

RESPONSIVE

Resumo para Intervenientes n.º 2 Recomendações para Organizações de Serviços Sociais e Profissionais de Linha da Frente

Contexto. O Projeto Europeu RESPONSIVE

Este Resumo para Intervenientes apresenta algumas das principais aprendizagens e mensagens do projeto RESPONSIVE do Horizonte Europa – Aumentar a responsividade (capacidade de resposta) dos serviços sociais à voz dos cidadãos em toda a Europa. Este é um dos quatro resumos que visam promover a responsividade e destinam-se a quatro grupos-chave de intervenientes: decisores políticos (a nível europeu, nacional e local), serviços sociais + ONGs afiliadas/profissionais de linha da frente do setor social, investigadores/meio académico, formadores na área do Serviço Social, bem como cidadãos que utilizam os serviços sociais e os seus grupos organizados. (Mais informações em <https://responsive-europe.eu/>).

O projeto foi realizado em seis países europeus (Áustria, Dinamarca, França, Polónia, Portugal e Roménia) e tem como objetivo **reforçar a responsividade dos serviços sociais europeus ao contributo de diversos cidadãos**. Procura aumentar o impacto da voz dos cidadãos nas abordagens, organização e prestação de quatro tipos de serviços sociais: deficiência, saúde mental, proteção de crianças e serviços para jovens em risco, reconhecendo que os cidadãos que enfrentam elevados níveis de complexidade nas suas vidas frequentemente interagem com múltiplos serviços. Os quatro tipos de serviços foram selecionados pela sua relevância para as agendas políticas europeias sobre a vida familiar, aos direitos das pessoas com deficiência, à saúde mental, à inclusão social e à participação dos jovens.

O projeto ajudará cidadãos, serviços sociais e estruturas de políticas da UE a compreender melhor, utilizar e inovar com o conhecimento, as experiências e as ideias dos cidadãos através de cinco áreas complementares de trabalho. Cada área investiga uma dimensão diferente do envolvimento dos cidadãos, desde a compreensão dos contextos políticos e a auscultação das suas vozes, até à análise de ações lideradas por cidadãos, avaliação da responsividade dos serviços e cocriação de inovações práticas.

1. **Contextos normativos, políticos, legais e organizacionais que moldam a responsividade dos serviços sociais à participação cidadã.** O projeto avalia de que forma os quadros legais, políticos e organizacionais moldam a resposta dos serviços sociais a diversos cidadãos. Analisa a inclusão, a diversidade interseccional e o feedback digital.
2. **Perspetivas dos cidadãos sobre a participação.** O projeto explora as experiências dos cidadãos com os serviços sociais e a sua participação na sua

configuração. Recorrendo a métodos participativos, incluindo grupos consultivos, workshops e consultas digitais, analisa como os cidadãos contribuem para a melhoria dos serviços e o desenvolvimento de novas estratégias.

3. **Ativismo dos Cidadãos.** O projeto examina de que forma os cidadãos promovem mudanças fora das estruturas oficiais dos serviços sociais, incluindo promoção de causas, campanhas, petições, protestos e iniciativas criativas. Explora os respetivos processos, impacto e envolvimento digital, elaborando recomendações e um mapa interativo de ações lideradas por cidadãos em toda a Europa.
4. **Processos de mudança nos Serviços Sociais.** O projeto analisa como os serviços sociais agem sobre o contributo dos cidadãos, acompanhando o percurso das ideias e do feedback no interior das organizações, desde os profissionais de linha da frente até à gestão. Identifica barreiras e impulsionadores da responsividade e desenvolve tanto um modelo analítico, como uma ferramenta prática de autoavaliação para os serviços sociais.
5. **Projetos-piloto & Inovações.** Por fim, o projeto sintetiza todas as conclusões para cocriar e testar seis inovações em toda a Europa que reforçam a responsividade dos serviços sociais. Elabora orientações práticas, ferramentas metodológicas e recomendações para cidadãos, serviços sociais, sociedade civil e decisores políticos.

Responsividade e ambiente de responsividade

Responsividade

No centro deste projeto está o conceito de **responsividade** nos serviços sociais. De acordo com Muller et al. (2024), a responsividade nos serviços sociais pode ser definida como “o processo de aprendizagem com as vozes e ações dos cidadãos que enfrentam diversos desafios sociais e de reação a essas vozes e ações”. Visa que as vozes e realidades vividas dos cidadãos tenham impacto nas suas situações individuais e influenciem os serviços sociais” (p. 84). As experiências de responsividade são diversas; existem grandes diferenças em cada país, em cada serviço e ao longo do tempo.ⁱ

A responsividade representa uma nova abordagem à democracia e à cocriação nas interações entre cidadãos e instituições. Este conceito enfatiza a importância de aprender com as perspetivas e vozes dos cidadãos para impulsionar as mudanças necessárias nos serviços sociais. Ser responsivo significa não apenas ouvir os cidadãos, mas também tomar medidas concretas baseadas nas suas opiniões. Sublinha que a democracia, a participação e a inovação são processos contínuos que exigem esforço e ação contínuos.

As dimensões da responsividade

- **Acessibilidade e inclusão.** A responsividade exige que os serviços sociais estejam igualmente disponíveis e acessíveis a todos os cidadãos, independentemente do seu estatuto socioeconómico, origem ou identidade. Esta dimensão enfatiza a eliminação de barreiras à participação, o combate à discriminação e a promoção proativa da diversidade. A acessibilidade não é apenas física ou informativa, mas também relacional — assegurando que os cidadãos se sintam acolhidos, valorizados e incluídos nos processos de serviço.
- **Comunicação e escuta ativa.** A responsividade eficaz depende do diálogo e da interação, em vez de uma consulta unilateral. Os profissionais devem demonstrar atenção, empatia e disponibilidade, ouvindo ativamente as preocupações dos cidadãos e respondendo de forma significativa. Uma boa comunicação fomenta a confiança, reduz o receio e garante que os cidadãos se sintam ouvidos e levados a sério. Esta dimensão destaca a qualidade relacional na prestação do serviço.
- **Confiança e respeito na relação entre indivíduos apoiados e profissionais.** A confiança e o respeito constituem a base ética da responsividade. Os cidadãos devem sentir-se seguros para expressar preocupações sem receio de sanções ou consequências negativas. Espera-se que os profissionais atuem com dignidade, empatia e justiça, evitando assimetrias de poder que reduzam os cidadãos a “utilizadores” ou “utentes”. A construção de relações respeitadas reforça a confiança, reduz a autocensura e fortalece a disposição dos cidadãos para participar em processos participativos.
- **Participação e autodeterminação (nível micro).** Ao nível micro, a responsividade centra-se na autonomia e capacidade de agir individual. Os cidadãos são capacitados para tomar decisões sobre as suas próprias vidas e cuidados, com serviços adaptados às suas necessidades específicas e circunstâncias em evolução. Esta dimensão enfatiza a autodeterminação, apropriação e capacitação, assegurando que os cidadãos não são recetores passivos, mas agentes ativos na definição do seu apoio pessoal.
- **Mecanismos de participação e influência no apoio aos indivíduos (nível meso).** Ao nível meso, a responsividade exige oportunidades estruturadas de participação coletiva. Os cidadãos podem influenciar as práticas organizacionais através de conselhos consultivos, direções, reuniões de residentes ou iniciativas comunitárias. Estes mecanismos institucionalizam a voz dos cidadãos, garantindo que o seu contributo não é meramente simbólico, mas conduz a mudanças concretas. A colaboração com ONGs e organizações de utentes reforça estas estruturas, integrando a influência dos cidadãos na governação e no desenvolvimento dos serviços.
- **Resolução de conflitos e gestão de reclamações e queixas.** A responsividade inclui processos justos e transparentes para a resolução de queixas, desacordos e insatisfações. Os cidadãos devem dispor de canais acessíveis para apresentar reclamações sem receio, e as organizações devem demonstrar prestação de contas, respondendo de forma construtiva. Uma resolução eficaz de conflitos reduz a desconfiança, previne escaladas e reforça a perceção de que as vozes dos cidadãos são fundamentais para a definição da qualidade dos serviços.
- **Transparência e governação.** A transparência é essencial para demonstrar que o contributo dos cidadãos conduz a mudanças reais. As estruturas de governação devem ser abertas, responsáveis e participativas, com processos de decisão e de

afetação de recursos claros. Esta dimensão assegura que a responsividade não é simbólica, mas está incorporada na cultura institucional, reforçando os valores democráticos e a confiança dos cidadãos nos serviços sociais.

- **Processos organizacionais e gestão da qualidade.** A responsividade depende do alinhamento sistémico e cultural nas organizações. Os processos de gestão da qualidade devem integrar ciclos de feedback dos cidadãos, avaliação participativa e aprendizagem contínua. A cultura organizacional deve priorizar a responsividade, dotando os profissionais de competências em comunicação, envolvimento e práticas democráticas. Esta dimensão assegura que a responsividade seja sustentada, escalável e incorporada nas rotinas diárias, em vez de resultar de iniciativas pontuais.

Ambiente responsivo

Além disso, um *ambiente responsivo* nos serviços sociais corresponde a uma cultura organizacional que aprende ativamente com as vozes e realidades vividas dos cidadãos, reagindo às mesmas e integrando-as. Garante que a responsividade seja tanto relacional como estrutural, promovendo confiança, equidade e participação democrática em todos os níveis de prestação de serviços. Por outras palavras, *é um ambiente que conjuga relações de confiança, prestação de serviços inclusiva e flexível, e estruturas de governação transparentes, assegurando que as vozes dos cidadãos sejam continuamente ouvidas, respeitadas e objeto de ação. É uma cultura onde a comunicação fomenta a confiança, a acessibilidade garante a equidade, e a governação integra a prestação de contas, resultando em serviços sociais democráticos, participativos e orientados para aprender com os cidadãos, promovendo mudanças significativas.*

De que forma os cidadãos e os serviços sociais foram envolvidos no projeto?

Os cidadãos individuais e as organizações do setor social deram um contributo muito relevante para o projeto. Com a sua única ‘especialidade por experiência’, complementaram o conhecimento académico das organizações parceiras de investigação e apoiaram o processo de recrutamento de participantes e recolha de dados. Na fase final do projeto, os cidadãos desempenharam também um papel importante no desenvolvimento e teste de novas formas para os serviços sociais responderem ao feedback dos cidadãos, uma vez que compreendem profundamente as realidades de quem utiliza os serviços.

Além disso, o projeto contou com um Conselho Consultivo Internacional e vários conselhos consultivos nacionais, envolvendo representantes dos cidadãos e dos serviços sociais. Apoiaram a divulgação do projeto através dos seus contactos, redes e conhecimento. Os Conselhos incluem representantes de destaque de ativistas, ONGs e serviços sociais, contribuindo assim para alcançar uma vasta gama de intervenientes.

Principais conclusões do Projeto

Nos seis países europeus analisados no projeto RESPONSIVE, a investigação revelou que, embora a participação dos cidadãos seja cada vez mais reconhecida como objetivo político, a sua **aplicação na prática mantém-se parcial e desigual**. A maioria dos enquadramentos legais e políticos reconhece a participação, porém os **mecanismos que garantam que o contributo dos cidadãos influencia a tomada de decisão organizacional estão insuficientemente desenvolvidos** ou ausentes, o que conduz a uma lacuna persistente entre a *retórica da participação* e a *realidade da responsividade*.

A participação tende a ser consultiva, em vez de decisória. Os cidadãos são frequentemente convidados a partilhar opiniões, mas os serviços sociais não reportam sistematicamente nem atuam sobre esses contributos. Isto enfraquece a prestação de contas e a transparência, alimentando perceções de simbolismo (*tokenism*). Muitos cidadãos exprimem frustração e “fadiga da participação”, uma vez que o seu envolvimento raramente conduz a mudanças visíveis. **Apesar disso, os processos participativos podem ter efeitos capacitadores para os indivíduos** — promovendo autoestima, inclusão social e competências democráticas, mesmo quando o impacto estrutural permanece limitado.

Ao **nível micro**, os cidadãos valorizam frequentemente a responsividade por serem ouvidos e receberem apoio ajustado às suas necessidades. As experiências positivas surgem quando os profissionais demonstram atenção, adaptabilidade e continuidade — características que reforçam a confiança e a capacitação. No entanto, os cidadãos reportam frequentemente falta de transparência, comunicação inconsistente e receio de represálias ao manifestar críticas. A qualidade da relação entre profissionais e cidadãos surge como um fator decisivo: quando os assistentes sociais atuam como “facilitadores” em vez de “guardiões”, a responsividade melhora.

Aos **níveis meso e macro**, as oportunidades de participação são escassas. A maioria dos cidadãos tem experiência limitada de envolvimento para além dos seus casos individuais, e poucos participaram em processos de tomada de decisão ao nível organizacional ou de políticas. Onde tais oportunidades existem — como conselhos de utentes, funções de pares-trabalhadores ou órgãos participativos — os cidadãos reportam maior visibilidade das suas necessidades e um reforço do seu sentimento de capacitação. No entanto, estas continuam a ser exceções. A partilha de poder nas estruturas de governação é frequentemente considerada um tabu, e barreiras sistémicas como a inércia burocrática e a falta de recursos limitam a responsividade. Apesar destas limitações, **práticas inovadoras demonstram potencial**. No projeto, isto incluiu o codesenvolvimento de uma ferramenta conjunta de autoavaliação para pessoas envolvidas com os serviços de proteção de crianças e profissionais, revelando barreiras à participação (Dinamarca); o desenvolvimento de autoavaliações para fortalecer a voz dos cidadãos nos processos de tomada de decisão (Áustria); a coconstrução de um jogo que capacita os jovens a reivindicarem os seus direitos (França); o codesenvolvimento de processos de capacitação democrática e de envolvimento com jovens numa unidade residencial (Roménia); desenvolvimento de um ‘Laboratório de Responsividade’ para avaliar e abordar a responsividade dos serviços sociais comunitários através de um processo colaborativo e cocriativo entre universidade, serviços sociais e cidadãos (Polónia); criação de uma rede intersectorial

para promover a formação em responsividade, a aprendizagem entre pares e uma compreensão partilhada de responsividade (Portugal).

De modo geral, o impacto da participação dos cidadãos na responsividade é significativo. Reforça a cultura democrática a nível interpessoal, aumenta a relevância dos serviços e promove a capacitação, mesmo que a transformação sistémica ainda seja limitada.

Recomendações-chave para organizações de serviços sociais e profissionais de linha da frente

A governação democrática nos serviços sociais depende da integração de uma participação significativa e da responsividade em todos os níveis de política e prática. Estas recomendações apelam às organizações de serviços sociais e aos profissionais de linha da frente para garantirem que os cidadãos não sejam apenas consultados, mas envolvidos ativamente na definição dos direitos sociais e dos serviços direcionados.

Recomendação 1. Cultivar e integrar uma cultura organizacional participativa e responsiva

Os resultados do projeto apontam para a importância central de culturas e estruturas fortemente participativas como facilitadoras da **responsividade** e de um **ambiente responsivo**. O sucesso das estruturas participativas está profundamente **ligado à cultura organizacional**. Uma cultura organizacional fortemente participativa assume, assim, um papel fundamental no reforço das dimensões essenciais da responsividade, incluindo, em particular: **participação e autodeterminação** (nível micro) e **mecanismos de participação e influência dos indivíduos apoiados** (nível meso).

Para **cultivar e consolidar uma cultura organizacional participativa** nas organizações de serviços sociais:

1.1 Reconheça que pessoas com experiência vivida dos serviços, bem como todos os cidadãos, podem ser especialistas por experiência e envolver-se democraticamente como parceiros dos profissionais de prática na conceção e melhoria dos serviços. Proporcionar-lhes apoio e formação específicos e adequados em matéria de participação e responsividade.

1.2 Garanta que, tanto pessoas com experiência vivida dos serviços como profissionais de prática, possam contribuir para a melhoria dos serviços e da organização através de estruturas e mecanismos acessíveis a todos e eficazes (por exemplo, conselhos consultivos, funções de pares-trabalhadores, protocolos de decisão partilhada e mecanismos confidenciais de feedback), métodos e ferramentas de contacto proativo, bem como formação, recursos e apoio adequados à participação.

1.3 Avalie a sua própria responsividade organizacional e adote medidas atempadas para a melhorar, incluindo tanto profissionais de prática como pessoas com experiência vivida nestes processos.

Recomendação 2. Construir responsividade relacional e ética

A **responsividade** está intrinsecamente ligada a valores éticos fundamentais, incluindo justiça social, dignidade humana e igualdade, que devem ser compreendidos e aplicados a todos os níveis organizacionais para promover um **ambiente responsivo**. Em particular, ao nível micro, a qualidade da relação entre profissionais e cidadãos revela-se um fator decisivo. O compromisso relacional e ético implícito traduz-se diretamente na qualidade do envolvimento interpessoal, evidenciado em três dimensões centrais da responsividade: **confiança e respeito, comunicação e escuta ativa e acessibilidade e inclusão**.

Para **construir responsividade relacional e ética** nas organizações de serviços sociais:

2.1 Promova interações de confiança, respeito e transparência entre profissionais e cidadãos, reconhecendo a diversidade de posições e experiências relacionadas com os serviços, clarificando papéis e gerindo expectativas para cada grupo.

2.2 Capacite, promova e/ou reconheça a escuta atenta, a empatia e um compromisso genuíno de agir com base no feedback, por parte dos profissionais, fomentando uma comunicação eficaz a todos os níveis organizacionais.

2.3 Disponibilize tempo suficiente para um envolvimento significativo, troca de experiências, conhecimentos e competências, mantendo a atenção sobre como as relações estão a ser construídas e sustentadas, com o objetivo de garantir um diálogo equitativo e respeito verdadeiramente mútuo.

Recomendação 3. Conceber e implementar processos de feedback sistemático e de aprendizagem organizacional

Os resultados do projeto Responsivo destacam a relevância fundamental de processos e abordagens sistemáticas para aprender com e reagir às perspetivas dos cidadãos, enquanto componentes internas e fatores potenciadores da responsividade e de um ambiente responsivo. A evidência recolhida revelou que a ausência ou subdesenvolvimento destes elementos nas organizações de serviços sociais resulta numa lacuna entre a participação dos cidadãos e o seu impacto efetivo, levando à “fadiga” de participação e comprometendo a responsividade na sua essência. Além disso, sistemas contínuos de avaliação e feedback foram identificados como fatores facilitadores da melhoria contínua da qualidade dos serviços com base no contributo dos utentes. Os mecanismos de participação e influência dos indivíduos apoiados (nível meso), a transparência e a governação, e os processos organizacionais e a gestão da qualidade são três elementos centrais intimamente ligados a estes processos e abordagens.

Para **desenvolver e implementar processos adequados de feedback sistemático e de aprendizagem organizacional** nas organizações de serviços sociais:

3.1 Desenvolva sistemas internos para documentar e recolher sistematicamente o contributo dos cidadãos, bem como analisar e reagir/responder de forma atempada, aumentando a rastreabilidade nos processos internos e encerrando o ciclo de feedback através da comunicação pública do processo e dos seus resultados, numa linguagem acessível, promovendo a transparência em toda a organização, ao nível da prática, do processo, do sistema, da gestão e da liderança de topo.

3.2 Considere métodos e abordagens diversificados e alternativos (individuais e coletivos, formais e informais), bem como ferramentas de fácil utilização para recolher diferentes tipos de contributos, garantindo que pessoas diversas, com diferentes experiências de vida e distintas formas de fazer ouvir a sua voz, se sintam à vontade, capazes e encorajadas a fornecer contributos de forma segura, com especial atenção àquelas que possam sentir ou enfrentar maiores dificuldades em manifestar a sua opinião, por forma a maximizar a igualdade.

3.3 Aloque recursos e espaços adequados (humanos e financeiros) para aprender, analisar e reagir/responder aos diferentes tipos de contributos dos cidadãos (incluindo reclamações), promovendo a avaliação contínua e periódica e a melhoria constante da qualidade do serviço, conferindo maior controlo e poder de decisão aos cidadãos que utilizam os serviços.

Recomendação 4. Reforçar as competências profissionais

Os profissionais desempenham um papel fundamental e exigente na promoção da responsividade e de um ambiente responsivo nas organizações de serviços sociais, requerendo competências profissionais sólidas. Uma formação adequada permite o desenvolvimento da mentalidade, consciência, conhecimento e competências necessários para incorporar e promover a responsividade na prática quotidiana, melhorando a qualidade da relação entre os profissionais e os cidadãos apoiados. Estes aspetos são importantes em todas as dimensões da responsividade, sustentando, em particular, a confiança e respeito, a comunicação e escuta ativa e a acessibilidade e inclusão. Poderá colaborar com instituições de ensino superior para tal.

Para **reforçar as competências profissionais** nas organizações de serviços sociais:

4.1 Promova formação integrada e contínua para desenvolver a especialização e as competências dos profissionais de prática em competências participativas e dialógicas, comunicação democrática, processos cocriativos e métodos de envolvimento inclusivo.

4.2 Considere o feedback/parecer dos cidadãos e a participação para melhorar tanto a formação como a qualidade da prática e a coconceção dos programas de formação, permitindo que os cidadãos, incluindo pessoas com experiência vivida dos serviços, expressem as suas necessidades, ideias e sugestões.

4.3 Incentive a prática reflexiva e a coaprendizagem com os cidadãos para promover relações democráticas e o reconhecimento do conhecimento experiencial.

Recomendação 5. Reforçar a colaboração intersetorial e interdisciplinar e as iniciativas de promoção de causas

A colaboração multissetorial e multiprofissional é essencial numa prática responsiva nos serviços sociais, devido à multidimensionalidade da intervenção exigida. A evidência sugere uma colaboração insuficiente entre sistemas sociais burocráticos e, em algumas situações, uma falta de compreensão entre parceiros da rede. Adicionalmente, a evidência demonstra que os grupos vulneráveis são frequentemente representados de forma indireta e têm dificuldades em expressar as suas opiniões. As alianças estratégicas e o trabalho em rede podem reforçar a resposta coletiva a problemas complexos e

fortalecer a promoção de causas e a influência sociopolítica. **Os mecanismos de participação e a influência dos indivíduos apoiados** (nível meso), **a transparência e a governação**, e **os processos organizacionais e a gestão da qualidade** são os três principais elementos que podem sustentar estes processos e abordagens.

Para reforçar a colaboração intersetorial e interdisciplinar e as iniciativas de promoção de causas:

5.1 Estabeleça parcerias com profissionais e organizações dos setores social, da saúde, da educação e da habitação, bem como com organizações públicas, não-governamentais e da sociedade civil, para garantir a responsividade às necessidades dos cidadãos, fomentar a aprendizagem partilhada na governação participativa e promover a mudança organizacional.

5.2 Promova uma estratégia proativa de diálogo com uma ampla gama de cidadãos interessados em melhorar os serviços sociais. Apoie o desenvolvimento de ações e estruturas lideradas por cidadãos e colaborar com organizações lideradas por cidadãos para reforçar a sua capacidade de atuação e autorrepresentação na melhoria dos serviços sociais e do processo político.

5.3 Participe nos processos de políticas públicas com os decisores, incorporando os contributos dos cidadãos relativamente às mudanças necessárias nos contextos normativo, político, jurídico e organizacional, reforçando uma abordagem responsiva na formulação de políticas e a representação das vozes das pessoas em situações de vulnerabilidade.

Considerações finais

O projeto RESPONSIVE demonstra que a **responsividade é simultaneamente um desafio democrático e cultural** — exige que as instituições saibam ouvir, agir e partilhar o poder. O progresso depende da cooperação entre todos os níveis de intervenientes: desde os decisores na criação de enquadramentos, aos profissionais que traduzem a participação na prática quotidiana, até aos cidadãos que sustentam o envolvimento através da promoção organizada de causas.

A integração da responsividade nos serviços sociais europeus não é apenas uma questão de melhor governação, mas sim **uma renovação da legitimidade democrática**, garantindo que as vozes daqueles mais afetados pelas políticas sociais moldam genuinamente os sistemas que os servem.

ⁱ Müller, M., Rømer, M., & Uggerhøj, L. (2024). *Aumentar a Responsividade dos Serviços Sociais à Voz dos Cidadãos na Europa: Experiências dos cidadãos em processos de cocriação*. Aalborg Universitet. <https://doi.org/10.54337/aau741606862>