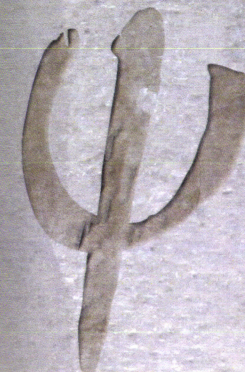




Rita Catarino Caeiro

“PONTES INVISÍVEIS” ESTRATÉGIAS DE ACTUAÇÃO DE REDES SOCIAIS NO COMBATE À POBREZA E EXCLUSÃO SOCIAL: UM ESTUDO COM REDES SOCIAIS PORTUGUESAS



UNIVERSIDADE DE ÉVORA | ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

**“PONTES INVISÍVEIS”
ESTRATÉGIAS DE ACTUAÇÃO
DE REDES SOCIAIS
NO COMBATE À POBREZA
E EXCLUSÃO SOCIAL:
UM ESTUDO COM REDES SOCIAIS PORTUGUESAS**

Rita Catarino Caeiro
Orientador: Professor Doutor Miguel Lopes
Co-orientador: Professor Doutor Paulo Cardoso

Mestrado em Psicologia
Área de especialização: *Psicologia do Trabalho
e das Organizações*

UE
172
872

Évora | 2010

“Pontes Invisíveis”

**Estratégias de Actuação de Redes Sociais no Combate à Pobreza e
Exclusão Social: Um Estudo com Redes Sociais Portuguesas**

Rita Catarino Caeiro



172 872

Orientador: Professor Doutor Miguel Lopes
Co-orientador: Professor Doutor Paulo Cardoso

*a todos os que, com coragem e dedicação,
lutam diariamente por estabelecer pontes capazes de atravessar os abismos da
sociedade*

*à Joana e à minha avó Alice
com saudade*

AGRADECIMENTOS

Seria impossível dissertar sobre o estabelecer e o criar de laços, sem ter sentido a firmeza dos seus nós. Se pensarmos na vida como um fio de novelo, o meu, por se entrelaçar com outros fios de outras cores, de diferentes espessuras, entre maiores ou menores nós, é hoje uma imensa manta de emaranhados. Harmoniosa, tépida, aconchegante.

O meu agradecer, ruma a todos estes fios que, ponto a ponto, nó a nó, costuraram a minha manta!

Aos meus pais, pelo dar a mão seguro que me acompanhou, e acompanha, em todas as minhas caminhadas, pelo espelho que me diz quem eu sou, pelas raízes que me dão força, pelas pontes invisíveis que me ligam ao mundo e das quais me orgulho genuinamente!! Ainda que todas as palavras do mundo não cheguem, vocês são a minha primeira voz.

Aos meus avós, pelo conforto de uma segunda paternidade, pelo alumiar constante, pelo mimo, pelo acreditar e por todo o carinho.

À Minita, ao António e ao Pedro, por fazerem parte da minha vida e pela forma desmedida com que me aceitam na vossa.

Ao Grupo da Bandalheira, pelo ensinar de que nos podemos esquecer do que algumas pessoas nos disseram, de como agiram, mas que jamais se esquece o que as pessoas nos fizeram (e fazem) sentir. Obrigado pela amizade patenteada. Vocês são a minha melhor ponte com o silêncio das coisas boas!

A todos os intervenientes, a quem devo a verdadeira oportunidade de estar, neste momento, a fazer este agradecimento. Sem tão amável colaboração, esta investigação não seria possível. Agradeço-lhes, profundamente, a oportunidade de conhecer de perto a missão a que todos os dias se entregam e, mais ainda, a possibilidade de materializar, dentro de mim, que crer é poder!

Ao Professor Paulo Cardoso, um agradecimento muito especial, pelo acompanhar inquestionável, pela simplicidade, pelo estímulo, pela partilha e dedicação, pelo amparar das minhas inquietações e pela amizade com que me ajudou a crescer cientificamente.

Ao Professor Miguel Pereira Lopes, pelo positivismo e boas vibrações, pelo olhar em frente e pela oportunidade de um contacto mais profundo com a temática das Redes, cujas pontes com o terreno tocaram e transformaram a minha própria realidade.

Ao Professor João Vieira e Cunha, pela disponibilidade irrestrita, pelo incentivo e visão crítica que ajudaram a delinear o norte desta investigação.

À Professora Isabel Mesquita, ao Professor Pedro Estrela, ao Professor Rui Campos e ao Professor Pedro Zany Caldeira, mestres da inspiração, janelas do futuro, trampolins do conhecimento. O meu sincero obrigado pela possibilidade de me (re) descobrir.

Ao Jasmin, ao Spock e à Gatta, pelos artificios maravilhosos com que comunicam, pela forma desmesurada com que se entregam.

É tudo isto que tenho e levo comigo. A todos, e a cada um especial, um abraço sentido de muito obrigado!

RESUMO

“Pontes Invisíveis”

Estratégias de Actuação de Redes Sociais no Combate à Pobreza e Exclusão

Social: Um Estudo com Redes Sociais Portuguesas

As Redes Sociais, enquanto estrutura social, são um sistema aberto, altamente dinâmico e susceptível de inovação (Castells, 2000) constituindo-se como um importante recurso para combater a pobreza e a exclusão social, através de uma acção concertada e coerente. No presente estudo, apresentam-se os resultados de um estudo qualitativo cujo objectivo foi o de conhecer os benefícios da actuação em rede como estratégia de combate à pobreza e exclusão social.

Realizou-se uma entrevista semi-estruturada a 13 colaboradores de organizações, não-lucrativas, que operam em rede. As respostas foram analisadas a partir da metodologia qualitativa *Consensual Qualitative Research* (Clara Hill, 1997). Os resultados obtidos permitiram obter como principal atributo estratégico, da actuação em rede, a orientação para o processo, enquanto medida adaptável e geradora de resultados.

As conclusões obtidas são discutidas quanto ao seu contributo para incentivar as políticas sociais que considerem o reconhecimento e activação da solidariedade social local.

Palavras-Chave: Redes Sociais, Terceiro Sector, Pobreza e Exclusão

ABSTRACT

“Invisible Bridges”

Implementation Strategies of Social Network to Fight Poverty and Social Exclusion: A Study with Portuguese Social Networks

Social Networks, as a social structure, are an open system, highly dynamic and capable of innovation (Castells, 2000) constituting itself as an important resource to combat Poverty and Social Exclusion, through a concerted and coherent action. In this study, we present the results of a qualitative investigation whose aim was to know the benefits of building social networks of support in fighting against poverty and social exclusion.

There were performed semi-structured interviews with 13 employees of non-profit organizations, operating in network. The responses were analyzed based on *Consensual Qualitative Research* (Clara Hill, 1997). The results have enabled the orientation to process as the main strategic attribute of the Implementation Strategies of Social Network as an adaptive measure and as capable of generating results.

The main conclusions are discussed in terms of its contribution to promote social policies that consider the recognition and activation of local charities.

Key-Words: Social Networks, Third Sector, Poverty and Exclusion

ÍNDICE

Agradecimentos	I
Resumo.....	II
Abstract.....	III
Índice.....	IV
Introdução.....	1
Parte I Enquadramento Teórico e Empírico.....	3
Capítulo I Pobreza e Exclusão Social.....	4
Capítulo II Evolução do Cenário Social e Terceiro Sector.....	8
2.1 O Caso de Portugal.....	12
Capítulo III Cooperação em Rede.....	15
3.1 Dependência de Recursos.....	18
Parte II	
Estudo Empírico sobre a Actuação das Redes Sociais no Combate à	
Pobreza e Exclusão Social.....	20
Capítulo IV Metodologia.....	21
4.1 Contexto.....	21
4.2 Participantes.....	22
4.3 Instrumentos.....	23
4.4 Procedimentos de recolha de dados.....	24
4.5 Procedimentos de análise de dados.....	25
Capítulo V Discussão dos Resultados.....	27
Capítulo VI Conclusão Geral.....	43
6.1 Limitações e Investigações Futuras.....	45
Referências.....	46
Anexos.....	54

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento da presente investigação assenta, primeiramente, na forte convicção de que, enquanto ser social, todos procuramos viver em relação e de que é este estar em relação que nos possibilita uma integração adequada na sociedade.

Do ponto de vista da dimensão relacional que tal implica, o estabelecimento de sinergias inter-organizacionais, merece, sem qualquer dúvida, especial atenção da nossa parte, não só enquanto investigadores mas, também, enquanto cidadãos com voz activa.

As Redes Sociais, enquanto estrutura social, são um sistema aberto, altamente dinâmico e susceptível de inovação (Castells, 2000) constituindo-se como um importante recurso para combater a pobreza e a exclusão social, através de uma acção concertada e coerente.

Acreditamos que o tipo de conhecimento que pode ser disponibilizado através do estudo da análise das características das redes, nomeadamente das redes sociais, pode ser suplementado com conhecimentos sobre as suas formas de actuação. Desta forma, propomo-nos proceder ao encontro do conhecimento advindo de como os nossos participantes entendem a natureza das redes em que estão envolvidos e em como eles procuram usá-las e alterá-las, em direcção a um determinado objectivo. Esse encontro permitirá a paragem que faculta a reflexão sobre o sentido de acção das redes sociais, no que concerne, especificamente, ao combate contra a pobreza e a exclusão social. Assim, teoricamente, este entendimento poderá acrescentar uma visão mais activa do processo de actuação em rede ao ponto de vista estrutural que predomina actualmente (Kanter & Eccles, 1992). Numa perspectiva sistémica, as redes são estruturas abertas, de expansão ilimitada, policêntricas, flexíveis e dinâmicas, sendo a organização vista como um sistema aberto que tem ligações com o meio que a rodeia. Esta teoria centra-se em como o contexto exterior à organização influencia e determina os processos internos no seio destas (Provan & Fish, 2007).

A Rede Social pode criar uma força de intervenção muito grande, pois sozinhas, as organizações pouco conseguem, mas mobilizadas em rede, podem conseguir atingir vários objectivos e implementar várias acções de políticas públicas Salamon (2003). Neste sentido, destacamos o importante papel do Terceiro Sector na

sociedade de hoje no que concerne à possibilidade de agregação das organizações num espaço único de intervenção social. Engloba sob o mesmo título, as tradicionais instituições filantrópicas, o voluntariado, e organizações não governamentais: desde aquelas combativas que emergiram no campo dos movimentos sociais, aquelas com filiações político-ideológicas mais distintas, além da denominada filantropia empresarial (Iamamoto, 2001, p. 26)

São, assim, organizações capazes de integrar funções económicas e funções sociais e podem criar riqueza com eficiência e redistribuí-la de forma mais equitativa (Defourny, 1992). Contudo, e apesar de ser ponto assente que, como nos diz Idáñez, toda a política social é baseada num determinado modelo de sociedade que pretende servir, implementando a sua realização em tudo aquilo que diz respeito aos aspectos sociais do seu desenvolvimento (Idáñez, 2001), o objectivo deste estudo não é o de explicar os modelos de sociedade existentes. Apenas se pretende olhar a intervenção, social, em rede como algo potenciador do melhorar da qualidade de vida dos cidadãos e da transformação da estrutura do tecido social, com o fim de atingir maior justiça e unidade social.

Assim, o pano de fundo deste trabalho, tem como objectivo último estimular os actores locais a trabalhar em parceria no sentido de articular as intervenções tendentes ao combate à pobreza e à exclusão social, fomentando, em alternativa, condições de sustentabilidade ao nível da promoção do desenvolvimento social, segundo uma visão territorializada no que concerne aos recursos, meios e capacidades de resposta eficazes. (Alves, Martins & Cheta, 2007).

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPITULO I

POBREZA E EXCLUSÃO SOCIAL

“Vivemos em mundos não totalmente separados, mas mal ligados”

Tal proposição ilustra precisamente aquilo que se pretende evidenciar com este estudo, ou seja, a ideia de que a acção contra a pobreza e exclusão social, está intimamente associada ao criar e recompor laços.

Com isto queremos, também, ressaltar que, apesar de a Pobreza ser definida como uma situação de privação resultante da falta de recursos (Costa, 2001), esta privação caracteriza-se por uma causalidade múltipla. Quer isto dizer que a pobreza é um fenómeno que se reveste de características de exclusão devido ao facto de a própria sociedade gerar situações graves de desintegração social. Segundo o definido pelo World Bank a pobreza pode entender-se “as a material deprivation combined with low achievements in education and health to include vulnerability, exposure to risk, and lack of power to influence debate, decision making and the allocation of resources” (World Bank, 2001 cit. p. Sloan, 2003, p. 302.).

Lamentavelmente, é um facto que a pobreza atinge as vidas da maior parte das pessoas na Terra. Dados ilustram que 800 milhões de pessoas sofrem de desnutrição e que 4 milhões vivem em condições de pobreza. Tendo sido, por isso, considerada uma das mais importantes razões da instabilidade mundial (Sánchez, Cronik & Wiesenfield, 2003).

No caso concreto de Portugal, os processos de modernização relativamente rápidos que o país tem conhecido nas últimas décadas, apesar de terem proporcionado uma melhoria substancial das condições de vida da generalidade da população, não foram capazes de prevenir e controlar a eclosão de casos de “nova pobreza”, situação que, cruzada com a constatação de ausência de políticas e mecanismos de compensação e requalificação dos segmentos da população mais atingidos, contribuíram (e contribuem ainda) para a manutenção de um quadro fortemente assimétrico no que diz respeito, não só ao acesso a determinados bens e serviços, mas também a determinados direitos sociais (Alves, Martins & Cheta, 2007).

Hoje em dia, é possível assistir um número, cada vez maior, de famílias em que, mesmo existindo membros activos profissionalmente, os seus rendimentos, não são suficientes para colmatar as suas necessidades básicas: comida, casa, roupa, escola, cuidados de saúde, etc. (Costello, 2007).

Ser pobre, na Europa, não significa apenas ter pouco dinheiro mas, também, ter poucos contactos sociais e consequentemente acesso restrito a meios de inclusão e suporte (Bohnke, 2008). Deste ponto de vista, torna-se de grande importância manter presente que o pobre, pelo facto de ser pobre, está limitado no domínio das relações sociais. A privação de meios de um indivíduo excluído, leva-o a desviar-se das relações económicas, culturais e sociais, situação que por sua vez dificulta o acesso aos direitos sociais que poderiam tira-lo da exclusão (Barbosa, 2001). Quer isto dizer que, as desvantagens e perdas, do domínio das condições de vida no respeitante à participação na vida da sociedade, no campo das relações sociais, no domínio psicológico, até à situação-limite de perda da identidade pessoal, funcionam como factores de ancoragem do pobre à pobreza, sendo que quanto mais intensa é a pobreza e mais prolongado o tempo de permanência na pobreza, tanto mais esses factores dificultam a saída dessa situação (Costa, 1998).

Desta forma, entramos num movimento de causa-consequência, já que pobre não é aquele que se encontra em situação de privação, com falta de recursos de toda a ordem. Pobre é, em boa verdade, o que, debatendo-se com a privação e a falta de recursos, vive na dependência (Fernandes, 1998).

O fenómeno da pobreza adquire a força de uma ideia capaz, ao mesmo tempo, de estabelecer uma fronteira entre integrados e não-integrados e de construir um consenso moral e legítimo entre o justo e o injusto (Costello, 2007). A pobreza é assim uma situação limite, indigna, em que vivem os excluídos. Consideramos, portanto, que, perante a impossibilidade destas pessoas em reverter tal situação por meio das suas próprias incitativas, este amplo grupo de pessoas necessita da acção conjunta e urgente da mobilização dos “integrados”. Mais que isso, consideramos que é perante o confronto destas necessidades e exigências que integrados e não-integrados devem criar e ampliar a possibilidade da construção de redes sociais, através do estabelecimento de laços de solidariedade.

Na mesma linha, e remetendo para a ideia inicial deste capítulo, de que a acção contra formas de pobreza e exclusão está intimamente ligada com o estabelecer laços, focaremos agora a nossa atenção na tendência da investigação empírica em focar principalmente a dimensão material da desvantagem social, negligenciando o papel

das relações sociais (Bohnke, 2008). No sentido inverso, a crença desta investigação está precisamente na força das relações sociais, como uma fonte de suporte capaz de mitigar as consequências negativas de situações precárias consequentes da falta de recursos.

Uma pessoa com fome a quem se dá de comer, deixa de ter fome, mas não deixa de ser pobre. Em certo sentido, a eficácia de uma acção de luta contra a pobreza mede-se pela sua capacidade de, a certa altura, se tornar desnecessária, requerendo uma acção multidimensional (Lustig e Strauser, 2007).

A intervenção numa única frente será muito menos eficaz, e poderá ser totalmente ineficaz, se não for acompanhada de intervenções nas restantes frentes (Costa, 2001). Se nos permitirmos aprofundar um pouco mais esta questão, chegaremos à noção crucial de que a diversidade de formas de pobreza veda a possibilidade de um caminho único de acção, perante problemas vindos de várias direcções. Neste sentido, quer a pobreza concentrada, quer a exclusão social, implicam formas de combate em rede, podendo funcionar não só como meios de suporte social mas, também, como potenciadores de factores como a auto-estima, a identidade e a percepção de controlo (Cattel (2001).

A lógica da integração é a única que põe em acção dinamismos que vão ao encontro da multicausalidade da pobreza, corporalizando a ideia de que os pobres precisam de se transformar nos próprios actores de libertação da sua dependência, apoiados nas instituições que a eles se dedicam. (Fernandes, 1998)

A promoção formal e legal de estruturas organizacionais pode ser uma importante ferramenta social, no sentido em que aposta em métodos de intervenção social, centrados numa gestão territorializada do desenvolvimento, recorrendo à concentração entre o conjunto dos actores presentes num território a fim de abranger a diversidade espacial das situações e processos multidimensionais da pobreza e exclusão social e de aumentar a rentabilidade dos recursos disponíveis, passou a ser apresentada como o caminho privilegiado na luta contra a pobreza e a exclusão social (Gros, 1998). Esta ideia está ligada à redução da pobreza e exclusão social de duas maneiras: reduz os efeitos de exclusão e promove estabilidade económica melhorando a qualidade de vida (Sánchez, Cronik & Wiesenfield, 2003).

A acção local é extremamente importante, porque torna mais fácil, ou menos difícil, quebrar certas estanquidades, pois permite que se olhem os problemas que existem de uma forma interligada, e isto ajuda a trabalhar de uma forma integrada,

formando-se, assim, uma consciência colectiva que é causa e efeito da assunção de uma responsabilidade social (Fernandes, 1998).

A expressão institucional da multidimensionalidade da acção é a parceria entre as diversas instituições, organizações e outros actores sociais cuja contribuição é necessária. Não se trata se uma justaposição de incitativas independentes, mas de uma acção concertada e coerente, subordinada a objectivos comuns e a uma estratégia comum (Fernandes, 1998).

Chega-se assim à necessidade de reorientação das políticas sociais que privilegie, especialmente, o estabelecimento de parcerias entre os vários actores sociais locais, através da mobilização da sociedade civil e dos próprios grupos vulneráveis ao fenómeno da pobreza e da exclusão (Alves, Martins & Cheta, 2007).

A complexidade dos problemas sociais exige vários olhares, diversas maneiras de abordá-los, aglutinando saberes e práticas, para o entendimento e construção integrada de soluções que garantam à população uma vida com qualidade (Junqueira, 2004). Desta forma, e da perspectiva dos movimentos sociais, a rede tende a aparecer como uma ferramenta capaz de construir novas formas de agregação de interesses e reivindicação de causas que surgem a partir de uma ideia força e expressam parcerias num movimento voluntário para a realização de um propósito comum (Inojosa, 1999).

A EVOLUÇÃO DO CENÁRIO SOCIAL E O TERCEIRO SECTOR

Tendo em conta a ideia de que quer a pobreza concentrada, quer a exclusão social, como fenómenos multidimensionais que são, implicam formas de combate em rede (Cattel, 2001), serão aqui desenvolvidos alguns conceitos e ideias teóricas, tendo em conta que as organizações do Terceiro Sector podem desempenhar um papel de enorme importância na luta contra a exclusão social e a pobreza, na promoção para a inclusão e na integração. Dentro deste cenário, destacamos a força que uma rede social pode ter, enquanto forma de mobilização e agregação das organizações num espaço único de intervenção social, já que sozinhas, as organizações pouco conseguem.

Encontramos na literatura a crise do *Welfare State* como o ponto de partida de um raio de acção para a formulação de políticas sociais, perante a realidade de Estados cada vez menos capazes de controlar as economias (Minhoto & Martins, 2001).

A redução do crescimento económico durante os anos 70, associada ao crescimento do desemprego e a um ambiente de incerteza, gerou um “sentimento de desconfiança em relação à capacidade do sistema para garantir o bem-estar e, mesmo, a sua sustentabilidade a prazo” (Estêvão, 1997, p. 53). A mudança de modelo de entendimento da sociedade, provocada sobretudo pelo desenvolvimento da sociedade industrial, levando à precarização da relação entre a esfera económica e social levou a um forte impacto no desenvolvimento da questão social. Tal mudança de cenário deu origem a uma série de trajectórias que transportaram o papel da solidariedade para o âmbito de um Estado regulador, através de programas de acção social. As políticas sociais estatais passaram a estar direccionadas às necessidades básicas insatisfeitas, destinando-se, desta forma, às parcelas de população carenciadas de determinado serviço (Fagundes, 2006).

Nos anos 90, e absorvendo as influências da União Europeia, a prioridade social no discurso político passa a ser dominante, conferindo novo alento às instituições que, no decurso da década de 80, já tinham sido objecto de análise do âmbito jurídico, reconhecendo-se à data, o seu carácter particular e a sua extrema importância na sociedade (Carvalho, 2003). Assim, o reconhecimento, por parte do Estado, de que não pode actuar sozinho, vem abrir portas à chamada sociedade civil, nas suas mais diversas formas de organização. As consequências da erosão dos mecanismos de regulação do Estado criaram a tendência para a descentralização dos mecanismos de redistribuição e, neste sentido, tendência para uma maior participação da sociedade civil na redistribuição de bens e serviços (Estêvão, 1997), já que o enfraquecimento do seu poder e credibilidade levou a que as pessoas construíssem os seus próprios sistemas de defesa e representação, deslegitimando a actuação do Estado (Castells, 2000). Neste sentido, e sem eximir-se da sua responsabilidade, o Estado “transfere algumas das suas competências para as organizações da sociedade civil, que passaram a assumir, em carácter complementar e em parceria, acções sociais que possibilitam oferecer à população melhores condições de vida” (Junqueira, 2004, p. 32).

Portanto e, com vista a readquirir legitimidade, o Estado ingressou num processo de repartição do poder, descentralizando a suas responsabilidade aos governos locais que, por sua vez, a estenderam às organizações não-governamentais (Castells, 2000).

Desta forma, quando o Estado deixa de cumprir a sua função básica de gerar políticas públicas, transferindo responsabilidades suas para a sociedade civil, parece estar a ressurgir o apelo à filantropia rumo ao enfrentar da questão social. Surge, assim, um novo espaço de gestão social, em decorrência da falência dos mecanismos institucionais, tradicionais do mercado e do Estado, centrado na sociedade civil e nas redes sociais construídas a partir de mecanismos que passariam por fora das estruturas ancoradas na racionalidade instrumental (Fontes, 1999).

A sociedade civil tende a ser interpretada como um conjunto de organizações distintas e “complementares”, destituídas de conflitos e tensões de classe, onde prevalecem os laços de solidariedade. Salienta-se a coesão social e um forte apelo moral ao “bem-comum” (Iamamoto, 2001, p. 26). Contudo, é possível encontrar na literatura uma certa tendência em construir uma analogia entre o Terceiro Sector e a sociedade civil, sendo o terceiro sector comumente identificado com a sociedade civil (Fagundes, 2006).

Nos últimos anos têm sido utilizados vários termos como “o terceiro sector, sector não-lucrativo, sector de economia social, etc. para designar movimentos económicos e sociais de natureza associativa e que não se situam no âmbito tradicional dos sectores publico e privado” (Estêvão, 1997, p. 37). O crescente interesse pelo terceiro sector vem a par com o dinamismo que estas organizações revelam desde o começo dos anos setenta e com a sua difusão nas mais diversas sociedades, das mais avançadas às menos desenvolvidas.

Uma das respostas à busca por estruturas e estratégias de alternativas de trabalho é o surgimento de uma forma de actuação que articula organizações e pessoas num padrão de rede. O ambiente em que as organizações não-lucrativas operam tem se tornado não apenas cada vez mais incerto mas, também, mais interligado, assim as mudanças em qualquer ponto do sistema ressoam em toda a sociedade.

Os impasses vividos pelo sector público, tem levado à procura de novas saídas e, dentre elas, as organizações do terceiro sector constituem uma das alternativas privilegiadas para fazer face aos problemas sociais (Junqueira, 2004, p.26). Neste contexto, o terceiro sector aparece como um terreno fértil para a formação de redes organizacionais, uma vez que os níveis menos intensos de competição neste sector permitem uma troca mais frequente de informação e a cooperação dá-se com mais facilidade. As suas iniciativas derivam da necessidade de respostas flexíveis e abertas a novas exigências sociais; de mais e melhores soluções encontradas a partir da construção de uma inovadora relação entre o estado e a iniciativa privada orientada para a prossecução de resultados e para a participação e envolvimento dos elementos interessados (Carvalho, 2003).

Perante a tendência, entre os países ocidentais, em transferir a responsabilidade da produção de serviços para a sociedade civil (Fontes, 1999) e face à realidade de Estados cada vez menos capazes de controlar a economia, Castells lança o conceito de *Estado-Rede*, (Castells, 2000) cuja ideia inerente é a de obter operatividade e legitimidade através da conversão do próprio Estado num mecanismo de coordenação, pela transferência de poder a instâncias sub-nacionais.

O Estado da era da informação é, assim, um Estado-rede, um estado materializado numa complexa rede de partilha de poder, de partilha de tomada de decisões entre instâncias, internacionais, nacionais, regionais, locais, políticas e não-governamentais (Castells, 2000). Portanto estamos a referi-nos a tipos de instituições que partilham determinadas características, como a sua natureza não-lucrativa e a sua

finalidade social, contudo, não pretendemos aqui afirmar o carácter interno da sua organização interna. Quer isto dizer que, apesar da existência de alguns traços comuns, as organizações constituintes do terceiro sector podem diferenciar-se quanto ao tipo de gestão distinto.

Ou seja, além do Estado e do mercado, há o terceiro sector, não-governamental e não-lucrativo; entretanto ele é organizado e independente e mobiliza particularmente a dimensão voluntária do comportamento das pessoas.

Uma das funções mais estudada é o apoio, a qual tem sido priorizada no estudo sobre as comunidades, observando a sua influência em diversas dimensões do desenvolvimento comunitário, tais como educação, saúde, direitos de cidadania, colaboração e responsabilidade social (Meneses & Sarriera, 2005).

A rede de compromisso social é aquela que se tece com a mobilização de pessoas a partir da percepção de um problema que rompe ou coloca em risco o equilíbrio da sociedade ou das perspectivas de desenvolvimento social. Essa percepção ampliada da sociedade atrai essas pessoas para se articularem em função de um propósito comum, levando-as a definir, em conjunto, um objectivo comum, capaz de ser realizado através dessa articulação. Nos espaços informais, as redes são iniciadas a partir da tomada de consciência de uma comunidade de interesses e/ou de valores entre os seus participantes (Marteleto, 2001).

2.1 O Caso de Portugal

Muito embora tenhamos uma realidade social preocupante, evidenciada pela proporção dos fenómenos da pobreza e da exclusão social, e um estado-providência com limitações à sua capacidade de resposta correctiva das desigualdades sociais, geradas persistentemente pelo sistema económico português, as décadas de 1980 e 1990 trouxeram algumas alterações no que concerne ao domínio das políticas sociais dirigidas aos problemas da pobreza e da exclusão social (Alves, Martins, & Cheta, 2007).

O predomínio do sector privado no exercício da acção social constitui “uma originalidade portuguesa, tanto mais que tal situação não se integra nas estratégias de privatização dos serviços públicos mas, tão-somente da posição assumida pela Administração, com origem no Estado Novo, de assumir um papel meramente secundário no apoio às situações de pobreza e exclusão social, na altura consideradas mais como questões de ordem publica que de protecção social” (Luís, 1997, p. 321).

A nível nacional e no sector da protecção social, entre as organizações mais representativas encontram-se as cooperativas e as IPSS que possuem como objectivo principal apoiar a população, promovendo a sua protecção, o que lhes confere o estatuto de serviços de proximidade à comunidade, adquirindo assim grande relevância (Carvalho, 2003). Em Portugal podemos encontrar dois níveis de desenvolvimento e operacionalização de meios de protecção social, “uma estrutura pública central, que tem responsabilidades no nível da concepção de políticas sociais e da qual dependem algumas instituições de grande peso, e um sector privado, onde proliferam instituições de pequena dimensão que se responsabiliza pela concretização de tais políticas” (Garcia, 2000. p. 31).

Contudo, apesar da importância de que se reveste, e de se constituir como um instrumento indispensável à promoção do bem-estar das pessoas e das populações em geral, olhando a realidade portuguesa, a acção social é frequentemente relegada para segundo plano. “Atribui-se-lhe um papel meramente secundário e acessório das restantes técnicas de protecção social que integram o sistema de segurança social português” (Luís, 1997. p.256).

A amplitude dos direitos sociais consagrados no direito português resulta da influência dos restantes Estados da Europa ocidental que conceberam e adoptaram o *welfare state* (Luís, 1997), já que o ressurgimento recente do movimento associativo e o seu rápido crescimento apareceram como consequência das crises que aconteceram nestas ultimas décadas e dos movimentos de transformação macro-organizacional que lhes estão associados (Estêvão, 1997). A ideia de autonomia associativa é, pois, matriarcal neste movimento. É ela que organiza e articula todos os outros vectores normativos do movimento como sejam a ajuda mútua, a cooperação, a solidariedade, a confiança, a educação para formas alternativas de produção, de consumo e, afinal de vida (Santos, s/d).

De ressaltar que a oferta (relativa e este mercado social) entende-se aqui pela prestação de serviços, cuidados e tangíveis disponibilizados pelo terceiro sector (Carvalho, 2003) que, apesar de poder ser confundido com papel do sector privado, visa exactamente colmatar as deficiências da oferta em massa. “A manifestação mais evidente é a transferência da provisão de bens e serviços públicos do Estado para as organizações do terceiro sector” (Estêvão, 1997, p. 54).

Estamos, portanto, perante uma questão social que induz novas relações entre o económico e o social e que reconhece que o Estado não pode actuar sozinho na luta contra a pobreza e a exclusão social.

Todavia, e à luz do processo e erosão da soberania do Estado, nota-se hoje, paradoxalmente, que quanto mais as estratégias compensatórias se fazem necessárias para contrabalançar as desigualdades que medram em ritmo galopante na esteira do reordenamento da economia global, menos é justamente a margem de manobra dos canais públicos tradicionais para lhes fazer face (Minhoto & Martins, 2001).

Cabe ressaltar, portanto, que o rearranjo da economia contemporânea tem sido decisivo a um reenquadramento da chamada questão social. Às velhas e manifestas carências na área, vêm agregar-se novas. É exactamente por essas razões que a política social ganha um carácter de urgência neste novo contexto.

O desenrolar destas novas políticas de gestão social parece, então, ter vindo a coincidir com o retrocesso dos serviços sociais, ao mesmo tempo que se inscreve numa perspectiva de movimento social em que, segundo Minhoto & Martins (2001), a rede surge como ferramenta capaz de construir novas formas de agregação de interesses e reivindicação de causas, que surgem a partir de uma “ideia-força” e

expressam parcerias voluntárias para a realização de um propósito comum, destinada prioritariamente a auxiliar na construção de uma sociabilidade solidária.

A análise de redes sociais tem se desenvolvido, durante os últimos 20 anos, desde uma metáfora sensível a um paradigma de compreensão (Wellman, 1981).

Nas últimas décadas, o conceito de rede social, bem como os vários métodos de análise das redes sociais, têm sido alvo de um considerável interesse por parte da comunidade científica, sendo que muito deste interesse pode ser atribuído ao *focus* de análise das redes sociais, no que diz respeito às relações entre entidades sociais, entre os membros dessas entidades, e nas implicações destas relações para a sociedade em geral (Wasserman & Faust, 1994). O *boom* de análise de redes sociais faz parte da mudança geral, desde inícios da segunda metade do século XX, longe de explicações individualistas e essencialistas em direcção a entendimentos mais relacionais, contextuais e sistémicos (Borgatti & Foster, 2003).

Desta forma, ao entendermos o funcionamento em rede, poderemos entender como as suas formas de colaboração multilateral se revestem de grande importância aquando do seu contributo para melhorar a resposta de uma dada região a um determinado fenómeno. Podemos, portanto, afirmar que a análise de redes sociais fornece meios conceptuais e formais, sobre as suas propriedades e os processos sociais que nela ocorrem, que nos permitem pensar o mundo social.

Segundo Castells (2000), a rede é composta por nós interligados capaz de se expandir de forma ilimitada, integrando novos nós, desde que partilhem os mesmos códigos de comunicação. Um nó é um ponto no qual uma curva se intercepta. Assim, uma rede social é um conjunto bem definido de actores (os nós propostos por Castells), indivíduos, grupos, organizações ou até mesmo comunidades ou sociedades inteiras que estão ligados entre si por um conjunto de relações sociais. Mance (2000) defende que o conceito de rede traduz uma articulação entre diversas unidades (nós ou actores) que, através de certas ligações trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem multiplicar-se em novas unidades, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio sustentável. Cada nó

representa uma unidade e cada fio um canal por onde essas unidades se articulam, através de diversos fluxos.

A perspectiva encontrada na literatura é a de que uma rede envolve várias entidades que trabalham colaborativamente em direcção a objectivos comuns e de que o sucesso de uma rede de organizações pode, ou não, ser crítico para todas as ligações da rede na sua totalidade, bem como para os seus destinatários (Provan & Fish, 2007). Tal ideia parece ressaltar que as unidades de análise não devem reportar-se unicamente ao indivíduo em si, mas sim a uma entidade de indivíduos e das ligações entre eles. Desta forma, a análise de redes sociais tem sido introduzida como um método de pesquisa distinto, pois assenta no pressuposto da importância das relações entre unidades de interacção, englobando teorias, modelos e aplicações expressas em termos de processos e conceitos relacionais (Wasserman & Faust, 1994).

As redes levam a acções e são, conseqüentemente, modificadas por elas. São socialmente construídas, reproduzidas e alteradas a todo o instante como resultado da interacção dos diversos autores (Nohria & Eccles, 1992). O desenho em rede parece assim apontar para a interdependência das acções individuais, como uma importante contribuição para a estruturação de uma resposta colectiva, o que significa que uma determinada entidade social tem a possibilidade de mobilizar recursos de acordo com o desenho da rede em que se insere.

Em quantas mais actividades em rede, um empreendedor se envolver, mais ampla se torna a sua rede e mais central a sua posição de torna e quanto mais credível e favorável considerarmos uma determinada rede, mais os benefícios que se esperam obter (Witt, 2004). Segundo Cunha & Lopes, o domínio das técnicas fundamentais de *networking* determinará o funcionamento das organizações neste mundo organizado em rede (...) uma vez que a rede de relacionamentos, em que as organizações operam, é um determinante chave da sua eficiência e eficácia (Cunha & Lopes 2009).

Podemos, assim, lembrar as redes sociais como um sistema aberto em permanente construção que se constroem individualmente e colectivamente. Utilizam o conjunto de relações que possuem uma pessoa e um grupo, e são fonte de reconhecimento, de sentimento, de identidade, do ser, da competência, da acção (Meneses & Sarriera, 2005).

Para Porter (1998), a actuação em rede promove harmonia entre concorrência e cooperação, permitindo otimizar o uso das vantagens competitivas locais. Em outras palavras, a cooperação viabiliza o atendimento de uma série de necessidades das empresas que seriam de difícil satisfação caso as mesmas actuassem isoladamente. Por meio da cooperação, as empresas associadas dividem riscos e benefícios, viabilizando uma série de acções de difícil realização caso não existisse cooperação. Assim, este tipo de rede não tem um ciclo de vida, pois transforma-se ao longo do tempo, variando o tipo de ligações.

A preocupação, no que se refere à definição funcional não reside tanto na forma de organização da estrutura, mas mais no tipo de relações que se estabelecem entre as diferentes componentes da estrutura (Provan & Fish, 2007). Logo, o conceito de rede tem, em termos gerais, uma dupla aplicação: a utilização estática e a utilização dinâmica (Leroy-Pineau, 1994), sendo que a utilização estática explora a rede em termos da sua estrutura, ou seja, analisa os nós e as suas ramificações, num plano mais individual, deixando de lado a ideia de funcionamento em rede, enquanto a utilização dinâmica, aquela que focamos, encara a rede como um sistema, explorando as relações internodais da rede enquanto estratégia de acção ao nível do colectivo.

Dentro de uma perspectiva evolucionista, a rede é resultado de uma dinâmica organizacional instituída com base numa coerência colectiva, a partir de decisões individuais, sendo o ambiente organizacional visto como o campo de relacionamento que mantém as organizações juntas (Nohria & Eccles, 1992).

O reconhecimento de que nenhuma entidade ou organização contempla em si mesma todos os recursos e competências necessários a uma resposta compatível com o desafio do combate à pobreza e exclusão social, parece remeter para uma série de acções articuladas de complementaridade, cuja teia de relações, segundo Minhoto & Martins (2001) constitui a estrutura, a trama e o tecido da rede.

Neste sentido, interessará um olhar mais atento à perspectiva da cooperação das redes inter-organizacionais como alternativa à teoria da dependência dos recursos.

3.1 Dependência de Recursos

A formação de redes inter-organizacionais representa uma forma particular de organizar intercâmbios de relações entre organizações, já que, através da construção de redes, as organizações podem aceder a recursos através de acções complementares. A hipótese de sucesso de uma rede declara que se pode ganhar acesso a recursos de forma mais barata, usando os seus contactos, em vez das transacções de mercado, e que através da rede pode aceder-se a recursos que não estariam disponíveis de outra forma (Witt, 2004).

Segundo Castells, numa perspectiva organizacional, o conceito de rede tem sido utilizado para descrever o ambiente de actuação das organizações contemporâneas em que, dada a complexidade e a magnitude dos objectivos a serem alcançados, as organizações consideradas individualmente não estariam em condições de realizar as suas metas por si sós (Castells, 2000)

A cooperação inter-organizacional pode, assim, ser motivada pela redução de custos, representando uma medida eficiente em aceder a “crucial know-how” através da coordenação conjunta de actividades. As suas ligações sociais intensas permitem e fomentam uma troca de informações mais livre e fidedigna de informação entre os membros (Ebbers, 1997).

Foi nesta linha, que a análise interorganizacional se centrou nas relações entre as organizações, nos intercâmbios de recursos entre elas e nos acordos organizacionais que se desenrolaram para assegurar uma eficaz coordenação entre organizações (Levine & White, 1961). As ideias de Levine e White podem ser consideradas como as principais impulsionadoras do desenvolvimento e aprofundamento das teorias interorganizacionais. Estes autores destacaram os processos de intercâmbio e trocas entre as organizações através dos quais estas adquirem recursos e competências de outras.

A teoria da dependência dos recursos vê as organizações como um sistema aberto que precisa manter o balanço de recursos e contribuições em relação com o ambiente, onde este é considerado como a soma de todas as outras organizações. Uma organização poderá tornar-se dependente de outra para posterior extensão do controle dos seus recursos (Li & Ferreira, 2006). Em suma, e como refere Jarillo

(1989), "the dependence of entrepreneurial firms on networks is an outcome of their attempt to overcome resource constraints" (Jarillo, 1989. p. 143).

Esta tendência refere-se ao risco, estereotipado de que as organizações de pequena dimensão incorrem em maiores limitações a nível de recursos, mas que, no entanto, podem superar através do estabelecimento de ligações com outras (Gulati, 1998).

A disponibilidade de recursos também influencia fortemente a capacidade de obter legitimidade, facilitando o desenvolvimento da rede. A legitimidade e a reputação são, em geral, muito importantes na cooperação, particularmente em redes onde as relações de colaboração entre as organizações, dentro da rede, variam com o tempo (Provan & Fish, 2007).

Para sobreviver, as organizações precisam obter recursos a partir do ambiente em que se envolvem mas, contudo, este ambiente é cada vez mais incerto. Neste sentido, as organizações tentam estabelecer ligações de forma a criar situações de troca, sendo que quanto menos conflito de interesses surgir, mais provável será a manifestação de comportamento cooperativo, quanto menos conflito de interesses, maior será a duração da formação constituída. Diferentes organizações têm diferentes poderes institucionais, recursos e relações dentro de uma rede, o que se torna importante ao termos em conta que as organizações com as quais estabelecemos ligações, determinam o tipo de recursos a que podemos aceder (Li & Ferreira, 2006).

Em suma, e como ilustra Wellman, questões relativas ao acesso a recursos estão estritamente associadas com o desenho das redes (Wellman 1988, p. 28).

PARTE II

ESTUDO EMPÍRICO SOBRE A ACTUAÇÃO DE REDES SOCIAIS NO COMBATE À POBREZA E EXCLUSÃO SOCIAL

4.1 CONTEXTO

Com o objectivo de chegar à compreensão dos fenómenos observados, a partir de padrões provenientes da recolha de dados, recorreu-se ao quadro epistemológico da *Grounded Theory* que, como o nome indica, permite e realça a importância de observar o significado de determinado comportamento no seu contexto original (Hill, Thompson & Williams, 1997). Esta abordagem enfatiza os participantes como construtores de conhecimento, colocando ênfase na sua experiência pessoal. Pretende-se, portanto, chegar à descrição intensa de um fenómeno, sem pretender manipulá-lo, isto é, trata-se de um processo científico que pretende gerar hipóteses ao invés de dados empíricos imutáveis. Nas palavras de Glasser & Straus (1967), obtém-se a construção de uma teoria “de baixo para cima”, através do desenvolvimento de uma rede de constructos sobre um determinado fenómeno.

O objectivo foi o de recolher tantas informações quanto possível, com o intuito de analisar, interpretar e teorizar sobre o fenómeno em estudo através de uma análise profunda e da constante abertura à descoberta de novas relações, conceitos e ideias. Contudo, por nos reportarmos, primeiramente, a domínios mais gerais, optou-se por utilizar o método da *Consensual Qualitative Research* (CQR). Este método foi desenvolvido por Clara Hill e os seus colaboradores, em 1997, e cruza a abordagem da *Grounded Theory* no processo interactivo de codificação. A CQR foi a metodologia escolhida pois permite que se analisem os dados indutivamente, partindo da codificação de domínios gerais para chegar à codificação de categorias mais específicas, inseridas dentro destes domínios gerais.

A ideia central desta metodologia qualitativa é a de chegar a consenso sobre o significado e classificação dos dados, através da sua análise em equipa, de modo a que a atitude interpretativa dos fenómenos em estudo ganhe objectividade de análise.

O consenso é alcançado quando os vários membros da equipa, ao discutirem os seus entendimentos individuais, chegam a acordo sobre a interpretação final.

Para elaborarmos teoria acerca das estratégias de actuação em rede, direccionamos a nossa atenção apenas a casos de sucesso, relativamente ao trabalho em rede. Desta forma, e recorrendo à elevada experiência profissional da presidente de uma Instituição Particular de Solidariedade Social que apoia outras instituições de solidariedade e cuja base de trabalho assenta numa forte articulação em rede, foi seleccionada uma amostra de conveniência. Foram, assim, indicadas 15 organizações não-lucrativas, (13 efectivas + 2 estudos piloto), potencialmente adeptas do trabalho em rede e cuja actuação se traduz no apoio a famílias carenciadas. O critério que considera a actuação destas organizações como casos de sucesso prende-se com a rapidez no *timing* da resposta, dado tratarem-se de situações-problema para pessoas e famílias que necessitam de resolução urgente.

4.2 PARTICIPANTES

Colaboradores

Por estarmos a trabalhar num modelo interpretativo, que não estabelece uma separação entre sujeito do conhecimento e objecto do conhecimento a fonte deste estudo é composta por Colaboradores pertencentes a cada uma das organizações acima mencionadas (n=13), sendo os dados empíricos obtidos a partir da visão subjectiva da organização e não a própria organização. Esta perspectiva subjectiva de análise levou-nos a considerar juízes na análise dos dados.

Demograficamente, a amostra é constituída por 10 colaboradores do sexo feminino e 3 colaboradores do sexo masculino que ocupam, na sua grande maioria, cargos de gestão ou coordenação. Relativamente ao tempo de serviço na organização onde se encontram actualmente, os colaboradores têm em média 10,15 anos de serviço, variando entre um mínimo de 2 anos e um máximo de 27 anos (Ver anexo I, Tabela 1).

Júri

Paulo Cardoso é Professor Auxiliar do Departamento de Psicologia da Universidade de Évora, está familiarizado com a metodologia de Consensual Qualitative Research que tem utilizado em investigação sobre o processo de aconselhamento de carreira; Inês Gonçalves é aluna de Mestrado, em Psicologia da Educação, na Universidade de Évora e possui alguns conhecimentos sobre a metodologia de Consensual Qualitative Research do contacto académico que tem tido com a mesma; Rita Catarino Caeiro é aluna de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, na Universidade de Évora e é autora deste estudo.

Previamente à análise dos dados, juízes e editor registaram as suas expectativas face aos resultados do estudo de modo a consciencializarem crenças que pudessem contribuir para enviesar as avaliações a realizar.

Paulo Cardoso não evidenciou quaisquer expectativas, o que se deveu ao desconhecimento sobre a temática das redes sociais bem como à realidade das suas estratégias de actuação. Por sua vez, Inês Gonçalves apresentou algumas expectativas à forma como a rede social se pode articular, esperando encontrar vantagens da articulação no trabalho em rede. Contudo, evidenciou esperar que as redes sociais fossem rígidas e estanques no estabelecimento de parcerias, de modo a garantir suporte. Rita Catarino Caeiro revelou como expectativa em relação às estratégias de actuação em rede, o facto de estas se poderem apresentar como um método privilegiado de actuação no terreno.

4.3 INSTRUMENTOS

Foi construído um guião de entrevista com base na literatura relevante que, previamente, identificou possíveis domínios, aos quais corresponderam cada uma das perguntas. O intuito foi o de levar os participantes a reflectir sobre as potencialidades do trabalho em rede, tendo em conta a sua experiência pessoal, a nível de trabalho. Respectivamente: (1) O que a/o motiva a trabalhar em rede?; (2); Que ligações

estabelece e que recursos espera obter?; (3) Qual acha que é a grande missão desta organização?; (4) O que considera como absolutamente indispensável ao bom funcionamento desta rede?. A cada uma destas questões correspondeu uma série de itens, com o intuito de orientar a condução da entrevista (Ver anexo II).

Foi testada uma primeira versão do guião da entrevista numa amostra piloto composta por dois colaboradores voluntários não-participantes, tendo utilizado o feedback obtido para testar a validade facial das perguntas, bem como a validade de conteúdo de modo a que as perguntas fossem facilmente perceptíveis e identificáveis pelos participantes e de modo a permitirem abranger a maior quantidade de informação possível, relativa ao universo das estratégias de actuação em rede em Portugal. Não foi considerada a necessidade de alterações.

4.4 PROCEDIMENTOS DE RECOLHA DE DADOS

Recrutamento dos Colaboradores

Os colaboradores foram contactados através de um processo de recrutamento activo (contacto telefónico), com o objectivo de estabelecer maior proximidade e conseqüente probabilidade de interesse e motivação à sua participação/contribuição activa para os resultados deste estudo. A calendarização das entrevistas decorreu a partir da disponibilidade e conveniência dos participantes.

Entrevista

Todas as entrevistas foram conduzidas (e gravadas em formato digital) em ambientes com vista à privacidade dos participantes e condições de insonorização, pautando por locais como salas de reunião, gabinetes de atendimento e em gabinetes de trabalho, caso estes não fossem de tipo “*open-space*”.

Em média, as entrevistas duraram cerca de 25 a 30 minutos, de forma a não interferir com as actividades profissionais dos participantes, mas pautando por garantir tempo suficiente à exploração adequada das questões. Foram revistos, no início de

cada uma das entrevistas, o tema e objectivo da investigação em curso, o consentimento para gravação áudio, a posterior devolução dos resultados bem como a garantia de total anonimato e confidencialidade dos dados.

A gravação audio-digital das entrevistas foi simpaticamente bem aceite, sendo que a presença do gravador não pareceu constituir-se como um elemento invasivo e inibidor das narrações dos participantes.

Transcrição

As entrevistas foram transcritas na íntegra para todos os participantes, tendo sido eliminada toda a informação passível de identificação de forma a manter a confidencialidade e anonimato dos participantes.

De modo a aumentar a objectividade no processo de categorização das unidades de texto, não foram transcritos elementos de comunicação não-verbal ou de elementos emocionais paralelos ao discurso, tendo apenas sido focada a componente verbalizada do discurso.

4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Análise Qualitativa

Codificação dos Domínios

Procedeu-se à elaboração de uma lista inicial de possíveis domínios (i.e., áreas tópicos), fundamentada na revisão da literatura e no conjunto das questões da entrevista semi-estruturada. A análise dos dados levou à reformulação de alguns domínios (agruparam-se) de modo a adequá-los aos dados. Esta reformulação fez-se por acordo de juizes. Cada juiz de forma independente fez corresponder as unidades de significado a cada um dos domínios. De novo, situar cada unidade de significado no domínio implicou um consenso entre os juizes e o auditor

Codificação das Categorias

Novamente de forma independente, cada um dos juizes, analisou todos os dados respeitantes a cada um dos domínios e atribuiu-lhes as categorias que considerou melhor corresponder a cada um dos exemplos. Cada uma das categorias foi, depois, discutida pelo júri até se ter chegado a consenso relativo ao conteúdo de cada uma das categorias e aos nomes atribuídos às próprias categorias. O auditor examinou o resultado do consenso com o objectivo de verificar a exactidão da codificação, discutindo, finalmente, os seus comentários e sugestões com os juizes até novo consenso por unanimidade.

Análise Cruzada

A análise cruzada envolveu os 13 testemunhos (Ver Anexo II). Usando os excertos de entrevistas correspondentes a cada um dos domínios em particular, cada membro, desenvolveu, indutiva e independentemente, categorias ajustáveis a cada um destes exemplos. Seguida e continuamente, a equipa chegou a consenso em relação aos rótulos conceptuais para cada uma das categorias e aos exemplos constantes em cada uma delas. As categorias e os domínios foram assim continuamente revistos, até que os juizes concordassem sobre a representação dos dados, em termos de categorias atribuídas. Finalmente, o auditor reviu a análise cruzada, sendo que as suas sugestões foram discutidas e incorporadas, mediante decisão por consenso, levando a uma análise cruzada de revisão.



CAPITULO V

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

“Não dê o peixe, ensine a pescar”

Começamos por apresentar, na Tabela 1, os domínios e as categorias finais emergidas da análise dos dados. As categorias foram consideradas *Gerais* se verificadas para a totalidade dos “eventos”, *Típicas* se consideradas para pelo menos metade dos eventos e *Variantes* se consideradas entre dois e metade dos eventos. Para cada uma das categorias, e respectivos domínios, são apresentados exemplos das ideias principais, isto é, excertos o mais sucinto e claro possível, do que foi dito pelos participantes.

Todas as categorias cuja frequência apresenta apenas um evento, foram consideradas categorias residuais tendo sido, por isso, eliminadas.

Tabela 1: Domínios e categorias finais, frequências e exemplos ilustrativos.

Domínio/Categoria	Frequência	Exemplo Ilustrativo
Motivação para o trabalho em rede		
Partilha e rentabilização de recursos	Geral	“Temos recursos para partilhar e outras pessoas com certeza terão recursos para partilhar connosco”
Perspectiva Integrada	Variante	“Para nós um atendimento integrado tem todo o sentido”
Complementaridade	Típica	“Ao trabalhar em rede, os outros podem nos complementar e vice-versa”
Inserção na rede		
Modelo Institucional	Variante	“Esta IPSS nasce em Espanha, é de lá quem vem...”
Modelo de Intervenção	Típica	“Por estratégia social, seguimos o modelo sistémico,”
Articulações		
Formais	Típica	“Temos ligações formais com protocolo instituído”
Informais	Típica	“...depois temos também os acórdãos informais.”
Tipos de recursos		
Técnicos	Variante	“400 ferros de engomar”
Saúde	Geral	“Temos psicólogos, temos três médicos de clínica geral (...).”
Jurídicos	Típica	“Temos quatro advogados a dar apoio jurídico”
Alimentares	Geral	“Ao nível de géneros alimentares”

Formação	Típica	“Articulamos com os centros de formação profissional”
Procura activa de emprego	Variante	Nós estamos aqui a criar um programa na área da procura activa de emprego”
Estilo de liderança organizacional		
Liderança partilhada	Variante	“Uma liderança partilhada. Tudo é decidido em conjunto e equipa”
Liderança hierárquica	Típica	“Temos uma hierarquia, temos uma directora”
Missão		
Inserção social	Variante	“Promover uma melhor inserção social, educativa e familiar”
Promover competências	Variante	“Contribuir para que estes adquiram competências pessoais e sociais”
Acolher	Variante	“A nossa grande missão é acolher, amar”
Eficácia da rede		
Dinamismo	Variante	“Tem que ser dinâmico porque a própria família não é uma estrutura parada”
Visibilidade e transparência	Típica	“Quando nós mostramos o nosso trabalho, eu acho que as pessoas reconhecem e ajudam”
Inter-conhecimento	Típica	“Há uma comunicação, há uma gestão, há uma intercomunicação entre uns e outros”
Trabalho colaborativo	Variante	“Quando não é esse o nosso <i>know-how</i> , temos que encaminhar para uma estrutura que saiba fazer esse tipo de trabalho”
Momentos de reflexão conjunta	Variante	“Tem que haver momentos de pausa, de ponderação, reflexão, meditação”
Troca Social	Variante	É indispensável pensar sempre que a própria comunidade, as pessoas são o recurso também, não vem só beneficiar, também tem algo a oferecer”
Avaliar	Variante	“É preciso muito avaliar! Avaliar, construir, criar...”
Prática de Intervenção		
Perspectiva global/sistémica	Geral	“Uma resposta global, uma resposta plural”
Parcerias	Geral	“Trabalhar sim senhora, mas com os parceiros que nos vão aparecendo no caminho”
Sustentabilidade	Variante	“Conseguimos dar respostas mais consistentes à população”
Promoção de autonomia	Variante	“Queremos que as pessoas sejam autónomas”

A análise das Redes Sociais, enquanto estrutura de carácter inter-organizacional que se auto-concebe de forma estratégica para dar resposta aos constrangimentos da sociedade de hoje, permitiu, através das percepções e opiniões sobre as estratégias de actuação em rede, avaliar em que grau existem certos atributos do funcionamento da rede (Baker, 1992).

Os resultados obtidos (Tabela 1), evidenciam o domínio *Eficácia da Rede* como aquele em que surge o maior número de categorias (n=7). Este domínio refere-se às propriedades que permitem que as organizações, no trabalho em rede, concretizarem as suas missões e os seus objectivos. Segue-se, com 4 categorias, o domínio *Prática*

de Intervenção, relativo às iniciativas levadas a cabo pelas organizações em direcção a um determinado tipo de resposta. Finalmente, podemos encontrar os domínios *Motivação para o Trabalho em Rede* e *Missão* que agrupam 3 categorias cada. Estes domínios referem-se aos factores e determinantes que incentivam e motivam os participantes ao trabalho em rede e ao que cada organização considera ser a sua razão de existência, respectivamente. O domínio *Tipos de Recursos* agrega 6 categorias, pelo que achamos que tal facto se deve à elevada oferta que as organizações conseguem, hoje em dia, pelas estratégias de atracção e partilha de recursos.

Dos oito Domínios encontrados, três apresentam categorias de frequência *Geral*. São eles: *Motivação para o Trabalho em Rede* (Partilha e Rentabilização de Recursos), *Tipos de Recursos* (Recursos de Saúde e Recursos Alimentares) e *Prática de Intervenção* (Perspectiva Global/Sistémica e Parcerias).

A saliência destas categorias evidencia a orientação para o processo e os atributos estratégicos, dos nós, como as características estruturais/nucleares influentes da actuação em rede.

Tendo em conta a literatura já descrita nos capítulos anteriores, um dos aspectos mais salientes da actuação das redes inter-organizacionais é o facto de uma rede implicar, por si só, o contributo de todos os nós. Desta forma, o estabelecimento de *Parcerias* acontece tendo em vista uma lógica de racionalização e optimização de recursos. Cada um destes nós, é ele mesmo uma fonte de atracção de recursos distintos, sendo as articulações estabelecidas condicionantes dos recursos a que se pode aceder e, conseqüentemente, oferecer.

Assim sendo, a própria actuação em rede permite controlar a disponibilidade dos recursos, constituindo-se como o verdadeiro agente da mudança, no que toca ao combate à pobreza e exclusão social uma vez que consegue, através das suas múltiplas articulações, uma acção cabal e concertada, em termos de resposta social, ao permitir acesso a recursos de outra forma inacessíveis a populações carenciadas.

Em termos de estratégias de actuação, isto revela-se no facto de uma das *Prática de Intervenção* mais referidas, pelos nossos participantes, ter sido o estabelecimento de *Parcerias*:

“Quando os beneficiários necessitarem de outras respostas que esta instituição não tem, aí é o benefício de poder trabalhar em rede, porque podemos sempre recorrer às outras instituições da

comunidade que tem resposta para uma situação que nós não temos” (participante #4; MTR)

Daí que, este tipo de estratégia, de acordo com Ebbers, reforce a actuação em rede como uma forma rápida, efectiva e eficiente de encurtar o processo em adquirir competências e recursos necessários (Ebbers, 1997).

Ainda no que se refere às *Práticas de Intervenção*, pode verificar-se que foi igualmente referida com maior frequência a categoria *Perspectiva Global e Sistémica*, o que parece significar que, em termos de resposta, se procura que esta seja o mais ampla e abrangente possível:

“Nós tentamos que o nosso apoio e que a nossa resposta seja o mais abrangente possível e esse apoio, como temos várias respostas sociais a funcionar, tenta ser o mais abrangente possível e tenta abranger a maior diversidade de áreas.” (participante #11; M)

Desta forma, e segundo um dos nossos participantes, a procura deste tipo de resposta aponta para a ideia de que “as redes procuram garantir que a própria estrutura proporciona todos os recursos necessários ao seu bom funcionamento bem como ao funcionamento de cada um dos seus membros” (Teixeira, 2006, p.107). A dependência das organizações, em relação a uma rede, para que se possam obter recursos, parece, pois, ser uma resposta intrínseca para ultrapassar a propensão a recursos limitados e aumentar a probabilidade de sucesso (Li, 2006).

Tal facto, surge justificado pela evidência de que, dentro do domínio da motivação para o trabalho em rede, a categoria *Partilha e Rentabilização de Recursos* foi mais vezes referenciada pelos participantes.

“Todos os recursos que há na comunidade são importantes para as famílias, eles existem para dar uma resposta às pessoas, e todos aqueles que nós conseguirmos desbloquear às famílias, justificam a necessidade de estarmos a trabalhar em rede” (participante #12; R)

Argumentamos assim que as redes estão estruturadas à volta de um amplo conjunto de interdependências económicas e não económicas, facilitando a cooperação organizacional, o que, por sua vez, conduz ao estabelecimento de relações de *Complementaridade* - outra grande motivação evidenciada pelos participantes:

“Nós não temos as competências todas, portanto é em rede, juntando as competências de cada instituição, que pode haver uma intervenção mais eficaz. Nós podemos ser muito bons numa resposta, numa determinada área, mas existem outros que tem outras especializações” (participante #12; R)

Importará aqui ressaltar, contudo, que um dos aspectos mais importantes para considerar que estamos na presença de uma rede e não na presença de outras formas de interacção entre organizações, se prende com o facto de que, aquilo que une os diferentes membros de uma rede, é o conjunto de valores e objectivos estabelecidos como comuns. Ainda assim, importará compreender que não basta a existência de objectivos comuns para se construir uma rede, mas sim a existência de uma orientação comum em relação a determinados objectivos (Schilithler, 2000).

Nesta linha, e reportando-nos, primeiramente, ao nível micro da rede, a *Missão* de uma organização surge como a justificação da importância da sua existência, permitindo clarificar os seus objectivos, eliminando conflitos desnecessários e direccionando as discussões de forma positiva (Druker, 1997). No caso concreto deste estudo, foi referida uma grande multiplicidade de missões, das quais destacamos:

“Promover uma melhor inserção social, educativa e familiar, a todos os indivíduos em situação de exclusão social” (participante #5; M)

“Contribuir para que estes adquiram competências pessoais e sociais, de forma a exercer a plena cidadania, num espírito de solidariedade humana e cristã” (participante #3; M)

“Acolher comunidades carenciadas, fragilizadas, vulneráveis por questão económicas” (participante #6;M)

Parece, assim, existir um certo grau de pluralismo interno em termos dos objectivos a que cada uma destas organizações se propõe mas que, no fundo, parecem estar a apontar caminhos diferentes em direcção a um único objectivo comum: o de integrar com *Sustentabilidade*.

“Tem a ver com as instituições perceberem o potencial de trabalhar em rede, podemos não chegar tão rápido não é, mas de certeza que conseguimos chegar mais longe e conseguimos dar respostas mais consistentes e sustentáveis à população” (participante #5; RSP)

Isto significa que apesar das especificidades de cada organização, *“a rede enquanto estrutura inter-organizacional, tem por si só uma missão, valores e objectivos que orientam a actuação dos seus membros”* (Teixeira, 2006. p.76). Significando, deste modo que a rede, enquanto agente de mudança, espelha e integra as diferentes missões dos diferentes membros.

Há assim uma missão comum cuja concordância pode permitir chegar a uma espécie de premissa de controlo que condiciona a forma de pensar e agir (Bryson, 1995). Desta forma, a pertença a estas estruturas parece consciencializar os vários membros da rede desta *complementaridade*, funcionando como incentivo a uma tomada de consciência colectiva das formas de actuação da totalidade dos actores sociais.

As relações entre organizações são entendidas como sendo quer informais, através da própria estrutura da rede e das normas de reciprocidade e confiança, quer formais, através da existência de protocolos, regras e regulamentos (Coleman, 1990).

Relativamente ao tipo de parcerias estabelecidas nas redes que analisámos, não obstante o facto de muitas organizações dependerem, em grande medida, do estabelecimento de protocolos e acórdãos formais com entidades como as Câmaras Municipais, Segurança Social, etc.,

“Temos ligações formais com protocolo instituído, sobretudo com o Banco Alimentar Contra a Fome, com a Santa Casa da

Misericórdia, com a Câmara Municipal, com o IEFP (...)."
(participante #2; AR)

O estabelecimento de parcerias informais revelou ser, não só, uma prática constante mas, também, um aspecto chave para o seu funcionamento regular:

"... depois há outras ligações informais que estabelecemos, quase diariamente, com as instituições mais ao nosso nível"
(participante #8; AR)

Kanter & Eccles, defendem o modelo de actuação em rede como um modelo superior ao modelo hierarquicamente burocrático existente e que tem por intenção melhorar as capacidades das organizações em ultrapassar problemas que inibem a sua eficácia (Kanter & Eccles, 1992), sendo que, como afirma Teixeira, "*só estruturas organizacionais mais leves e com processos de decisão mais horizontalizados terão capacidade de assumir esta nova forma de trabalho*" (Teixeira, 2006. p.107). Os nossos participantes mostram estar conscientes desta realidade:

"... tem que haver sempre um fluxo, se há um entrave tipo burocrático, pode... digamos, fazer desvanecer os fluxos informais dentro das redes que às vezes ajudam a que se desbloqueie rapidamente as situações que até são simples, mas se formos por um nível mais formal, mais burocrático, chegam aos beneficiários desfasadas dos timings das suas necessidades" (participante #4; ER)

Podemos então concluir que as redes são mais flexíveis e eficazes, que as hierarquias, na resposta a condições de mudanças uma vez que, novas informações são facilmente disseminadas, interpretadas e colocadas na prática sem os inconvenientes e entraves de passar a informação de "mão em mão" num movimento vertical (Powell, 1990).

Nesta linha, e em termos de estratégia operativa, como ilustra um dos nossos participantes no testemunho que se segue, conhecer as ligações dos outros nós da rede pode ser um tipo de informação muito prática e importante (Kanter & Eccles, 1992), sendo que utilizar os contactos de uma rede, de forma a torna-los benéficos

para o desenvolvimento de uma iniciativa, requer qualificações ao nível da cooperação e do know-how (Witt, 2004).

“Fazemos questão de nos dar a conhecer, de marcar reuniões com outras instituições para nos darmos a conhecer e para conhecê-los também.” (participante #13; ER)

Portanto, e como parecem apontar os nossos dados, alcançar recursos do exterior, ao cooperar com outras organizações aumentará o sucesso corporativo, mas só se os colaboradores das várias entidades possuírem a capacidade e o conhecimento para partilharem o seu know-how de forma corporativa. Isto significa a capacidade, por parte dos nós da rede, em assimilar a informação (dos outros) nas suas próprias organizações, sendo que, as suas competências sociais, a sua experiência e os seus conhecimentos determinarão a quantidade de benefícios que poderão obter através da sua ligação com outros nós. Nestes termos, como indica um dos nossos participantes:

“Cada um tem a sua especificidade e pode contribuir com o seu Know-How para melhorar e para implementar programas”
(participante #9; R)

Como indica Ebbers, um maior número de ligações proporciona que as organizações tenham melhores informações umas sobre as outras, ao mesmo tempo que lhes proporciona também um maior e melhor entendimento sobre as suas intenções e capacidades (Ebbers, 199). Com efeito, podemos salientar as redes como potenciadoras da transferência de experiências, ao aumentarem a oportunidade, a motivação e a capacidade das organizações em aplicar com sucesso a experiência obtida através do que aprenderam com outras organizações.

“... contactar com os parceiros, fazer um ponto de situação e analisar, realmente, quais são as necessidades que o nosso trabalho precisa, que sabemos que a nossa população precisa para depois então, com os outros, vemos se estamos a falar todos na mesma língua, se as necessidades estão partilhadas, se não, e no que é que os outros nos podem ajudar...” (participante #9; ER)

Desta forma, é possível constatar que ao longo do tempo, as relações da rede se vão acumulando numa rede crescente de informação sobre as competências, disponibilidade e confiança entre (prováveis) parceiros. É ainda possível concluir que:

“... estas redes são importantes porque há uma comunicação, há uma gestão, há uma intercomunicação entre uns e outros”
(participante #1; R)

A configuração das relações que compõem a rede tanto se revela estável e duradoura como está em constante estado de fluxo, significando que a modalidade de ligações que uma organização cria e mantém em rede, seja cooperativa ou oportunista, forte ou fraca, múltipla ou simples tem fortes e claras implicações no que toca à performance e actuação estratégicas. Apesar de algumas redes poderem ser mais estáveis, mudando muito pouco ao longo do tempo, tipicamente, as redes tendem a ser mais dinâmicas (Gulatti, Nohria, & Zaheer, 2000). Desta forma, as dinâmicas das redes são conduzidas pelos processos de incorporação que ajudam a determinar com quem se deverão estabelecer ligações. Ou seja,

“As redes vão nascendo e vão se movendo conforme nós também formos sensíveis às necessidades das pessoas, cada vez mais as respostas sociais têm que ser criativas e tem de ir ao encontro das necessidades e não fechadas e estanques, bem como as nossas redes” (participante #4; ER)

Neste sentido, e segundo Lopes, Cunha & Reis, *“a faceta construção de rede surge numa perspectiva plástica e mutável de posições na rede, sendo que, mesmo que os empreendedores [sociais] não consigam ou não possam associar-se a uma determinada pessoa de que precisam, podem sempre mudar a sua posição na rede”*

(Lopes, Cunha & Reis, 2006). Ainda de acordo com estes autores, “uma posição na rede favorável à actuação do empreendedor deriva mais de ligações muito frequentes e heterogéneas do que de um pequeno conjunto de ligações fechadas e fortes”

Alguns autores argumentam que uma rede densa deve ser negativamente associada com uma orientação de tipo empreendedora pois reforça a conformidade e a interdependência (Yang, 2004 cit. p. Lopes, Cunha & Palma, 2007). Ao contrário, tendo em conta aquilo que já foi possível observar a partir da análise das redes em estudo, estas mudam a sua dimensão em função das suas necessidades, o que implica movimentos articulatórios constantes. E, portanto, se uma rede está em constante movimento, não há conformismo. Deste modo, e de acordo com a ideia de Renzulli & Aldrich, de que redes mais densas estão mais propensas a atrair recursos (Renzulli & Aldrich, 2005 cit. p. Lopes, Cunha e Palma, 2007), argumentamos que a densidade de uma rede pode assumir duas vertentes: por um lado, a existência de ligações potenciais, isto é, ligações detentoras chave de recursos importantes, apenas activadas quando necessário e, por outro, ligações activas que, por sua vez, variam consoante o tipo de necessidade e procura.

A cooperação entre os integrantes de uma rede é o que a faz funcionar. Uma rede só existe de facto quando em movimento. Sem participação ela desmorona-se e cessa de existir. Contudo, curiosamente, a rede é um “ser” que nem sempre busca perpetuar as mesmas ligações (Teixeira, 2006).

Na mesma linha de pensamento, Witt (1999), formulou a teoria do modelo caótico, que assume que uma proporção de nós fixos não pode ser mantida ao longo do tempo, isto é, uma organização, perde e ganha laços permanentemente, podendo existir fortes e rápidas mudanças, ao nível da estrutura da rede (Witt, 1999).

No entanto, as abordagens existentes negligenciam as redes sociais como sistemas complexos que ajudam a constituir, e que são, simultaneamente, constituídos pela complexidade dos nós que formam o sistema. É esta recursividade entre nós interligados em sistemas complexos que foca a abordagem da estabilidade dinâmica (Duff, Tsai & Hanke, 2006). Tal significa que as redes organizacionais mudam constantemente em alguns aspectos mas mantêm-se estáveis noutros, sendo que a perspectiva da estabilidade dinâmica considera as redes sociais como conjuntos de actores interligados em contínua construção e reconstrução, ao nível das articulações.

Portanto, através da análise da configuração estrutural das redes, podemos extrair as relações entre os actores como propriedade da totalidade do sistema, sendo que a estrutura e a estratégia devem ser consideradas em interacção (Ibarra, 1992),

isto é, estratégias particulares produzem mudanças ao nível da estrutura, enquanto, por sua vez, a estrutura determina as estratégias de acção a utilizar. Desta forma, olhamos o conteúdo social das articulações e a sua estrutura como determinantes chave do seu sucesso. As relações estabelecem-se numa base em que cada elemento percebe o outro como igual e ao mesmo tempo diferente. Não pode em momento algum existir qualquer tipo de subordinação. Uma rede funciona pela cooperação entre diferentes, existindo assim uma maior consciência de complementaridade uma vez que, e no mesmo sentido do que refere um dos nossos participantes, diálogos regulares sobre preocupações chave aparecem como um aspecto central no que diz respeito ao andar para a frente de uma organização e ao aumento da sua eficácia.

“Há necessidade em permanência que as parcerias que estabelecemos tenham tempo de reflexão bem fundamentado, mas também que não nos leve a enfiar dentro dos gabinetes e a afastarmo-nos da realidade” (participante #6; ER)

Desta forma, pensamento, aprendizagem e acção estratégica são promovidas por informação sistemática sobre o ambiente externo e interno de uma organização e pelas análises dos colaboradores sobre os sucessos, os fracassos, prioridades e direcções futuras (Bryson, 1995).

Planear estrategicamente tem a ver com a formulação sistemática de objectivos e acções alternativas e a escolha da melhor acção no momento certo (Ebbbers, 1999). Consiste no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objectivos organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (Oliveira, 2004).

A questão do enfoque no planeamento, relativamente a futuras intervenções, não funcionará a menos que haja uma constante monitorização e avaliação pois trabalha-se numa perspectiva de orientação para o processo e não para os resultados. Assim, os processos revelam-se fielmente mais extrapoláveis do que os comportamentos que os geram, uma vez que são mais versáteis (Hcdberg, Bystrom & Starbuck, 1976).

Tendo em conta o Modelo Flexível (*Flexible Model*) de (Iansiti, 1995; Pettigrew et al. 2000) o objectivo do processo será alcançar flexibilidade, habilidade de

adaptação a desafios emergentes aumentando, assim, a velocidade de resposta (Iansiti, 1995; Pettigrew et al. 2000 cit. p. Kamoche & Cunha, 2001). A permeabilidade deste modelo torna-o adequado para trabalhar em tempo real e para se adaptar aos problemas associados a ambientes instáveis (Kamoche & Cunha, 2001), já que ao nível da rede, a criatividade e a exploração são mais importantes que a certeza e a perdição (Junqueira, 2004).

Quando as situações do presente diferem radicalmente das encontradas até então, manter e tentar as mesmas soluções atrasa as tentativas em gerar modos de procedimento completamente novos. Ter razão antes do tempo é não ter razão. Portanto o planeamento estratégico pode assumir-se como a partilha de uma visão e de uma missão para o futuro, mas também de recursos e métodos de trabalho.

Neste caso, temos um planeamento estratégico que é partilhado, sendo este um planeamento adaptativo (Ebbers, 1999), que engloba um sistema integrado de monitorização e avaliação em permanência com aposta em processos dinâmicos, interactivos, interligados e flexíveis.

Como afirma um dos nossos participantes,

“... tem que ser sempre dinâmico porque a própria família não é uma estrutura parada, exige imenso dos técnicos e das equipas que se movimentam... ou seja, se nós pararmos, a intervenção para completamente, não faz sentido nenhum e por isso temos que estar sempre numa dinâmica e a adaptar-nos às necessidades que as famílias tem de apoio” (participante #12; RSP)

Nesta linha, e tendo em conta que a força e a utilidade de um processo estão na sua capacidade de adaptação a circunstâncias heterogéneas (Hcdberg, Bystrom & Starbuck, 1976), a planificação e a coordenação assumem-se como elementos chave para conseguir um máximo rendimento e um máximo de eficácia e qualidade. *“Planificação porque é um princípio imprescindível para assegurar uma óptima utilização de recursos sociais. Coordenação porque nenhum sistema de serviços sociais se cria a partir do nada. Existem sempre actuações prévias, instituições e serviços que já foram criados, iniciativas privadas, etc.”* (Idáñez, 2001. p. 26)

“é um processo também dinâmico, portanto, ao mesmo tempo que vamos avaliando a intervenção que fazemos, vamos também vendo, propondo novas formas de trabalhar” (participante #2; RSP)

Convém ressaltar que estando a referir-nos a situações problema de pessoas e famílias, estamos consequentemente a referir-nos a um ambiente social cujas características serão, obviamente, muito inconstantes. Tendo em conta que cada uma das situações é diferente de outra, as soluções terão que ser, igualmente diferentes. Desta forma, e reportando-nos agora ao nível individual de cada um dos actores sociais, uma viabilidade continuada requer que uma organização se mantenha coerente sem se tornar rígida. As várias valências podem ter liberdade para se desenvolverem de forma autónoma, com base apenas num grau de preocupação mínimo relativo à interdependência com as restantes valências (Hcdberg, Bystrom & Starbuck, 1976).

O que está aqui subjacente, e ainda de acordo com Hcdberg, Bystrom & Starbuck, é a ideia de que a possibilidade de balanço implica que o consenso não se torne um regimento e que a discórdia não se transforme numa guerra, sendo que a cooperação implicará apenas um nível mínimo de consenso. Por outro lado, o estabelecimento de metas deve assentar num nível mínimo de confiança uma vez que, uma organização deve planear o seu futuro, mas não deve fiar-se nos seus planos (Hcdberg, Bystrom & Starbuck, 1976). Este nível mínimo consegue-se através da orientação para o processo, sendo que a sua eficácia se traduz na preparação de cada um dos actores sociais para substituir as suas estratégias e objectivos de forma a explorar e a preencher a imprevisibilidade do ambiente.

Isto significa que a cooperação, dentro de cada uma das organizações que compõem a rede, e as metas por elas estabelecidas, possuem um conjunto mínimo de características desejáveis, cujos princípios se generalizam à totalidade da rede funcionando como orientações básicas para a acção. Ao nível macro, da rede, torna-se visível que esta funciona como espelho das estratégias de actuação de cada um dos nós integrantes, já que parece existir uma certa reprodução de significado dos actores sociais para a rede:

“Tentamos ser um canal de minimização de riscos e danos para que a família possa ter mais autonomia e trabalhamos sempre com este objectivo, mas cada caso é um caso e cada família tem o

seu timing de funcionar, de reagir, de ir mudando... “ (participante #13; M)

Esta reprodução de significado espelha-se na rede que, por sua vez, impõe a sua lógica aos seus membros. Estes membros irão agir de acordo com essa lógica mas com base em níveis mínimos uma vez que necessita de constante plasticidade face à diversidade de desafios que encontram no mundo social. Desta forma, a diversidade de articulações, potenciais e activas, estimulam a orientação para o processo através do estabelecer de ciclos interactivos de avaliação, levando a um constante ajustamento.

Há, assim, uma abertura ao improviso, cuja estruturação ocorre a partir daquilo que não está especificado e que permite aos membros organizacionais, não só, um replay dos seus valores e competências de forma personalizada mas, também, oportunidades essenciais para re-criar e inovar ao mesmo tempo, o que lhes permite chegar a um contexto coerente (Hatch, 1999). Nesta linha, e como afirma este participante,

“Quem sai beneficiado será a comunidade, porque tem uma multiplicidade de respostas à sua disposição, conforme as necessidades que se vão sempre alterando, consoante a época ou conforme a conjuntura sócio-económica.” (participante #4; MTR)

Logo, e apesar de muitas organizações conterem elementos de sistemas hierárquicos (Ibarra, 1992) se nos reportarmos ao nível da rede, facilmente verificamos que uma rede não possui hierarquia nem chefe. A liderança provém de muitas fontes e, portanto, aponta para uma liderança partilhada.

“Temos um trabalho em equipa para encontrarmos soluções. Fazemos um follow-up contínuo das situações, reunimos, discutimos pontos de intervenção, renovamos estratégias, assumimos novos projectos...” (participante #2; EST)

Desta forma, estamos perante uma rede de liderança partilhada (Provan & Kenis, 2006), já que podemos observar que estas organizações trabalham

colaborativamente ao compreenderem decisões estratégicas e operacionais sobre o próprio trabalho em rede. O mesmo é dizer que uma rede não tem centro, ou melhor, que cada nó da rede é ele mesmo um centro de potencial. *“Lideranças diversas coabitam o mesmo espaço e tempo da rede, cuja estrutura lhes fornece as condições e os pressupostos (valores e objectivos partilhados) para orientar as tomadas de decisão. Cada integrante da rede tem um determinado nível de poder, enquanto a rede detém todo o poder”* (Teixeira, 2006).

Como não existe um poder central, os pressupostos são partilhados e as decisões circulam, as acções e os seus efeitos que se realizam em parte da rede são o resultado de toda a rede. O desenvolvimento da rede pode então ser visto como o resultado não só da partilha de recursos mas também da produção de normas e regras como mecanismos de direcção para conduzir o desenvolvimento da rede. Estas regras estão dependentes do significado que os actores individuais lhes atribuem, portanto o desenvolvimento da rede está dependente dos mecanismos, significados, objectivos e valores de todas as organizações dentro da rede (Provan & Fish, 2007). Assim como cada organização constrói mentalmente o ambiente, as redes de organizações também o fazem de forma partilhada, seja pelos mecanismos internos de controlo ou de coordenação, seja pelo contacto entre os membros (Duff, Tsai & Hanke, 2006). Desta forma, o isomorfismo de cada um dos actores sociais, espelha o isomorfismo da rede.

A institucionalização de sistema de regras e procedimentos inter-organizacionais levam a cabo uma função de regulação importante (Ebbbers, 1999), através do foco nas relações ou ligações entre os vários actores sociais, especificamente nos mecanismos de coordenação, ao permitir o estabelecimento de pontes de contacto e cooperação. A análise de redes sociais é uma das poucas ciências sociais em que as pessoas se influenciam mutuamente, sendo que o sucesso da performance da rede está directamente ligado com a equidade nas relações e nos exercícios de poder (Duff, Tsai & Hanke, 2006).

“Tem que haver momentos de pausa, de ponderação, reflexão, meditação, de reformulação de objectivos, de reformulação de respostas, de reformulação de intervenções” (participante #6; ER)

De realçar, portanto, que o estabelecer destas pontes de contacto e cooperação acontece pelo facto de os membros integrantes da rede participarem

activamente nos processos de desenho, tomada de decisão e implementação das decisões. Tal significa que, em períodos de reorientação, estratégias, poder, estrutura e sistemas são fundamentalmente transformadas em direcção a uma nova base de alinhamentos (Ibarra, 1992).

Desta forma, é possível verificar que as estratégias institucionais não estão tão preocupadas em ganhar vantagem competitiva, baseada nas estruturas organizacionais já existentes. Preocupam-se sim em gerir estas mesmas estruturas, preservando ou transformando as suas regras ou padrões de forma a estabelecer um conjunto de condições estrategicamente favoráveis (Lawrence, 1999).

O nível de confiança entre os envolvidos, parece assim assumir uma posição de destaque, sendo reforçado pelo conjunto de práticas comuns. Desta forma, a utilidade social das ligações da rede não só promove confiança como fomenta a interdependência (Duff, Tsai & Hanke, 2006) pelo aumento da visibilidade e transparência. Isto acontece não só dentro da própria rede, como refere um dos nossos participantes:

“Permite haver um melhor conhecimento entre as próprias entidades envolvidas na rede, mais visibilidade e saber o que é que cada uma faz e o que pode fazer” (participante #8; ER)

Mas também no perímetro exterior da rede:

“E quando nós mostramos o nosso trabalho, as pessoas reconhecem e ajudam” (participante #1, ER)

“... fazemos estudos que apresentam resultados, das necessidades, dos consumos, das listas de espera... temos isso tudo.” (participante #10; ER)

Em suma, e dadas as suas grandes capacidades adaptativas, as estratégias de actuação em rede, aqui referidas, são concebidas como particularmente bem adaptadas para intervenções que requerem um misto de autonomia e coordenação, sendo a própria rede considerada como um agente de mudança já que o assento em estruturas mínimas permite acelerar o processo e, conseqüentemente, o timing das respostas pela sua elevada capacidade de plasticidade e adaptabilidade.

CAPITULO VI

CONCLUSÃO GERAL

Analisar uma Rede Social significa realizar uma análise estrutural cujo objectivo é mostrar que a forma como a rede se constitui é explicativa dos fenómenos analisados (Alves, Martins & Cheta, 2007). No caso concreto deste estudo, a partilha, atracção e rentabilização de recursos, o trabalho constante de planeamento, a procura de respostas de forma concertada e ajustada às prioridades colectivamente assumidas, parecem ser, efectivamente, ganhos assegurados pelas estratégias de actuação em rede. Tais factores mostraram estar na base de uma cultura de cooperação em rede, cujo sistema de valores e objectivos se mostrou comum e amplamente partilhado.

Em termos de projecção prática, o manter destes processos em constante balanço e avaliação, parece possibilitar, não só, evitar problemas sérios a nível de futuro, como também a possibilidade do aumento da visibilidade das organizações sobre elas mesmas. Como afirma Boa Ventura dos Santos “só através da inteligibilidade recíproca das práticas, é possível avaliá-las” (Santos, 2002. p. 265). Quer isto dizer que o seu sucesso, em termos da qualidade de resposta, assenta na constante leitura da relação entre os meios utilizados e o resultado, constituindo-se como um objectivo crescente da estratégia de actuação das redes que estudámos.

Com efeito, tal evidência surge comprovada pela ideia de que as organizações devem estar preparadas para responder a questões de diferentes graus de complexidade e, sobretudo, manifestar um elevado espírito de abertura à discussão e análise do seu próprio desempenho e às condições em que este foi concretizado (Moura, 1997).

As organizações não-lucrativas, do mesmo modo que quaisquer outras organizações, estão debaixo de uma pressão crescente para mostrar que são eficazes e eficientes, aparecendo, neste contexto, como produtoras privadas de bens públicos, contribuindo para um maior desenvolvimento local de forma integrada, sustentável e equilibrada. Há, portanto, como que o construir de um caminho complementar que se apresenta como uma solução autónoma por parte da sociedade, cujo fortalecimento

aparece, não só, com uma alternativa mais aberta aos problemas sociais mas, também, como uma ponte para a reelaboração de novas formas de solidariedade social.

Assim, face à urgência de respostas da sociedade para um problema cada vez mais real no nosso país, conhecer e compreender os benefícios das estratégias de actuação em rede, através deste estudo, poderá ser um forte incentivo à redefinição das políticas sociais, através do reconhecimento e activação da solidariedade social local, destacando-se a importância que poderá ter no combate à pobreza e exclusão social.

Sabemos que é absolutamente necessário que se fomente a responsabilidade social no seio das sociedades e, por isso, consideramos que o nosso pensamento não se pode esgotar apenas na entrega destas políticas centradas unicamente na esfera do Estado. Tornam-se necessários novos rumos de implementação de práticas concretas e eficientes, através da criação de laços entre os novos espaços de solidariedade social que emergem, incorporando necessariamente um amplo leque de actores colectivos cujo desejo de fazer mudanças, ruma em direcção a um novo perfil de gestão social.

Desta forma, perante as cada vez mais frequentes situações de insegurança económica e de falência dos serviços públicos, parece surgir um novo espaço de gestão social, favorável à incorporação de novos actores na gestão do campo da política social (Minhoto & Martins, 2001). Assim sendo, o que se poderia considerar como factores de ruptura do tecido da sociabilidade pode ser visto, de uma outra perspectiva, como factores geradores do criar e recompor laços.

Nestes termos, assiste-se a um movimento contraditório onde, apesar de vivermos num mundo em que prevalece o individualismo e consumo, prevalece, também, o crescimento de movimentos de solidariedade onde a acção de uma panóplia de organizações sem fins lucrativos se apresenta como a caridade dos tempos modernos.

6.1 Limitações e investigações futuras

O presente estudo, não obstante a possibilidade de acrescentar dados relevantes no âmbito da investigação sobre as Estratégias de Actuação das Redes Sociais no Combate à Pobreza e Exclusão Social, revela algumas limitações que podem, eventualmente, ser ultrapassadas em estudos posteriores.

Uma primeira limitação prende-se com o facto de não ter sido feita a validação das entrevistas, através da devolução das transcrições aos participantes com vista a obter o seu feedback. Podem ter existido factos, que por serem tão óbvios os olhos dos participantes, não tenham sido referidos durante a entrevista.

Seguidamente, e embora se tenha procurado, evitar ao máximo a presença de uma subjectividade elevada, a verdade é que esta se encontra inerente aos estudos qualitativos (Cohen, Manion & Morrison, 2000). No entanto, acreditamos que é impossível uma objectividade absoluta, ou seja, completa separação entre sujeito e objecto do conhecimento. Conscientes desta limitação, procurámos minimizá-la através do uso de juízes, recorrendo ao método da *CRQ*.

Futuramente, e porque apenas se estudaram casos indicados como sendo casos de sucesso, consideramos que poderá ser interessante e igualmente vantajoso explorar os problemas e obstáculos decorrentes das estratégias de actuação em rede.

REFERÊNCIAS

- Alves, J., E., Martins, A., C. & Cheta, R. (2007). *A Rede Social em Portugal*. In *Emprego, Formação e Redes Sociais*. Lisboa: Celta Editores
- Baker, W., E. (1992). *The Network Organization in Theory and Practice*. In Nohria, N. & Eccles, R., G. (1992). *Networks and Organizations. Structure, form and action*. Boston: Harvard School Press.
- Barbosa, H. (2001). *Pobreza e Exclusão*. In *Acção Social na Área da Família*. Lisboa: Universidade Aberta. 234.
- Böhnke, P. (2008). Are the poor socially integrated? The link between poverty and social support in different welfare regimes. *Journal of European Social Policy*. Sage Publications. 18, 133–150.
- Borgatti, S., P. & Foster, P., C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*. Pergamon. 29, 99-1013.
- Brown, E. (1999). Assessing the value of volunteer activity. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 28, 3-17.
- Bryson, J., M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carvalho, J., M., C. (2003). *Elementos de Gestão para o Terceiro Sector*. Lisboa: Universidade Aberta. 273.

- Castells, M. (2000). Materials for an Exploratory Theory of the Network Society. *British Journal of Sociology*. London: School of Economics. 51, 5-24.
- Castells, M. (2000). The rise of the network society. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. USA: Blackwell Publishers. I.
- Cattell, V. (2001). Poor people, poor places and poor health: the mediating role of social networks and social capital. *Social Science & Medicine*. 52, 1501-1516.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. (5th. Ed.). London: Routledge/Falmer.
- Coleman, J. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Costa, A., B. (1998). Depoimento. In *Pobreza, Exclusão: Horizontes de Intervenção. Debates Presidência da República*. Coimbra: Imprensa Nacional – Casa da Moeda
- Costa, A., B. (2001). Exclusões Sociais. Fundação Mário Soares: Gradiva Publicações, Lda. *Cadernos Democráticos*. 2.
- Costello, H., E. (2007). Hunger in Our Own Backyard: The Face of Hunger in the United States. *Nutrition in Clinical Practice*. 22, 587-590.
- Defourny, J. (1992). The Origins, Forms and Roles of a Third Major Sector. *Économie Sociale*. The Third Sector. 27-49.
- Duff, M., Tsai, W. & Hanke, R. (2006). A Paradigm too Far? A Dynamic Stability Reconsideration of the Social Network Research Program. *Academy of Management Review*. 31, 1031-1048.
- Drucker, P. (1997). *As Organizações sem Fins Lucrativos*. Lisboa: Difusão Cultural.

- Ebbers, M. (1997). Explaining Inter-Organizational Network Formation. In *The Formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford University Press.
- Ebbers, M. & Grandori, A. (1997). The Forms, Costs and Development Dynamics of Inter-Organizational Networking. In *The formation of Inter-Organizational Networks*. Oxford University Press.
- Estêvão, J. (1997). Causas Micro e macroeconómicas do crescimento do terceiro sector. In Barros., C., P. & Santos, J., C., G. *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal*. Lisboa: Vulgata
- Fagundes, H., S. (2006). O voluntariado, a solidariedade e as políticas sociais. *Revista Virtual Textos & Contextos*. 6.
- Ferrinhos, P. & Gonçalves, A. (1997). Desenvolvimento comunitário e reabilitação na comunidade. *Análise Psicológica*. 3, 443-448.
- Fernandes, A., T. (1998). O Pobre em luta pela cidadania. In Pobreza, Exclusão: Horizontes de Intervenção. *Debates Presidência da República*. Coimbra: Imprensa Nacional – Casa da Moeda
- Fontes, S., M. (1999). Capital Social e Terceiro Sector: sobre a estruturação das redes sociais e associações voluntárias. Salvador: *Caderno CRH*. 30, 239-264.
- Garcia, J., L. (2000). *Estranhos, Juventude e Dinâmicas de Exclusão social em Lisboa*. Oeiras: Celta.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine.
- Gros, M., C. (1998). A política de luta contra a pobreza por programas, um meio eficaz para reequilibrar os interesses sociais divergentes e promover a integração

- social?. In *Pobreza, Exclusão: Horizontes de Intervenção. Debates Presidência da República*. Coimbra: Imprensa Nacional – Casa da Moeda
- Gulatti, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*. 21, 203–215
- Hatch, M., J. (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. *Organization Studies*. 20, 75-100.
- Hill, E., C., Thompson, J., B. & Williams, N., E. (1997). A Guide to Conducting Consensual Qualitative Research. *The Counseling Psychologist*. 25. 517-572.
- Hcdberg, L., T, Bystrom, P., C. & Starbuck, W., H. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*. 21, 41-65.
- Ibarra, H. (1992). Structural Alignments, Individual Strategies and Managerial Action: Elements Toward a Network Theory of Getting Things Done. In Nohria, N. & Eccles, R., G. (1992). *Networks and Organizations. Structure, form and action*. Boston: Harvard School Press.
- Iamamoto, M., V. (2001). *A questão Social no Capitalismo*. Rio de Janeiro: Revista Temporalis. 3, 9-31.
- Idáñez., M., J. (2001). *A Acção Social a Nível Municipal*. Coimbra: Fundação Bissaya-Barreto.
- Inojosa, R., M. (1999). Redes de Compromisso Social. Rio de Janeiro: *Revista de Administração Pública*. 33, 115-141.
- Jarillo, J. (1989) Entrepreneurship and growth: The strategic use of external resources, *Journal of Business Venturing*. 4, 133-147.

- Junqueira, A., P. (2004). A gestão intersectorial das políticas sociais e o terceiro sector. *Saúde e Sociedade*. 3, 25-36.
- Kanter, R., M. & Eccles, R., G. (1992). Making Network Research Relevant to Practice. In Nohria, N. & Eccles, R., G. (1992). *Networks and Organizations. Structure, form and action*. Boston: Harvard School Press.
- Kamoche, K. & Cunha, P., M. (2001). Minimal Structures: From Jazz Improvisation to Product Innovation. *Organization Studies*. 22, 733-764.
- Lawrence, T., B. (1999). Institutional Strategy. *Journal of Management*. 25, 161-188
- Leory-Pineau (1994). *Reseaux Sociaux*. Université de Montréal.
- Levin, S. & White, P., E. (1961). Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships. *Administrative Science Quarterly*. 583-601.
- Li, D. & Ferreira, M., P. (2006). The evolutionary model of entrepreneurial firms' dependence on networks: going beyond the start-up stage. *Notas Económicas*. 48-63.
- Lopes, M., P. & Cunha, M., P. (2009). Contributos Para a Gestão de Pessoas e das Organizações. *Sociedade em Rede*. 16-19.
- Lopes, M., P., Cunha, M., P. & Palma, P., J. (2009). What Entrepreneurs really do to Attract Resources: A Two-route Framework. *Journal of Enterprising Culture*. 17, 1-17.
- Lopes, P., M., Cunha, P., M. & Reis, F. (2006). Marketing de ideias e construção de redes: As duas vias de atracção de recursos para novos empreendimentos. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 12, 115-136

- Luís, A., S. (1997) As Instituições Particulares de Solidariedade Social e a Acção Social em Portugal. In Barros., C., P. & Santos, J., C., G. (1997). *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal*. Lisboa: Vulgata.
- Luís, A., S. (1997) Política da Acção Social em Portugal. Barros., C., P. & Santos, J., C., G. (1997). *As Instituições Não-Lucrativas e a Acção Social em Portugal*. Lisboa: Vulgata.
- Lustig, D., C. & Strauser, D., R. (2007). Causal Relationships Between Poverty and Disability. *Rehabilitation Counseling Bulletin*. 50, 194–202
- Mance, E. (2000). A Revolução das Redes. A Colaboração Solidária como Alternativa Pós-Capitalista à Globalização Actual. *Vozes*. 24.
- Marchioni, M. (1985). Nuevos enfoques del trabajo comunitário en la actual etapa de los servicios sociales. Primeras jornadas europeas de servicios sociales. *Siglo XXI – TS*
- Marteleto, R., M. (2001). Análise de redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação. *Brasilia: Ci. Inf.* 30, 71-81.
- Meneses, M., R. & Sarriera, J., C. (2005). Social Networks in Psychosocial Research. *Aletheia*. 21, 53-67.
- Milligan, C., & Fyfe, N., R. (2005). Preserving Space for Volunteers: Exploring the Links between Voluntary Welfare Organizations, Volunteering and Citizenship. *Urban Studies. Sage Publications*. 42, 417-433.
- Minhoto, L., D. & Martins, C., E. (2001). As redes e o desenvolvimento social. *Cadernos FUNDAP*. 22, 81-101.

- Nohria, N. & Eccles, R., G. (1992). Networks and Organizations. *Structure, form and action*. Boston: Harvard School Press.
- Oliveira, D., P., R. (2004). *Planeamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. São Paulo: Atlas
- Pimbert, M. & Wakeford, T. (2001) Deliberative democracy and citizen empowerment, *PLA Notes*. 40, 23–28.
- Pfeffer, J. 1987. A resource dependence perspective on interorganizational relations. In M. S. Mizruchi, & M. Schwartz (Eds.), *Interorganizational relations: The structural analysis of business*: 22-55. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Porter, M. (1980) *Competitive strategy*, New York, Free Press.
- Powell, W., W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In Barry M. Staw and L.L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press. 12, 295-336.
- Provan, K., G. & Fish, A. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*. 31.
- Provan K.G., & Kenis, P. (2006). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Working paper*, Eller College of Management, University of Arizona.
- Salamon, L. (1994). The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs*. 73, 109-122.
- Sánchez, E.; Cronik, K. & Wiesenfeld, E. (2003). Poverty and Community. In Carr, S., C.; Sloan, T., S. *Poverty and Psychology from Global Perspective to Local Perspective*. New York: Kluwer Academic Plenum Publishers. 301-314.

- Santos, B., S. (2002), "Para uma sociologia das ausências e uma sociologia das emergências", *Revista Crítica de Ciências Sociais*. 63, 237-280.
- Santos, B., S. (s/d). A Reinvenção Solidária e Participativa do Estado. Seminário Internacional: *Sociedade e a Reforma do Estado*.
- Schilithler, C. (2000). *Apresentação no I Encontro Nacional de Redes*. São Paulo.
- Teixeira, P., S. (2006). *Redes Interorganizacionais de Base Territorial para a Intervenção Social. O Caso do Programa Rede Social em Portugal*. Tese de Mestrado não publicada. Lisboa: ISCTE.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994.) *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge University Press.
- Wellman, B. (1981). Applying Network Analysis to the Study of Support. In Gottlieb, B., H. *Social Networks and Social Support*. London: Sage Publications.
- Witt, P. (2004). Entrepreneurs' networks and the success of start-ups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16, 391–412.
- Woolcock, M. & Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research, and Policy. *The World Bank Research Observer*. 1, 225–49.

ANEXOS

ANEXO I

Caracterização da Amostra

Tabela 1: Caracterização da Amostra, por anos de serviço e cargo ocupado

Participante	Anos de serviço	Cargo ocupado
1	13	Direcção
2	8	Direcção Técnica
3	8	Direcção Técnica e de serviços
4	2	Direcção
5	9	Direcção
6	27	Direcção
7	9	Coordenação
8	13	Direcção Técnica
9	7	Assistente Social
10	8	Direcção
11	7	Técnica Superior
12	4	Direcção de Serviços
13	17	Direcção Técnica
N = 13		
Média	10.15	

ANEXO II

Guião – Entrevista

Grupo 1: Trabalho em rede

O que o(a) motiva/impulsiona para trabalhar em rede?

- . Como se inseriu na rede
- . Modelo que seguiu

Grupo 2: Ligações

Que ligações estabelece? E que recursos espera obter?

- . Com quem articula
 - . Que parceiros
- . De que forma articula (o porquê)
Recursos de que necessita

Recursos

A que pode aceder

Que pode oferecer

Grupo 3: Eficácia da Rede

O que considera como indispensável e necessário para o bom funcionamento desta rede?

- . Influência na Comunidade (tipo de resposta)
 - . Objectivo da actuação em rede

Qual acha que é a grande missão desta organização?

ANEXO III:

Tabela 1: Análise Cruzada¹

Domínios	Categorias	Exemplos <i>(core ideas)</i>
Motivação	Partilha e	“porque sempre fui muito a favor de cada
Trabalho em rede	Rentabilização de recursos	paróquia não devia comprar o seu carro, que não devia comprar o seu papel, cada centro não devia comprar o seu lápis, cada centro não devia comprar a sua borracha (...) fazendo aqui uma ligação total disto tudo, mesmo para nós pouparíamos muitos milhares de contos, muitos milhares de €, aquilo que chamamos as economias de escala” (participante #1; MTR)
		“temos recursos para partilhar e outras pessoas com certeza terão recursos para partilhar connosco” (participante #4; MTR)
		“pudermos rentabilizar recursos” (participante#4; MTR)
		“porque se potenciam os recursos, interligam-se” (participante #5; MTR)
		“É a possibilidade de, em rede nós conseguirmos, por um lado termos apoios necessários para as pessoas que chegam até nós” (participante #6; MTR)
		“A necessidade de saber gerir da melhor forma os poucos recursos que existem para

¹ **Legenda:**

MTR – Motivação Trabalho em Rede; MS – Modelo Seguido; IR – Inserção em Rede; AR – Articulações; R – Atracção de Recursos; EST – Estrutura; M – Missão; ER – Eficácia da Rede; RSP - Resposta

esta população” (participante #9; MTR)

“... porquê, porque há uma partilha e uma responsabilidade em que todos somos responsáveis por aquele diagnóstico e todas as medidas são feitas pela rede, cada um tem a sua especificidade e pode contribuir com o seu Know-How para melhorar e para implementar programas” (participante #9; R)

É sempre uma mais-valia porque podemos partilhar os recursos das várias instituições, os recursos materiais e os recursos em termos técnicos. (participante 11#; MTR)

“Todos os recursos que há na comunidade são importantes para as famílias, eles existem para dar uma resposta às pessoas e às famílias, e todos aqueles que nós conseguirmos desbloquear as famílias, logo aí estamos a trabalhar em rede” (participante #12; R)

Perspectiva
sistémica

“porque as pessoas são sistemas de relações, são sistemas de actuação e portanto só em rede é que a resposta é eficaz” (participante #2; MTR)

“e de termos, de facto, uma intervenção sistémica e concertada, porque temos que perceber qual é o nosso papel, qual é a nossa intervenção e, depois, perceber qual é a intervenção do outro” (participante #2; MTR)

“para nos um atendimento integrado tem todo

o sentido” (participante #5; MTR)

“portanto é uma mistura de vários sistemas (...) só um método parece-me às vezes que é restritivo, é conforme a situação” (participante #5; MTR)

Complementaridade “Trabalhamos uns para os outros, ajudamos-nos uns aos outros, partilhamos experiências, partilhamos projectos, partilhamos tudo o que cada um consiga fazer, por isso eu acho que é uma grande vantagem trabalharmos em rede, em partilharmos com os outros” (participante #1; MTR)

“porque é uma forma de retirarmos das outras instituições as suas potencialidades e colmatarmos nas nossas os nossos constrangimentos” (participante #3; MTR)

“eu posso ser muito boa numa área, mas ao trabalhar em rede com outros, os outros podem-me complementar e vice-versa” (participante #5; MTR)

“quando os beneficiários necessitarem de outras respostas que esta instituição não tem, aí é o benefício de poder trabalhar em rede, porque podemos sempre recorrer às outras instituições da comunidade que tem resposta para uma situação que nós não temos” (participante #4; MTR)

“Nós não temos as competências todas, portanto é em rede, juntando as competências de cada instituição, que pode

		<p>haver uma intervenção mais eficaz. Nós podemos ser muito bons numa resposta, numa determinada área, mas existem outros que tem outras especializações” (participante #6; MTR)</p> <p>“a necessidade de articular quando é preciso, quando se consegue, também... com as outras instituições que conseguem dar resposta às quais nós não temos capacidade” (participante #8; MTR)</p>
Inserção na Rede	Modelo institucional	<p>“Olhe, primeiro que tudo o BA criou esta rede não é? A rede acho que começa neles não é? Não começou em nós” (participante #1; IR)</p> <p>“esta IPSS nasce em Espanha, é de lá quem vem e é de Espanha que de facto surge toda a intervenção e política...” (participante #2; R)</p> <p>“mas tudo começou com o BA. Aqui a nossa rede começou com o BA e a ideia surgiu de lá, tivemos um acordo com eles” (participante #1; IR)</p> <p>“A comunidade Fim de Mundo foi a razão porque nós há 26 anos viemos para aqui trabalhar” (participante#6; MS)</p> <p>“Portanto, as irmãs estabeleceram-se em Portugal em 1639... por aí e já na altura tinham um colégio, estavam num convento do Bom Sucesso, tinha um colégio para meninas e em 1993 é que criaram esta fundação” (participante #10; MS)</p>

Modelo de
intervenção

“Nós aqui por estratégia social, seguimos o modelo sistémico, portanto é um modelo de intervenção dos sistemas (...) observamos que a mulher que nós acompanhamos é um todo, portanto não pode ser vista de forma isolada ” (participante #2; MS)

“não consideramos uma outra resposta, se não fazemos uma resposta integrada aquilo que é a família” (participante #3; R)

“centrado nas necessidades da comunidade, de momento” (participante #4; MS)

“o nosso modelo implica inputs e outputs da comunidade, porque nós funcionamos muito neste fluxo, não é, não num modelo fechado de ir recebendo os recursos e gerir cá, mas nos sentido de ir recebendo os inputs da comunidade e depois fazer sair as respostas sociais” (participante #4; MS)

“Muito baseado a nível do serviço comunitário” (participante #5; MS)

“nós também aprendemos aqui com a própria realidade, portanto é uma mistura de vários sistemas, não é, utilizando também as boas práticas de politica social. Não só um método... só um método parece-me às vezes que é restritivo, é conforme a situação” (participante #5; MS)

“Como modelo... se calhar numa linha de empowerment, capacitação, muito centrado em cada uma das pessoas, nas suas

		necessidades” (participante #9; MS)
Articulações	Formais	<p>“costumo dizer que o BA é o único que assina protocolos, o resto é mais no sentido informal, acho que formal só o BA é que assina protocolos, o resto das pessoas não quer” (participante #1; R)</p> <p>“temos ligações formais com protocolo instituído, sobretudo com o BA, com a SCM, com a CM, com o IEF” (participante #2; AR)</p> <p>“temos aqui uma parceria que é formal e que é entre muitas IPSS’s do concelho” (participante #4; AR)</p> <p>“Temos redes formais sim, o grupo comunitário, os estatutos foram criados com o próprio grupo e há um protocolo assinado entre todos os membros que criaram, com a rede social também há um protocolo formal, com a comissão também, com o BA, com o BBD, com as instituições há.” (participante #5; AR)</p> <p>“com a segurança social há um protocolo formal” (participante #5; AR)</p> <p>“há umas a nível formal. O BA é protocolo, a escola superior de saúde de Alcoitão é protocolo, a escola secundária de são João do Estoril é protocolo, o agrupamento de escolas de são João é protocolo, na grande maioria são formais...” (participante #6; AR)</p> <p>“para além do BA com quem temos um protocolo formal, temos outro com a SS,</p>

	<p>depois há também acordos formais com a CM, com o ACIDI (alto comissariado para a imigração e o dialogo intercultural), com o IEFP...” (participante #8; AR)</p>
Informais	<p>“temos rede com o pastoral dos ciganos, temos rede com os centros sociais e paroquiais com a nossa vigoraria que é a vigoraria 4 da Igreja de Fátima e Campo Grande, São João de Brito, Arroios” (participante #1; MTR)</p> <p>“fundação Belmiro de Azevedo, temos uma mini rede com a Jerónimo Martins” (participante #1; R)</p> <p>“trabalhamos neste momento com a AMI” (participante #1; R)</p> <p>“depois temos também os acórdãos informais que são as redes informais que nós estabelecemos.” (participante #2; AR)</p> <p>“uma vez por mês juntamo-nos aqui a instituições da zona, a JF, a SCM, o Centro, o Centro de Desenvolvimento Social para falarmos de alguns utentes e para podermos articular alguma informação mas muito informal, não são reuniões formais” (participante #3; AR)</p> <p>“Depois há aquelas redes informais, com o centro de saúde da Venda Nova, (...) a nível informal, trabalha-se muito a parte da ligação do serviço social daqui com o serviço social da Amadora, com a técnica que está destinada à freguesia. Portanto, depois</p>

		<p>depende de... há muitas dessas que são informais” (participante #5; AR)</p> <p>“Temos por exemplo um protocolo informal com a Unicef que nos apoia em algumas áreas” (participante #5; AR)</p> <p>“Mas depois há outras ligações informais não é, que estabeleço quase diariamente com as instituições mais ao nosso nível” (participante #8; AR)</p>
Tipos de recursos	Recursos Técnicos	<p>“o Jerónimo Martins mandou-nos quase 400 ferros de engomar” (participante #1; R)</p> <p>“A fundação Gulbenkian não regulamente, mas de forma espaçada, apoia a obra social sobretudo no que diz respeito aos melhoramentos arquitectónicos” (participante #2; R)</p> <p>“nós temos um projecto que se chama “oficina social” (...) múltiplas instituições do concelho que têm apoio domiciliário, assinaram um protocolo com a câmara que foi o promotor e com duas instituições executantes que são aqueles que fazem a parte prática” (participante 4#; AR)</p>
	Recursos de Saúde	<p>“aqui as paróquias sabem que nos temos uma farmácia e encaminham para cá medicamentos” (participante #1; R)</p> <p>“arranjamos uma equipa de médicos e estamos neste momento a dar um apoio bastante grande, criamos uma equipa a que demos o nome de pastoral da saúde, núcleo da pastoral da saúde, e que neste momento</p>

fazemos tudo gratuitamente” (participante #1; R)

“damos apoio psicológico, temos psicólogos, temos três médicos de clínica geral, temos dois enfermeiros, temos uma nutricionista” (participante #1; R)

“depois temos parcerias com a saúde e em termos da saúde com os CAT's e centros de saúde” (participante #2; R)

“Articulamos com o centro de saúde” (participante #3; AR)

“temos apoio farmacêutico, apoio médico, apoio psicológico” (participante #3; R)

“depois temos também o apoio, numa parceria com a entreatajuda, da medição de tensão arterial e diabetes” (participante #6; R)

“um gabinete de fisioterapia através de um projecto que estabelecemos com a escola superior de saúde de Alcoitão e isso garante-nos, semanalmente, num gabinete também apoiado pela junta de freguesia do Estoril, apoio aos miúdos que praticam desporto, para que tenham acesso à fisioterapia permanentemente durante todo o ano...” (participante #6; R)

“com a farmácia local” (participante #8, R)

“temos um gabinete de consultas de psicologia” (participante #9; R)

Recursos Jurídicos

“temos quatro advogados a dar apoio jurídico” (participante #1; R)

“e um gabinete de apoio à gestão financeira...” (participante #3; AR)

“partiu daí a criação de um gabinete de atendimento a família endividadas que está a ser aqui na ABLA, mas com a ajuda de outros parceiros, com a ajuda da JF, com a ajuda de outras Instituições” (participante #4; R)

“o aconselhamento jurídico também em voluntariado” (participante #6; R)

“a documentação por exemplo porque nós também fazemos uma articulação com o serviço de estrangeiros e fronteiras embora não haja um protocolo oficial, gostaríamos que ele existisse, mas há... digamos que um acordo tácito” (participante #8; R)

Recursos Alimentares

“temos um protocolo com o BA porque as mulheres que apoiamos, muitas vezes não estão numa situação declarada de pobreza, mas estão no limiar” (participante #2; R)

“Articulamos com o BA” (participante #3; AR)

“aquilo que às vezes vem do BA não é o necessário, temos agora uma campanha a decorrer aqui na freguesia onde pedimos géneros alimentares” (participante #3; R)

“Ao nível de géneros, temos uma parceria com o BA” (participante #4; IR)

	<p>“apoio semanal do banco alimentar” (participante #6; R)</p> <p>“temos a parceria com o BA que é a mais antiga aqui do centro e a que mais tem procura” (participante #9; R)</p> <p>“apoio alimentar” (participante #10; R)</p>
Recursos de Formação	<p>“com os centros de formação profissional, com o IEFP, com as ONG’s que trabalham a dimensão da formação profissional ” (participante #2; R)</p> <p>“A fundação Gulbenkian não regulamente, mas de forma espaçada apoia a obra social sobretudo no que diz respeito à investigação/formação” (participante #2; R)</p> <p>“Neste momento, aqui a nível da nossa intervenção, o que nós temos de serviço à comunidade é: a qualificação de saberes, e isto tem a ver com parcerias estabelecidas quer com a escola secundaria de são João do Estoril, quer com o agrupamento de escolas de são João do Estoril” (participante #6; R)</p> <p>“temos um gabinete de Univa do imigrante, com o IEFP para colocação no mercado de trabalho e formação, certificação de competências...” (participante #8; R)</p> <p>“neste momento termos uma Univa” (participante #9; R)</p> <p>“várias parcerias com o IEFP para ter POCS”</p>

		(participante #9; R)
		“Temos também dado formações aos nossos funcionários, aos voluntários, aos utentes, aos pais dos meninos e ao público em geral” (participante #10; MS)
	Recursos de Procura Activa de Emprego	“com o IEFP, nós estamos aqui a criar um programa na área da procura activa de emprego” (participante #3; R)
		“procura activa de emprego” (participante #3; R)
		“a bolsa de emprego, portanto, toda a informação que nos chega via CM de Cascais ou via Centro de Emprego, ou também no voluntariado, é feito um chamado dossiê de emprego e as pessoas de segunda a sexta-feira passam por cá, tem a sua inscrição para emprego e também procuram dentro das ofertas de emprego que temos e facilitamos, ainda, o contacto para essas ofertas...” (participante #6; R)
		“o IEFP que ajuda a inserir estas pessoas no mercado de trabalho” (participante #9; R)
Estilo de liderança organizacional	Liderança partilhada	“Nos aqui temos duas instituições, funciona a fábrica da igreja e o centro social, mas não fazemos muita distinção, líder, líder eu acho que é o senhor prior, mas eu faço parte também da coordenação e dividimos. Somos os dois voluntários, ele é diácono, eu também sou e dividimos isto aqui um bocadinho entre nós os dois porque quer queiramos, quer não estamos numa instituição que no fundo é uma empresa não

é?” (participante #1; EST)

“temos um trabalho em equipa para encontrarmos soluções, agora, claro, dentro desta equipa, há personalidades mais líderes, há pessoas que tem uma voz e uma competência activa maior, mas procuramos sempre fazer isto de uma forma horizontal, portanto as nossas relações pessoais e profissionais são numa perspectiva de equipa em que não há uma hierarquia rígida, não há o decisor que decide por si, fazemos tudo isso em equipa” (participante #2; EST)

“uma liderança partilhada... tudo é decidido em conjunto e equipa” (participante #2; EST)

“As linhas de orientação que definimos, as políticas de implementação sociais são sempre conversadas, são sempre debatidas” (participante #2; EST)

“Fazemos um follow-up continuo das situações, reunimos, discutimos pontos de intervenção, renovamos estratégias, assumimos novos projectos...” (participante #2; EST)

“há coisas que são discutidas entre todos os trabalhadores, em pé de igualdade para discutirmos ideias de acordo com a missão do centro” (participante #5; EST)

Liderança
hierárquica

“Nos temos uma hierarquia, temos uma directora, temos uma equipa técnica, temos os voluntários, temos os formadores”

(participante #2; EST)

“mas há um rosto, que é a directora, que é a referência da obra social e aquilo que ela é como pessoa está sempre ligado aquilo que é como responsável da obra social, neste sentido podemos dizer que talvez seja a líder” (participante #2; EST)

“há decisões que eu tenho que levar à direcção” (participante #3; EST)

“funcionamos muito por departamentos, temos o departamento da infância, da juventude, da equipa de rua, do apoio domiciliário, do apoio social, da ajuda humanitária e cada um destes departamentos tem os colaboradores e tem um coordenador de departamento e, normalmente, entre o coordenador e os colaboradores desse departamento a discussão e decisão de ideias é a um nível horizontal, posteriormente é levado à direcção” (participante #4; EST)

“Depende do tipo de decisão, normalmente...nos temos vários patamares” (participante #5, EST)

“Depois a nível das valências, há um coordenador pedagógico e os restantes técnicos que primeiro trabalham em conjunto e depois é que articulam, mas depois temos também a equipa interdisciplinar onde a maioria das decisões a nível intermédio são tomadas e vão depois para aprovação da

		<p>direcção. Há coisas que são decididas mesmo só a nível da direcção” (participante #5; EST)</p>
Missão	Inserção Social	<p>“Promover uma melhor inserção social, educativa e familiar, a todos os indivíduos em situação de exclusão social” (participante #5; M)</p> <p>“essencialmente de integração na sociedade portuguesa” (participante #6;M)</p> <p>“integrar a comunidade guineense na sociedade de acolhimento, digamos que é a nossa grande missão” (participante #8;M)</p> <p>“acolher e integrar todos os emigrantes” (participantes #9; M)</p>
	Promoção de competências	<p>“contribuir para que estes adquiram competências pessoais e sociais, de forma a exercer a plena cidadania, num espírito de solidariedade humana e cristã” (participante #3; M)</p> <p>“Promover programas sociais e educativos para crianças dos 3 aos 10 anos de idade e desenvolver programas de formação e educação de jovens e adultos” (participantes #10, M)</p> <p>“individualizar as pessoas que chegam até nós e depois acompanha-las, sejam crianças, sejam jovens, sejam adultos, sejam idosos... essa é a grande missão”</p>
	Acolher	<p>“A nossa grande missão é acolher, amar” (participante #6; M)</p>

		<p>“a missão tem muito a ver com o acolher comunidades carenciadas, fragilizadas, vulneráveis por questão económicas” (participante #6;M)</p> <p>“acolher e integrar todos os emigrantes, capacita-los e... porque se os emigrantes estiverem acolhidos e integrados há paz social e assim andamos para a frente ” (participantes #9; M)</p>
Eficácia da Rede	Visibilidade e transparência	<p>“é dar a conhecer o que fazemos. Nos no boletim paroquial todas as semanas damos notícias. E as pessoas dão imenso valor... imenso valor!” (participante #1, ER)</p> <p>“Eu construi um boletim só com a área social, as pessoas tem que saber o que fazemos, tive ajuda de 4 ou 5 jovens e criamos um boletim e apareceu imensa gente a dar ofertas espontâneas” (participante #1, ER)</p> <p>“E quando nos mostramos o nosso trabalho, eu acho que as pessoas reconhecem e ajudam” (participante #1, ER)</p> <p>“o mais importante de tudo, fazer com que as pessoas da comunidade percebam que não há jogos de interesse junto das instituições” (participante #6; MTR)</p> <p>“Eu penso que é necessário, se calhar, haver um melhor conhecimento entre as próprias entidades envolvidas na rede, mais visibilidade e saber o que é que cada uma faz e o que pode fazer” (participante #8; ER)</p>

“em quanto mais redes e em quanto mais fóruns uma instituição estiver representada, mais conhecimento e mais visibilidade se cria lá para fora” (participante #9; R)

“sobretudo de transparência, o facto de nos mantermos com parceiros já de há longos anos, é importante eles saberem que os dinheiros ou as coisas que nos dão são bem utilizadas, que há bons resultados... fazemos estudos que apresentam resultados, das necessidades, dos consumos, das listas de espera... temos isso tudo, digamos, preparado... temos testemunhos de pessoas que passaram por cá” (participante #10; ER)

“Fazemos questão de nos dar a conhecer, de marcar reuniões com outras instituições para nos darmos a conhecer e para conhece-los também.” (participante #13; ER)

Inter-conhecimento “acho que estas redes são importantes porque há uma comunicação, há uma gestão, há uma intercomunicação entre uns e outros” (participante #1; R)

“inter-conhecimento e das mais-valias de cada um e de poder haver uma distribuição equilibrada de trabalho entre todos, dentro daquilo com que cada um pode contribuir” (participante #8; ER)

“troca permanente de informações” (participante #9; ER)

“contactar com os parceiros e a fazer um ponto de situação e a analisar, realmente,

	<p>quais são as necessidades que o nosso trabalho precisa, que sabemos que a nossa população precisa para depois, então, com os outros vemos se estamos a falar todos na mesma língua, se as necessidades estão partilhadas, se não, e no que é que os outros nos podem ajudar...” (participante #9; ER)</p> <p>“acho que é estarmos abertos á partilha de informação (...) nós devemos adoptar uma postura de querer partilhar saberes, de querer conhecer” (participante #13; ER)</p>
Trabalho colaborativo	<p>“acho que o facto de as pessoas se sentarem à mesma mesa, conversarem e de quererem trabalhar em conjunto já é bastante positivo no sentido em que nos vamos ajudar uns aos outros” (participante #1; R)</p> <p>“há necessidade em permanência que as parcerias que estabelecemos tenham tempo de reflexão bem fundamentado, mas também que não nos leve a enfiar dentro dos gabinetes e a afastarmo-nos da realidade” (participante #6; ER)</p> <p>“Há um plano de acção que é feito anualmente por todas as instituições aqui da freguesia” (Participante 11#, AR)</p> <p>“quando muitas vezes não é esse o nosso <i>know-how</i>, temos que encaminhar para uma estrutura que saibam fazer esse tipo de trabalho” (participante #2; IR)</p>
Momentos de reflexão conjunta	<p>“É indispensável... momentos... de reflexão conjunta, por exemplo, aqui a nível mais local, quando nos temos reuniões de</p>

parceiros, esses são momentos de brainstorming, claro, em que surgem muitas ideias e são muito importantes.” (participante #4; ER)

“tem que haver momentos de pausa, de ponderação, reflexão, meditação, de reformulação de objectivos, de reformulação de respostas, de reformulação de intervenções” (participante #6; ER)

“Há várias velocidades, mas temos que encontrar ali momentos comuns que nos façam partilhar” (participante #6; ER)

Avaliar

“é um processo também dinâmico, portanto, ao mesmo tempo que vamos avaliando a intervenção que fazemos, vamos também vendo, propondo novas formas de trabalhar” (participante #2; RSP)

“Eu descobri que, cada vez mais vai sendo necessário, não é estarmos no meio de papéis, é criar instrumentos muito claros e concisos que nos digam o que é que importante fazer e em que parte do caminho é que estamos...” (participante #6; ER)

“É preciso muito avaliar! Avaliar, construir, criar... e eu sempre me preocupei muito com isso, porque às vezes as pessoas não falam, não dizem, tem receios... e eu usava instrumentos de avaliação, criados por mim para tirar pequenas notas junto dos colaboradores, dos pais, etc., para se poderem expressar. Hoje já temos um modelo mais completo da segurança social”

Prática da Intervenção	Perspectiva Global/Sistémica	<p>(participante #10; ER)</p> <p>“uma resposta global, uma resposta plural em que procuramos não nos cingir apenas à situação problema da mulher, procuramos fazer um diagnostico mais alargado, mais elaborado, mais abrangente que chegue aos diferentes contextos em que e mulher está inserida, o contexto familiar, o contexto relacional, o contexto profissional...”</p> <p>(participante #2; IR)</p> <p>“sempre numa perspectiva sistémica”</p> <p>(participante #2; R)</p> <p>“A partir daquilo que é a realidade das pessoas que acompanhamos” (participante #2; RSP)</p> <p>“quem sai beneficiado será a comunidade, porque tem uma multiplicidade de respostas à sua disposição, conforme as necessidades que vão sempre alterando consoante a época ou conforme a conjuntura sócio-económica” (participante #4; MTR)</p> <p>“as redes vão nascendo e vão se movendo conforme nós também formos sensíveis às necessidades das pessoas, cada vez mais as respostas sociais tem que ser criativas e tem de ir ao encontro das necessidades e não fechadas e estanques, bem como as nossas redes” (participante #4; ER)</p> <p>“É sempre muito centrado nas necessidades da comunidade, também nas próprias necessidades da instituição e cada vez tem</p>
---------------------------	---------------------------------	---

mais sentido isto, não é, para nos um atendimento integrado tem todo o sentido, dá logo para fazer o cruzamento de dados, fazer uma filtragem e economizar recursos” (participante #5; RSP)

“nós tentamos que o nosso apoio e que a nossa resposta seja o mais abrangente possível e esse apoio, como temos várias valências, várias respostas sociais a funcionar, tenta ser o mais abrangente possível e tenta abranger a maior diversidade de áreas.” (participante #11; M)

“organizar um estrutura de apoio, um rede de suporte aquelas famílias que lhes permita ficar com os seus filhos e assumi-los. E, para nós, não fazia sentido nenhum estar a trabalhar a família sem trabalharmos as redes de suporte. Uma família é um sistema não é? Um sistema aberto e isso implica logo um trabalho em rede.” (participante #12, MTR)

“Portanto se as pessoas que tiverem dentro das entidades tiverem disponibilidade para serem canais e serem sistemas abertos, acho que é meio caminho andado para que uma rede funcione” (participante #12; ER)

Parcerias

“trabalhar sim senhora, mas com os parceiros que nos vão aparecendo no caminho” (participante #1, MTR)

“nós procuramos sempre que aquilo que se possa criar na obra social, em parceria com os diferentes interlocutores no processo”

(participante #2; RSP)

“Se nós tivermos os recursos, muito bem. Se não, nós conhecemos quem os tenha, na comunidade, e encaminhamos para lá”

(participante #4; R)

“Tentamos sempre ir mais além e isso faz-nos alargar horizontes para outras instituições e outras redes” (participante #4; ER)

“desde há 26 anos e, na medida dessas respostas, vamos tentando arranjar as parcerias e vamos tentando trabalhar essas parcerias” (participante #6; R)

“Este trabalho é feito em colaboração com entidades locais e nacionais bem como com outros grupos internacionais de solidariedade social” (participante #10; M)

“se nós não trabalharmos em rede o nosso trabalho não tem qualquer sentido”
(participante #12; MTR)

Sustentabilidade

“tem a ver com as instituições perceberem o potencial de trabalhar em rede, podemos não chegar tão rápido não é, mas de certeza que conseguimos chegar mais longe e conseguimos dar resposta mais consistentes à população” (participante #5; RSP)

“pondo em comunhão todas essas competências e todas essas qualificações, numa comunidade carenciada como a nossa podemos intervir com muito mais qualidade e

	com mais sustentabilidade” (participante #6; MTR) ER
Promoção de autonomia	<p>“eu quero é que as pessoas sejam autónomas e que atinjam um nível em que, progressivamente, vão se desligando e localmente vão respondendo ás suas necessidades, tem emprego, ter BA mais perto... nós queremos é que as pessoas façam o seu percurso e sejam autónomas sem a nossa intervenção” (participante #9; MS)</p> <p>“Tentamos ser um canal de minimização de riscos e danos para que a família possa ter mais autonomia e trabalhamos sempre com este objectivo, mas cada caso é um caso e cada família tem o seu timing de funcionar, de reagir, de ir mudando... “ (participante #13; M)</p>