h) Participação e seminários, *workshops* sobre a criação e manutenção de Observações Sociais
- i) Elaboração de *press releases* sempre que for encontrada informação que possa ser do interesse de Instituições e do grande público.

Outra das funções do Observatório pode muito bem vir a passar pela monitorização de fluxos de informação – quantidade, qualidade, temáticas mais frequentes – de modo a poder apoiar itens e campos específicos no seu âmbito social. Falamos num contexto do que hoje se pode chamar a cidadania digital. Neste âmbito, observa-se o crescimento de actividades culturais, económicas, políticas e de inter-ajuda localizada que, assentes na rede digital que cresce, vão constituindo um novo cidadão com um perfil que é preciso averiguar e estudar minimamente. Tal como as cidades “fisicamente” existentes, as cidades digitais têm uma infra-estrutura animada essencialmente por uma presença social humana. Que tipo de presença é esta e que perfil tem este cidadão? Qual o papel das redes comunitárias e como é que elas envolvem este cidadão? Como é que o Observatório pode auxiliar estas

redes e, eventualmente, colher informação tal como satisfazer necessidades de informação dos agentes envolvidos nestas redes digitais?

Fica-nos a exposição, de outros mais profundamente envolvidos nesta cidadania digital, de que hoje é já possível, com algum rigor e fiabilidade, animar debates, essencialmente sob a forma de troca de informação – estamos à espera da verdadeira broadband – inter-comunidade com algum sucesso¹³. E a comunidade, a este nível, emerge por vezes quase espontaneamente, resultante das ligações que os diversos indivíduos/agentes vão fazendo, conectando-se, independentemente da sua localização física. É toda uma nova proxémica que tem vindo a ser debatida e que convém igualmente, ao observatório, monitorar.

Não podemos adiantar muito mais sobre isto, mas convém que fique mais esta orientação para o fomento de boas práticas, no âmbito de uma participação mais alargada à comunidade, boas práticas que venham a ser instaladas no seio deste Observatório¹⁴.

5.6.5 Os Acessos

A Direcção do Centro Distrital é a responsável pela criação e funcionamento de um dispositivo de recolha e tratamento de dados e estatísticas fiáveis ao nível das variáveis e indicadores seleccionados como fulcrais e contextuais para a tomada de decisão.

Este dispositivo será dotado dos recursos humanos necessários à estabilidade e funcionamento do mesmo, sendo sujeitos a acções de formação inicial e periódicas de actualização de conhecimentos, no sentido de assegurar a eficiência do sistema. Este sistema de informação integra dois níveis de acesso: no primeiro nível temos a informação para a gestão, acompanhamento, avaliação e controlo que será apenas utilizada nas solicitações ao nível da hierarquia de topo, nomeadamente em processos de tomada de decisão; o segundo nível integra informação para divulgação e poderá ser utilizada por níveis de gestão a nível

¹³ Ver Roger Hurwitz and John Mallery (1998), *Managing Large Scale Online Discussions: Secrets of the Open Meeting*, in *Lecture Notes in Computer Science*, Vol.1519/, ed. Springer-Verlag, 2002, p.155

¹⁴ Ver Schuler, D(2002)., *Digital Cities & Digital Citizens*, in *Lecture Notes in Computer Science*, Vol. 2362/2002, ed. Springer-Verlag, p. 71

operacional ou mesmo pelos parceiros ou entidades que o solicitem. O primeiro nível será portanto mais restrito e o segundo de acesso mais geral, ainda que condicionado.

A informação a disponibilizar será definida e tratada por perfis de utilização de acordo com os interesses dos diferentes públicos-alvo, sendo facultada a informação aos interessados sem grandes exigências de requisitos tecnológicos. O nível que integra e trata a informação necessária ao processo de tomada de decisão providencia, de forma casuística, a informação previamente definida e permite nomeadamente: quantificar os indicadores considerados relevantes, criar registos históricos; disponibilizar informação em formato electrónico a todos os potenciais interessados; adoptar predominantemente a *Internet* como veículo de comunicação; fornecer a informação actualizada de apoio à gestão, integrar módulos de apoio à decisão.

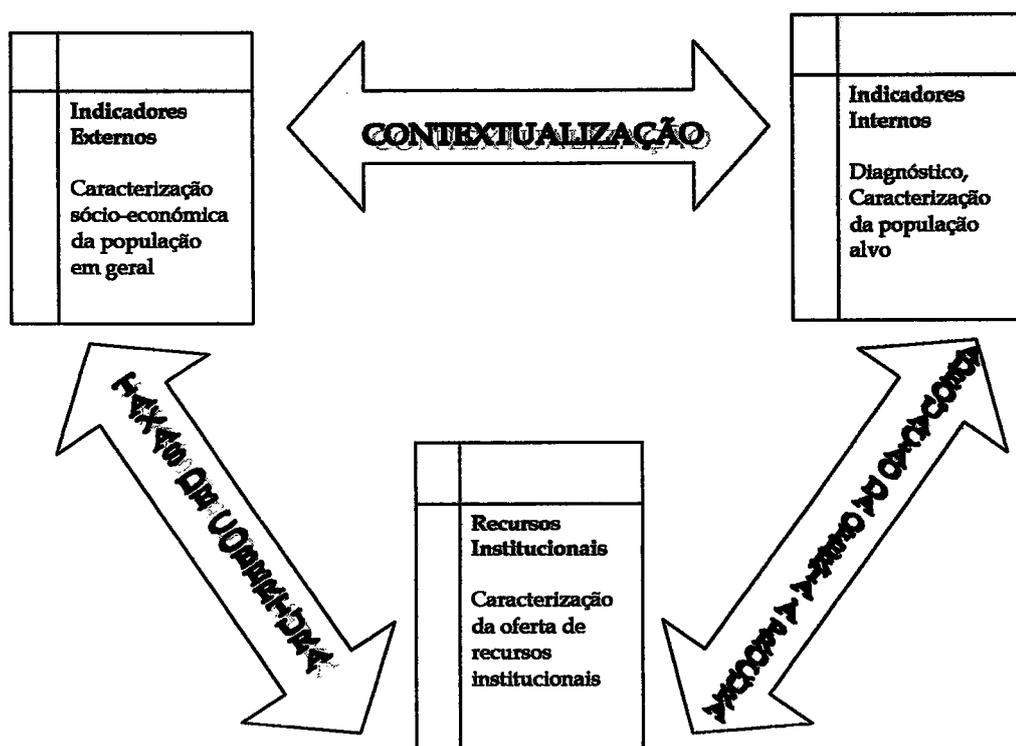
5.6.6 A selecção dos indicadores

Mais do que a tão proclamada informação, o que realmente é relevante é a informação actualizada e até a informação prospectiva que permita avaliar as tendências do meio envolvente, no sentido de antever até algumas medidas posteriores às decisões que vai tomar em tempo útil. Em última instância, o que se pretende é reduzir a incerteza e o risco. Neste sentido, a informação deverá obedecer a um conjunto de requisitos, nomeadamente: **relevância** - ser oportuno para o decisor; **oportunidade** - a informação certa no momento certo; **disponibilidade** - a informação estar facilmente acessível, no momento certo; **fiabilidade** - ser credível para o decisor; **frequência** - dependendo sobretudo da finalidade e do contexto em que vai ser usada; ser **clara e compreensível** - nem todos os gestores, por exemplo têm formação económica e financeira; ser **apenas a essencial** - demasiada informação pode ser prejudicial para o desempenho e gerar muitos problemas na hora da tomada de decisão; pode produzir um custo em termos de oportunidade e de tempo gasto na selecção e análise da mesma; demasiada informação provoca desorientação na tomada de decisão, e o mais normal é que exista pouca informação relevante e difícil de localizar.

A par do enquadramento conceptual enunciado anteriormente e da realização das entrevistas foi possível avançar com a selecção de uma **bateria mínima de indicadores**¹⁵ descritivos que proporciona um conhecimento quantitativo de carácter evolutivo, indicadores ordenados em três dimensões diferentes: os primeiros são **indicadores externos** que permitem uma caracterização sócio-económica da população em geral, os segundos são **indicadores internos** e reportam-se aos indicadores que permitem a caracterização da população-alvo da organização e a terceira dimensão refere-se aos **recursos institucionais** ao nível da oferta de recursos institucionais.

A próxima figura representa o cruzamento das três baterias de indicadores e da forma como elas se interrelacionam:

Figura 20- Organização da Informação



¹⁵ A respeito da noção de indicador importa definir os contornos deste conceito nomeadamente no que diz respeito aos indicadores sociais que segundo Carmona " Indicador social é uma medida estatística de um conceito ou de uma dimensão de um conceito baseado numa análise teórica prévia e integrado num sistema coerente de medidas semelhantes que servem para descrever o estado da sociedade e a eficácia das políticas sociais" Carmona Guillén, J. 1977 Los indicadores sociales hoy, Madrid, Centro de Investigaciones sociológicas.pp 30



Como se pode verificar na figura 20 as três dimensões, apesar de constituírem bases diferentes, estão intimamente interrelacionadas. Assim, os indicadores externos permitem a contextualização dos indicadores internos, isto é, situá-los num contexto mais abrangente da sociedade possibilitando a interpretação e análise da emergência de alguns fenómenos. Já os indicadores internos estão relacionados/dependentes dos recursos em termos de adequação da oferta à procura. Isto significa que face aos problemas existentes, devem adequar-se as políticas de actuação da organização à promoção de recursos mais adequados às necessidades prementes verificadas no diagnóstico das problemáticas da população alvo. Relativamente aos recursos institucionais, é possível calcular taxas de cobertura em relação à população em geral, estabelecendo a ponte com os indicadores externos e permitindo ter a noção das populações apetrechadas ao nível dos diferentes equipamentos.

5.6.6.1 Indicadores Externos

A realização do trabalho de campo permitiu avançar com uma bateria mínima de indicadores externos, considerando que este tipo de indicadores permite uma caracterização da envolvente à organização. A elaboração desta matriz inclui indicadores ao nível demográfico, geográfico, económico, das acessibilidades, condições de vida, saúde e educação.

Os quadros seguintes sistematizam os indicadores que caracterizam a população em geral e deverão permitir a representação cartográfica bem como a elaboração de quadros e gráficos estatísticos por temas:

DOMÍNIO DEMOGRÁFICO

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Actualização |
|-----------------|----------------------------------|--|-----------------------|-------------------------------|
| População Total | População total e por sexos | População H População M População Total | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Taxa de crescimentos anual médio | Tx crescimento anual médio | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Estrutura Etária - 0- 14 anos | População 0-14 anos H População 0-14 anos M População 0-14 anos total | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Estrutura Etária - 15-24 anos | População 15-24 anos H População 15-24 anos M População 15-24 anos total | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Estrutura Etária - 25 - 64 anos | População 25 - 64anos H População 25 - 64anos M População 25 - 64 anos total | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Estrutura Etária 65 - 75 anos | População 65 - 75 anos H População 65 - 75 anos M | Concelhio/Freguesia | Censitária |

| | | | | |
|------------------------------|--|---|---------------------|------------|
| | | População 65 - 75 anos total | | |
| | Estrutura Etária + 75 anos | População +75 anos H População + 75 anos M População +75 anos total | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Envelhecimento | Índice de envelhecimento | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Dependência de Idosos | Índice dependência de Idosos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Dependência de Jovens | Índice dependência de Jovens | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Dependência total | Índice de dependência total | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| Variáveis micro-demográficas | Total de nascimentos | Nº nascimentos H Nº de nascimentos M Tx natalidade | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Total de óbitos | Nº óbitos H Nº óbitos M Tx mortalidade | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Total de óbitos com menos de 1 ano | Tx mortalidade infantil | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Total casamentos | Tx de Nupcialidade | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Movimentos Migratórios | Saldo migratório (Nascimentos/óbitos) | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| Populações Alvo | Famílias clássicas e institucionais | Nº de famílias clássicas e institucionais | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Núcleos familiares | nº de núcleos familiares | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| Família | Filhos por núcleo | nº de filhos por núcleo nº médio de filho por núcleo | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Dimensão média das famílias | Dimensão média das famílias | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Famílias monoparentais | % de famílias monoparentais | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Famílias isoladas | % de famílias isoladas | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Casamentos | Taxa de nupcialidade geral idade média do casamento | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Divórcios | Taxa bruta de divórcio | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Famílias de avós com netos | Nº de famílias apenas constituídas com avós e netos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Famílias com 5 ou mais pessoas | Nº de famílias constituídas por 5 ou mais elementos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Idosos isolados | Nº de famílias constituídas apenas por uma pessoa idosa | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| Populações Alvo | 1ª infância - Indivíduos menos de 1 ano | População < 1 ano | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | 1ª infância - Indivíduos com 1 a 2 anos | População 1-2 anos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | 1ª infância - Indivíduos com 3 a 5 anos | População <3-5 anos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | 2ª infância - Indivíduos com 6 a 12 anos | População 6-12 anos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Jovens - Indivíduos entre 0-14 anos | População 0-14 anos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Adultos - Indivíduos entre 15 - 64 anos | População 15-64 anos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Idosos - Indivíduos entre 65-74 anos | População 65-74 anos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Idosos - Indivíduos entre 75-79 anos | População 75-79 anos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Idosos - Indivíduos c/ 80 e mais anos | População 80 + anos | Concelhio/Freguesia | Censitária |
| | Deficientes | Nº Deficientes | Concelhio/Freguesia | Censitária |

**DOMÍNIO GEOGRÁFICO**

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Actualização |
|----------------|------------------------------|---|-----------------------|-------------------------------|
| Acessibilidade | Superfície | Área por km ² - concelho Área por km ² - freguesia | Concelho/Freguesia | Censitária |
| | Densidade Populacional | Densidade (hab/km ²) - concelho Densidade (hab/km ²) - freguesia | Concelho/Freguesia | Censitária |
| | Distância à sede de Distrito | Nº de Km de distância à sede do distrito | Concelho/Freguesia | Censitária |

DOMÍNIO ECONÓMICO

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Actualização |
|----------------------------|--|--|-----------------------|-------------------------------|
| População face ao Trabalho | População Activa Total e por sexos | Nº de H Pop Activa Nº de M Pop Activa Total Pop Activa | Concelho | Anual |
| | População Activa Empregada total e por sexos | Nº de H Pop Activa Empregada Nº de M Pop Activa Empregada Total Pop Activa Empregada | Concelho | Anual |
| | Taxa de Actividade total e por sexos | Taxa de Actividade H Taxa de Actividade M Taxa de Actividade Total | Concelho | Anual |
| | População Activa por sectores de Actividade | % Pop Activa - Sector primário % Pop Activa - Sector secundário % Pop Activa - Sector terciário | Concelho | Anual |
| Desemprego | Desempregados total e por sexos | Nº Desempregados H Nº Desempregados M Nº de desempregados total | Concelho | Anual/trimestral |
| | Desempregados por grupo etário | Nº Desempregados 16-24; Nº Desempregados 25-29; Nº Desempregados 30-44; Nº Desempregados 45-54; Nº Desempregados 55+ | Concelho | Anual/ trimestral |
| | Desempregados à procura do 1º emprego | Nº Desempregados 1º emprego H Nº Desempregados 1º emprego M Nº de desempregados 1º emprego total | Concelho | Anual/ trimestral |
| | Desempregado < 1 ano por sexos | Nº de desempregado < 1 ano H Nº de desempregado < 1 ano M Nº de desempregado < 1 ano Total | Concelho | Anual/ trimestral |
| | Taxa de desemprego total e por sexos | Taxa de Desemprego H Taxa de Desemprego M Taxa de Desemprego Total | Concelho | Anual/ trimestral |
| | Desempregado de longa duração | Nº Desempregados longa duração H Nº Desempregados longa duração M Nº de desempregados longa duração total | Concelho | Anual/ trimestral |
| | Desempregados à procura de novo emprego | Nº Desempregados novo emprego H Nº Desempregados novo emprego M Nº de desempregados novo emprego total | Concelho | Anual/ trimestral |
| | Taxa de desemprego Total | H - M | Concelho | Anual/ trimestral |
| Economia | Empresas com sede na região | Nº de empresas por concelho | Concelho | Anual |
| Rendimento | Ganho Mensal | Ganho méd.mensal | Concelho | Anual |
| | Poder de Compra | Índice per capita Poder de Compra | Concelho | Anual |
| | IRS per capita | IRS per capita | Concelho | Anual |

CONDIÇÕES DE VIDA

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Atualização |
|------------------|---|---|-----------------------|------------------------------|
| Condições | Pessoas residentes em alojamentos não clássicos | Nº de residentes em alojamentos não clássicos | Freguesia | censitária |
| | Alojamentos sobrelotados | Nº de alojamentos sobrelotados | Freguesia | censitária |
| | Alojamentos por freguesia | nº de alojamentos por freguesia | Freguesia | censitária |
| | Pop. com casa própria | % pop. Com casa própria | Freguesia | censitária |
| | Pop a viver em casas degradadas | % pop a viver em casas degradadas | Freguesia | censitária |
| | Pop a viver em barracas | % pop a viver em barracas | Freguesia | censitária |
| | Estado geral de conservação das habitações | estado geral de conservação das habitações | Freguesia | censitária |
| Infraestruturas | Pop com água canalizada | % pop com água canalizada | Freguesia | censitária |
| | Pop com rede de esgotos | % pop com rede de esgotos | Freguesia | censitária |
| | Pop com electricidade | % pop com electricidade | Freguesia | censitária |
| habitação social | Bairros sociais | nº de bairros sociais | Freguesia | censitária |
| | Fogos em bairros sociais | nº de fogos em bairros sociais | Freguesia | censitária |
| | Fogos sociais fora dos bairros sociais | nº de fogos sociais fora dos bairros sociais | Freguesia | censitária |

ACESSIBILIDADES

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Atualização |
|-----------------|--------------------------------------|---|-----------------------|------------------------------|
| Acessibilidades | Distância à capital de distrito | distâncias médias à capital de distrito | Concelho | Censitária |
| | Distância ao hospital + próximo | distâncias médias ao hospital + próximo | Concelho | Censitária |
| | Distância ao estab. Ensino + próximo | distâncias ao estab. Ensino + próximo | Concelho | Censitária |

SAÚDE

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Atualização |
|-------|---------------------------------|---|-----------------------|------------------------------|
| SAÚDE | Equipamentos e Recursos Humanos | Nº Médicos/mil habitantes | Concelho | |
| | | Nº Enfermeiros - Postos médicos/ mil habitantes | Concelho | |
| | | Nº Enfermeiros - Centros Saúde/ mil habitantes | Concelho | |
| | | Nº Enfermeiros - Hospitais/ mil habitantes | Concelho | |
| | | Nº Centros de saúde | Concelho | |
| | | Nº de hospitais | Concelho | |
| | | Nº de centros de saúde Nº postos de saúde | Concelho | |
| | | Nº serviços de urgência Nº de médicos | Concelho | |

EDUCAÇÃO

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Actualização |
|-------------------------|--|---|-----------------------|-------------------------------|
| Abandono escolar | População com escolaridade inferior ou igual à obrigatória | Nº de residentes com grau de instrução inferior ou igual à escolaridade obrigatória | Concelho | censitária |
| | Saída antecipada do sistema escolar | Nº de indivíduos entre os 18 e 24 anos que não concluíram o terceiro ciclo | Concelho | anual |
| | Abandono escolar precoce | Nº de indivíduos entre os 10 e 15 anos que não concluíram o terceiro ciclo e não se encontram a frequentar a escola | Concelho | anual |
| Estabelecimentos | Estabelecimentos de ensino | Nº de estabelecimentos de ensino por tipologia | Concelho/Freguesia | anual |
| População estudante | População Alvo | Nº de alunos no 1º ciclo | Concelho/Freguesia | anual |
| | | Nº de alunos no 2º ciclo | Concelho/Freguesia | anual |
| | | Nº de alunos no 3º ciclo | Concelho/Freguesia | anual |
| Corpo docente | Recursos Humanos | Nº de professores do 1º ciclo | Concelho/Freguesia | anual |
| | | Nº de professores do 2º ciclo | Concelho/Freguesia | anual |
| | | Nº de professores do 3º ciclo | Concelho/Freguesia | anual |
| Habilitações literárias | Habilitações literárias | Nº pop com 1º ciclo completo | Concelho/Freguesia | anual |
| | | Nº pop com 2º ciclo completo | Concelho/Freguesia | anual |
| | | Nº pop com 3º ciclo completo | Concelho/Freguesia | anual |
| | | Nº pop com ensino secundário | Concelho/Freguesia | anual |
| | | Nº licenciados | Concelho/Freguesia | anual |
| | | Nº analfabetos | Concelho/Freguesia | anual |
| | | Taxa de analfabetismo | Concelho/Freguesia | anual |

5.6.6.2 Indicadores Internos

A selecção dos indicadores internos teve como base a realização das entrevistas aos dirigentes e chefias do Centro Distrital de Segurança Social de Évora, e constituem os indicadores com relevância para a tomada de decisão na organização, bem como para a definição de políticas de intervenção coerentes com a realidade local e com os problemas que se evidenciam. Aqui temos indicadores distribuídos por área de intervenção: área do Rendimento Social de Inserção, área da Infância e Juventude, Área da família e Comunidade, Área da Cooperação e Licenciamento e Área da Protecção Social.

ÁREA DO RENDIMENTO SOCIAL DE INSERÇÃO

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Actualização |
|-------------------------------|---------------------|--|-----------------------|-------------------------------|
| Rendimento Social de Inserção | Processos | Nº de Proc. de RSI Activos | concelho | Mensal |
| | | Nº de Req. RSI entrados | concelho | Mensal |
| | | Nº de Processos deferidos | concelho | Mensal |
| | | Nº de Processos Indeferidos | concelho | Mensal |
| | | Nº de Processos suspensos | concelho | Mensal |
| | | Nº de titulares de RSI | concelho | Mensal |
| | Acordos de Inserção | Nº acordos de inserção assinados | concelho | Mensal |
| | | Nº de beneficiários abrangidos nos acordos de Inserção | concelho | Mensal |
| | | Nº de beneficiários a frequentar acções de inserção | concelho | Mensal |
| | | Nº de Beneficiários a frequentar acções de inserção por sexo | concelho | Mensal |
| | | Nº de Beneficiários a frequentar acções de inserção por idades quinquenais | concelho | Mensal |
| | | Nº de beneficiários por área de inserção - Educação | concelho | Mensal |
| | | Nº de beneficiários por área de inserção - Formação Profissional | concelho | Mensal |
| | | Nº de beneficiários por área de inserção - Emprego | concelho | Mensal |
| | | Nº de beneficiários por área de inserção - Saúde | concelho | Mensal |
| | | Nº de beneficiários por área de inserção - Acção Social | concelho | Mensal |
| | | Nº de beneficiários por área de inserção - Habitação | concelho | Mensal |



ÁREA INFÂNCIA E JUVENTUDE

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Atualização | |
|----------------------|--|---|--|------------------------------|-----------|
| Infância e juventude | Processos de promoção e protecção de crianças e jovens | Nº de processos de promoção e protecção de crianças e jovens | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de processos de promoção e protecção de crianças e jovens com medidas em meio natural de vida | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de processos de promoção e protecção de crianças e jovens com medidas de colocação institucional | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de processos de promoção e protecção de jovens com processo tutelar educativos | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de processos de regulamentação de poder paternal | Concelho | Semestral | |
| | Famílias de Acolhimento | Nº de famílias de acolhimento | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de crianças em famílias de acolhimento | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de crianças em instituições de acolhimento - Centros de acolhimento | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de crianças em instituições de acolhimento - Lares de crianças e jovens | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de crianças em instituições de acolhimento - Lares residenciais | Concelho | Semestral | |
| | Adopção | nº de crianças com medidas de adopção decretadas sem candidatos nacionais | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de candidatos inscritos nos serviços de adopção | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de candidatos seleccionados pelos serviços de adopção | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de processos de crianças em situação de adoptabilidade | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de processos de promoção e protecção com aplicação de medida de confiança | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de processos de confiança judicial decretada | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de processos de confiança administrativa | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de processos de constituição de vínculo de adopção plena | Concelho | Semestral | |
| | Instituições de acolhimento | Nº de crianças em instituições de acolhimento - Centros de acolhimento | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de crianças em instituições de acolhimento - Lares de crianças e jovens | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de crianças em instituições de acolhimento - Lares residenciais | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de Instituições de acolhimento | Concelho | Semestral | |
| | Amas | Nº amas da segurança social | Concelho | Semestral | |
| | | Nº de crianças em amas da segurança social | Concelho | Semestral | |
| | | | Nº de solicitações dos tribunais dirigidas ao sector de Infância e Juventude | Concelho | Semestral |
| | | Crianças sinalizadas pela CPCJ | Nº de crianças sinalizadas pela Comissão de Protecção de Crianças e Jovens | Concelho | Semestral |

ÁREA FAMÍLIA E COMUNIDADE

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Atualização | |
|--|-------------------------------------|--|--|------------------------------|------------|
| Atendimento/ Acompanhamento Social | Processos por concelho | Nº processos | Concelho/Freguesia | Mensal | |
| | elementos de agregado familiar | Nº de elementos de agregado familiar | Concelho/Freguesia | Mensal | |
| | visitas domiciliárias | Nº de visitas domiciliárias | Concelho/Freguesia | Mensal | |
| | total de atendimentos | Nº total de atendimentos | Concelho/Freguesia | Mensal | |
| | Tipo atendimentos | | Nº de Atendimentos da área do RSI | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | | | Nº de Atendimentos da área da Acção Social | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | | | Nº de Atendimentos de Passantes e Outros | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | Visitas Domiciliárias | Nº de Visitas Domiciliárias | Concelho/Freguesia | Mensal | |
| | Famílias atendidas | | Nº de Famílias Atendidas (1.ª linha) | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | | | Nº de Famílias Atendidas (2.ª linha) | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | | | Nº de Famílias Atendidas (1.ª + 2.ª linha) | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | | | Nº de Elementos Correspondentes às Famílias Atendidas | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | Acompanhamento | | Nº de Famílias em Acompanhamento (atendimento 2.ª linha) | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | | | Nº de Elementos Correspondentes às Famílias em Acompanhamento | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | | | Nº de Famílias Transferidas para outros Programas | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | | | Nº de Famílias Atendidas em negociação de PI | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | | | Nº de Famílias com inserção contratualizada | Concelho/Freguesia | Mensal |
| | Apoios | Nº de apoios nas rubricas: Carência Social HIV Toxicod dependência Ajudas técnicas | Concelho/Freguesia | Trimestral | |
| | Caracterização dos clientes | Caracterização dos clientes por idade e sexo | Concelho/Freguesia | Trimestral | |
| | Tipologia de problemas apresentados | | Problemas Económicos % ausência de rendimentos % baixos rendimentos/baixas pensões % Endividamentos % Insuficiência de Rendimentos % Graves encargos com a saúde | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | | Problemas Inserção profissional % Desempregados % Emprego Precário % Baixa qualificação profissional | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | | Problemas Saúde % Doença crónica % Deficiência % Doença de natureza psíquica % Alcoolismo | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | | Problemas Habitação % Habitação degradada % Más condições de Habitabilidade % Ausência de infra-estruturas | Concelho/Freguesia | Trimestral |



| | | | | |
|--|---|--|--------------------|------------|
| | | Problemas de Educação % Insucesso escolar % Abandono precoce da escola % analfabetismo | | |
| | | Problemas de Protecção Social % Falta da cobertura Institucional (Infância e terceira idade) % Atraso nos pagamentos das prestações sociais | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Problemas pessoais % Desorganização financeira % Isolamento % Inexistência de apoio escolar | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | Tipologia de Pedidos apresentados | Alimentação | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Pagamento dívidas | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Pagamento de despesas com habitação | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Realização de pequenas obras | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Aquisição de equipamentos | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Aquisição de material escolar | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | transportes | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Aquisição de medicamentos | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Dietas especiais | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Ajudas técnicas | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Comparticipação em internamentos | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Apoio económico de recuperação: toxicodependentes e alcoólicos | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Procura de Habitação | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | | Procura de emprego | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| | Admissão em equipamentos: Creche Lar de terceira idade Lar residencial | Concelho/Freguesia | Trimestral | |
| | Informação orientação: Trabalho Saúde Habitação Justiça Segurança Social Deficiência RSI | Concelho/Freguesia | Trimestral | |
| | Tipologia de Respostas Oferecidas | Subsistência (alimentação) | Concelho/Freguesia | Trimestral |
| Habitação (obras e aquisição de equipamentos domésticos) | | Concelho/Freguesia | Trimestral | |
| Saúde (medicamentos, ajudas técnicas, transportes, Dietas especiais) | | Concelho/Freguesia | Trimestral | |
| Regimes da Segurança Social | | Concelho/Freguesia | Trimestral | |
| Articulação com outros serviços: Saúde Educação Justiça Emprego Habitação Autarquias Projectos/Programas locais Adopção Equipamentos para alcoólicos Equipamentos para toxicodependentes | | Concelho/Freguesia | Trimestral | |
| Acompanhamento Psicossocial Orientado pela acção social | | Concelho/Freguesia | Trimestral | |
| | | | | |
| | | | | |

| | | | | |
|--|-------------------------------------|---|--------------------|--|
| | | Articulação com outros serviços | | |
| | | Orientação: Sócio-familiar Sócio-escolar Sócio-profissional Informação dos direitos | Concelho/Freguesia | |
| | Resposta – encaminhamento RSI | RSI | Concelho/Freguesia | |

ÁREA COOPERAÇÃO E LICENCIAMENTO

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Atualização |
|----------------------------|---|---|-----------------------|------------------------------|
| | IPSS sem acordo de cooperação | Nº de IPSS sem acordo de cooperação | Concelho | Anual |
| Cooperação e Licenciamento | IPSS com acordo de cooperação | Nº de IPSS com acordo de cooperação | Concelho | Anual |
| | valências por área de intervenção | Nº de valências por área de intervenção: Infância e Juventude Terceira Idade Deficiência Família e Comunidade Toxicodependência HIV Respostas Integradas Articuladas | Concelho | Anual |
| | Acordos de por área de intervenção | Nº de acordos de por área de intervenção: Infância e Juventude Terceira Idade Deficiência Família e Comunidade Toxicodependência HIV Respostas Integradas Articuladas | Concelho | Anual |
| | Utentes por área de intervenção | Nº de utentes por área de intervenção: Infância e Juventude Terceira Idade Deficiência Família e Comunidade Toxicodependência HIV Respostas Integradas Articuladas | Concelho | Anual |
| | Equipamentos por resposta social | Nº de equipamentos por resposta social: Creche, Pré-Escolar; ATL; ATLJ; Lar Crianças e Jovens; Centro acolhimento temporário; CAO; Lar Residencial; Lar idosos; Centro de Dia; Centro de Noite; Apoio Domiciliário; Apoio Domiciliário Integrado; Fórum Sócio-ocupacional; Quinta pedagógica. Centro de Recursos | Concelho | Anual |
| | Utentes por resposta social | Nº de utentes por resposta social: Creche, Pré-Escolar; ATL; ATLJ; Lar Crianças e Jovens; Centro acolhimento temporário; CAO; Lar Residencial; Lar idosos; Centro de Dia; Centro de Noite; Apoio Domiciliário; Apoio Domiciliário Integrado; Fórum Sócio-ocupacional; Quinta pedagógica. Centro de Recursos | Concelho | Anual |
| | Estabelecimentos integrados oficiais c/ valências por áreas | Nº estabelecimentos integrados oficiais c/ valências nas áreas de: Infância e Juventude Terceira Idade, Deficiência Família e Comunidade, Toxicodependência HIV Respostas Integradas Articuladas | Concelho | Anual |



| | | | | |
|--|---|---|----------|-------|
| | Utentes em estabe. Integ. Oficiais por áreas | Nº utentes em estabe. Integ. oficiais nas áreas de: Infância e Juventude Terceira Idade Deficiência Família e Comunidade Toxicodependência HIV Respostas Integradas Articuladas | Concelho | Anual |
| | Estab. lucrativos/licenciados com alvará | Nº de estabe. lucrativos/licenciados com alvará | Concelho | Anual |
| | Estab. lucrativos/licenciados em funcionamento provisório | Nº de estabe. lucrativos/licenciados em funcionamento provisório | Concelho | Anual |
| | Estab. ilegais identificados | Nº estabe. ilegais identificados | Concelho | Anual |
| | Taxas de cobertura por valência | Taxas de cobertura por valência | Concelho | Anual |

ÁREA INTERVENÇÃO COMUNITÁRIA

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Atualização |
|---|--|--|-----------------------|------------------------------|
| Programas e Projectos | Programas de Intervenção Comunitária - UE | Nº de Projectos na Iniciativa Comunitária URBAN | Concelho | Semestral |
| | | Nº de Projectos na Iniciativa Comunitária EQUAL | Concelho | Semestral |
| | | Nº de Projectos no Programa Operacional Emprego, Formação e Desenvolvimento Social | Concelho | Semestral |
| | Programas de Intervenção Comunitária - Nacionais | Nº de Projectos do programa de Luta Contra a Pobreza | Concelho | Semestral |
| | | Nº de Projectos - Programa para a Inclusão para o desenvolvimento - Progrida | Concelho | Semestral |
| | Projectos por área de intervenção | Nº de projectos por área de intervenção - Infância e juventude | Concelho | Semestral |
| | | Nº de projectos por área de intervenção - terceira idade | Concelho | Semestral |
| | | Nº de projectos por área de intervenção - deficiência | Concelho | Semestral |
| | | Nº de projectos por área de intervenção - outros) | Concelho | Semestral |
| | Estruturas de Partenariado | Comissão de Protecção de Crianças e Jovens em Risco | Nº CPCJ | Concelho |
| Núcleo Local do Rendimento Social de Inserção | | Nº de NLI | Concelho | Semestral |
| Conselho Local da Acção Social | | Nº CLAS da Rede Social | Concelho | Semestral |
| Rede Social | | Concelhos com Rede Social | Concelho | Semestral |

PROTECÇÃO SOCIAL

| Tema | Indicador | Variáveis | Nível de desagregação | Periodicidade de Actualização |
|------------------|--|--|-----------------------|-------------------------------|
| Protecção Social | Pensionistas com pensão de velhice | Nº de pensionistas abrangidos por regime de velhice | Concelho | |
| | Valor médio anual das pensões de incapacidade | Nº de pensionistas abrangidos por regime de incapacidade | Concelho | |
| | Valor médio anual das pensões de sobrevivência | Nº de pensionistas abrangidos por regime de sobrevivência | Concelho | |
| | Beneficiários activos | Nº de beneficiários activos | Concelho | |
| | Beneficiários abrangidos pelo subsídio de desemprego | Nº de Beneficiários abrangidos pelo subsídio de desemprego | Concelho | |
| | Valor médio anual das pensões de velhice | Valor das pensões processadas do regime da velhice | Concelho | |
| | Valor médio anual das pensões de incapacidade | Valor das pensões processadas do regime da incapacidade | Concelho | |
| | Valor médio anual das pensões de sobrevivência | Valor das pensões processadas do regime da sobrevivência | Concelho | |

5.6.6. 3 Recursos Institucionais

Por último, temos a dimensão dos recursos institucionais existentes, que se traduzem num painel com todos os equipamentos sociais que oferecem respostas em cada área de intervenção. Este painel é extremamente importante na detecção de carências ou mesmo inexistência de serviços.

EQUIPAMENTOS/SERVIÇOS

| Tema | Área de Intervenção | Valências/ Nº de equipamentos | Nível de desagregação | Periodicidade de Actualização |
|----------|----------------------------|--|-----------------------|-------------------------------|
| Recursos | Infância e juventude | Amas | Concelho | Anual |
| | | Creche | Concelho | Anual |
| | | Estabelecimento Pré-Escolar | Concelho | Anual |
| | | Centro de Actividades de Tempos Livres-Crianças | Concelho | Anual |
| | | Centro de Actividades de Tempos Livres-Jovens | Concelho | Anual |
| | | Quinta Pedagógica | Concelho | Anual |
| | | Lar de Crianças e Jovens | Concelho | Anual |
| | | CAFAP - Centro de Atendimento Familiar e Aconselhamento Parental | Concelho | Anual |
| | | Centro de Acolhimento Temporário | Concelho | Anual |
| | Deficiência e Reabilitação | Centro de Atendimento para Pessoas com Deficiência | Concelho | Anual |



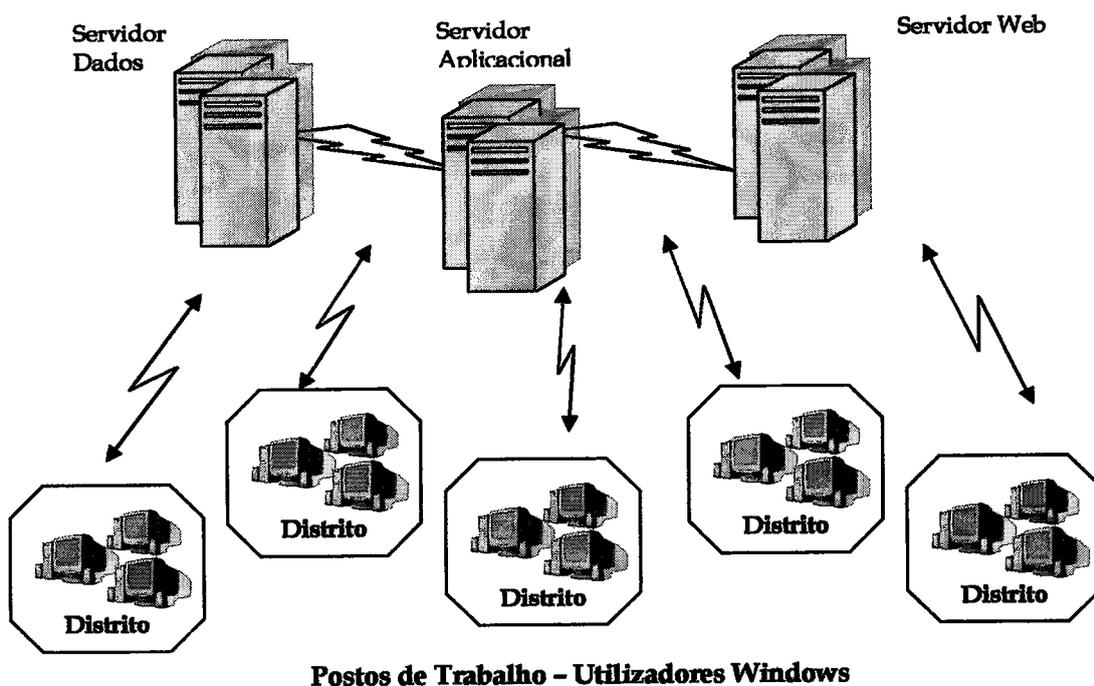
| | | | | |
|--|----------------------|--|----------|-------|
| | | Lar Residencial | Concelho | Anual |
| | | Apoio em Regime Ambulatório | Concelho | Anual |
| | | Apoio Técnico Precoce | Concelho | Anual |
| | | Centro de Atendimento/Acompanhamento | Concelho | Anual |
| | | Centro de Actividades Ocupacionais | Concelho | Anual |
| | Terceira Idade | Lar de Idosos | Concelho | Anual |
| | | Centro de Dia | Concelho | Anual |
| | | Serviço de Apoio de Domiciliário | Concelho | Anual |
| | | Centro de Convívio | Concelho | Anual |
| | | Residência para idosos | Concelho | Anual |
| | | Centro de Acolhimento Temporário de Emergência para idosos | Concelho | Anual |
| | | Centro de Noite | Concelho | Anual |
| | | Acolhimento Familiar | Concelho | Anual |
| | Família e Comunidade | Centro Comunitário | Concelho | Anual |
| | | Centro de Recursos Para A Inclusão | Concelho | Anual |
| | | Casa de Abrigo | Concelho | Anual |
| | | Apartamento de Reinserção | Concelho | Anual |
| | | Atendimento/Acompanhamento Social | Concelho | Anual |
| | | Centro de Alojamento Temporário | Concelho | Anual |
| | | Refeitório Social | Concelho | Anual |
| | | Apoio Social Directo | Concelho | Anual |
| | | Colónia de Férias | Concelho | Anual |
| | Respostas Integradas | Fórum Sócio-Ocupacional | Concelho | Anual |
| | | Apoio Domiciliário Integrado | Concelho | Anual |
| | | Unidade de Apoio Integrado | Concelho | Anual |

5.7 Sistema de Informação de apoio ao Observatório Social

Para assegurar o funcionamento do Observatório é necessário conceber um sistema de informação que garanta de forma sustentada a adopção de critérios de organização de informação, bem como a utilização de ferramentas informáticas que facilitem fluxos de informação entre os diversos intervenientes.

Antes de apresentar a organização do sistema de informação adequado ao observatório, é importante estabelecer uma articulação com os sistemas de informação já implementados a nível da Segurança Social ou em fase de implementação. Desta forma verificamos que existe um sistema de informação único, integrado, de âmbito nacional que suporta informações de diversas áreas nucleares da segurança social.

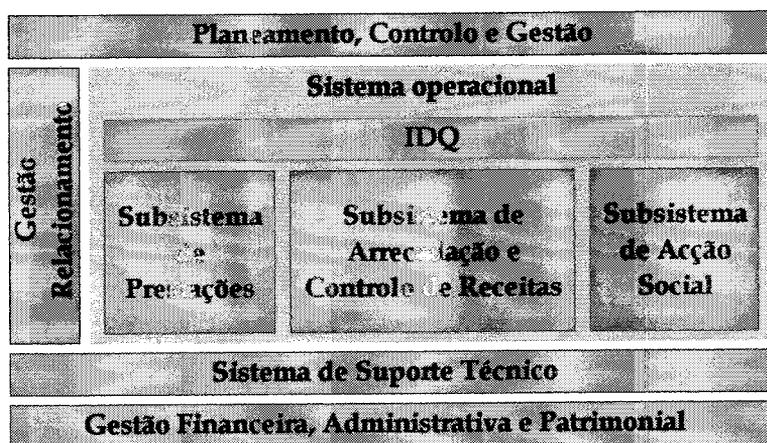
Figura 21- Sistema de Informação Único, integrado e de âmbito nacional.



Adaptado de: PIRES, Manuel (2004) "Os Sistemas de Informação e a Segurança Social do Futuro", Revista Informação e Informática nº 28 - 2004, p. 24. acedido em: 12.01.05

http://www.inst-informática.pt/v20/documentos/p-rev/rev_28/artigo3.pdf

Este sistema de informação é suportado por correio electrónico individual para facilitar a comunicação para o interior e exterior do sistema, por uma intranet que agrega informações e documentação de todos os organismos do sistema e um sistema de informação. Segundo o Presidente do Instituto de Informática e Estatística da Solidariedade, este sistema comporta cinco componentes principais:

Figura 22- Arquitectura do Sistema de Informação da Segurança Social

Adaptado de: PIRES, Manuel (2004) "Os Sistemas de Informação e a Segurança Social do Futuro", Revista Informação e Informática nº 28 - 2004, p. 26. acedido em: 12.01.05

http://www.inst-informática.pt/v20/documentos/p-rev/rev_28/artigo3.pdf

1 - Sistema Operacional

Gestão das áreas nucleares da Segurança Social, Identificação e Qualificação, de Prestações, Contributiva e de Acção Social. Este sistema está preparado para integrar novas aplicações à medida que se for desenvolvendo, tendo em conta as especificidades das áreas a integrar.

Este sistema está assente na aplicação IDQ - Sistema de Identificação e Qualificação dividido nos respectivos subsistemas operacionais já especificados.

2 - Sistema de Planeamento, Controlo e Gestão

Disponibilizará informação necessária à tomada de decisão aos vários níveis da organização, desde o nível estratégico ao operacional, e controla a execução das estratégias definidas.

3 - Sistema de Gestão Financeira, Administrativa e Patrimonial

Suporta vertentes internas e externas da gestão financeira, permitindo gerir os processos de suporte à gestão de recursos humanos, do aprovisionamento e do património.

4 - Sistema de Gestão de Relacionamento

Suporta toda a actividade de atendimento aos cidadãos e empresas através da gestão dos diversos canais de contacto, como seja a Internet, correio electrónico, contactos telefónicos e contacto presencial.

5 - Sistema de Suporte Técnico

Contempla a uniformização de regras e procedimentos utilizados em diversas aplicações.

5.8 A tecnologia de suporte ao sistema de informação

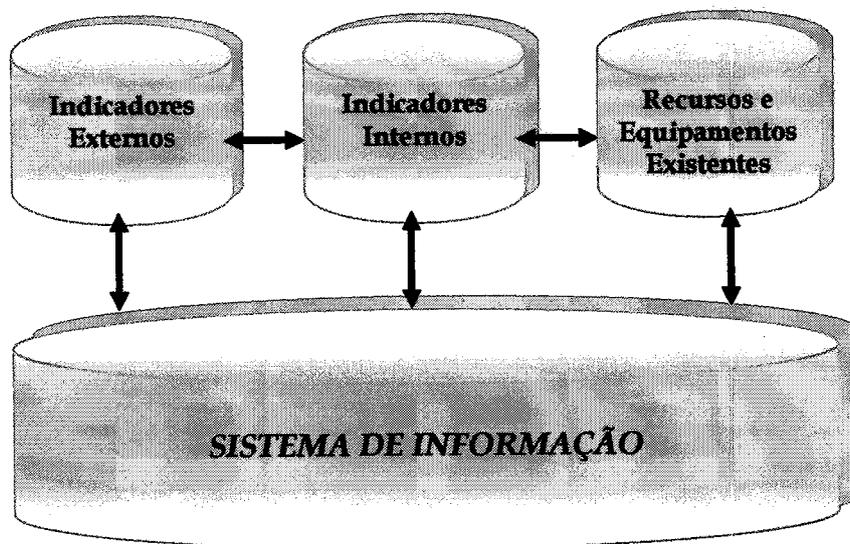
Como foi referido no segundo capítulo, existem diversas tecnologias que podem ser utilizadas como suporte ao sistema de informação, nomeadamente o *data warehouse*, o *data minig*, o *on-line analytical processing* (OLAP), a gestão electrónica de documentos, os sistemas de apoio à decisão, *Internet* e *intranets*, bases de dados *on-line*.

No entanto, o que se pretende com a constituição do observatório social é sobretudo definir processos e envolver pessoas, sempre com o intuito de facultar informação para a tomada de decisão otimizada.

As tecnologias a utilizar serão aquelas que proporcionem a integração da informação num único sistema de fácil acesso, ajudando a prevenir a fragmentação da informação. Estes sistemas deverão ser flexíveis e quase intuitivos na sua utilização, de modo constituírem uma mais valia concreta no acesso à informação. Numa primeira fase o sistema de informação deverá suportar três tipologias de indicadores diferentes: **Indicadores externos**, que permitem a caracterização sócio-económica da população em geral, **indicadores internos** que permitem caracterizar a população local e as problemáticas que lhe são imputadas, e **recursos institucionais** existentes, que procuram diagnosticar os recursos

existentes para colmatar ou esbater essas problemáticas. Como vimos anteriormente estes indicadores estão organizados sob temáticas específicas, unidades geográficas e cronologia.

Figura 23- Organização do Sistema de Informação



A organização do Sistema de Informação foi definida com base nas necessidades de informação e sua aplicação neste contexto, bem como numa análise da organização e do seu meio envolvente, não esquecendo a estratégia global da organização. Ao nível das Tecnologias de Informação procura-se perceber o seu contributo para o processamento de informação e para a satisfação das necessidades informacionais e aplicacionais, não esquecendo a articulação com o sistema de informação já existente, de modo a criar uma gestão integrada da informação.

Portanto, o planeamento dos Sistemas de Informação e da tecnologia a ele inerente deve estar fortemente inter relacionado e em permanente consonância com a estratégia global da organização, sendo o desenvolvimento do SI/TI liderado pela gestão de topo e baseado nas necessidades de informação da organização que mais contribuam para o seu benefício no longo prazo.

5.9 Objectivos do sistema

O sistema de informação que se pretende desenvolver constitui um instrumento privilegiado de apoio à decisão, disponibilizando análises oportunas, isentas e rigorosas de modo a informar ou apoiar as diversas hierarquias nomeadamente a nível operacional, estratégico e tático.

Assim, o sistema será capaz de:

- ❑ **Criar uma base de dados classificada e inter-relacional** que permita a pesquisa de modo simplificado;
- ❑ **Suportar os serviços a desenvolver na intranet**, nomeadamente a disponibilização dos conteúdos, a pesquisa e gestão de acesso a conteúdos;
- ❑ **A médio prazo pretende-se desenvolver uma *página web*** que permite o acesso ao público a informação mais geral e informação específica a parceiros ou entidades que assim o solicitem;
- ❑ **Gerir as relações com os utilizadores** tanto internos como externos;
- ❑ **Adaptar os serviços às expectativas dos utilizadores** através da gestão de contactos e de pedidos de informação, bem como possíveis *mailings* dirigidos;
- ❑ **Permitir a colaboração e o processo decisional em grupo**;
- ❑ **Deve ser estruturado numa metodologia evolutiva** e oferecer o quadro das necessidades de informação que lhe são solicitadas, facilitando a cobertura de novos campos e possibilidades de novos serviços.



5.10 Fontes e recolha de dados de suporte aos indicadores externos

A contextualização que se pretende deverá ser a mais rica e diversificada possível e contempla as estatísticas oficiais, nomeadamente provenientes dos seguintes organismos: Instituto Nacional de Estatística - INE, Instituto de Emprego e Formação Profissional - IEFP; Ministério da Segurança Social da Família e da Criança - MSSFC; Instituto da Segurança Social - ISS I.P.; Instituto de Informática e Estatística da Solidariedade; Comissão de Coordenação Região Alentejo; Ministério da Educação; Ministério da Saúde, entre todos os restantes ministérios que possam de algumas forma contribuir para a caracterização da realidade.

Sempre que a informação disponível não seja suficiente ou não estiver disponível, caberá aos técnicos do terreno fazer o levantamento dos recursos locais existentes, sobretudo no que diz respeito ao nível de análise concelhio e até mesmo da freguesia.

5.11 Produtos/ Resultados

O sistema de informação deverá disponibilizar os seguintes produtos:

- Visualização gráfica de análises estatísticas realizadas,
- Representações cartográficas
- Guias de recursos por concelho e freguesia
- Divulgação na intranet ou publicações complementares

Paralelamente o sistema deverá ser suportado pela plataforma intranet com as seguintes funcionalidades:

Quadro 8 - Funcionalidades da plataforma Intranet

| Serviço | Descrição |
|---|---|
| Página central com áreas temáticas | Disponibiliza <i>links</i> internos às áreas temáticas adstritas aos funcionários. |
| Acesso a conteúdos categorizados | Os vários perfis de utilizadores poderão aceder a diversos conteúdos disponíveis no <i>site</i> , estando os mesmos organizados hierarquicamente e em categorias, por forma a delimitar o acesso. |
| Newsletter | Divulgação dos relatórios e estudos levados a cabo pelo dispositivo |
| Solicitação de informação personalizada | Os vários utilizadores, sobretudo na estrutura hierárquica superior, podem solicitar ao observatório informação personalizada e contextualizada. Os clientes externos podem também solicitar informações de âmbito mais geral, nomeadamente ao nível das variáveis sócio-económicas, desde que devidamente justificado o propósito de tal solicitação. |
| Controlo e acesso | Validação do utilizador através de <i>login</i> e <i>password</i> , e classificação por perfil. |
| Consulta ao Painel de Peritos | Será constituído um painel de especialistas disponíveis para responder a questões colocadas na área funcional de cada um. |

5.12 Projecto de implementação

A implementação do Observatório como dispositivo de apoio à decisão deverá ocorrer de forma faseada incluindo inicialmente um projecto-piloto onde serão testadas não apenas as matrizes de indicadores mas também os circuitos de informação, os serviços a desenvolver, a relação com a comunidade. *Grosso modo* todos os campos são apresentados com a flexibilidade suficiente para sofrer ajustes/adaptações à realidade e às necessidades emergentes.

Numa primeira fase será constituída a equipa multidisciplinar que dinamizará as possíveis actividades, promovendo reuniões para a estabilização do conceito de Observatório que se pretende para este Centro.

Esta equipa deverá ter, em termos hierárquicos, um “distanciamento” das diversas hierarquias funcionando como uma espécie de organismo autónomo de forma a produzir análises objectivas, devendo ser uma estrutura deve ser suficientemente ágil e plástica.

Definidos os moldes de funcionamento deste projecto-piloto, passar-se-à fase seguinte que consta da definição da arquitectura e a sua articulação com outros sistemas. Aqui devem já estar delimitadas as matrizes dos principais campos de decisão para posteriormente poderem ser integradas no sistema de informação.

Posteriormente, terá lugar o desenvolvimento dos suportes informáticos, com as consequentes testes anteriores à implementação que ocorrerá já na fase final com o arranque do sistema. O acompanhamento e *follow-up* dos utilizadores são extremamente pertinentes pois permite desde logo a viabilização do sistema.

Mediante os resultados apresentados na avaliação que será feita a este projecto, será então implementado o observatório agora com uma estrutura definitiva dentro da organização, mas nunca perdendo a sua flexibilidade funcional.

Síntese

Iniciámos este capítulo com uma análise organizacional no que respeita à estrutura orgânica e ao enquadramento institucional sem os não seria possível uma definição coerente de um modelo de gestão de informação adequado às necessidades da organização.

Após o diagnóstico realizado durante o trabalho de campo foi possível constatar a falta de informação organizada, informatizada e acessível sobre determinadas temáticas, escassez de instrumentos de leitura da realidade, que possibilitem comparar/confrontar as necessidades da população alvo da Acção Social com as respostas existentes e desadequação dos métodos/técnicas de intervenção. Este diagnóstico veio legitimar e sustentar as condições de emergência verificando-se a nível organizacional, a necessidade de informação organizada e acessível sobre as diversas áreas de intervenção, sobretudo ao nível dos indicadores sociais, por estarem em profunda interligação com a actividade da própria organização. A tomada de decisão no âmbito do desenvolvimento social requer, por isso, um sistema actualizado, fiável e acessível de informação estatística e indicadores sociais quantitativos e qualitativos.

Posteriormente chegamos então à definição do modelo processual de gestão da informação que permite a operacionalização do observatório propriamente dito. Aqui, procuraram-se destacar os modos de articulação entre os diversos intervenientes começando por definir quem são os intervenientes directos na organização, qual o seu papel no processo de alimentação do observatório, quais as actividades a serem desenvolvidas, como será o acesso à informação, passando pela constituição de parcerias para aquisição de informação externa à organização.

No seguimento do trabalho de campo realizado, apresentaram-se as matrizes de informação formadas por baterias de indicadores resultantes do levantamento efectuado e que serão estabilizados após testes durante o projecto-piloto que deverá anteceder a implementação do Observatório.



Paralelamente, e a par, dos sistemas de informação já existentes a nível nacional, ao qual este dispositivo não poderá ficar alheio, apresentou-se o sistema de informação para apoio ao observatório, a tecnologia que poderá servir de suporte, bem como os objectivos deste sistema. De salientar, que a questão foi abordada de forma esquemática intencionalmente, dado que a administração/gestão dos sistemas de informação estão a cargo do Instituto de Informática e Estatística da Segurança Social, pelo que não seria possível avançar com pormenores técnicos que extravasam o âmbito de actuação da organização em questão.

Enumeraram-se, ainda, as possíveis fontes para recolha de dados externos e apontaram-se alguns produtos/resultados que constituirão os *Outputs* deste Observatório. Finalmente, considerou-se que antes da implementação do Observatório deveria ser levado a cabo um projecto-piloto onde seriam testadas as matrizes de indicadores, os circuitos de informação, os serviços a desenvolver, a relação com a comunidade.

DISCUSSÃO



“Por mais que lute e proteste contra esta sensação doentia que ofende a solidez com que, desde a infância, construo a realidade com cimento, convicções, ideias e pedra, a verdade é que hoje o mundo me parece irreal. Em torno de mim tudo se desfaz em multiplicações de nuvens – os homens, os telhados, os automóveis, as varandas – num fluir constante de luzes e de espectros a boiarem nos ruídos baços do dia.”

José Gomes Ferreira (1971) *O irreal quotidiano*, Lisboa, Portugália Editora p. 167

Tomada de decisão - contingências

A legalidade e a formalidade são dois pressupostos que imprimem um modelo rígido à Administração Pública, em que a decisão é ditada do vértice da pirâmide hierárquica para a base. Cada nível tem inerente um determinado grau de poder e corresponde a um determinado papel perfeitamente definido ao nível da decisão. Ora, esta estrutura perfeitamente estanque no que respeita à decisão, apresenta inúmeros problemas, um dos quais assenta na participação crescente dos recursos humanos altamente qualificados na decisão, em estruturas horizontais, resultando de um processo negociado e participado.

A concretização da missão, neste caso, não passa pela motivação dos recursos humanos, mas sim por decisões quase individuais do chefe hierarquicamente superior. Por isso a cooperação com outros indivíduos que não estão hierarquicamente dependentes, mas que não deixam de ser importantes no cumprimento da missão, não é tida em linha de conta.

A concentração excessiva num só indivíduo acaba por ser prejudicial no sentido em que perante o processo de globalização e complexificação da sociedade, se torna humanamente impossível ser o detentor de toda e informação necessária e pertinente para a tomada de decisão. “Com o aparecimento e desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação o cérebro deixou de ser o único instrumento de processamento de informação. Estas tecnologias constituíram-se como a via alternativa para lidar com muitos tipos de informação.” (Zorrinho, Serrano e Lacerda, 2003:30) De facto, a tecnologia permite o acesso a uma quantidade de informação que o decisor único não conseguiria contemplar, no

entanto chama-se particular atenção para o rastreio das variáveis, fase determinante para uma decisão acertada.

Ora, a decisão na Administração Pública ainda assenta na visão do Homem como ser absolutamente racional, objectivo, com comportamentos perfeitamente previsíveis. Este modelo estabelece *à priori* as regras para a escolha da melhor alternativa e que, portanto, levam à decisão mais eficiente e eficaz.

No entanto, existem diversos factores que podem influir na capacidade de decisão, nomeadamente a racionalidade, a formação, a informação, a liderança, a estratégia e a legitimidade, entre outros, mas dada a complexidade e profundidade da problemática não se revela oportuna a análise mais extensa, pois extravasa o âmbito deste trabalho.

A construção dos observatórios

O percurso da observação local está cheio de armadilhas técnicas. Para responder a esses objectivos coloca-se, primeiro, o problema de saber se a informação existe, e se ela é adaptada ao nível local tendo em conta os diversos constrangimentos: dispersão de dados, recolha e tratamento da informação efectuados segundo modelos específicos a cada instituição, rigor científico desigual, falta de síntese, de valorização e mesmo comunicação das informações; uma multiplicidade de actores e confusão de papéis, fechamento das instituições, o que gera relações difíceis, por vezes impossíveis.

As dificuldades que se colocam a este nível de actuação envolvem o saber definir os dados de que há necessidade para efectuar as análises que de modo a permitir construir um projecto ou definir as orientações para as acções a efectuar. Mais que isso, para validar o observatório e verificar se é correcto em termos de mudança de dimensão, é preciso mobilizar a uma escala macro as informações relativas a uma localidade partindo de inquéritos, estudos normalizados conduzidos por organismos nacionais ou internacionais a partir de informações administrativas normalizadas, geralmente sub-utilizadas. Isto ou, por outro lado, orientarmo-nos exclusivamente para uma produção local dos seus próprios dados, definir então os seus próprios métodos de investigação e análise, as suas variáveis, correndo o risco de se expor a um deficiente ajuste entre pesquisas, sendo que os estudos a



realizar têm os seus custos em termos de tempo e dinheiro que se arriscam a reproduzir o aparelho de observação macro.

Convém igualmente assinalar os limites dos dados quantitativos face à deriva dos números e outras estatísticas que mascaram realidades frequentemente insuspeitas, descrevendo com dificuldade situações dinâmicas, fenómenos complexos e localizados. Tudo isto obriga a uma grande prudência, impondo a multiplicação das fontes mas evitando a sobre-informação, confrontando-as para evitar abusos ou influências. É preciso, assim, privilegiar a informação qualitativa, comprometendo as possibilidades de comparação entre territórios. Não será mais importante ter informações fiáveis, sintéticas e imediatamente operacionais?

Se por um lado é preciso ter algum cuidado com os modelos redutores que podem enviesar o processo de tomada de decisão ao nível dos observatórios um dos grandes problemas encontrados é o da acumulação de informações insuficientemente dominadas e reunidas sem que se interroguem sobre a sua pertinência e utilidade em relação às estratégias de actuação que se procura desenvolver. A tentação da procura de um saber exaustivo, global e completo, frequentemente predomina graças a uma ilusão técnica, económico-estatística e de uma fascinação da informática, acompanhada de suposta uma sofisticação dos instrumentos de tratamento das informações. O perigo é que se desenvolva uma tecnocracia local em detrimento de uma maior auscultação, uma tecnocracia que se preocupa mais com a produção de informação que pelo respeito representacional próximo do terreno e das realidades sociais.

Quanto ao sistema de informação necessário para responder à procura, este deve poder adaptar-se a várias unidades, primeiro a unidade do espaço onde o desenvolvimento do distrito em relação ao seu ambiente mais próximo se concebe segundo outros factores externos (globalização económica, mundialização das mudanças, ajustamento estrutural...); o segundo, a unidade tempo, com a diversidade de ritmos em que as decisões devem ser tomadas rapidamente no quotidiano, e as outras que levam tempo, tal como as grandes operações de planeamento do território que deve se coordenado com a acção política, o mandato eleitoral e, por fim, a acção que integra uma multiplicidade de actores. Assim, a observação que evolui segundo o espaço, o tempo e os actores obriga a pensar, elaborar,

combinar e articular métodos de investigação e de análise que liguem as três dimensões de colecta que continuam exclusivas, mas que se devem tornar complementares através da reflexão sobre a noção de observatório. Com efeito, não se trata tanto de dominar técnicas de inquérito, análises e limitar-se a conselhos sobre o tipo de dados (construção de bases de dados) ou a utilizar um sistema de informação adaptado aos objectivos do território, ao contexto cultural e institucional. Por outro lado, as considerações técnicas não devem deixar de se interrogar sobre os relatórios da observação/acção. O perigo do excesso de focalização é o de esquecer o interesse real de uma informação local que se deverá debruçar sobre a real capacidade de inovação e de imaginação social sobre a emergência duma dinâmica social.

Os observatórios sociais, com a sua especificidade própria, podem estar ao serviço de políticas do Estado que tem necessidade do conhecimento do conjunto do território nacional. Como é que se pode então comparar, contabilizar as suas especificidades a nível nacional, normalizando a auscultação local, impondo indicadores sob o risco de banalizar o espaço, de abafar as iniciativas locais? O que deve predominar, o nível local, o nacional ou as normas centrais? Todas estas interrogações mostram bem a dificuldade, senão mesmo a impossibilidade de juntar numa mesma instância a capacidade de satisfazer a procura local (para ajuda à decisão) e facilitar a capitalização central de conhecimentos úteis para as políticas nacionais (para ajuda à avaliação). Como deverá, então, circular a informação?

Há ainda outra questão importante a salientar que tem a ver com o facto da informação perder rapidamente a sua importância se se verificar uma desconexão das necessidades dos actores e projectos locais. Mas isto, por seu lado, levanta outra questão: será que um observatório deve constituir-se unicamente na pilotagem de um sistema através da oferta e da procura, ou deverá ter a capacidade de auto-diagnóstico dos interlocutores, dos temas julgados importantes, preocupantes, sensíveis ou mesmo conflituosos?

Um aspecto também a considerar é a reflexão sobre a passagem da observação para a observação como propriedade de profissionais, *experts* do conhecimento e a compreensão dessa observação pelos decisores e pela sociedade civil. Para os primeiros é necessário a neutralidade na produção da informação, para os segundos coloca-se a questão da propriedade da observação e de manipulação de informação. Há que salvaguardar os riscos

de politização da informação e o risco de monopólio. Por isso **não convêm unicamente promover a produção de informação** mas sim interrogar-se sobre a sua **utilização nos processos decisoriais**, nomeadamente tendo em conta para quem, porquê, quais os fins, as orientações e directivas políticas, etc.

Em definitivo, criar um observatório não é um trabalho para iniciados, é um trabalho no qual têm que se ultrapassar diversos obstáculos e constrangimentos pela diplomacia territorial, no sentido de envolver os diversos actores locais, obstáculos metodológicos, técnicos, e até jurídicos ou financeiros. O percurso é delicado e com estratégias feitas de modéstia e paciência.

Se considerarmos que a construção do observatório social é mesmo necessária, o seu sucesso depende de uma definição precisa da finalidade, dos objectivos e das condições de realização. A análise das experiências levadas a cabo em França e mesmo em Portugal revelam que não há um observatório tipo, e com estratégias de construção modelo. No entanto há algumas questões centrais que devem ser levantadas antes de colocar em marcha tal projecto, tais como:

1. Porquê observar sistematicamente, qual é o objectivo?
2. Que espaço observar? Como escolher a localização do observatório?
3. Qual a periodicidade de observação? E qual a cadeia de informação?
4. Como observar, que informações e modos de investigação privilegiar?
5. Que observatório?
6. Que estatuto para o observatório e qual a sua forma jurídica?

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS



Mais do que um resumo das principais conclusões retiradas desta investigação, pretende-se finalizar a reflexão, neste capítulo, sobre a aplicação dos sistemas de apoio à decisão nas organizações, mais concretamente no domínio social, dada a complexidade e especificidade desta área.

Partindo da problemática que enquadra este trabalho e que se prende, sobretudo, com a necessidade de perceber a racionalidade do desenvolvimento tecnológico e do tratamento da informação neste contexto organizacional, convém recortar esta especificidade sem o que, mesmo trabalhando com eficácia, muitas vezes as organizações se deslocam às cegas verificando-se a necessidade de uma teleonomia¹⁶ mas igualmente de uma teleologia (perspectiva racional).

Mais do que encontrar sistemas de informação pré-concebidos com aplicação universal, pretendeu-se, sobretudo, e sob abordagem eminentemente contingencial, perceber qual o trabalho que deve ser feito a montante da aplicação de um sistema de informação. O que se verifica, frequentemente, é que o sistema de informação é desenhado por uma equipa técnica ou por uma empresa contratada para o efeito, mas o trabalho de levantamento, rastreio e adequação das variáveis verdadeiramente necessárias à tomada de decisão é deixado para segundo plano. Outras vezes são simplesmente definidas variáveis situadas ao nível operacional para serem contempladas no sistema de informação, mas é bastante difícil avançar para variáveis de nível estratégico, sobretudo para quem não tem um conhecimento profundo do funcionamento da organização.

O modo como muitos projectos de implementação de sistemas de informação são desenvolvidos, nomeadamente no que diz respeito à definição da estrutura de dados e variáveis, tem ficado ao livre arbítrio das equipas que desenham o projecto técnico. As consequências desta prática são evidentes: proliferação caótica e complexa de estruturas de dados, bem como redundância e inconsistência dos mesmos.

Por outro lado, a administração pública não tem correspondido a uma exigência assente em diagnósticos e planeamento, sobretudo no que diz respeito à área social, onde a recolha de

¹⁶ No sentido de "adequação ao *nomos* projectado", à ordem normativa em que a organização se compromete num projecto.

informação é incipiente, não permitindo uma acção coerente e articulada. Ora, este tipo de intervenção deixa de fazer sentido quando a complexificação dos fenómenos sociais se torna evidente pela emergência de novas problemáticas. A abordagem sectorizada e localizada deixa de fazer sentido, suscitando uma análise compreensiva. É neste contexto que emergem os observatórios sociais como o que aqui se tentou projectar, procurando não só alimentar uma base de dados estatísticos, como também diagnosticar e avaliar problemas e necessidades de uma forma integrada, transformando-se num dispositivo ao serviço dos decisores. O trabalho de campo realizado veio confirmar as lacunas existentes na organização onde o mesmo decorreu, sobretudo ao nível da (não) existência de informação permanentemente actualizada e rapidamente acessível, o que contribui para um planeamento estratégico bastante deficiente ou mesmo inexistente, legitimando a emergência do observatório social como dispositivo de apoio à decisão. A tomada de decisão no âmbito da acção social requer, por isso, um sistema actualizado, fiável e acessível de informação estatística e indicadores sociais quantitativos e qualitativos.

O levantamento exaustivo que se levou a cabo, não procurou apenas garantir o sucesso da posterior implementação do Observatório, mas sobretudo garantir a adequação da resposta às necessidades da própria organização.

No último capítulo delineou-se o do modelo processual de gestão da informação que permite a operacionalização do observatório propriamente dito. Aqui, procuraram-se destacar os modos de articulação entre os diversos intervenientes começando por definir quem são os intervenientes directos na organização, qual o seu papel no processo de alimentação do observatório, quais as actividades a serem desenvolvidas, como será o acesso à informação, passando pela constituição de parcerias para aquisição de informação externa à organização. Apresentou-se, também, um conjunto de matrizes indicativas de informação formadas por baterias de indicadores resultantes do levantamento efectuado e que serão estabilizados após testes específicos a aplicar durante o projecto-piloto que deverá anteceder a implementação do Observatório.

Temos consciência de que o projecto aqui apresentado poderia ter inúmeras configurações - poderia ter sido tecnicamente mais complexo e desenvolvido; poderia apresentar até uma maior sofisticação de implementação organizacional. Pareceu-nos no entanto de privilegiar



factores como a sua exequibilidade perante a realidade e o contexto conhecidos; a sua simplicidade de implementação, sem sacrificar a eficiência e o rigor no tratamento e produção de informação.

Contribuindo para o trabalho de gestão otimizada da informação e auxílio à decisão, o que podemos encontrar no final deste trabalho é um modelo de Observatório que, em virtude do contexto de Administração Pública em que se insere, mais não pretende que solidificar as vias de concretização deste projecto. Acreditamos ter, nas circunstâncias possíveis, estabilizado o modelo mais aceitável de aplicação dos SAD e gestão otimizada da informação neste contexto de Administração Pública. Por isso, a concretização dos objectivos propostos no início deste projecto de investigação foi conseguida sobretudo no que diz respeito ao objectivo geral que pretendia: **definir um modelo adaptativo eficiente de suporte a procedimentos e práticas de gestão informacional, aplicáveis no domínio da administração pública, orientados para a tomada de decisão otimizada, constituinte central de um Observatório social.**

No que diz respeito aos objectivos específicos, elaborou-se um enquadramento conceptual bastante extensivo que permitiu delimitar as **fundações teóricas e aplicadas dos Sistemas de Apoio à Decisão** e compreender as **vantagens e implicações dos sistemas decisionais** aplicados; levámos a cabo um trabalho de campo bastante exaustivo que nos permitiu estabelecer o **quadro otimizado das variáveis de apoio à decisão, por forma a permitir uma adequada construção de uma base de dados para suporte à actividade do observatório social, bem como definir arquitecturas de procedimentos e práticas de gestão informacional, orientadas para a tomada de decisão otimizada num contexto minimamente definido, inscritas na problemática da procura activa da informação útil para a tomada de decisão.**

Sendo um Observatório do “Estado” orientado para a visibilização da comunidade, preocupamo-nos precisamente com os modos de gestão dessas visibilidades que frequentemente observamos caindo no poço das instrumentalizações de todo o tipo. Enquanto dispositivo do “Estado”, com toda a “ferrugem” que o pode afectar e contaminar, convém estar geneticamente (à nascença) preparado para as concorrências a que se sujeita da parte dos outros dispositivos emergentes igualmente no campo do tratamento da

informação. Por isso, neste percurso de construção de projecto, tentou-se conceber e definir o Observatório dentro de parâmetros da maior exequibilidade possível. Esta preocupação primeira pode ter sacrificado algum outro tipo de arrojo mais progressista. No entanto, acreditamos sinceramente que é possível, a partir desta “planta”, e com os recursos apropriados, edificar satisfatoriamente este Observatório. Com a realização deste estudo espera-se contribuir para a percepção da importância da informação útil para a tomada de decisão; para definir procedimentos e práticas de gestão informacional, orientadas para a tomada de decisão otimizada e facilitar a implementação do Observatório Social partindo de um quadro otimizado das variáveis de apoio à decisão.

Finalmente, fica a ideia de que este projecto do Observatório social que se pretende desenvolver não é, em absoluto, conclusivo. Não se aspira, nem faria nenhum sentido ter essa pretensão, a construir um modelo universal de levantamento de informação de apoio à tomada de decisão, até porque a envolvente organizacional actual se caracteriza por acções de turbulência, instabilidade, contingência e complexidade, não se compadecendo com modelos estanques, excessivamente estabilizados e herméticos. Procurou-se, isso sim, lançar as traves-mestras naquilo que se pode entrever como uma orientação heurística para este tipo de trabalho.

Como foi referido, ficam pistas e orientações de desenvolvimento de áreas igualmente fulcrais, pelas quais se pode estender o observatório em fases mais adiantadas e que passam, por exemplo, pela exploração da relação com o espaço público, seja este constituído pelos *media* ou mesmo por um público individualizado e particular, no processo de apoio ao acesso à informação. Outras áreas a desenvolver são a Prospectiva e o alinhamento das suas bases de optimização, pelo menos no referente a “terrenos” mais estáveis e menos dinâmicos, nos quais uma prospectiva aplicada pode ainda ser exequível. A partir daqui, o que quer que se possa conjecturar, torna-se especulativo; por isso, há um processo faseado em ensaios piloto, precisamente para minorar as hipóteses de desaire ou desvio dos níveis de eficiência estipulados para os processos de apoio à decisão e de monitorização da informação que este Observatório deverá gerir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York, John Wiley & Sons.
- ACKOFF, R. (1974). *Redesining the Future*, New York, John Wiley & Sons.
- Actes du Colloque Ville Observée, Ville Informée, Nancy 6 et 7 juin 1991. Direction de l'Architecture et de l'Urbanisme du Ministère de l'Équipement et du Logement, des Transports et de la Mer; Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme; Agence d'Urbanisme de l'Agglomération Nancéienne.
- ALMEIDA, Filipe (2002) *Organizações, Pessoas e Novas Tecnologias*, Coimbra, Quarteto Editora
- ALTER, Steven, (1992) *Information System - Management Perspective*, Addison-Wesley
- ALTER, Steven, 1980) *Decision Support Systems: Current Practice and Continuing Challanges*, Addison-Wesley Publishing Company
- AMARAL, L. & VARAJÃO, J. (2000). *Planeamento de Sistemas de Informação*. Lisboa, FCA - Editora Informática, Lda. (2ª edição)
- AMARAL, Luís, (1994) *PRAXIS - Um referencial para o Planeamento de Sistemas de Informação*, Tese de doutoramento, Universidade do Minho
- ANSOFF, I. (1977). *Estratégia Empresarial*. São Paulo, McGraw-Hill.
- ANTÃO, Mário (2003) *Estratégia empresarial - Conceitos, processos e modelos de análise e decisão*, Lisboa, Universidade Lusfada Editora
- ANTHONY, R. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analisys*, Cambridge, Harvard University Press
- ARAÚJO, Joaquim (2002) *Gestão Pública em Portugal: Mudança e Persistência Institucional*, Coimbra, Quarteto
- ARROW, K. (2000). *Théorie de l'Information et des organisations*. Paris, Théories Économiques Dunod.
- AWAD, Elias M. (1988) *Management Information Systems*, Benjamin/Cummings,
- BERTALANFY, L. (1968). *General System Theory. Foundations, Development Aplications*. New York, George Braziller. (Revised Edition)
- BILLHIM, João (2001) *Teoria organizacional: Estruturas e Pessoas*, Lisboa, ISCSP, 2ª ed.
- BRAGANÇA DE MIRANDA , J.(1994) *Análítica da Actualidade*, Lisboa, Ed. Vega
- CABRAL, M. Villaverde (1985) *O Estado-Providência e o Cidadão*, Risco, 1 Lisboa 17-35
- CABRAL, M. Villaverde (1995) *Equidade Social, Estado-Providência e Sistema Fiscal, Sociologia: Problemas e práticas*, 17, Lisboa, 9-34, Risco, 1 Lisboa 17-35
- CANAVARRO, José Manuel (2000) *Teorias e Paradigmas Organizacionais*, Coimbra, Quarteto
- CARVALHO FERREIRA, J. M., (et all) (1996) *Psicossociologia das Organizações*, Alfragide, McGrawHill de Portugal.
- CASTELLS, Manuel (2003), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Volume III - *Fim de Milénio*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- CASTELLS, Manuel (2003), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Volume II - *O Poder da Identidade*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian



- CASTELLS, Manuel, (2002) *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Volume I - *A Sociedade em Rede*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- Centre National de la Recherche Scientifique (1976 a 1983), *Cahiers d'Observation du Changement Social*, Paris, vols I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XV, XVII, XVIII
- CARMONA Guillén, J. (1977) *Los indicadores sociales hoy*, Madrid, Centro de Investigaciones sociológicas.
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and Structure*. Boston, MIT Press.
- CHIAVENATO, Idalberto, (1976) *Introdução à Teoria Geral da Administração*, São Paulo, Editora McGraw-Hill
- CLARO, João Martins (1986) *O Princípio da Igualdade nos dez anos da Constituição*, Lisboa, Imprensa Nacional Casa da Moeda
- CENTRO DE ESTUDOS TERRITORIAIS (2004) *Plano Estratégico da Acção Social 2004 - 2008*, Lisboa, ISS, I.P.
- COMISSÃO DO LIVRO BRANCO, *Livro Branco da Segurança Social*. Versão Final, Comissão do Livro Branco da Segurança Social, Janeiro de 1998
- Comissão Europeia. 1994. *Les régimes complémentaires de retraite dans l'Union Européenne: évolution, tendances, problèmes à résoudre*. Relatório da rede de peritos da Comissão Europeia sobre pensões complementares, Bruxelas.
- COSTA, A. Bruto, MAIA, Fernando (1895) *Segurança Social em Portugal: principais características e análise dos seus efeitos redistributivos*, Revista Desenvolvimento, 2
- COSTA, João P. (1999) *Sistemas de Apoio à Decisão*, Coimbra, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra (Policopiado)
- CUNHA, Miguel (1999) *Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas*, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- DANIELS, Caroline (1994) *Estratégias Empresariais e Tecnologias da Informação*, Lisboa, Editorial Caminho (trad.)
- DAVIS, Gordon B. e Margrethe H. Olson, (1985) *Management Information Systems*, New-York, McGraw-Hill.
- DAVIS, Gordon, (1979) *Management Information Systems: Conceptual, Foundations Structure and development*, McGraw-Hill.
- DELAPORTE Luc, 1996, *Le Jeu de l'Observatoire Social: Voile ou Partage? Vie sociale - n°1/1996. 39-49p..*
- DONZELOT Jacques, 1996, *Conditions d'Emergence des Observatoires Sociaux Territoriaux*. Recherche MIRE, *Vie sociale n°1/1996. 33-38p..*
- Dossier: *Les Observatoires Locaux - de l'Observation à l'Action; Territoire n°343, Décembre 1993.*
- Dossier: *Observer le Social, Informations Sociales, n°27, 1993.*
- DRUCKER, P. (1993 a) *Gerindo para o Futuro*. Lisboa, Difusão Cultural.
- DRUCKER, P. (1998). *Inovação e Gestão*. Lisboa, Editorial Presença.

- DUBOIS Jean-Luc, 1994. Mesurer la pauvreté: Systèmes d'Information et Cadre d'Analyse. Les Cahiers d'OCISCA n°5, Avril 1994, Observatoire du Changement et de
- DUPEYROUX, Jean-Jacques (1968) *La Sécurité Social, Análise Social 7/8*, Lisboa
- FERRAZ, António e Vieira, Mónica (2001) *Reforma do sistema de segurança social em Portugal: um contributo crítico*, Universidade do Minho
- FERRERA, Maurizio; HEMERIJCK, Anton; RHODES, Martin (2000) *O Futuro da Europa Social – Repensar o trabalho e a protecção Social na nova Economia*, Oeiras, Celta
- FOUCAULT, Michel (1979) *Discipline and Punish*, Vintage: trad inglesa Alan Sheridan
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Reading, Massachusetts, Addison Wesley.
- GALBRAITH, J. (1980) *A Era da Incerteza*, Ed Moraes
- GIDDENS, Anthony, (1995), *As consequências da Modernidade*, Oeiras, Celta Editora
- GIDDENS, Anthony,(2001), *On the Edge*, New York, Vintage.
- GOMES, João Veiga, (1967) *Segurança Social, Previdência e Assistência*, Lisboa, Informação Social, 8,
- GUIMARÃES, M. Leonor (1987) *A Evolução da Segurança Social – que futuro?*, Lisboa, D.G.S.S.
- HAGEMANN, Robeert P., Nicoletti, Giuseppe, 1989. *Les effets économiques du vieillissement démographique pour le financement des retraites publiques*, in *Revue économique de l'OCDE* 12, primavera, páginas 59-110.
- HANDY, Charles (1996) *Tempo de Mudanças*. São Paulo, Saraiva
- HUCZYNSKI, Andrzej; BUCHANAN, David (1991) *Organizational Behaviour*, Cambridge, University Press, 2ª ed.
- ILHARCO, F. (2003). *Filosofia da Informação. Uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão*. Lisboa, Universidade Católica Editora.
- INMOM, W. (1996) *Building the Data Warehouse*, John Wiley
- IVES, B., HAMILTON, S., et DAVIS G.B. (1980) *A framework for research in computer-based management information systems*, *Management Science*, vol. 26, n° 9, September, p. 910-934
- KAST, F. ROSENZWIEG, J (1979) *Organization and Management: A System and Contingency Approach*, New York, McGraw-Hill
- KEEN. P (1987) "Decision support systems: The next decade" *Decision Support Systems*, n° 3, p..235-265
- KENDALL, K. E J.E. Kendall, (1992) *Systems analysis and design*, Prentice-Hall, 2ª edição
- KIMBALL R. (1996) *The Data Warehouse Toolkit*, New York, John Wiley & Sons
- Kovács, I., Moniz, A.B. a Cerdeira, M.C. (1992). *Mudança Tecnológica e Organizacional na Indústria Portuguesa*. Lisboa, CESO I&D.
- LACERDA, P. (2000). *Informação e tomada de decisão em organizações complexas*, Évora, Universidade de Évora.
- LACERDA, P. (2002). *As organizações complexas na era da globalização*. Évora, Universidade de Évora. (working paper).



- LAUDON, K. C.; LAUDON J.P., (1996) *Management Information Systems: Organization and Technology*, London, Prentice-Hall International, Inc.
- LAUDON, Keneth (1998) *Management Information Systems –New Approaches to Organization & tecnologia*, MacMillan, 5ª edição
- LAURENCE, P. E LORCH, J. (1967) *Organization and Environment*, Harvard, University Press
- LE MOIGNE, J. (1977). *A Teoria do Sistema Geral: Teoria da modelização*. Instituto Piaget. Lisboa. (edição revista, 1990)
- LEAL, António da Silva, *O Direito à Segurança Social, Estudos Sobre a Constituição*, 2º volume, Livraria Petrony, Lisboa, 1978
- LEITE, Marina (1994) *Qualidade no sector público: uma alternativa sistematizada de implantação*, São Paulo Empresas & Tendências, p.25-27, 30 de set
- LIORTHOIS Jacqueline, 1993, *Les Lunettes ne Remplacent pas les Yeux: Boîte à Outils d'un Observatoire article pris dans Dossier*. Les Observatoires Locaux, Territoire nº27, Décembre 1993. 21-25p..
- LYON, David (1994) *The Electronic Eye: The Rise of Surveillance Society*, Minneapolis, MN: University of Minneapolis Press
- MAIA, Fernando (1985). *Evolução e Tendências da Segurança Social em Portugal*, Lisboa, Instituto de Estudos para o Desenvolvimento
- MALCZEWSKI, J (1999) *GIS and multicriteria decision analysis*, New York, John Wiley & Sons
- Manuel Castells (1997), *The information age – economy, society and culture*, vol. 1, Londres, Blackwell
- MARCELINO, H. C.,(1990) *"Planeamento estratégico e renovação Organizacional através das Tecnologias de Informação"*, Informação e Informática nº 7
- MARQUES, Fernando (1997) *Evolução e Problemas da Segurança Social em Portugal no após 25 de Abril*, Lisboa, Edições Cosmos
- MARTINET, A. (1989) *Estratégia*, Edições Silabo
- MCLUHAN, Marshall (s/d.) *Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem*. São Paulo: Cultrix, s/d.
- MINTZBERG, Henry, (1979), *The Structuring of Organizatios*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall
- MINTZBERG, Henry, (1995), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- MIRANDA, José; Cruz, Mª Teresa (2002) *Crítica das Ligações na Era técnica*, Lisboa, Tropismos
- MITTRA, Sitansu S. (1986) *Decision Support Systems Tools and Techniques*, John Wiley & Sons,.
- MORGAN, Gareth (1996) *Imagens da Organização*, São Paulo, Atlas
- MORIN, E. (2001) *Introdução ao pensamento complexo*, Colecção Epistemologia e Sociedade, Instituto Piaget, Lisboa, 3ª ed.

- MOZZICAFREDDO, Juan (1987) Pós-Modernismo e Estado-Providência, *Sociologia: Problemas e Práticas*, 3, Lisboa 11-19
- MUCCHIELLI, Alex; (1977), *Psycho-Sociologie des Organisations*, Paris, Les Editions ESF
- NEVES, Arminda (2002) *Gestão na Administração Pública*, Cascais, Editora Pergaminho
- NOLAN, R. (1979). *Managing the crises in data processing*. Harvard Business Review, (March-April), p.. 115,126.
- OLIVEIRA, A. (1994) *O Valor da Informação*. In *Dossier Informação*. Revista Pequena e Média Empresa, nº12-3ª Série.
- OLIVEIRA, Almiro (1999) *Anatomia do processo decisório em contexto empresarial*, Évora, Edições da Universidade de Évora
- PALIER Bruno (1997) *Europe : des systèmes partout menacés*, In *Alternatives Economiques* , nº 31 (hors-série), Janvier
- PALMA DOS REIS, A., (1999) *Sistemas de Decisão*, Lisboa, Universidade Aberta
- PEREIRA, Pedro (2000) *A reforma da Segurança Social - contributos para reflexão*, Oeiras, Celta Editora
- POWER, D.J. *A Brief History of Decision Support Systems*. DSSResources.COM, World Wide Web, <http://DSSResources.COM/history/dsshistory.html>, version 2.8, May 31, 2004
- PUGH, Derek; Hickson, David (1996) *Writers on Organizations*, London, Penguin Books, 5ª ed.
- QUARESMA, Maria de Lourdes (2000) *O Observatório Social*, Actas do seminário- Conhecer Melhor para Agir Melhor - A experiência dos Observatórios, Direcção-Geral de Acção Social
- RASCÃO, José (2001) *Sistemas de Informação para as Organizações*, Lisboa, Edições Silabo
- REIS, Carlos (1993) *Planeamento Estratégico de Sistemas de informação*. Lisboa, Editorial
- REIX, R. (1983) *Le Système d'Information, Une Réalité Vivante*, Revue Francaise de gestion. Vol 43
- RIBEIRO, M. Fátima et al, (1999) *A acção Social em Debate*, Lisboa, Ministério do Trabalho e da Solidariedade - Direcção-Geral da Acção Social
- RIFKIN, Jeremy (2001) *A Era do Acesso*, Lisboa, Editorial Presença
- ROCKART, J. E D. DE Long (1988) *Executive Support Systems. The emergence of top management computer use*. Business One Irwin. Homewood, Illinois
- RODRIGUES, Fernanda (1999) *Assistência Social e Políticas Sociais em Portugal*, Lisboa, Dep. Editorial do ISSSCoop.
- ROUCHET, Jean (1999) *Les Observatoires Économiques et Sociaux*, Conseil National de L'Information Statistique, nº 53
- ROWE, Frantz, (2002) *Faire de la recherche en systèmes d'information*, Paris, Librairie Vuibert



- RUELLAN, Rolande, *L'organisation de la Sécurité sociale: la tension entre l'universalité et la persistance des particularismes*, Revue Francaise de Finances Publiques, nº 64, Novembro de 1998, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, Paris, 1998
- SANTOS, Boaventura Sousa (1993) *Portugal: um retrato singular*, Lisboa, Afrontamento
- SANTOS, Boaventura Sousa et al, (1998) *Uma visão solidária da reforma da segurança Social*, União das Mutualidades Portuguesas, Centro de Estudos Sociais da faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Lisboa
- SERRANO, A. & FIALHO, C. (2003). *Gestão do Conhecimento. O novo Paradigma das Organizações*. Lisboa, FCA - Editora Informática, Lda.
- SERRANO, A. E SAMUEL, D. (1999). *Sistemas de Informação e Estruturas Organizacionais*. Economia e Sociologia 68 : 121-141
- SERRANO, A.S. (1997). *Sistemas de Informação de Potencial Estratégico*. Évora, Universidade de Évora
- SIMON, H. (1977). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York, The Free Press. (3ª ed)
- SPRAGUE, Ralph H. e Hugh J.Watson, *Sistemas de Apoio à Decisão*, Campus. 1991.
- STACEY, R. (1991); *"A Fronteira do Caos"*; Bertrand Editora.
- STACEY, R. (1996) *Complexity and Creativity in Organizations*, Barrett-Koehler Publishers
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. London, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- TAPSCOTT, Don. (1995) *Mudança de paradigma*. São Paulo, Makron Books
- TOFFLER, Alvin (1972) *O choque do futuro*, São Paulo, Artenova
- TOURAINÉ, Alain (1994) *Crítica da Modernidade*, Rio de Janeiro, Vozes, 3ª ed
- TURBAN, E. E Arason, J. (2000) *Decision Support Systems*, New Jersey, Prentice Hall
- VALA, Jorge (1995) *Psicologia Social das Organizações: Estudos de Empresas Portuguesas*, Oeiras, Celta Editora.
- VARAJÃO, João (2001) *A Arquitectura da Gestão de Sistemas de Informação*, Lisboa, FCA - Editora de Informática
- VOLOVITCH Pierre (1999) *Les quatre Europe de la protection sociale*, Alternatives Economiques, nº 41 (hors-série), Juillet
- WEISS, S., Indurkha, N. (1998) *Predictive Data Mining*, Morgan Kaufmann
- YOLANDE, Nziou (2004) *Processus de mise en œuvre d'observatoires urbains locaux: Qu'en est-il d'abord du concept? Doc Web: acedido em 12.11.04*
http://www.globenet.org/preceup/pages/fr/chapitre/refreco/reflex/concerta/m/b_b.htm
- ZHANG, Y. 1988- *Definitions and Sciences of information*. Information Processing & Management, V.24, nº4.
- ZORRINHO, C. & SERRANO, A. & LACERDA, P. (2003). *Gerir em Complexidade - Um novo paradigma da Gestão*. Edições Sílabo. Lisboa. (1ª edição)

ZORRINHO, Carlos (1991) *Gestão da Informação*, Lisboa, Editorial Presença

ZORRINHO, Carlos (2001) *Ordem, Caos e Utopia*, Lisboa, Editorial Presença

ZWASS, V. (1992). *Management Information Systems*. McGraw-Hill Education . (August, 1993)

Pesquisa na Internet, através das seguintes url's:

http://www.decisionmaster.net/DM_Menu.html

<http://www.technopark.co.jp/usa/compare.htm>

<http://cazarini.cpd.eesc.sc.usp.br/Bispo/DI/Capitulo2.html>

<http://cazarini.cpd.eesc.sc.usp.br/Bispo/Art-04.htm>

<http://www.tecnet.pt/dmn/dmn301.html>

<http://www.sap.com/portugal/>

<http://www.datawarehouse.com/>

<http://www.dcc.fc.up.pt/LCC/Guia2001/node34.html>

<http://www.spss.com/>

<http://www.simba.com/>

<http://www.oracle.com/pt/>

<http://www.strategy.com/>

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

<http://www.sas.com/>

<http://www.kenorrinst.com/dwpaper.html>

<http://www.cbcomp.univali.br/pdf/2001/sin003.pdf>

<http://www.dwbrasil.com.br/html/dmart.html>

Sites de observatórios

www.obsocial.adrvc.pt

www.lerparaver.com/legislacao/diversa_observatorio.html

<http://observatorio.nerlei.pt/index.php?id=8516>

http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Governos/Governos_Constitucionais/GC16/Composicao/?Tutela=MinistroSegSocialFamCrianca

www.ces.uc.pt/observatorios/observatorios.php

http://www.portugal.gov.pt/Portal/PT/Directorio/Administracao_Central/?ID=ObservatorioAssuntosFamilia



www.oct.mct.pt

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

www.oecd.org

<http://observatorio.nerlei.pt/index.php>

<http://www.oi.acime.gov.pt>

<http://www3.oces.mcies.pt/index.php>

<http://www.mun-sines.pt/redesocial/observatorio.htm>

www.observatorio.uevora.pt

<http://www.observatoire-social.com/spanish/default.asp>

<http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php->

[URL_ID=7277&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=473.html](http://portal.unesco.org/ci/en/ev.php-URL_ID=7277&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=473.html)

www.enap.gov.br

www.iapmei.pt/acessivel/iapmei-art-03.php?id=1017

<http://www.iapmei.pt/acessivel/iapmei-bds-01.php>

www.socialwatch.org/en/portada.htm

www.observatoriosocial.com.ar

http://www.sai.com.ar/KUCORIA/observatorio_social_resolucion_anexo.html

<http://www.eurofound.eu.int/index.htm>

<http://www.eurofound.eu.int/working/employment/organisation/socialindicators.htm>

http://europa.eu.int/information_society/services/statistics/index_en.htm

www.socialwatch.org/en/portada.htm

www.lerparaver.com/legislacao/diversa_observatorio.html

<http://www.inegalites.org/>

<http://www.ose.be/fr/default.htm>

<http://www.ose.be>

<http://www.isec.pt/gaasp/observatorio.php>

<http://www.fc.up.pt/home/museus/obsastr.html>

<http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br>

<http://www.ics.ul.pt/oac/OBS12.htm>

<http://www.observaport.org>

<http://www.obsnet.ims.uerj.br>

<http://osi.unesco.org.br>

<http://www.on.br>

www.ics.ul.pt/oac/outactividades.htm

ÍNDICE REMISSIVO

A

acção social · 86, 89, 111, 127, 129, 133, 160
acesso · 13, 14, 15, 16, 19, 27, 42, 48, 63, 64, 67,
77, 121, 122, 123, 137, 149, 169, 171, 176
acesso à informação · 15, 42
Administração Pública · 17, 18, 21, 26, 65, 66,
67, 143, 176
ambiente organizacional · 15, 63, 185
aquisição de informação · 51, 65

B

base de dados · 14, 41, 72, 73, 97, 98, 105, 106,
113, 183

C

complexidade · 13, 15, 19, 26, 34, 35, 52, 53, 57,
60, 63, 77, 78, 121, 185
Conhecimento · 37
contingência · 15, 63, 185

D

dado · 14, 34, 35, 50, 62, 78
dados · 14, 18, 23, 24, 26, 34, 35, 38, 39, 40, 41,
42, 47, 50, 51, 52, 53, 55, 63, 64, 65, 76, 80, 90,
96, 121, 133, 137, 139, 142, 147, 148, 149, 169
Data Mining · 68
data warehouse · 167
decisão · IX, 14, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 35,
38, 40, 47, 48, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 61, 62,
63, 64, 66, 69, 77, 90, 121, 123, 132, 140, 141,
142, 147, 149, 150, 176, 177, 184
desenvolvimento social · 78, 131, 173
desenvolvimento tecnológico · 12, 67, 123
dispositivo · 19, 20, 23, 25, 26, 72, 73, 76, 78, 81,
90, 92, 97, 105, 106, 110, 112, 131, 132, 137,
138, 139, 145, 147, 149, 171, 172, 183, 184
DSS · 18, 19, 26, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46

F

fluxos informacionais · 16

G

gestão · IX, 14, 15, 22, 23, 25, 26, 34, 39, 43, 46,
47, 48, 49, 52, 53, 63, 64, 65, 69, 71, 78, 121,
122, 123, 132, 139, 149, 150, 184
gestão da informação · IX, X, 48, 71
gestão de informação · 25, 50, 59, 139

I

implementação · 24, 44, 45, 69, 72, 91, 94, 97,
111, 121, 123, 143, 164, 172, 182, 183, 185
indicadores · 65, 76, 98, 110, 111, 114, 131, 133,
137, 138, 139, 147, 149, 150, 151, 152, 156,
167, 170, 172, 173, 174, 179
Indicadores externos · 167
indicadores internos · 151, 152, 156, 167
informação · 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21,
23, 26, 27, 34, 35, 36, 38, 39, 40, 43, 47, 48, 49,
50, 52, 53, 56, 57, 60, 63, 64, 65, 66, 67, 69, 71,
77, 78, 80, 81, 90, 121, 123, 131, 133, 137, 139,
140, 141, 142, 147, 149, 150, 173, 176, 177,
184
informação-chave · 65
instabilidade · 15, 20, 21, 63, 64, 185
instituições · 14, 21, 66, 80, 123, 133

L

líder · 19, 20, 27, 77
lógica contingencial · 146

M

mudanças sociais · 21, 65, 77

N

novas tecnologias · 14, 19, 26, 27, 35, 77

O

observatório · I, II, 13, 19, 26, 77, 81, 90, 121, 126,
133, 139
observatório social · IX, 14, 15, 25
organização · 13, 14, 15, 16, 18, 19, 26, 36, 38,
39, 40, 47, 48, 49, 52, 54, 56, 58, 59, 60, 63, 67,
69, 71, 121, 123, 132, 133, 139, 141



organização e armazenamento · 50, 51, 52
Organizações · 14, 38

P

Panopticon · 79, 80
Planeamento · 147
planeamento estratégico · 40
plataforma intranet · 170
política social · 111, 133
problemáticas sociais · 78, 137
processo de decisão · 64, 66
processo racional · 15, 63
processos decisoriais · 19, 26, 180
prospectiva · 19, 26, 78, 150

R

recursos humanos · 59, 149, 176
recursos institucionais · 151, 152, 163, 167

S

selecção dos indicadores · 150, 156
serviços · 21, 66, 122, 123, 137, 140, 148
sistema de diagnóstico de necessidades · 137,
148

sistema de informação · 17, 25, 36, 38, 40, 42,
68, 69, 72, 94, 121, 142, 146, 164, 165, 167,
168, 169, 170, 172, 178, 182
sistemas de apoio à decisão · IX, X, 25, 76
Sistemas de Informação · IX, X, 17, 34, 38, 47
sociedade · 12, 15, 17, 20, 21, 35, 45, 47, 66, 77,
78, 80, 123, 133, 176

T

tecnologia · 18, 19, 21, 26, 27, 48, 77, 122, 176
Tecnologias de Informação · 168, 190
tecnologias de informação e comunicação ·
176
tomada de decisão · 14, 15, 17, 23, 25, 26, 40,
42, 54, 57, 63, 65, 76, 131, 150, 173, 178
tratamento da informação · 96, 121

U

utilidade · III
utilização de informação · 51
utilizadores · 38, 40, 41, 48, 49, 50, 51, 82, 139,
169, 171, 172

V

variáveis · 16, 18, 23, 26, 52, 57, 60, 90, 132, 137,
139, 147, 149, 171, 177

ANEXO I

Tipos Genéricos de SADs

Segundo Laudon (1998), os SADs podem classificar-se genericamente nos seguintes tipos:

Sistemas de Apoio à Decisão orientados para os Dados - *Data-Driven DSS*

Foram os primeiros sistemas de apoio à decisão a serem desenvolvidos nos finais da década de 70, início de 80. Numa primeira fase estavam isolados dos restantes sistemas de informação e consistiam no armazenamento de ficheiros e sistemas de gestão de relatórios. O ênfase está no acesso e manipulação de grandes bases de dados estruturadas, em que sistemas de ficheiros simples são acedidos por *query* e *retrieval tools* ao nível mais elementar de funcionalidade. Os sistemas *Datawarehouse* permitem a manipulação de dados por ferramentas orientadas para uma tarefa e configuração específica, ou por ferramentas mais gerais que fornecem funcionalidades adicionais. Os *Data-Driven DSS* com *Online Analytical Processing* (OLAP) possibilitam um conjunto de funcionalidades de apoio à decisão. Como exemplos podemos referir: *data warehousing*, *Executive Information Systems* (EIS) e *Spacial Decision Support Systems* e *Business Intelligence Systems*.

Sistemas de Apoio à Decisão orientados para os modelos - *Model-Driven DSS*

A segunda categoria inclui sistemas que usam modelos contabilísticos e financeiros, modelos de representação e modelos de optimização. Estes sistemas permitem o acesso e manipulação de um modelo. Os sistemas mais simples são ferramentas de estatística e análise de dados. Alguns sistemas OLAP que suportam análise complexa, e podem ser classificados como SADs híbridos que fornecem modelação, acesso a dados e síntese dos mesmos. Este tipo de SAD usam dados e parâmetros fornecidos pelos

utilizadores que se aplicam na análise da situação, mas normalmente não são necessárias grandes bases de dados.

Sistemas de Apoio à Decisão orientados para o conhecimento - *Knowledge-Driven DSS*

Estes são sistemas “*experts*” em problemas especializados, ou seja consistem no conhecimento e compreensão de um determinado domínio, e na capacidade para resolver alguns desses problemas. Estes sistemas podem sugerir ou recomendar acções aos utilizadores. O conceito mais representativo é o *Data-Mining*. Este conceito refere-se a uma classe de aplicações de análise de dados que descobrem padrões escondidos e relações entre esses padrões num conjunto de dados.

Sistemas de Apoio à Decisão orientados para os documentos - *Document-Driven DSS*

Este tipo, que poderá também ser designado por *Knowledge Management System*, está a evoluir de forma a ajudar os profissionais a consultar e gerir documentos não estruturados e páginas Web. Um *Document-Driven SAD* integra uma variedade de tecnologias de armazenamento e processamento. A Web fornece acesso a grandes bases de dados de documentos incluindo *hipertexto*, imagens, sons e video. São exemplos disto os catálogos, documentos históricos de empresas, incluindo minutas de reuniões e correspondência importantes. Um motor de busca é uma ferramenta poderosa associada a um *Document-Driven DSS*.

Sistemas de Apoio à Decisão em Grupo e orientados para a comunicação - *Communications-Driven and Group DSS*

Um *Group SAD* é um sistema híbrido que utiliza modelos de comunicação e colaboração. Estes sistemas de grupo são interactivos e têm por objectivo facilitar a solução de problemas pelos profissionais que trabalham em grupo. São *Groupware* que

suportam comunicação electrónica, partilha de documentos e outras funcionalidades que potenciam a produtividade dos grupos. Existem várias tecnologias englobadas nesta categoria – *two-way interactive video, white boards, bulletin boards e email*.

Outras classificações possíveis:

Inter-Organizações ou Intra-Organização

Podemos chamar a um SAD orientado para utilizadores externos um SAD Inter-Organização. A Internet está a criar ligações entre muitos tipos de sistemas inter-organizacionais, incluindo SAD. As empresas podem actualmente disponibilizar, por exemplo, *Data-Driven DSS* a fornecedores ou *Model-Driven DSS* a clientes, para conceber ou escolher um produto. Na sua maioria são SAD Intra-Organização que são concebidos para uso individual numa empresa ou para uso em grupo.

Importa reter que o sucesso da utilização da um SAD depende da selecção de ferramentas e técnicas que devem ser adequadas à estratégia da empresa. Apresentamos aqui alguns exemplos de ferramentas e técnicas passíveis de ser combinadas num SAD:

Quadro 1 - Ferramentas e Técnicas que podem ser combinadas num SAD

| | |
|-----------------------------------|---|
| Ferramentas (Software) | Spreadsheets [Lotus, Quattro Pro, Excel] Programming Languages [Visual Basic, Fortran, Delphi, Pascal] Mathematical Programming [Lingo, Lindo] Statistical Packages [SPSS, Statistica, MiniTab, Forecast Pro] Share tracking [SuperCharts] Neural Networks [Brain, NeuroShell, NeuroWindows] Mathematics [Matlab] Discrete Event Simulation [Simul8, @Risk] System Dynamics [IThink] Data Mining [Viscovery] Databases [Access, DBase] ERP [SAP R/3] |
|-----------------------------------|---|

| | |
|---------------------|---|
| Técnicas | Visual Simulation |
| | System Dynamics |
| | Linear and Non Linear Forecasting |
| | Mathematical Programming [Linear, Non Linear, Integer, Non-Integer] |
| | DEA [Data Envelopment Analysis] |
| | AHP [Analytical Hierarchy Process] |
| | Rules Table Modelling Methodology |
| | Activity Based Costing |
| | Option Pricing Modelling |
| | Neural Networks |
| | Genetic Algorithms, Simulated Annealing |
| | Classification and Regression Trees |
| | Rule Induction |
| | Spreadsheet Modelling |
| | Statistical Inference |
| | Statistical Sampling |
| | Quality Control Theory |
| Weibull Reliability | |
| Database Modelling | |

Tendências actuais em Gestão de Dados

- ❑ Além de dados “em bruto” e informação, procurar armazenar conhecimento (compreensão, experiência, aprendizagem acumulada, *know-how*) e “meta-conhecimento” (onde está o conhecimento, como obtê-lo).
- ❑ Além de integrar dados provenientes do interior da organização, integrar dados externos (provenientes da internet, do EDI, de BD comerciais como a S&P ou a Moody's, ou de agências governamentais, ...) e integrar dados pessoais (estimativas, opiniões, preferências, ...)
- ❑ Integrar objectos (*object-oriented DB*).

- Integrar conteúdos multimedia.
- Construir *data warehouses* (“bases de dados”).
- Além de processamento de transacções *online* (OLTP), oferecer processamento analítico *online* (OLAP).

Actualmente podemos apontar alguns sistemas de gestão integrada no Apoio à decisão nas Organizações:

- a) **SAD** – Sistemas de Apoio à Decisão
- b) **EIS** (Executive Information Systems) – Sistemas de Informação para Executivos
- c) **Expert Systems** – Sistemas Periciais
- d) **Neural Networks** – Redes Neurais
- e) **Bayes Nets** – Redes Bayesianas
- f) **AI** – Inteligência Artificial
- g) **GDSS** (Group Decision Support Systems) – Sistemas de Apoio a Grupos
- h) **OLAP** (On-Line Analytical Processing)
- i) **Data Marts**
- j) **DW** (Data Warehouses)
- k) **Data Mining**
- l) **EDI** (Electronic Data Interchange)
- m) **CRM** – Customer Relationship Management
- n)

Mas o conceito de SAD evolui à semelhança do desenvolvimento tecnológico, dando origem aos *Expert Systems*, e à tecnologia OLAP (*Online Analytical Processing*) ou ainda os EIS (*Executive Information Systems*). Para tal, em muito contribuíram os trabalhos de Bill Inmon considerado o pai da tecnologia *Data Warehouse* e Ralph Kimball. Seguidamente apresentam-se os principais suportes tecnológicos utilizados nos Sistemas de Apoio à Decisão. A diversidade e complexidade destes sistemas não nos permitem uma abordagem na sua totalidade, por isso apresentaremos os sistemas mais difundidos e utilizados no universo empresarial, abordando apenas alguns aspectos específicos.

Principais Suportes utilizados nos Sistemas de Apoio à decisão

Data Warehouse

O DW é um conjunto de técnicas e bancos de dados integrados, concebidos para suportar as funções dos Sistemas de Apoio à Decisão, onde cada unidade de dados está relacionada segundo um determinado assunto. Segundo Inmon, “Data Warehouse é uma colecção de dados orientados por assuntos, integrados, variáveis com o tempo e não voláteis, para dar suporte ao processo de tomada de decisão”. (Inmon 1996) Podemos dizer também que o *data warehouse* é um conjunto de tabelas (banco de dados) que contém dados extraídos dos sistemas de operação da empresa (ERPs, tarifadores, etc.), otimizados para processamento de consulta e não para processamento de transações.

De uma forma geral, um *data warehouse* requer a consolidação de outros recursos de dados além dos armazenados em BDs relacionais, incluindo informações provenientes de diversas fontes do contexto organizacional. O objectivo é fornecer uma imagem única do negócio. Neste sentido, o DW permite que sistemas mais antigos continuem em operação; consolidam os dados inconsistentes dos sistemas mais antigos em conjuntos coerentes; extraem benefícios de novas informações oriundas das operações

correntes; constituem ambiente para o planeamento e arquitectura de novos sistemas de cunho operacional.

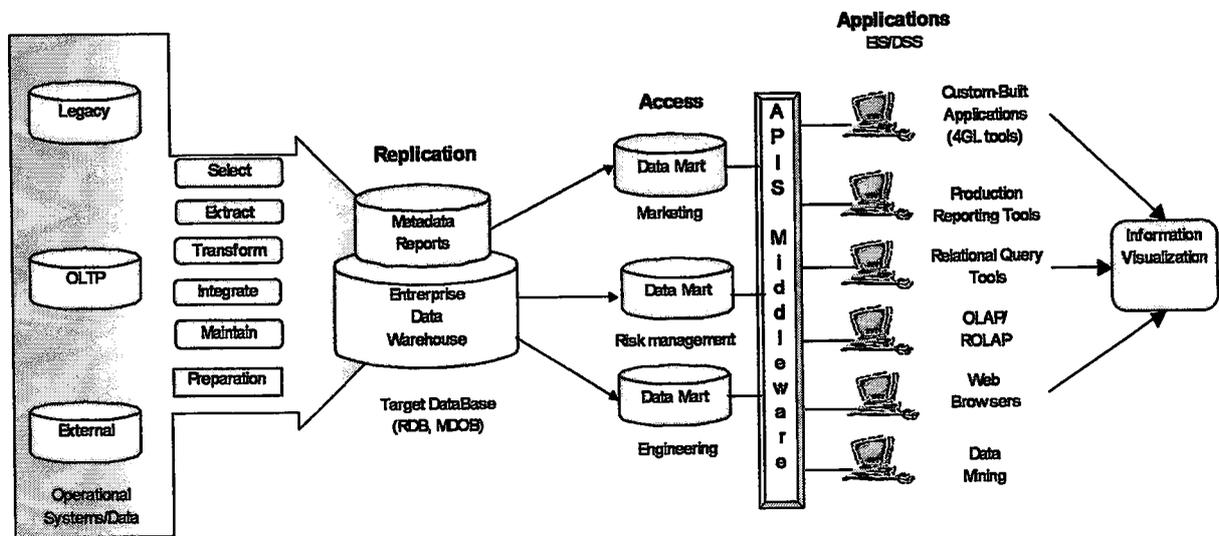
É importante considerar, no entanto, que um *data warehouse* não contem apenas dados resumidos, podendo conter também dados primitivos. É desejável proporcionar ao utilizador a capacidade de se especializar num determinado tópico, investigando níveis de agregação menores, permitindo também a criação de novas agregações ou correlações com outras variáveis.

Um DW armazena dados analíticos, destinados às necessidades da gestão no processo de tomada de decisões. Pode envolver consultas complexas que necessitam aceder a um grande número de registos. Há também o armazenamento de informações históricas.

Características de um *Data Warehouse*:

- ❑ Integra dados de múltiplas fontes (TPS).
- ❑ Os dados são codificados de forma uniforme.
- ❑ Só contém dados relevantes para o apoio à decisão.
- ❑ Os dados são organizados por forma a facilitar pesquisas (múltiplos índices, múltiplos níveis de detalhe, metadados) e por assuntos.
- ❑ Guardam-se históricos detalhados.
- ❑ Os dados já introduzidos não são alterados.
- ❑ Tem como objectivo facilitar o OLAP.
- ❑ Pode dividir-se em *Data Marts* distintos.

Figura 1 - Estrutura de um Data Warehouse



Adaptado de Turban, E. (2000) *Decision Support Systems*, New Jersey, Prentice Hall, pp144

Data Mining

Data Mining é o processo de extração de informação válida, previamente desconhecida a partir de grandes bases de dados, usando-as para tomar decisões cruciais. O DM vai mais além da simples de uma simples base de dados, pois permite aos utilizadores explorar e inferir informação útil evidenciando relacionamentos ocultos. Pode ser considerada uma forma (KDD - *Knowledge Discovery in Databases*), área de investigação em desenvolvimento neste momento, envolvendo Inteligência Artificial e Banco de Dados.

Hoje já existem inúmeras ramificações de *Data Mining*, podendo-se referir as redes neuronais, a indução de regras, as árvores de decisão, as análises de séries temporais e a visualização. Cada tipo de tecnologia tem suas próprias vantagens e desvantagens,

do mesmo modo que nenhuma ferramenta consegue satisfazer todas as necessidades em todas as aplicações.

Existem diversas vantagens na utilização do DM:

- ❑ Os modelos são de fácil compreensão: pessoas sem conhecimento estatístico (por exemplo, analistas financeiros ou pessoas que trabalham com *database marketing*) podem interpretar o modelo e compará-lo com suas próprias ideias. O utilizador ganha mais conhecimento sobre o comportamento do cliente e pode usar esta informação para otimizar os processos inerentes ao negócio.
- ❑ Grandes bases de dados podem ser analisadas: grandes conjuntos de dados, de até vários *gigabytes* de informação podem ser analisados com *data mining*.
- ❑ O *Data mining* revela informações não imediatamente manifestas. Em diversos estudos descobriram-se combinações particulares entre diversos factores que tiveram resultados inesperados, e provaram ter valor competitivo para os negócios em questão.
- ❑ As variáveis não necessitam de recodificação: O *data mining* lida tanto com variáveis numéricas como categóricas. Estas variáveis aparecem no modelo exactamente da mesma forma que aparecem na base de dados.
- ❑ Os modelos são precisos: os modelos obtidos por *data mining* são validados por técnicas estatísticas. Desta forma, as predições feitas por estes modelos são precisas.
- ❑ O DM permite gerar modelos actualizados em pouco tempo.

CRM – Customer Relationship Management

Através do CRM a empresa pode conhecer o perfil do cliente, e a partir daí centrar a política da empresa na fidelização do cliente.

O CRM divide-se em duas frentes, a operacional e a analítica. O CRM operacional é feito através do contacto directo da empresa com o cliente. Os *Call Centers*, e a internet são utilizados nesse segmento de CRM. Já o CRM analítico elaborado através dos dados contidos nas bases de dados da empresa (*Data Warehouse*) preocupa-se em analisar os dados recolhidos sobre o cliente, através de diversas fontes da empresa.

OLAP – Online Analytical Process

O OLAP proporciona as condições de análise de dados on-line necessárias para responder às possíveis perguntas dos analistas, gerentes e executivos.

As ferramentas OLAP são aplicações onde os utilizadores têm acesso às bases de dados podendo construir os relatórios. A funcionalidade desta ferramenta é caracterizada pela análise multi-dimensional dinâmica dos dados, apoiando o utilizador final nas suas actividades, tais como: *Slice and Dice* e *Drill*.

Algumas dessas características são:

- *Consultas ad-hoc*: segundo Inmon, são consultas executadas de uma forma interactiva e heurística, possibilitando gerar consultas de acordo as necessidades de cruzamento de informação, com métodos que levem o utilizador à descoberta daquilo que procura.
- *Slice-and-Dice*: é a técnica que permite analisar informações de diferentes perspectivas.

- *Drill Down/Up*: consiste na exploração de diferentes níveis de detalhe das informações, podendo analisar uma informação tanto diariamente quanto anualmente, partindo da mesma base de dados.

EDI – Electronic Data Interchange

Consiste num conjunto de protocolos de comunicação construídos para permitir a troca de dados automática e execução de transacções comerciais entre computadores diferentes. Surgiu para simplificar, automatizar e agilizar todos os processos que envolvem a comunicação entre as organizações. Os benefícios da sua implantação incluem economia de papel, fax e telefone, melhorando as relações entre os parceiros comerciais. Ao disponibilizar de maneira rápida e precisa as informações, facilita ainda o planeamento das actividades diárias das empresas.

Neste sentido, os conceitos fundamentais no EDI são a rede, a parceria e a ausência de papel. O EDI é uma rede de acesso restrito aos clientes da empresa, que permite a conexão entre os sistemas electrónicos de informação entre empresas, independentemente dos sistemas e procedimentos utilizados no interior de cada uma.

ANEXO II

ENTREVISTA



«Sistemas de Apoio à Decisão» O caso da implementação de um observatório aplicado

Propósito e objectivo da entrevista

A presente entrevista é absolutamente confidencial e insere-se no âmbito do Mestrado em Organização e Sistemas de Informação.

Pretende-se com esta entrevista observar e entender as vantagens e implicações dos sistemas decisionais aplicados, bem como recolher informações que permitam a definição de variáveis de apoio à decisão para monitorização de um observatório social, por forma a permitir uma adequada construção de uma base de dados para suporte à actividade deste dispositivo.

Obrigado pela sua colaboração

Elementos de identificação:

Sexo: F M

Cargo _____

Área de Intervenção _____

PARTE I - Fundamentos da tomada de decisão

1- Classifique numa escala crescente (menos importante) a 5 (mais importante) os elementos que considera mais pertinentes para a tomada de decisão mais optimizada:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Existência de Informação..... | ... <input type="checkbox"/> |
| A comunicação (recurso ao indivíduo que detém a informação - conhecimento tácito)..... | ... <input type="checkbox"/> |
| A equipa – envolver diversas pessoas na decisão..... | ... <input type="checkbox"/> |
| O recurso à tecnologia – quando existem dados armazenados | ... <input type="checkbox"/> |

2 – Das alternativas seguintes, numere por ordem de importância, sendo o 1º mais importante, os critérios que utiliza mais frequentemente na tomada de decisão?

- Intuição.....
- Recurso a superiores hierárquicos.....
- Procedimento habitual da organização.....
- Informação existente.....
- Outros _____

3 - No contexto actual, qual a pertinência que atribui à existência de uma base de dados actualizada para apoiar as decisões quotidianas?

- Extremamente pertinente.....
- Muito pertinente.....
- Pertinente.....
- Pouco pertinente.....
- Irrelevante.....

4 - No caso de responder afirmativamente, e existindo este dispositivo, recorreria à sua utilização?

- Sempre.....
- Muito frequentemente.....
- Frequentemente.....
- Esporadicamente.....
- Nunca.....

5 – Você tem acesso a uma base de dados bem constituída e actualizada através da qual consegue encontrar e fundamentar a sua decisão. No entanto existe uma orientação política e hierárquica que lhe impões um desvio bastante acentuado dessa decisão.

Até que ponto está disposto a lutar pela “sua” decisão?

- Até ao fim.....
- Dentro das minhas possibilidades.....
- Faço o que puder.....
- Faço ver o meu ponto de vista mas respeito a hierarquia.....
- Desisto.....

PARTE II - O Papel das novas tecnologias

6 - Que papel poderão ter os esquemas procedimentais informatizados, aplicados ao processo de decisão, na optimização dos resultados na organização?

- Totalmente decisivo.....
- Muito decisivo.....
- Decisivo.....
- Pouco decisivo.....
- Nenhum.....

7 – Em que medida poderão as novas tecnologias contribuir para o acesso mais fácil e rápido à informação?

- Fundamental.....
- Muito importante.....
- Importante.....
- Pouco importante.....
- Irrelevante.....

8 - Que papel poderão ter as novas tecnologias na procura activa de informação útil?

- Fundamental.....
- Muito importante.....
- Importante.....
- Pouco importante.....
- Irrelevante.....

PARTE III - O observatório no contexto organizacional

9 - Sendo o Observatório um dispositivo que permite recolher informação e analisá-la de forma continuada, sistemática e crítica de modo a acompanhar a evolução de indicadores sociais, que indicadores seleccionaria para integrar esta estrutura?

Indicadores Externos

| Dominios | Indicadores |
|-------------|---|
| Geográfico | Área (km ²) Distância à sede de Distrito Área média das freguesias Densidade Populacional |
| Demográfico | População Total 1991 (H, M) População Total 2001 (H, M) Tx crescimento anual médio População alvo 1ª infância - Indivíduos menos de 1 ano 1ª infância - Indivíduos com 1 a 2 anos 1ª infância - Indivíduos com 3 a 5 anos 2ª infância - Indivíduos com 6 a 12 anos Jovens - Indivíduos entre 0-14 anos Adultos - Indivíduos entre 15 - 64 anos Idosos - Indivíduos entre 65-69 anos Idosos - Indivíduos entre 75-79 anos Idosos - Indivíduos c/ 80 e mais anos Deficientes Índice de envelhecimento Índice dependência de Idosos Índice dependência de Jovens Índice de dependência total Total de nascimentos Total de óbitos Total de óbitos com menos de 1 ano |
| Económico | População Activa Total H - M População Activa Empregada H - M Taxa de Actividade H - M População Activa por sectores de Actividade % Sector primário %Sector secundário %Sector terciário Desempregados H - M Nº de desempregados por grupo etário 16-24; 25-29;30-44;45-54; 55+ Nº de desempregados à procura do 1º emprego H - M Nº de desempregado < 1 ano H - M Taxa de Desemprego Nº de desempregado de longa duração H - M |

| | |
|------------------|---|
| | <p>Nº de desempregados à procura de novo emprego H - M</p> <p>Taxa de desemprego Total H - M</p> <p>Ganho méd.mensal (Indisponível)</p> <p>Índice per capita Poder de Compra</p> <p>IRS per capita</p> |
| Saude | <p>Médicos</p> <p>Enfermeiros - Postos médicos</p> <p>Enfermeiros - Centros Saúde</p> <p>Enfermeiros - Hospitais</p> <p>Nº Centros de saúde</p> <p>Habitantes por enfermeiro</p> <p>Médicos por 1000 hab</p> <p>Habitantes por médico</p> |
| Educação | <p>Número de alunos no 1º ciclo</p> <p>Número de alunos no 2º ciclo</p> <p>Número de alunos no 3º ciclo</p> <p>Número de professores do 1º ciclo</p> <p>Número de professores do 2º ciclo</p> <p>Número de professores do 3º ciclo</p> <p>nº pop com 1º ciclo completo</p> <p>nº pop com 2º ciclo completo</p> <p>nº pop com 3º ciclo completo</p> <p>nº pop com ensino secundário</p> <p>nº licenciados</p> <p>n analfabetos</p> |
| Habitação | <p>nº de alojamentos por freguesia</p> <p>% pop. Com casa própria</p> <p>% pop a viver em casas degradadas</p> <p>% pop a viver em barracas</p> <p>estado geral de conservação das habitações</p> <p>% pop com agua canalizada</p> <p>% pop com rede de esgotos</p> <p>% pop com electricidade</p> <p>nº de bairros sociais</p> <p>nº de fogos em bairros sociais</p> <p>nº de fogos sociais fora dos bairros sociais</p> |

Indicadores Internos

| Domínios | Indicadores |
|--------------|-------------|
| ACÇÃO SOCIAL | |

10 - Que importância teria o Observatório no conhecimento sistemático da realidade local?

- Fundamental.....
- Muito importante.....
- Importante.....
- Pouco importante.....
- Irrelevante.....

11 – Em que medida poderia uma estrutura deste género contribuir para a definição de propostas coerentes, pragmáticas e inovadoras?

12 – Considera que o planeamento estratégico depende da existência de um dispositivo que contenha a informação permanentemente actualizada?

- Depende totalmente.....
- Depende muito
- Depende.....
- Depende pouco.....
- Não depende.....

13 – Que qualidades, características deve ter um observatório e como deveria ser estruturado?

14 – No contexto actual, que mais valias considera existir no acesso de um superior hierárquico ao observatório social para a tomada de decisão?

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO