



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

## Dinâmicas de Parceria na Rede Social de Torres Vedras

Ana Beatriz da Silva Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Políticas Públicas

Orientador:  
Paulo José Fernandes Pedroso, Professor Auxiliar Convidado,  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

## Dinâmicas de Parceria na Rede Social de Torres Vedras

Ana Beatriz da Silva Ferreira

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Políticas Públicas

Orientador:  
Paulo José Fernandes Pedroso, Professor Auxiliar Convidado,  
ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2018





## AGRADECIMENTOS

Início com um especial agradecimento ao meu avô Joaquim que infelizmente não me acompanhou fisicamente nesta etapa da minha vida, para a qual me incentivou a ter coragem para lutar para deslumbrar novos horizontes nos momentos mais angustiantes que se auspiciavam. Avô Joaquim, muito obrigado.

Não posso deixar de dar uma palavra de agradecimento à minha família que tanto me tem apoiado e incentivado e sem o seu incondicional carinho não conseguiria terminar esta dissertação devido às inúmeras vicissitudes da vida.

A elaboração desta dissertação contou com o apoio e colaboração incondicional de algumas instituições e pessoas que gostaria de agradecer:

Um agradecimento muito especial ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Pedroso, pelo inesgotável apoio, dedicação e compreensão que demonstrou nos momentos mais dramáticos da minha vida e pelos preciosos conselhos e orientação.

Os meus sinceros agradecimentos à Sra. Vereadora do Desenvolvimento Social da Câmara Municipal de Torres Vedras, Dra. Ana Umbelino, e à equipa técnica da Rede Social, Dra. Nélia Feliciano e Prof. Dra. Sílvia Silva, pelo apoio incondicional que me prestaram na elaboração desta investigação desde os primeiros contatos.

A todos os parceiros da Rede Social e seus representantes que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho: Associação de Socorros da Freguesia do Turcifal, Associação de Solidariedade e Ação Social de Matações, Associação para a Educação de Crianças Inadaptadas, Centro Social e Paroquial da Silveira, Centro Social e Paroquial de Torres Vedras, Instituto de Solidariedade Social, IP – Sector Mafra/ Torres Vedras do Centro Distrital de Lisboa, Junta de Freguesia de Santa Maria, São Pedro e Matações, Junta de Freguesia de São Pedro da Cadeira, Junta de Freguesia do Turcifal, Santa Casa da Misericórdia de Torres Vedras, União de Freguesias de A-dos-Cunhados e Maceira, União de Freguesias de Campelos e Outeiro da Cabeça.

Aos meus amigos.

## RESUMO

A presente dissertação incide sobre a temática do Programa da Rede Social e tem por objetivo geral a compreensão das dinâmicas de parceria estabelecidas entre os organismos públicos e as instituições particulares de solidariedade social que constituem a Rede Social de Torres Vedras. Deste modo, pretendeu-se saber qual o tipo de parceria que existe no âmbito da Rede Social de Torres Vedras.

Os contributos teóricos relativamente às características e tipologias de parceria orientam para a colocação das seguintes hipóteses de investigação: o tipo de parceria da Rede Social de Torres Vedras é explicada pelas características das suas estruturas alargadas e restritas, pela tipologia da sua liderança, tipo de acesso dos parceiros à rede, pelo modelo de planeamento adotado. O tipo de parceria existente enquadra-se na tipologia proposta por Luís Capucha, sendo a Rede Social de Torres Vedras uma parceria inovadora, formalista ou conservadora.

Os principais resultados revelam que a Rede Social de Torres Vedras é caracterizada pela liderança aberta, pela adesão livre dos seus membros, por uma organização ágil e pelo intercâmbio de experiências e recursos entre os parceiros e ao nível do planeamento é valorizado o planeamento estratégico. Assim, verifica-se que o tipo de parceria enquadra-se na tipologia proposta por Luís Capucha, sendo esta considerada inovadora ao nível do Conselho Local de Ação Social e das estruturas de parceria restritas e ele associadas.

**Palavras-chave:** parceria, dinâmicas de parceria, rede, rede social, governança, governança territorial

## SUMMARY

This dissertation focuses on the theme of the Social Network Program and its general objective is to understand the dynamics of partnership established between public bodies and the private social solidarity institutions that make up the Torres Vedras Social Network. In this way, we wanted to know what kind of partnership exists within the Social Network of Torres Vedras.

The theoretical contributions regarding the characteristics and types of partnership guide the placement of the following research hypotheses: the type of partnership of the Torres Vedras Social Network is explained by the characteristics of its broad and restricted structures, by the typology of its leadership, type access to the network, by the planning model adopted. The type of existing partnership fits into the typology proposed by Luís Capucha, and the Torres Vedras Social Network is an innovative, formalist or conservative partnership.

The main results show that Torres Vedras Social Network is characterized by open leadership, free membership of its members, an agile organization and the exchange of experiences and resources between partners and at the level of planning, strategic planning is valued. Thus, it can be seen that the type of partnership falls within the typology proposed by Luís Capucha, which is considered to be innovative at the level of the Local Council of Social Action and the associated and restricted partnership structures

**Keywords:** partnership, dynamics of partnership, network, social network, governance, territorial governance





## ÍNDICE

Índice de Quadros .....	vi
Índice de Tabelas.....	vi
Glossário de Siglas .....	vii
Introdução.....	1
Capítulo I – Enquadramento Conceptual .....	3
1.1- Parceria .....	3
1.2 – O conceito de rede social .....	11
1.3 – Governança territorial .....	12
Capítulo II – O Programa da Rede Social .....	17
2.1 – Enquadramento da medida política.....	17
Capítulo III – Metodologia e Métodos .....	21
3.1 – Metodologia .....	21
3.2 – Questões e hipóteses de investigação .....	22
Capítulo IV – Apresentação de resultados .....	25
4.1- Diversidade e Complementaridade da parceria .....	25
4.2- Construção da parceria.....	26
4.3 – Participação das instituições no processo de parceria .....	28
4.4- Dinamismo dos atores sociais .....	31
4.5- Dinamismo e funcionamento das parcerias .....	32
4.6 – Intervenção social com vista à resolução e mitigação dos problemas do território.....	37
4.7- Governança territorial .....	37
4.8- Apreciação e reflexão dos resultados .....	39
Conclusão .....	41
Bibliografia.....	45
Fontes .....	48
Anexos.....	I
Anexo A – .....	I
Anexo B– .....	XIII

## ÍNDICE DE QUADROS

1.1- Modelos- tipo de parcerias sociais .....	9
A.1 – Natureza jurídica dos parceiros da Rede social.....	I
A.2 – Número entidades públicas por áreas tuteladas pelos membros do Governo .....	I
A.3 – Número de IPSS’s por domínio de intervenção .....	II
A.4- – Número de IPSS’s por tipologia de respostas sociais .....	II
A.5 – Numero de intervenções dos parceiros por ano .....	IV
A.6 – Número de NE do CLAS que os parceiros integraram .....	VIII
A.7 – Tipologia dos membros da Rede Social relativamente ao nível de participação na rede.....	IX

## ÍNDICE DE TABELAS

4.1- Constrangimentos à dinamização do CLAS de Torres Vedras .....	33
4.2 – Potencialidades das CSIF’s e da CSF .....	34
4.3 – Constrangimentos ao processo de dinamização das CSIF’s e da CSF.....	35

## GLOSSÁRIO DE SIGLAS

Al. - Alínea

APECI- Associação Para Educação de Crianças Inadaptadas

Art.º- Artigo

CLAS- Conselho Local de Ação Social

CLASTV- Conselho Local de Ação Social de Torres Vedras

CSF- Comissão Social de Freguesia

CSIF – Comissão Social Interfreguesias

CSIFC – Comissão Social Interfreguesias da Cidade

CSIFI – Comissão Social Interfreguesias do Interior

CSIFL – Comissão Social Interfreguesias do Litoral

DL- Decreto-Lei

DN- Despacho Normativo

DS- Diagnóstico Social

IDS- Instituto de Desenvolvimento Social

IEFP- Instituto do Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

ISS, IP – Instituto de Segurança Social, Instituto Público

GT- Grupo de Trabalho

Nº - Número

NE- Núcleo Executivo

PDS- Plano de Desenvolvimento Social

RCM – Resolução do Conselho de Ministros

RSTV- Rede Social de Torres Vedras



## INTRODUÇÃO

A investigação que se apresenta tem por temática o Programa da Rede Social, tendo por problemática central o seu impacto nas parcerias locais no município de Torres Vedras. O tema versa sobre as dinâmicas de parceria local estabelecidas entre os organismos públicos e as Instituições Particulares de Solidariedade (IPSS) que aderiram à Rede Social de Torres Vedras (RSTV), com incidência nas várias estruturas de parceria ao nível do município e da freguesia, considerando a participação e partilha de recursos dos parceiros nos trabalhos desenvolvidos.

Deste modo, o objetivo geral da investigação centra-se na compreensão das dinâmicas de parceria estabelecidas entre os organismos públicos e as IPSS's que constituem a Rede Social de Torres Vedras. Por sua vez, este objetivo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: identificar e caracterizar o tipo de parcerias criadas no âmbito da rede social, aferir o modo de participação e de partilha de conhecimentos, de recursos (físicos, financeiros, técnicos e humanos) necessários para o alcançar os resultados esperados nos projetos e atividades realizados com o intuito de responder às necessidades dos munícipes.

Na componente empírica procedeu-se à análise documental das atas das sessões plenárias e do Núcleo Executivo dos organismos da Rede Social de Torres Vedras e dos instrumentos de planeamento elaborados desde a sua génese. Procedeu-se ainda à realização de entrevistas aos atores políticos, representantes de organismos públicos com intervenção no município, à coordenação técnica das parcerias quando existem e aos técnicos que representam as IPSS's no Conselho Local de Ação Social tendo em conta o critério da participação nos Núcleos Executivos e o dinamismo das entidades no âmbito da sua atividade institucional.

O Programa da Rede Social, inovador para a época, veio criar uma nova metodologia de trabalho no âmbito da intervenção social, implicando o envolvimento dos vários agentes locais na criação de respostas consideradas adequadas para responder aos problemas existentes, promovendo o desenvolvimento social e integrando ao nível mais próximo possível as populações, sendo materializado ao nível territorial pela constituição dos conselhos locais de ação social e das comissões sociais de freguesia em todo o território continental.

O trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo é definido o problema de investigação e feita a revisão da literatura tendo como conceitos centrais parceria,

rede e governança. O segundo descreve a medida política em apreço com base no modelo das etapas das políticas públicas. O terceiro capítulo define as metodologias de investigação empírica. No quarto capítulo, partindo da formulação das hipóteses enunciadas são apresentados os resultados da investigação. A parte final da dissertação – a conclusão - responde à pergunta de partida procedendo-se à caracterização e identificação do tipo de parceria da rede social em estudo.

## CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

### 1.1- Parceria

As parcerias ou redes sociais de parceiros são, como escreve Pedro Hespanha, estruturas de ação conjunta que intervêm de modo articulado, com o objetivo de encontrar respostas para a multiplicidade dos problemas sociais, envolvendo os agentes sociais e económicos dos vários setores, partilhando os recursos e mobilizando o capital social (2008:8-9).

Na definição de Ana Esgaio e Hermano Carmo, a parceria é um conjunto de atores sociais de natureza diversificada e com entidade própria que se complementam mediante a articulação das suas competências individuais, procurando o empoderamento coletivo alicerçado na colaboração e confiança mútua (2010: 13-18). A concretização das parcerias pressupõe que os agentes sociais envolvidos tenham naturezas e atividades diferenciadas mobilizando metodologias específicas e distintas durante a sua atuação, com diversos níveis de domínio financeiro e de influência sobre o poder político e na sociedade civil. As parcerias são concretizadas entre os agentes sociais de uma determinada área geográfica com incidência a nível local através de um projeto criado a partir dos objetivos comuns e do modelo de implementação criados por si (Carrilho, 2008: 86). O relacionamento entre os atores sociais é dinamizado mediante a *“clarificação e definição dos objetivos de cada instituição, do projeto e dos objetivos e metas específicas; desenvolvimento do diagnóstico; da definição e concretização de tarefas que permitam atingir os objetivos baseados na disponibilidade e partilha de recursos humanos, físicos e materiais e na definição e aplicação da avaliação de resultados e processos”* (Carrilho, 2007:117).

Importa ainda referir que a atuação em parceria antevê a constituição de equipas de intervenção interdisciplinares e pressupõe a alteração da metodologia do trabalho desenvolvido no seio da parceria, por um lado, e nas estruturas organizacionais nas próprias instituições de origem, por outro (Carrilho, 2008: 87), sendo imprescindível *“um enquadramento organizativo mediante a celebração de um protocolo, ou mesmo um contrato, entre parceiros com explicitação mais ou menos formal, de deveres e direitos das instituições parceiras* (Carrilho, 2008: 90).

As parcerias têm potencialidades e limitações que, podem condicionar os resultados dos processos levando, por vezes, ao seu insucesso (Carrilho, 2007:117; Hespanha, 2008:8-9).

Na criação e desenvolvimento de parcerias há potencialidades e vantagens. A criação das parcerias sociais permite o conhecimento da realidade social e a criação de respostas planeadas e coordenadas entre os parceiros, com vista à resolução dos problemas identificados. Permite também um bom aproveitamento das competências, a capitalização das experiências e conhecimentos dos seus membros, uma gestão mais eficiente dos recursos existentes e a criação de planos estratégicos de intervenção baseados nos objetivos comuns.

As respostas criadas reduzem a duplicação das mesmas no mesmo território e da intervenção direta junto das famílias e dos indivíduos, a descontinuidade das intervenções bem como o choque entre intervenções divergentes e o desperdício de recursos e energias existentes no mesmo território. Acresce ainda que o estabelecimento de parcerias locais permite que os agentes políticos, sociais e económicos com atuação ao nível local tenham um papel ativo na execução das políticas nacionais mediante a criação e gestão de projetos adequando-os às especificidades do seu território (Hespanha, 2008:8-9) e da responsabilização comum dos riscos e benefícios resultantes das suas ações (Carrilho, 2008: 85).

Existem vários problemas que podem colocar em causa o funcionamento das estruturas de parceria e ter impactos negativos a nível da sua eficácia. As limitações das parcerias são agrupadas em dois níveis de análise, nomeadamente, as condições necessárias para o desenvolvimento dos seus processos e o funcionamento a nível da utilização dos recursos necessários para a concretização dos seus objetivos (Nogueira, 2005:35; Carrilho, 2007:121).

As limitações associadas ao desenvolvimento dos processos são a cultura organizacional e a segmentação das intervenções na parceria, as condições externas à parceria e, por fim, a definição do género de parceria ao nível da sua coordenação das normas e modelo de funcionamento (Carrilho, 2007:121).É, por isso, fundamental, na perspetiva de Estivil et al., definir e clarificar os seus objetivos com todos os membros e evitar o excesso de protagonismo da entidade promotora. É igualmente importante não constituir redes de parceria muito dispersas devido ao facto de acarretar problemas ao seu funcionamento (Estivil et al., 1994, citado por Carrilho, 2007:121). Rodrigues e Stoer vão mais longe ao afirmar que no desenho da parceria devem ser envolvidos os seus membros, ou seja, esta deve ser a primeira etapa do seu processo de constituição (1998:44).



Hespanha refere os problemas de legitimidade social devido ao facto dos parceiros não disporem de autoridade socialmente reconhecida e das autarquias locais até recentemente não terem legitimidade política nem experiência em intervenção territorial. Para além disso, a imagem negativa criada pelos parceiros sociais em relação aos organismos e serviços de proximidade do Estado devido à sua incapacidade de resposta, a rotina e a burocracia colocam em causa a sua legitimidade social e a mobilização dos seus conhecimentos e experiências necessárias ao desenvolvimento de projetos e ações (Hespanha, 2008: 9).

A cultura organizacional das parcerias é influenciada pela presença ou ausência de uma cultura de parceria (Carrilho, 2007:121-122), havendo o risco de tornar-se diminuta a partilha de informação e a comunicação entre si criando um obstáculo à criação de cultura e identidade partilhada entre os seus membros. O enquadramento e o modo de funcionamento das instituições parceiras limita o desenvolvimento das parcerias devido à existência de culturas organizacionais e modelos de gestão incompatíveis entre si, resistência à mudança e a formas de gestão tradicionais (Nogueira, 2005:35).

Existem ainda limitações devido à falta de motivação necessária a uma adesão livre à parceria e ao desconhecimento dos aspetos positivos da participação efetiva nos trabalhos da parceria. Para além disso, “os parceiros têm interesses, objetivos institucionais, níveis de responsabilização, valores e modelos de desenvolvimento diferenciados entre si” (Hespanha, 2008: 9-10).

Tiago Carrilho considera que o grau da formalidade da parceria e a forma como os seus membros partilham os recursos das instituições de origem limitam o funcionamento e a execução dos seus projetos. Para além disso, quando os regulamentos são “pormenorizados e rígidos dificultam a flexibilidade na articulação e dispersa os esforços de negociação e aproximação dos atores em questões formais, desviando a atenção para as tarefas concretas (2007: 122-123).

Os estudos realizados por vários autores evidenciam a existência de vários tipos de parcerias em função dos indicadores mobilizados como os objetivos a alcançar, o nível de composição e a forma de liderança. É, por isso, importante, remeter a reflexão para a sua identificação e caracterização.

Uma das tipologias de parceria é a parceria local que “corresponde à constituição de uma rede de relações e solidariedade ao nível local, visando uma maior valorização das potencialidades e enriquecer as ações setoriais numa reflexão “transversal e multissetorial” (Observatório

Europeu LEADER, 1997:1). As parcerias locais iniciam-se por iniciativa de indivíduos que procuram intervir ativamente na comunidade local, a nível económico, social e cultural, orientando-se para as questões sociais, ou por iniciativa dos poderes políticos para responder às necessidades das populações, num determinado território ou a nível nacional em função da natureza do problema que procuram responder. As parcerias locais são mais eficientes e eficazes quando são desenvolvidas a partir das lógicas de gestão que se ocupa da obtenção e distribuição dos recursos financeiros e da lógica de animação do desenvolvimento ou identidade que procura responder às necessidades do território, mobilizando os atores sociais numa lógica de cidadania e alteração dos seus comportamentos com vista ao desenvolvimento local (Observatório Europeu LEADER: 1997: 13-14).

Selsk e Parker analisam a tipologia das parcerias transsectoriais, constituídas por atores sociais dos vários setores, de acordo com as várias etapas cronológicas da parceria e a partir de diferentes plataformas conceptuais em função dos objetivos e interesses distintos. Referem a plataforma da dependência de recursos - centralizada na obtenção de maior qualidade e quantidade dos recursos, competências e capacidades para alcançar as suas próprias necessidades que não obteriam individualmente. Referem ainda a plataforma da questão social - focada na consciencialização dos atores sociais para a necessidade de analisar os problemas multissetoriais em conjunto, e a análise do setor societal que focaliza o estudo nas parcerias estabelecidas entre as organizações sem fins lucrativos, os organismos e instituições públicas, as instituições com fins lucrativos com vista à resolução dos problemas sociais emergentes (Selsk e Parker, 2005, citados por Troni, 2014: 16-18), abordando temáticas como a governança, dos papéis e funções dos atores sociais e as tensões que ocorrem associadas ao poder e à identidade que decorrem do processo da parceria (Troni, 2014: 18).

As parcerias, a nível da sua dimensão, podem ser restritas ou alargadas. As parcerias alargadas possibilitam uma maior troca de experiências entre as instituições sobre os problemas e as necessidades do território, um maior número de recursos físicos e técnicos disponibilizados pelos parceiros e, por consequente, o aumento do âmbito de intervenção no mesmo território local (Capucha, 1998:127).

A organização das parcerias e a abrangência dos parceiros nas suas reuniões dependem do tipo de projeto que será implementado localmente e o número de instituições e beneficiários en-

volvidos no mesmo. Neste sentido, existem estruturas que constituíram organismos destinados à deliberação necessária para a resolução dos problemas locais, com reuniões esporádicas e envolvendo todos os seus membros, e estruturas mais reduzidas, de carácter executivo, destinadas à análise de problemas à apresentação de propostas para a solução dos mesmos. Neste tipo de estruturas os membros são integrados em conformidade com os assuntos que serão abordados (Capucha, 1998:129-130).

A nível da forma de liderança das parcerias são identificadas duas tipologias: fechada e aberta. Na liderança fechada a entidade responsável pela coordenação toma decisões de forma autónoma ou após auscultação dos parceiros, responsabilizando-se pelos procedimentos administrativos, levando, no entanto, à desmotivação e à desresponsabilização dos restantes membros. A liderança aberta mais eficaz e eficiente é caracterizada pelo papel mais ativo dos parceiros nos vários momentos dos processos (análise dos problemas, apresentação e discurso de possíveis soluções, decisão final em consenso entre si) (Capucha, 1998:128-129), pela criação de estruturas e organismos que possibilitem a agilidade da criação das medidas, dos projetos e implementação e da sua integração no “terreno”, bem como pelo estabelecimento claro das competências e funções dos órgãos de decisão e de execução implicando a realização de reuniões de âmbito operacional e outras extraordinárias para decisões de carácter estratégico (Capucha, 1998: 152).

Para o bom funcionamento das parcerias e para uma maior disponibilidade dos parceiros e partilha dos recursos existem duas modalidades de integração: pela conflitualidade e pela solidariedade ativa. Uma integração conflituosa dos membros pode ser difusa, associada à existência de convergências pontuais decorrentes da forma de atuação da parceria ou à necessidade de algumas instituições se pronunciarem com vista ao protagonismo, ou paralisante, levando à desmotivação dos parceiros que procuram colaborar de forma ativa nos trabalhos desenvolvidos pelas parcerias. A integração dos parceiros pela solidariedade ativa é o modo mais eficaz na medida em que permite um bom relacionamento entre os parceiros, um funcionamento articulado, a entreajuda e um desempenho ativo de todos os seus membros (Capucha, 1998: 130-131).

As parcerias sociais são constituídas com o objetivo de solucionar ou mitigar os problemas sociais criando respostas concretas (Nelson e Zadek, 2000, citado por Troni, 2014: 20-21) e integrando atores sociais dos vários setores de acordo com os objetivos traçados (Selsky e Parker, 2005, citados por Troni, 2014: 19). Na perspectiva de Nelson e Zadek, as parcerias sociais têm

como princípios orientadores a definição “ de objetivos específicos com vista a obter benefícios sociais através da ação coletiva”, respostas inovadoras para os problemas sociais e fomento da inovação social, da integração dos diferentes setores na parceria, da adesão livre de todos os parceiros e a existência de sinergias através da partilha efetiva de investimentos e riscos de todos os seus membros. Os resultados e benefícios das parcerias sociais são tanto mais eficaz e eficientes quanto maior for a cooperação entre os seus elementos chave ao nível do contexto, do projeto, dos participantes a envolver, do modo de organização e da definição dos resultados a alcançar através da ação coletiva (Nelson e Zadek, 2000, citados por Troni, 2014: 20-21).

O estudo feito na avaliação da fase experimental de lançamento do rendimento mínimo enuncia a existência de três modelos-tipo de parcerias sociais: o inovador, o formalista, o conservador (Capucha, 1998:137), cujas características típicas são enunciadas no quadro seguinte:

Quadro 1.1 - Modelos-tipo das parcerias sociais

Modelo de parceria	Acesso à Rede Social	Organização da parceria	Planeamento Estratégico
Inovadores	<p>Ampla e diversificada divulgação da informação à comunidade</p> <p>Prioridade na resolução ou mitigação dos problemas dos grupos mais desfavorecidos</p> <p>Diagnósticos abertos e participados com atualização sistemática</p> <p>Agilidade na aprovação dos projetos e ações</p> <p>Agilidade na aprovação dos pareceres solicitados</p> <p>Acompanhamento ativo da concretização das ações</p>	<p>Liderança aberta e activa</p> <p>Decisões tomadas por consenso entre os parceiros</p> <p>Organização ágil integrando os técnicos do terreno</p> <p>Divisão do trabalho clara</p> <p>Reuniões regulares e extraordinárias</p> <p>Parcerias alargadas</p> <p>Solidariedade entre os parceiros</p> <p>Cultura de parceria (intercâmbio de experiências e recursos) e conflitualidade estimulante</p> <p>Simetria e contratualização entre parceiros</p>	<p>Valorização do planeamento estratégico e participado</p> <p>Consciencialização dos parceiros sobre os direitos e deveres dos parceiros</p> <p>Prioridade ao combate efetivo da pobreza e da exclusão social e promoção da inclusão e coesão social</p> <p>Procura de respostas inovadoras</p> <p>Criação de modelos de intervenção e de respostas inovadoras que façam face às novas problemáticas e alterações sociais</p> <p>Potencialização e utilização dos recursos existentes congregando-os nos projetos locais de desenvolvimento participado</p> <p>Articulação com outros projetos existente e integração dos objetivos e prioridades dos planos nacionais, regionais e locais nos planos desenvolvimento social</p> <p>Acompanhamento efetivo e sistemático das ações</p>
Formalistas	<p>Divulgação tradicional/ burocrática da informação da e contatos individuais</p> <p>Ausência da definição de prioridades na criação de projetos que respondam aos problemas dos grupos-alvos</p> <p>Teorias implícitas em vez da realização de diagnósticos sociais rigorosos</p> <p>Rotina de aprovação dos projetos e pareceres em sessões</p>	<p>Liderança com tendência centralizadora e abertura moderada</p> <p>Debate dos assuntos e decisões institucionais</p> <p>Organização privilegia os parceiros obrigatórios</p> <p>Núcleo Executivo rígido</p> <p>Reuniões regulares e de rotina</p> <p>Parceria pouco abrangente e alargada</p> <p>Solidariedade formal entre parceiros</p> <p>Intercâmbios limitados na parceria</p>	<p>Valorização relativa do planeamento estratégico</p> <p>Consciência difusa dos parceiros relativamente aos seus direitos e deveres</p> <p>Ausência na definição de prioridades na criação de projetos que respondam aos problemas dos grupos-alvo</p> <p>Adaptação das respostas aos recursos existentes</p> <p>Utilização rotineira de recursos existentes</p> <p>Articulação com outros projetos existentes e integração de objetivos dos planos nacionais, regionais e locais</p> <p>Acompanhamento dos projetos e ações da rede social</p>

Modelo de parceria	Acesso à Rede Social	Organização da parceria	Planeamento Estratégico
	plenárias Acompanhamento formal da concretização das ações		
Conservadores	Divulgação tradicional/ burocrática da informação Prioridade na resolução dos problemas identificados ao nível das instituições parceiras Ausência de diagnósticos sociais Aprovação burocrática na apresentação dos projetos e dos pareceres solicitados Pouco acompanhamento das ações desenvolvidas	Liderança fechada Decisões institucionais sem consultar os parceiros Organização rígida e burocrática Desigualdade entre parceiros obrigatórios e não obrigatórios Reuniões irregulares Parceria restrita ou pouco abrangente Conflitualidade paralisante na parceria A parceria é o somatório dos parceiros	Secundarização do planeamento estratégico na definição dos projetos e ações da parceria Ausência do esforço em consciencializar os parceiros sobre os direitos e deveres Predomínio das soluções assistenciais Continuidade das ações tradicionais das instituições As ações e os projetos são o somatório dos recursos existentes nas instituições parceiras Escassa articulação com outros projetos e integração de objetivos e prioridades dos planos nacionais, regionais e locais nos planos de desenvolvimento social Acompanhamento pontual da execução dos projetos

Adaptado de Capucha, 1998:138-13

## 1.2 – O conceito de rede social

A constituição de redes é benéfica para as organizações que a integram garantindo o alcance dos resultados inatingíveis numa ação individualizada; a inovação dos projetos individuais dos parceiros; promove uma evolução contínua dos seus membros através da capacidade de aprendizagem coletiva; “reduz a dispersão de esforços e tempo e torna-se uma alternativa à rigidez organizacional das instituições de origem” (Marcon e Moinet, 2000 citado por Balestrin e Vargas, 2004: 2013).

As redes sociais caracterizam-se pelos princípios da interdependência dos seus atores sociais e das suas ações; a transação dos recursos disponíveis (material e imaterial); as suas estruturas (social, económica e política) e implicam uma relação permanente entre os seus membros; criando oportunidades aos seus membros quando desenvolvem ações conjuntas ou restringem as ações individuais (Wellman e Berkowitz, 1991, citado por Portugal, 2007: 6-7).

Emílio Alves considera que uma rede social é “um conjunto, mais ou menos estruturado, de laços e relações entre atores sociais, acompanhadas muitas vezes, por experiências e atitudes, implícitas nas interações sociais, as quais, encetadas de forma regular e duradoura, lhes permite a capacidade de construção e de mudança, não só pelas próprias entidades (individuais e coletivas) mas também das entidades dos outros com quem constroem as respetivas redes de relacionamento” (Alves, 2010:31).

A criação e o dinamismo das redes sociais locais estão dependentes do sentimento de pertença e da identificação dos atores sociais locais na medida em que quanto maior for o seu sentimento de pertença maior é a probabilidade de serem criadas medidas políticas e respostas no território para responder às suas necessidades de acordo com a sua própria especificidade (Ruivo, 2000: 37-39).

A proveniência e a identificação dos responsáveis e interventores que vão implementar e/ou criar as medidas políticas e os projetos de intervenção social nos territórios é igualmente determinante na sua motivação e pelo interesse em proporcionar melhores condições de vida às populações locais. O poder dos atores sociais que assumem a liderança dos projetos a desenvolver nos territórios locais pode ser determinante para alcançar os objetivos delimitados na medida em que conseguem obter benefícios (recursos e apoios de carácter institucional ou processual)

indispensáveis para a intervenção. O poder destes atores sociais permite uma intervenção social mais célere, dinâmica e com melhores resultados (Ruivo, 2000: 48-50), podendo, nas situações em que estes não estão mandatados com autonomia e poder de decisão sem consulta prévia se tornar num constrangimento ao funcionamento da rede.

Nas redes locais, segundo Fernando Ruivo, tende a existir uma entidade que coordena as ações ao nível concelhio, que dependente de vários fatores como o protagonismo dos atores políticos ou a visibilidade dos problemas poderá ser assumida pela Câmara Municipal, tornando-se, assim, num elemento aglutinador dos seus elementos e dinamizador das suas atividades. Existem outras redes em que não é visível a existência de uma entidade coordenadora, tendencialmente, nas áreas geográficas extensas com grande densidade populacional e com muitos problemas sociais, que de um modo geral não funcionam levando à atomização das suas intervenções (Ruivo, 2000:36-38).

### **1.3 Governança Territorial**

O conceito de governança é entendido por Rodrigues como um processo que implica envolver os diversos atores sociais na sua generalidade (população-alvo, técnicos, agentes económicos), os municípios e o Estado Central na partilha do poder e das responsabilidades na definição e execução de estratégias que contribuam para o desenvolvimento local, resultantes de um planeamento participado. Na perspetiva do mesmo autor, só existe governança quando é exercida a cidadania ativa, “na criação de estratégias de ação coletiva e de políticas públicas”, mediante uma análise sistémica e integrada e a valorização das sinergias e racionalidades dos recursos existentes com vista a suprimir as debilidades do território” (2005: 26-33). Estando, assim, associada um novo modelo de governação em que o estado central partilha a responsabilidade de desenhar e implementar as medidas de política pública com os restantes atores sociais (Rhodes, 1996 citado por Ferreira, 2012:12). A governança está associada à gestão das redes que constituem uma alternativa aos sistemas hierarquizados (Rhodes, 1996 citado por Ferreira, 2012:7) devendo, por isso, ser entendida como governança em rede dado que esta se faz com redes e através de redes (Rhodes, 1996 citado por Ferreira, 2012:2).



A intervenção social baseada no processo de governança implica a responsabilização dos parceiros sociais (“terceiro setor” e agentes económicos privados locais) e dos órgãos descentralizados do poder central, a partilha do poder e a capacidade de decisão (Rodrigues, 2005: 29-30); “a transparência na gestão dos recursos e a sua utilização em prol do desenvolvimento sustentado, eficiente e equitativo do ponto de vista social”, a “cultura de parceria horizontal e de responsabilidade partilhada na decisão, a submeter à discussão crítica e prestação de contas (*accountability*) por parte dos órgãos da governação e dos parceiros envolvidos”, a transparência na assunção de estratégias e interesses, possibilidade de questionar as práticas de poder hierárquico estabelecido, assunção de divergências, debate e discussão crítica de opções, perspectiva e decisões e uma avaliação rigorosa e permanente do trabalho desenvolvido; a “inovação dos procedimentos metodológicos na gestão, da administração e planeamento de ação coletiva” (Rodrigues, 2005: 27).

A literatura evidencia a existência de várias tipologias de governança – redes de governança, governança em rede e governança territorial - que serão discutidas de seguida.

Borzel (1998) considera “as redes de governança como um conjunto relativamente estável de relações interdependentes, ligando um conjunto de atores com interesses comuns relativamente a uma política e trocam recursos para conseguir esses mesmos fins” (Borzel, 1998 citado por Ferreira, 2012: 25), aumentando a eficiência devido à pró atividade dos atores sociais na identificação dos problemas e na criação das respostas para os mesmos apoiadas num conhecimento mais fino e rigoroso da realidade social sustentado nas informações partilhadas pelos seus membros e ao envolvimento dos atores no processo de decisão incrementando-lhes um sentimento de coresponsabilidade (Sorensen e Torfing, 2005 citado por Ferreira, 2012: 29-30).

Klijn (2008) entende a governança em rede como um processo no qual são formalizadas e implementadas medidas de política públicas pelo Governo, pelas empresas e sociedade civil (Klijn, 2008 citado por Ferreira, 2012:32). Na perspectiva de Rhodes, a governança em rede é caracterizada pela interdependência contínua entre os seus membros com o intuito de definir os objetivos da rede e de partilhar os recursos, as relações são orientadas pelas regras definidas e acordadas pelos atores sociais e apoiadas na confiança e na autonomia relativamente ao Estado. As redes podem, no entanto, ser coordenadas pelo Estado (Rhodes, 1996 citado por Ferreira, 2012:33). Souresen e Torfing corroboram esta posição ao caraterizar a “governança em rede como uma articulação horizontal e estável entre os atores sociais que se encontram interdependen-

tes, sem prejuízo da sua autonomia, mediante negociações enquadradas nas normas, regras, conhecimentos e imaginários sociais institucionalizados e autorregulados por agências externas à rede e pelo seu contributo para um fim público, criado a partir do consenso das perspetivas, ideias e planos dos seus participantes (Souresen e Torfing, 2005, citado por Ferreira, 2012:34). A abordagem destes autores diferencia-se da enunciada por Rhodes ao referenciar que estas redes são constituídas com o objetivo de alcançar um fim público, condicionando, assim, a natureza dos atores sociais que a constituem, a sua estrutura e a sua eficácia enquanto estrutura de enquadramento e mobilizadora das dinamizadoras (Ferreira, 2012:35).

A governança territorial é entendida como um processo de planeamento e gestão das dinâmicas territoriais (Dallabrida, 2015:325) que envolvendo os vários atores sociais de tipologias diferenciadas (sociedade civil, estado e empresas) (Dallabrida, 2015:310) procuram o desenvolvimento de um determinado território local (Davoudi et al, 2008, citado por Ferreira, 2012: 17) mediante a concretização de ações inovadoras (Dallabrida, 2015:325). Farinos Dasi considera a governança territorial como um processo de gestão de dinâmicas territoriais numa ótica inovadora, partilhada e colaborativa (Farinós Dasi citado por Ferrão, 2010: 134), pressupondo um modelo de governação alicerçado na articulação das políticas públicas setoriais e de base territorial e numa lógica de cooperação entre os atores sociais (Ferrão, 2010:134).

A intervenção através dos mecanismos da governança territorial tem com consideração os princípios do equilíbrio e representatividade dos atores envolvidos; a garantia da legitimidade da decisão; a construção de mecanismos de relacionamento; a definição do território onde incide a intervenção; a conceção de motores de confiança e motivação; definição dos objetivos; criação de mecanismos que garantam a prestação de contas, promoção de ferramentas de aprendizagem coletiva e a definição de formas de participação dos seus membros (Carmo, 2014:45).

A formalização e concretização das políticas públicas alicerçadas nos princípios da governança territorial tem potencialidades e limitações que, sumariamente, se enuncia. Ao nível das potencialidades destaca-se o incentivo à criação de ações inovadoras e/ou investimentos financeiros elevados devido à partilha do risco entre os parceiros, consolidação de culturas institucionais e organizacionais apoiadas no diálogo e confiança e disseminação de boas práticas. No que respeita às limitações com maior impacto salienta-se o fato das parcerias serem constituídas com o objetivo de preencher os requisitos formais para obter recursos financeiros; a discrepância entre

os objetivos traçados e os resultados alcançados e os diferentes níveis de capacidade e disponibilidade das organizações envolvidas em participar nas respostas inovadoras (Ferrão, 2010:135).



## CAPÍTULO II

### O PROGRAMA DA REDE SOCIAL

#### 2.1 Enquadramento da medida política

Nas décadas de 80 e 90, as políticas sociais de combate à pobreza e à exclusão social sofreram profundas alterações, salientando-se as políticas sociais ativas que passaram a privilegiar a criação de parcerias entre os atores locais, público e privados e a estimular a participação da sociedade civil (Alves, 2010: 46-47) impulsionadas pela influência externa devido à adesão de Portugal à União Europeia, possibilitando o acesso a um conjunto de fundos comunitários, com incidência nas áreas do emprego e social, ao aderir aos II e III Programas Europeus da Luta Contra a Pobreza (Alves, 2010:56-57 e Godinho e Henriques, 2012:8). As experiências decorrentes dos vários projetos permitiram a criação de uma rede de carácter informal que seria legitimada através da medida da Rede Social mediante a conceção de políticas sociais através de estruturas participadas de carácter local disseminadas em todo o território continental (Godinho e Henriques, 2012:8).

É neste contexto que foi criada a Rede Social em 1997, pelo XIII Governo Constitucional, através da RCM nº197/97 de 28 de novembro, que reconhece publicamente a importância das redes de solidariedade primária ao considerá-las fundamentais para a concretização da medida política (RCM nº 197/97, 28 de novembro).

A RCM 197/97, para além de ter enunciado os objetivos da medida política é entendida, por Godinho e Henriques, “como uma carta de princípios para a criação de novas políticas sociais apoiadas na metodologia de parcerias efetivas na concretização dos seus objetivos enuncia os parceiros que devem ser convidados para aderir livremente e participar nos trabalhos da Rede Social” (Godinho e Henriques, 2012:10).

A medida política em apreço foi criada com o objetivo de garantir uma maior eficácia e uma maior cobertura e organização do conjunto de respostas sociais e equipamentos sociais ao nível local, criando mecanismos de informação entre parceiros e a população em geral; promover o planeamento social integrado e sistemático, potencializando as sinergias, competências e recursos existentes a nível endógeno e exógeno, respondendo positivamente às expectativas da participação nas políticas públicas da denominada sociedade civil organizada (3º sector); a melhoria das condições da concretização das políticas públicas, de carácter multisectorial dando, no entanto, a

prioridade ao combate da pobreza e da exclusão social, promovendo a inclusão social (Art<sup>os</sup> 1<sup>o</sup> a 4<sup>o</sup> da RCM 197/97, 28 novembro e n<sup>o</sup> 1 do Art.º 3<sup>o</sup> do DL n<sup>o</sup> 115/2006, 14 de junho).

Com a implementação do Programa Piloto da Rede Social, desenvolvido entre 1999 e 2001 em 38 concelhos de Portugal Continental, surgiram várias tensões que colocavam em causa a concretização da medida política, destacando-se a atribuição da presidência dos Conselhos Locais de Ação Social (CLAS) e das Comissões Sociais de Freguesia (CSF) aos presidentes das câmaras municipais e aos presidentes das juntas de freguesia, respetivamente, o que, segundo Rui Godinho e José Manuel Henriques criou uma “assimetria de poder entre o poder local e as IPSS” (Godinho e Henriques, 2012:11) que viria a ser corrigida pela Declaração de Retificação n<sup>o</sup> 10-O/98, 30 de maio. A Declaração de Retificação esclarecesse que os organismos referenciados anteriormente, em princípio, são presididos pelo Presidente da Junta de Freguesia e pelo Presidente da Câmara Municipal.

As Juntas de Freguesia tiveram dificuldade em implementar as CSF, devido a não terem experiência em intervenção social nem técnicos habilitados para o fazerem. Para além disso, foi detetada incapacidade orçamental para o recrutamento destes profissionais e a necessidade de sensibilizar os atores políticos ao nível das autarquias e os dirigentes locais (IDS, 2001:7 e Godinho e Henriques, 2012:11).

Para mitigar este constrangimento foi concebido o Programa de Apoio à Implementação da Rede Social, regulamentado através do Despacho Normativo n<sup>o</sup> 8/2002, 12 de fevereiro, “criando as condições necessárias para a sustentabilidade do Programa da Rede Social nos concelhos e nas freguesias de Portugal Continental, durante um período de dois anos”. As autarquias locais, na qualidade de promotoras da implementação do Programa, passaram a beneficiar de apoio técnico na criação dos seus organismos e da atribuição de apoio financeiro para qualificação dos recursos humanos e para o seu recrutamento quando necessário (DN n<sup>o</sup> 8/2002, de 12 de fevereiro).

O diploma em apreço tem por objeto “a regulamentação do Programa de Apoio à Implementação da Rede Social” (Art.º. DN n<sup>o</sup> 8/2002, de 12 de fevereiro), no entanto, foi mais longe ao definir o modelo de funcionamento da Rede Social até então inexistente. A definição do modelo de funcionamento trouxe alterações profundas a diversos níveis. Em primeiro lugar, o nível central de atuação passou do nível mais próximo das populações (freguesias) para um nível supe-

rior (o município), contrariando o definido pela RCM 197/97, de 28 de novembro. Em segundo lugar, a Rede Social começou por reconhecer a importância das denominadas organizações da solidariedade social, tornando-se num programa que não só regulamenta os trabalhos dos organismos da Rede Social como também ficou sujeito à supervisão da Administração Central e cria a obrigatoriedade de elaborar instrumentos de planeamento (Godinho e Henriques, 2012:12). Os CLAS e as CSF começam a ser obrigados a elaborar diagnósticos sociais abertos e em atualização permanente: o Plano de Desenvolvimento Social (PDS), o Plano de Ação Anual e relatórios intercalares e finais (Art. 6º, 7º e 13º do DN nº 8/2002, 12 de fevereiro).

As alterações introduzidas pelo diploma em apreço mudaram o sistema de coordenação da Rede Social, deixando se ser horizontal para assumir uma coordenação vertical, mediante a supervisão dos organismos do Estado, nomeadamente do IDS e após a sua extinção do Instituto de Segurança Social, IP (ISS,IP), que têm como responsabilidade o acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelas redes sociais locais a nível do município e das freguesias (Art.º 14 do DN 8/2002, 12 de fevereiro). Os trabalhos da Rede Social passaram a ser desenvolvidos mediante as orientações da administração central que legitimou os procedimentos da concretização da medida política e definiu os seus objetivos específicos para todo o território continental (DN nº 8/2002, 12 de fevereiro e Godinho e Henriques, 2012: 12).

Em 2006, a Rede Social terminou o período experimental, iniciando o ciclo da institucionalização, em que se tornou numa estrutura orgânica regulamentada pelo DL nº 115/2006, de 14 de junho. O diploma consagrou os princípios e as finalidades e reformulou os objetivos traçados para a medida política na RCM nº 197/97, 28 de novembro, que também definiu a sua estrutura orgânica, o modo de funcionamento e as competências dos organismos do nível nacional continental para ao local (Art.º1º DL nº 115/2006, 14 de junho).

A estrutura orgânica da Rede Social é formada por vários organismos com incidência a nível concelhio e infraconcelhio (freguesias e município), bem como ao nível supraconcelhio (plataformas equivalentes a NUT III) cuja “coordenação é assegurada pelo diretor do centro distrital da segurança social” que reporta a informação para níveis hierárquicos superiores do ISS, IP (DL nº 115/2006, 14 de junho).

A Rede Social integra estruturas de parceria alargada ao nível do Município – CLAS e das freguesias – as CSF e as CSIF, (RCM nº 197/97, de 28 de novembro e Art.ºs 11 e 12º do DL nº

115/2006, 14 de junho). Estão ainda previstas outras estruturas de parceria restritas, de dimensão mais reduzida designadamente, os grupos de trabalho e os núcleos executivos integrados nas CSF e nos CLAS (Art.º 11º e 19º do DL nº 115/2006, 14 de junho; Alves, 2010:117-118).

Os núcleos executivos (NE) são constituídos por membros do CLAS (ao nível do município) ou das CSF (freguesia) eleitos pelos respetivos plenários de dois em dois anos. Os núcleos executivos do CLAS são constituídos obrigatoriamente por um representante do ISS, IP, um membro da câmara municipal e um representante de uma entidade sem fins lucrativos eleita entre os seus pares membros da rede social local. O núcleo executivo é a estrutura responsável pela dinamização das parcerias locais e tem competências de carácter executivo e operacional (Art.º nº 25 ao 27º do DL nº 115/2006, 14 de junho), enquanto que os grupos de trabalho (GT) procuram responder às necessidades locais aprofundando e analisando os problemas sociais com vista à criação de propostas de intervenção para resolução dos mesmos, cuja durabilidade se encontra dependente do tempo necessário para o exercício das funções que lhe foram atribuídas pelo plenário. Esta estrutura é caracterizada pela maior flexibilidade e pela maior periodicidade de reuniões entre os seus membros, possibilitando a criação de uma dinamização própria (Alves, 2010:119-121).

A unificação da estrutura orgânica, a definição das competências das suas estruturas, com características uniformes em todo o território continental, a obrigatoriedade de introduzir as prioridades definidas nos documentos de planeamento nacional, regional e local nos instrumentos de planeamento estratégico, tornou-a uma medida na perspetiva analítica *top-down* (Godinho e Henriques, 2012:13; Mataland citado por Rodrigues, 2014: 27-28 e DL nº 115/2006, de 14 de junho).



## CAPÍTULO III

### METODOLOGIA E MÉTODOS

#### 3.1 Metodologia

Tendo em consideração o problema de investigação e o enquadramento conceptual anteriormente definido será mobilizado o método intensivo ou estudo de caso, permitindo o acesso à multiplicidade de facetas e recolher um maior leque de informação sobre as dinâmicas das parcerias desenvolvidas no âmbito da rede social em estudo (Greenwood, 1965: 331-335).

A informação relativa à matéria em análise foi recolhida, mediante o recurso às seguintes técnicas de investigação:

- Análise documental: mobilizada para classificar e condensar a informação dos instrumento de planeamento da Rede Social de Torres Vedras (RSTV) (Diagnósticos e Plano de Desenvolvimento Social e de Saúde do Município de Torres Vedras), produzidos até ao final de 2015, das atas e memorandos dos NE e sessões plenárias do CLASTV e das CSIF referentes ao mesmo período e da análise swot das CSIF e da CSF elaborada no início de 2016 que integra o Relatório de Acompanhamento Técnico dos Planos de Ação de 2016 da CSF e das CSIF (Bardin, 2004: 39-41)
- Entrevistas semi-directivas: foram realizadas quinze entrevistas semi-directivas, no período compreendido entre setembro e novembro de 2016, à coordenadora da Rede Social (funcionária da Camara Municipal de Torres Vedras) e de uma CSF (funcionária de uma junta de freguesia que preside a CSF), aos atores políticos (Vereadora e Presidente do CLASTV, a cinco presidentes de junta de freguesia, dos quais três assumem a presidência das CSIF), representante do ISS, IP no NE do CLAS e a 6 técnicos que representam as IPSS no CLAS e/ou na CSIF com áreas de intervenção social diferenciada (apoio à infância e juventude, apoio à pessoa idosa, apoio á pessoa com deficiência, apoio á comunidade e outras respostas sociais que contribuem para a afetação dos direitos sociais dos cidadãos). De referir que apesar de ter sido solicitado uma entrevista ao representante do Centro de Saúde de Torres Vedras, que têm uma participação ativa em vários grupos de trabalho do CLAS desde da criação da RSTV, não se obteve resposta deste organismo público. Os entrevistados foram selecionados tendo em conta o critério de parti-

cipação nos Núcleos Executivos e grupos de trabalho ao nível do município e/ou da freguesia e o dinamismo das entidades no âmbito da sua atividade interna. O guião de entrevista foi estruturado em torno das seguintes áreas temáticas: construção da parceria, objetivos e expectativas dos parceiros relativamente à Rede Social, participação das instituições no processo de parceria, reformulação organizativa e de intervenção social ao nível do município, limitações e constrangimentos e planeamento estratégico.

- Análise de conteúdo: mobilizada para interpretação do discurso dos entrevistados, procedendo-se à codificação do discurso dos entrevistados enquadrados nas unidades de registo e de contexto, tendo por base um dicionário de categorias garantindo deste modo a credibilidade do instrumento de análise (Ghigionne e Matalon, 1997: 190).

### **3.2 Questões e hipótese de investigação**

Considerando que o tema da investigação versa sobre as dinâmicas de parceria local estabelecidas entre os organismos públicos e as Instituições Particulares de Solidariedade (IPSS) que aderiram à Rede Social de Torres Vedras e que se procedeu à identificação da variável dependente como criação de parcerias de dimensão alargada e restrita no âmbito da rede social local e a variável independente como as exigências normativas dos atos normativos do processo de implementação e dos instrumentos de trabalho do Programa da Rede Social ao nível local introduzindo novas metodologias de trabalho baseadas na intervenção em parcerias, considera-se como pergunta de partida:

*Que tipo de parceria existe no âmbito da Rede Social de Torres Vedras?*

A explanação dos contributos teóricos relativamente às características e tipologias dos modelos de parceria orienta para a colocação das seguintes hipóteses que serão testadas neste trabalho de investigação:

*O tipo de parceria na Rede Social de Torres Vedras é explicada pelas características das suas estruturas alargadas e restritas, pela tipologia da sua liderança, tipo de acesso dos parceiros à rede, do modelo de organização e de planeamento adotado.*

*O tipo de parceria existente enquadra-se na tipologia proposta por Luís Capcuha, sendo a rede social de Torres Vedras numa parceria inovadora, formalista ou conservadora.*



## CAPÍTULO IV

### APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

#### 4.1- Diversidade e complementaridade da parceria

A parceria é entendida como um conjunto de atores sociais de natureza diversificada e entidade própria que se complementam mediante a articulação das suas competências individuais (Esgaio e Carmo, 2010: 13-18), revelando-se, por isso, fundamental compreender a diversidade e complementaridade dos membros da rede social em estudo. Neste sentido, procurou-se indagar sobre a natureza jurídica, os domínios e respostas sociais prestados pelos seus membros.

Ao analisar a natureza jurídica dos parceiros, verifica-se que estes são na sua maioria IPSS's (n=48), seguindo-se as autarquias locais (n=14) a par dos organismos públicos tutelados pelos membros do governo (n=12) acrescida de uma entidade que surge da constituição de uma parceria ao nível do Estado Central (CENFIM) e, por fim, as entidades com fins lucrativos (n=10) (vide quadro A.1 em anexo).

No que concerne aos domínios de intervenção dos organismos públicos implementados no território, aderiram ao CLASTV entidades tuteladas pelos ministérios das áreas da saúde, da educação, da administração interna, do emprego, da justiça, da segurança social e um com tutela conjunta da área da justiça e da segurança social (CPCJ) (Quadro A.2 em anexo).

As IPSS atuam em vários domínios de intervenção, nomeadamente, apoio à pessoa idosa (n=28); apoio à infância e juventude, incluindo a crianças e jovens em perigo (n=13); apoio à família (n=6); prevenção, promoção e proteção da saúde (n=4); apoio à integração social e comunitária (n=3); proteção social dos cidadãos (n=1) apoio às pessoas com deficiência e incapacidade (n=1); outras respostas sociais que contribuem para a efetivação dos direitos sociais dos munícipes (n=23) (vide quadro A.3 em anexo). Os parceiros dispõem de respostas sociais muito diversificadas em todos os domínios de intervenção, destacando-se, pela maior frequência os centros de dia (n=20), o serviço de apoio domiciliário (n=19), as estruturas residenciais para a pessoa idosa (n=14), as creches (n=12), os estabelecimentos de educação pré-escolar (n=7), o transporte de

doentes não urgentes e emergência médica (n=10) e a ajuda alimentar e cantina social (n=5)<sup>1</sup>. As entidades com fins lucrativos intervêm maioritariamente no âmbito da saúde e do social (n=4), seguindo-se da educação (n=3) e, por fim, da família (n=2) (vide quadro A.4 em anexo).

Pode-se aferir que existe complementaridade e diversidade dos domínios de intervenção e das respostas sociais prestadas pelos membros da Rede, criando condições para um maior empoderamento coletivo mediante a articulação das suas competências individuais (Esgaio e Carmo, 2010: 13-18). Estas condições são reforçadas pelo facto de um número significativo dos seus representantes terem formações académicas de várias áreas científicas e de níveis de ensino e residem no Município ou desenvolvem aqui a sua atividade profissional há vários anos, o que na ótica de Fernando Ruivo origina um maior dinamismo justificado pelo sentimento de pertença e identificação com o território local (Ruivo, 2000: 37-39).

#### **4.2 – Construção da parceria**

Os parceiros integram o CLAS por orientações normativas e regulamentares, nomeadamente, a Camara Municipal e o ISS, IP, enquanto os restantes parceiros aderiram à parceria por convite aquando da constituição da RSTV ou por iniciativa própria. No que respeita à integração dos parceiros no NE do CLAS, as instituições supramencionadas têm permanência obrigatória nesta parceria restrita e é obrigatória a integração de IPSS eleita pelos seus pares de dois em dois anos em sua representação, por imposição normativa do n.º 2 do Art.º 27º do DL n.º 115/2006, 14 de junho. Os restantes membros, também eleitos de dois em dois anos (n.º 2 do Art.º 27º do DL n.º 115/2006, 14 de junho) são integrados na parceria de acordo com o seguinte processo: manifestação de vontade pelos parceiros com interesse seguida de um período de defesa e argumentação fundamentada da candidatura e votação por escrutínio secreto. Os grupos de trabalho são constituídos por membros do CLAS convidados pelo seu Presidente ou pelo NE ou por iniciativa própria de acordo com as áreas temáticas dos mesmos mediante aprovação do CLAS.

Foram constituídos sete núcleos executivos do CLAS e um núcleo dinamizador com o intuito de preparar a constituição da parceria do município. Os NE do CLASTV integram um nú-

---

<sup>1</sup> Fonte: Regulamento Interno do CLASTV.

mero reduzido de parceiros (n=17), face aos cerca de 80 membros da Rede Social. Constatou-se que, para além dos membros obrigatórios do NE do CLAS, os parceiros que integraram esta parceria restrita são na sua maioria IPSS (n=10), organismos públicos tutelados pelo governo nas áreas da saúde e do emprego (n=2) em momentos distintos e por duas juntas de freguesia na qualidade de representante das restantes autarquias locais do município e por um parceiro do setor privado (fonte atas do CLASTV) (vide quadro A.6 em anexo).

São os organismos públicos e as entidades com fins lucrativos que menos vezes integraram os NE do CLAS. Na posição oposta verifica-se a integração intercalar de uma IPSS e de uma junta de freguesia em cinco NE consecutivos (vide quadro nº A.6 em anexo). A análise das atas e memorandos dos NE revela que têm vindo a ser constituídos por técnicos com competências multidisciplinares que atuam no território em vários domínios de intervenção, por um representante das juntas de freguesia que pela natureza da entidade tem um relacionamento próximo da comunidade local e pelas entidades obrigatórias definidas nos atos normativos que regulamentam a medida política em apreço (Câmara Municipal e ISS, IP).

No que respeita à constituição das CSIF, constatou-se que apesar dos atos normativos definirem que estes organismos podem abranger várias freguesias mediante propostas das autarquias locais envolvidas ao CLAS, no Município de Torres Vedras, de acordo com a Vereadora do Desenvolvimento Social “foram criadas em contexto de CLAS quando o NE sentiu que estavam criadas as condições necessárias e sentida a necessidade”. A organização do território das CSIF teve por base a organização que já existia definida pelo ISS, IP ao nível do atendimento social no município, o que poderá ter tido como consequência a ausência do sentimento de pertença dos parceiros e a ausência duma cultura de parceria e conduzido à diminuta taxa de execução dos planos de ação anual. Os parceiros foram integrados nas CSIF por convite de acordo com a área geográfica onde se encontram integrados. De referir que, apesar de terem sido enviados convites a todas as instituições existentes na área geográfica da CSIF Litoral (CSIFL), incluindo as associações culturais e recreativas com presença significativa no território, este organismo é constituído por um número muito reduzido de parceiros.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Não se teve acesso ao número de membros desta CSIF pois não existe referência nos documentos consultados e a sua Presidente não indicou o número de parceiros durante a entrevista.

De acordo com o discurso dos entrevistados, a integração dos parceiros nos NE das CSIF foi feita mediante a eleição por voto secreto pelos seus membros nas reuniões plenárias desde que estes manifestem interesse em participar. A CSIFL e a CSF da Cidade (CSFC) foram presididas por um presidente desde a sua constituição enquanto a presidência da CSIF Interior (CSIFI) foi assumida por quatro presidentes de juntas de freguesias diferentes.

### **4.3- Participação das instituições no processo de parceria**

Com a presente investigação pretende-se perceber o tipo de parcerias da Rede Social de Torres Vedras revelando, por isso, fundamental compreender o modo como os seus membros participam nas várias estruturas que a compõem. Para responder às questões revelou-se indispensável perceber quais são os assuntos discutidos nas reuniões, as entidades que participam, como se fazem representar e os motivos pelos quais intervêm nas sessões plenárias através da análise de conteúdo das atas das reuniões plenárias e dos NE do CLASTV e das CSIF.

Ao analisar as atas das sessões plenárias do CLASTV constatou-se que existem várias entidades de natureza jurídica diversificada, que apesar de terem aderido à parceria estiveram presentes num número muito reduzido de reuniões, destacando-se: a União de Freguesia de Dois Portos e Runa que nunca participou (adesão em 2013); o Atlético Clube Torriense Castelo, MINISOM e Competir-Formação e Serviços (n=1); a Associação de Solidariedade Social Santa Helena, Centro de Mediação de Conflitos, Clube Desportivo e Recreativo da Pedra (n=3), os Bombeiros Voluntários de Torres Vedras e a Junta de Freguesia da Freiria (n=3). Na posição oposta evidencia-se o ISS, IP que esteve em todos plenários, a Santa Casa da Misericórdia de Torres Vedras (n=32); a Associação de Socorros da Freguesia do Turcifal (n=30).

No que concerne às intervenções dos parceiros nas reuniões plenárias do CLASTV, constatou-se que apenas 65 membros intervieram, sendo que na sua maioria, tomaram uso da palavra apenas uma vez (n=39) para expor os motivos pelos quais solicitaram a adesão e quais são os contributos que perspetivam dar à RSTV. Os membros com maior intervenção são a Câmara Municipal de Torres Vedras, através da Vereadora que assume a presidência do CLASTV e dos técnicos da Divisão de Desenvolvimento Social onde se encontra inserida a equipa técnica res-



ponsável pela coordenação da parceria, o ISS, IP-Centro Distrital de Lisboa, a Santa Casa da Misericórdia de Torres Vedras, a Associação de Solidariedade Social de Ponte Rol, a APECI e o Centro de Saúde de Torres Vedras (vide quadro A.5 em anexo). Importa, ainda referir que as intervenções são realizadas por técnicos (n=50) e dirigentes (n=31) das IPSS's e por técnicos dos serviços públicos. O ISS, IP intervêm através dos técnicos e da coordenadora do serviço local e do diretor do Centro Distrital de Lisboa que o representa no CLASTV.

Os organismos públicos intervêm essencialmente para apresentar e esclarecer os parceiros sobre as medidas de políticas sociais relevantes, apresentar os dados estatísticos dos indicadores essenciais para decisão local pelo ISS, IP e fazer a apresentação dos documentos de planeamento estratégico do CLAS. Os representantes das entidades sem fins lucrativos intervêm para informar os parceiros sobre os projetos que implementaram nas suas instituições de origem com incidência no Município, solicitar alterações aos documentos submetidos à apreciação do CLAS e para apresentação dos documentos de intervenção estratégicos em representação do NE.

A análise das atas do plenário evidencia a preocupação da coordenação da Rede Social em promover momentos informativos e formativos aos parceiros através da apresentação de medidas das políticas públicas e projetos desenvolvidos noutros territórios entendidos como boas práticas e da sensibilização dos parceiros para a importância da articulação entre os membros na resolução dos problemas sociais bem como dos benefícios que as entidades parceiras podem obter ao participar ativamente nos trabalhos da Rede Social convidando entidades externas a participar nas sessões plenárias. A consulta das atas revela que no período inicial da Rede Social os parceiros procuraram essencialmente formalizá-la, criando as suas infraestruturas e definir as regras e princípios do seu relacionamento, através da aprovação do regulamento interno, que mereceu a intervenção de vários membros a solicitar esclarecimentos ou a fazer sugestões. São, ainda, discutidos os assuntos relacionados com a dinamização das parcerias, planeamento estratégico (apresentação e aprovação do diagnóstico social, plano de desenvolvimento social, plano de ação anual e avaliação dos projetos e ações), a constituição dos grupos de trabalho e do NE e a deliberação da solicitação de adesão de novos parceiros à RSTV.

Nas reuniões do NE são elaboradas as propostas dos pareceres de candidatura aos programas nacionais e comunitários e sobre a criação de equipamentos e respostas sociais no município, procede-se à elaboração dos diagnósticos sociais, PDS (Planos de Desenvolvimento Social)

e plano de ação anual e também à definição da ordem de trabalhos das sessões plenárias do CLAS.

Ao procurar indagar os assuntos debatidos nas sessões plenárias e nas reuniões do NE das CSIF verifica-se que as estruturas restritas e alargadas das três CSF se debruçam sobre as mesmas temáticas, nomeadamente, aprovação do regulamento interno, constituição dos NE, definição dos planos de ação anual, avaliação dos projetos concretizados pelas parcerias e identificação dos constrangimentos à sua dinamização.

Para concretizar os PDS e garantir o funcionamento das parcerias são disponibilizados pelos seus membros vários tipos de recursos: humanos (apoio técnico ao nível da coordenação das parcerias alargadas e participação nos grupos de trabalho e NE, apoio administrativo à coordenação e dinamização das parcerias); recursos físicos (cedência de salas e auditórios); recursos logísticos (mobiliário, material de escritório, equipamento informático e multimédia); recursos financeiros (disponibilização de verbas do seu orçamento para a execução dos projetos e ações da Rede Social); cedência de viaturas.

Ao nível do CLASTV a Câmara Municipal é o principal injetor dos recursos (humanos e financeiros) necessários, não obstante o apoio concedido à entidade promotora pelo ISS, IP no âmbito do Programa de Apoio à Implementação do Programa da Rede Social. A maioria dos parceiros disponibiliza apenas os recursos humanos, essencialmente os técnicos da área social, para integrarem os NE e os grupos de trabalho do CLAS e/ou para representação nos plenários.

Os recursos necessários ao funcionamento das CSF são disponibilizados essencialmente pelas Juntas de Freguesia, que assumem a presidência prestando apoio técnico e administrativo, bem como os recursos físicos e logísticos, suportando as suas despesas. De referir que no caso da Comissão Social de Freguesia da Cidade, a disponibilização dos recursos é assegurada pela Junta de Freguesia que a preside por opção dos seus dirigentes, pois consideram que os parceiros têm serias dificuldades em assegurar o seu próprio funcionamento e não dispõem de verbas para suportar as despesas inerentes à parceria.

Relativamente ao desenvolvimento de tarefas específicas pelos parceiros constata-se que, excetuando a presidência e a coordenação técnica do NE, não se encontram funções específicas ao nível das parcerias restritas. Ao nível do CLAS, a presidência do NE, a coordenação técnica e a elaboração dos documentos referentes ao seu funcionamento foi atribuída ao Município e, nas

CSF, às juntas de freguesia que assumem a sua presidência, à exceção da CSFI que atribuiu algumas tarefas ao secretário e cujo trabalho técnico é desenvolvido pelos técnicos que integram o NE. Aos membros do NE do CLAS é ainda atribuída a dinamização dos grupos de trabalho. As restantes tarefas inerentes aos grupos de trabalho são definidas nas reuniões de trabalho e realizadas individualmente para apresentação na reunião seguinte.

Da análise elaborada à participação dos parceiros nos órgãos da Rede Social ao nível da disponibilização dos recursos e do desenvolvimento das tarefas depreende-se que existem quatro níveis de participação: a instituição coordenadora/dinamizadora, os parceiros mais ativos, os parceiros menos ativos e os parceiros ausentes. A instituição coordenadora/dinamizadora da parceria é a Câmara Municipal, que teve um papel impulsionador, afetando um técnico para dinamizar a parceria, assumindo a Presidência do CLAS e do NE e disponibilizando recursos financeiros. Considerou-se como membros mais ativos os parceiros que participam regularmente nas parcerias restritas e contribuem para a concretização das ações e projetos (n= 28) (vide quadro A.7 em anexo). Os parceiros menos ativos correspondem às instituições que apenas se fazem representar nas sessões plenárias do CLAS e das CSF, os e os que pontualmente participaram num NE ou grupo de trabalho (n=32) (vide quadro A.7 em anexo). Integram os grupos dos membros ausentes os parceiros que apesar de terem aderido à Rede Social não participam ou têm uma participação muito residual nas reuniões plenárias (igual ou inferior a 10) nem desenvolvem qualquer tarefa nas parcerias restritas (n=20)<sup>3</sup> (vide quadro A.7 em anexo).

#### **4.4- Dinamismo dos atores sociais**

Os parceiros entrevistados aderiram à Rede Social com o objetivo de partilhar os recursos existentes, potencializando-os de forma a responder da melhor forma possível às necessidades da comunidade, de conhecer os projetos desenvolvidos noutros territórios considerados como boas práticas para replicar no território onde atuam e a partilhar experiências e informações com os restantes parceiros, indo, assim de encontro à posição de Carrilho quando escreve que os atores

---

<sup>3</sup> O número de parceiros indicados por tipologia está em conformidade com a informação recolhida nos documentos consultados.

sociais constituem parcerias em que têm interesses, motivações e objetivos específicos (Carrilho, 2007: 117; Carrilho, 2008:86).

Quando questionados relativamente à realização dos objetivos e motivações iniciais da parceria, consideram que foram alcançados devido aos benefícios que foram obtendo ao longo do tempo através da formação e informação partilhada e divulgada pelos órgãos da Rede. Dois parceiros entendem, no entanto, que a parceria não correspondeu às expectativas iniciais devido à inexistência de articulação entre as estruturas de parceria e a não existir partilha de recursos como seria expetável.

Atualmente, os parceiros perspetivam que a Rede Social lhes proporcione a atualização constante dos seus conhecimentos e metodologias de intervenção social, permitindo responder às necessidades da população de forma inovadora. As entidades pretendem ainda que sejam promovidas as relações interpessoais entre os representantes dos seus membros e que contribua para a resolução dos problemas da população de forma mais célere.

Os parceiros consideram que a experiência adquirida na parceria alterou os procedimentos e formas de atuação na instituição de origem, pois começaram a desenhar e concretizar projetos e ações em parceria para responder aos problemas sentidos ao nível micro e na procura de respostas aos problemas individuais mais celeremente. Porém, dois parceiros entrevistados consideram que não teve impacto na organização da instituição, constatando-se que continua a existir uma cultura organizacional de resistência à mudança e ausência de comunicação intrainstitucional sobre os conteúdos entre os representantes nas parcerias quando têm representantes diferentes ou quando são substituídos.

#### **4.5- Dinamismo e funcionamento das parcerias**

Um dos objetivos da investigação prende-se com a identificação do tipo de parcerias criadas no âmbito da Rede Social, revelando-se por isso fundamental compreender o seu dinamismo e funcionamento. Neste sentido, procurou-se indagar se os parceiros influenciam o seu desenvolvimento, se existe articulação entre si e identificar as potencialidades e constrangimentos dos seus organismos.

No que concerne à articulação entre órgãos da rede social contactou-se que apesar dos esforços desenvolvidos pelo CLAS para garantir a articulação entre as CSF, esta não se concretizou, embora fossem criados projetos comuns com o objetivo de apoiar as famílias carenciadas do município. Relativamente à articulação do NE do CLAS com as CSF, os parceiros consideram que existe articulação através do apoio técnico concedido pelo NE e da participação dos seus presidentes nas reuniões plenárias do CLAS sempre que solicitado.

Relativamente à influência dos parceiros no desenvolvimento da parceria, constatou-se que o tipo de liderança adotado pela presidência da Rede Social prevê a colaboração dos parceiros ao nível do planeamento, no debate de ideias e soluções inovadoras que permitam o desenvolvimento social do território e dinâmicas de funcionamento da parceria.

Prossegue-se a análise focando-se nas potencialidades e constrangimentos das estruturas de parceria alargadas. Os parceiros da Rede Social de Torres Vedras indicam como potencialidades da parceria: o envolvimento dos parceiros nos *workshops* das metodologias participativas, o envolvimento do público-alvo de alguns parceiros na concretização de projetos e ações, a adesão de novos parceiros à parceria incluindo entidades com fins lucrativos, a realização de reuniões periódicas, a promoção de ações informativas e formação e apresentação de projetos entendidos como boas práticas das várias áreas setoriais implementadas noutros territórios permitindo a atualização dos representantes dos parceiros.

Ao nível do CLAS constatou-se a existência de vários constrangimentos à maior dinamização da parceria, de ordem interna e externa, conforme descreve a seguinte tabela:

Tabela 4.1: constrangimentos à dinamização do CLASTV

Ordem interna	Ordem externa
Existência de diferentes linguagens dos técnicos e dirigentes levando à desmotivação e desinteresse em participar ativamente nos projetos e ações da Rede;	Diferentes tipos de liderança das instituições de origem dos representantes dos parceiros;
Baixa produtividade da Rede Social;	Desconhecimento das potencialidades da Rede Social para atingir os objetivos das instituições parceiras;
Estrutura da Rede Social demasiado formal e “pesada”;	Escasso envolvimento das juntas de freguesia
	Escasso envolvimento das entidades com fins

<p>As relações interpessoais entre os parceiros são comprometidas pelo grande número de membros;</p> <p>Escassa disponibilidade de tempo e motivação para participar ativamente nos trabalhos das parcerias restritas;</p> <p>Incipiente articulação e rentabilização dos recursos endógenos.</p>	<p>lucrativos nos trabalhos da rede social;</p> <p>A maioria dos parceiros não desenvolvem as ações e projetos nas instituições de origem de acordo com os princípios orientadores da medida;</p> <p>Ausência de dinamismo e concretização dos planos anuais de ação das CSF que comprometem a implementação das ações definidas no PDS e a resolução dos problemas sociais ao nível mais próximo das populações.</p>
---	---

Fonte: Entrevistas realizadas aos parceiros da RSTV e atas do NE do CLASTV

Na ótica dos parceiros, os constrangimentos do CLAS poderão ser resolvidos através da dinamização de reuniões de acordo com o domínio de intervenção e/ou respostas sociais; da realização de um maior número de reuniões do NE e sessões plenárias do CLAS nas instalações dos parceiros abrangendo todo o território do Município com o intuito de aumentar o seu envolvimento nas parcerias; da realização de *workshops* sobre as temáticas e intervenção em rede potenciando a aquisição e atualização de novos conhecimentos e a troca de experiências entre si. Realização de um maior número de encontros para identificação de problemas e potencialidades dos territórios ou áreas de intervenção através das metodologias participativas e a criação de momentos de participação ativa dos parceiros nas sessões plenárias do CLAS que implique outro tipo de momentos para além da apresentação e aprovação de projetos exemplificando a criação de momentos culturais envolvendo os utentes, técnicos e dirigentes na sua dinamização.

No que concerne às CSIF e à CSF constatou-se a existência de várias potencialidades que se sintetiza na tabela seguinte:

Tabela 4.2: potencialidades da CSIF's e da CSF

Comissão Social Interfreguesias do Litoral	Comissão Social Interfreguesias do Interior	Comissão Social de Freguesia da Cidade
Elevado número de equipa-	Qualidades dos técnicos que	Qualidade dos projetos da

mentos sociais e associações no território	representam os parceiros	CSF
Existência de respostas sociais comuns a várias freguesias	Experiência adquirida por alguns parceiros noutra CSIF	Resultados alcançados pelos projetos já concretizados
Conhecimento da realidade social do território	Existência de presidentes de juntas de freguesia muito ativos	Existência de recursos humanos especializados que asseguram o funcionamento da parceria
Partilha de experiências e boas práticas entre os membros	Qualidade dos projetos concretizados	Apoio técnico concedido pela coordenação da Rede Social
Articulação com os organismos do CLASTV	Experiência dos parceiros no que respeita à dinâmica e funcionamento da Comissão	Motivação de alguns parceiros
	Os parceiros atuam e têm experiência em vários domínios de intervenção	Importância/ Priorização atribuída por alguns parceiros.

Fonte: Entrevistas realizadas aos parceiros da RSTV e Relatório do Apoio Técnico de Planos de Ação 2016 da CSF e CSIF

Conforme se pode constatar na tabela seguinte, os parceiros reconhecem que existem vários constrangimentos aos processos de dinamização das CSF:

Tabela 4.3: Constrangimentos ao processo de dinamização das CSF

Ordem Interna	Ordem Externa
Inexistência de financiamento indispensável à dinamização da parceria (Interior e Litoral)	Confusão entre o papel de uma Junta de Freguesia e o da Comissão Social de Freguesia (Cidade)
Inexistência de recursos humanos especializados essenciais à concretização das ações planeadas (Interior e Litoral)	Desconhecimento das potencialidades da parceria para as instituições de origem (Cidade, Interior e Litoral);
Grande dispersão geográfica da CSIF (Inte-	Os parceiros desconhecem o modo de funcio-

rior);	namento de uma CSF (Litoral)
Fraca participação dos parceiros das CSIF (Cidade, Interior e Litoral)	Sobrecarga dos representantes dos parceiros nas instituições de origem (Cidade, Interior e Litoral)
Inexistência de uma cultura de parceria e sentimento de pertença dos seus membros (Litoral)	As autarquias locais não fomentam a adesão de novos parceiros (Litoral)
Os projetos de intervenção não foram desenhados a partir dos objetivos comuns dos parceiros (CSF Litoral)	Os representantes e decisores das entidades parceiras dão prioridade aos projetos e atividades das instituições de origem em detrimento do seu envolvimento e participação ativa na CSIF (Cidade e Interior)
Os parceiros não se identificam com os projetos desenvolvidos pela parceria (Litoral)	Ausência de decisores nas reuniões plenárias (Interior)
Os parceiros não estão empenhados na concretização dos planos de ação (CSIF Interior)	Os representantes dos parceiros não dispõem de autonomia para decidir sobre as matérias submetidas à decisão do plenário (Cidade)
Os projetos da CSIF transitaram de anos anteriores, são pouco consistentes e não respondem às necessidades atuais do território (Interior)	

Fonte: Entrevistas realizadas aos parceiros e Relatório do Apoio Técnico de Planos de Ação 2016 da CSF e CSIF

Ao serem questionados sobre as possíveis soluções para mitigar e/ou resolver os obstáculos à dinamização das CSF, os representantes dos parceiros enunciam as seguintes propostas: contratação de um técnico comum às duas CSF para apoiar o NE e concretizar as medidas definidas plano anual de ação e restantes tarefas associadas; desmembramento da CSFI em pequenos grupos de trabalho por áreas temáticas ou geográficas com o objetivo de promover uma maior aproximação das instituições às comunidades locais; transferência de uma verba por uma entidade exterior para financiar a CSF; envolvimento do público-alvo nos projetos da CSFL; fomentar a participação das instituições parceiras nos trabalhos da CSF, recorrendo ao uso da técnica de *brainstorming*.



#### **4.6 – Intervenção social no Município com vista à resolução e mitigação dos problemas do território**

As dinâmicas de parceria são analisadas a partir da reformulação do modelo de intervenção social no município e da reformulação organizativa nas instituições de origem dos parceiros face à experiência adquirida na Rede Social. No que se refere à reformulação do modelo de intervenção social no município verificou-se a criação de equipas multiinstitucionais e multidisciplinares para responder às necessidades da população através da sinergias e de respostas sociais inovadoras continuando, no entanto, a verificar-se a existência da atitude do tipo “quintinha” em várias instituições, evidenciando que a rede não atingiu o seu potencial ao nível do modo de atuação dos atores sociais envolvidos e na criação de novas culturas organizacionais nos parceiros.

Relativamente à articulação entre os membros da Rede Social constata-se que os parceiros têm perceções distintas sobre esta matéria: se para alguns a parceria veio aumentar a intensidade da articulação de forma gradual e promover a colaboração mútua, para os outros a intensidade da articulação diminuiu devido ao facto das reuniões de trabalho realizadas mensalmente pelo ISS, IP deixaram de se promover na sequência da centralização do serviço responsável pelos acordos de cooperação na sede do Centro Distrital de Lisboa. Situação que, também, poderá ser explicada por fatores externos à parceria, nomeadamente, a maior sobrecarga dos técnicos que representam as IPSS's nas suas instituições de origem.

Ao procurar indagar sobre o impacto da rede social ao nível da articulação dos parceiros com os organismos tutelados pelo governo constata-se que a maioria considera que a parceria veio simplificá-la facilitando o acesso direto aos seus representantes permitindo a resolução dos problemas de forma mais célere.

#### **4.7- Governança Territorial**

Desde da génese da Rede até ao término de 2015, foram elaborados três diagnósticos sociais e sequentemente os respetivos planos de desenvolvimento social e um diagnóstico social da pessoa

idosa que emanou do PDS de 2010-2011 e que respondia às prioridades do Plano Nacional de Inclusão Social na medida em que procura conhecer as vulnerabilidades destes municípios e criar medidas que possam resolver ou mitigar os seus problemas e necessidades.

Da análise dos instrumentos de planeamento e dos discursos dos parceiros entrevistados sobre a questão da governança territorial depreende-se que a coordenação técnica da Rede Social tem vindo a envolver progressivamente a generalidade dos atores sociais de tipologias diferenciadas (autarquias locais, IPSS's de vários domínios sociais, organismos do Estado Central das áreas da Segurança Social, do emprego, da saúde, da educação e das forças de segurança) com intervenção social no território e a procurar uma maior envolvência do público-alvo especialmente os mais desfavorecidos no processo de planeamento (Artº 4º e 8º do DL nº 115/2006, 14 junho).

O conhecimento da realidade social é assegurado pelo cruzamento dos problemas identificados nas metodologias participativas e dos inquéritos por questionário (aplicados aos municípios e aos membros da Rede) com os dados estatísticos de acesso geral e dos cedidos pelos organismos públicos e/ou dos parceiros, incluindo os que dizem respeito aos projetos desenvolvidos pelas instituições locais e pelos parceiros.

Os parceiros são, ainda, envolvidos no planeamento através do processo de definição de estratégias de intervenção resultantes de debate e discussão crítica de opções, perspetivas e de decisões conjuntas no âmbito das metodologias participativas.

Importa, ainda, referir que os entrevistados salientaram a preocupação em integrar nos documentos as medidas e ações dos planos estratégicos setoriais definidos aos níveis nacional e regional que respondam aos problemas identificados no território, indo, assim, de encontro à posição de João Ferrão quando considera que o modelo de governação territorial pressupõe a articulação das medidas públicas setoriais e de base territorial numa lógica de cooperação entre os vários atores sociais (Ferrão, 2010:134).

#### 4.8- Apreciação e reflexão dos resultados

Neste capítulo final, procura-se sistematizar a informação recolhida em conformidade com objetivos traçados e responder à questão de partida:

*Que tipo de parceria existe no âmbito da Rede Social de Torres Vedras?*

Retomando a análise realizada nos capítulos anteriores detalhadamente relativamente às características das estruturas alargadas e restritas, à tipologia da liderança, ao tipo de acesso dos parceiros à rede, ao modo de organização do planeamento adotado verifica-se que o tipo de parceria existente enquadra-se na tipologia proposta por Luís Capucha, sendo esta parceria inovadora (1998: 138-139), ao nível do CLAS e das estruturas de parceria restritas a ele associadas, sendo caracterizada do seguinte modo:

Acesso à Rede Social	Organização da parceria	Planeamento estratégico
<p>Divulgação tradicional da informação da Rede Social</p> <p>Diagnósticos sociais abertos e participados envolvendo os atores sociais na sua generalidade, à exceção de agentes económicos locais</p> <p>Os projetos sociais procuram responder às prioridades definidas pelos parceiros sociais tendo em conta os grupos mais desfavorecidos</p> <p>Acompanhamento formal da concretização das ações</p>	<p>Liderança aberta</p> <p>A Câmara Municipal tem um papel ativo na coordenação e dinamização da Rede Social</p> <p>Organização ágil que integra os técnicos que atuam no terreno ao nível mais próximo das populações</p> <p>Os projetos e ações da rede social são executados pelo NE e pelos grupos de trabalho do CLAS</p> <p>São realizadas reuniões regulares ao nível das parcerias restritas e extraordinárias ao nível da parceria alargada do CLAS</p> <p>Solidariedade entre parceiros</p> <p>Intercâmbio de experiências</p>	<p>Valorização do planeamento estratégico através da elaboração do diagnóstico e planos de desenvolvimento social e de saúde e planos de ação anuais</p> <p>Consciência difusa dos parceiros relativamente aos seus direitos e deveres na rede social</p> <p>Criação de respostas inovadoras para fazer face aos problemas e necessidades dos munícipes</p> <p>Potencialização e utilização dos recursos endógenos e exógenos no desenho e execução dos projetos promovidos</p>

	entre parceiros  Partilha de recursos entre alguns parceiros com culturas de parceria assimiladas	pela Rede Social  Articulação com os projetos existentes e integração das prioridades e objetivos definidos nos planos de carácter local, regional e nacional
--	---	---

A escassa integração dos parceiros nas Comissões Sociais de Freguesia, o escasso envolvimento dos atores sociais na parceria, a inexistência de um projeto criado pelos próprios atores sociais que represente os seus interesses, a diminuta partilha de informação entre os seus membros, elementos essenciais ao funcionamento de uma estrutura de parceria leva a considerar que não existem verdadeiras parcerias ao nível destes órgãos da Rede Social. Verifica-se ainda, a inexistência de uma cultura de parceria que poderá ser explicada pela ausência de um sentimento de pertença dos parceiros e provavelmente foi comprometido na génese das comissões devido ao fato da organização territorial e do momento da sua constituição ter sido proposta do Núcleo Executivo do CLAS em vez das freguesias envolvidas conforme estabelece o articulado legal que regulamenta a medida política em apreço.

## CONCLUSÃO

O programa da Rede Social, medida de política pública criada no XIII Governo Constitucional Português, inovadora para a época, introduziu uma nova metodologia de intervenção social, envolvendo os atores sociais na sua generalidade na criação de respostas adequadas aos problemas existentes ao nível local, promovendo o desenvolvimento social e integrando ao nível mais próximo das populações, sendo materializado ao nível territorial pela constituição dos Conselhos Locais de Ação Social e pelas Comissões Sociais de Freguesia em todo o território continental.

Decorridas duas décadas desde da sua implementação, vale a pena perceber quais são as características e tipologias das parcerias constituídas ao nível local no âmbito da medida política em apreço.

Face ao exposto anteriormente, definiu-se como objetivo geral para a presente investigação a identificação do tipo de parceria existente na Rede Social de Torres Vedras e a compreensão das dinâmicas de parceria estabelecidas entre os organismos públicos e as IPSS'S que a constituem e como objetivos específicos: identificar e caracterizar o tipo de parcerias criadas na rede, aferir o modo de participação e da partilha de conhecimentos e recursos necessários para alcançar os resultados esperados nos projetos e ações realizadas com o intuito de responder às necessidades dos municípios.

A revisão da literatura, tendo como conceito central a parceria (1º capítulo), orientou a investigação para testar as seguintes hipóteses: o tipo de parceria na Rede Social de Torres Vedras é explicado pelas características das suas estruturas alargadas e restritas, pela tipologia da sua liderança, tipo de acesso dos parceiros à rede, do modelo de organização e de planeamento adotado. O tipo de parceria existente enquadra-se na tipologia proposta por Luís Capucha, sendo a rede social de Torres Vedras numa parceria inovadora, formalista ou conservadora.

Para tal, mobilizou-se o método de estudo intensivo ou estudo de caso e recolheu-se a informação relativamente à matéria mediante o recurso a várias técnicas de investigação, nomeadamente, análise documental, entrevista semidirecta e análise de conteúdo para interpretação dos discursos dos entrevistados.

A análise dos resultados da investigação permite concluir que a Rede Social de Torres Vedras é caracterizada por uma liderança aberta, pela adesão livre de novas entidades à parceria desde que solicitada, por uma organização ágil que integra os técnicos que atuam no terreno ao nível mais próximo das populações, pelo intercâmbio de experiências e a partilha de recursos entre alguns parceiros com culturas de parceria assimiladas. Ao nível do planeamento adotado constatou-se que é valorizado o planeamento estratégico através da elaboração de diagnósticos sociais e planos de desenvolvimento social e de saúde envolvendo a generalizados dos atores sociais e as populações do Município. Face ao exposto, considera-se que o tipo de parceria se enquadra na tipologia proposta por Luís Capucha, sendo esta parceria inovadora (1998:138-139), ao nível do Conselho Local de Ação Social e das estruturas de parceria restritas a ele associadas.

Porém, para testar com maior rigor todas as dimensões possíveis seria necessário efetuar um trabalho de campo que permitisse um acompanhamento prolongado aos organismos da Rede Social e das parcerias restritas. Seria ainda importante acompanhar o processo de planeamento estratégico desde o diagnóstico e do plano de desenvolvimento social e de saúde aos momentos de avaliação nas várias fases de intervenção social; analisar os planos de ação e respetivos relatórios de execução; analisar as atas ou memorandos dos grupos de trabalho constituídos desde da sua génese. Por fim, parece igualmente importante realizar entrevistas a um maior numero de representantes de parceiros da rede e aos atores sociais que estiveram envolvidos nas fases da parceria e que eventualmente poderão não estar a colaborar na rede ou nas instituições de origem permitindo uma melhor apreensão dos elementos ao nível da integração e participação dos parceiros na primeira fase da rede e a parceiros não ativos para aferir os motivos que levam a que não participem nos trabalhos da parceria. Tal trabalho levaria a uma maior implicação de tempo e de recursos financeiros.

No entanto, a análise realizada à informação recolhida permite-nos concluir que:

- A câmara municipal é o parceiro que mais disponibiliza os seus recursos financeiros e técnicos e logísticos para garantir o funcionamento e dinamização da Rede Social e existe uma assimetria acentuada no que diz respeito aos recursos alocados pelos restantes parceiros.
- Os parceiros disponibilizam essencialmente recursos humanos, logísticos e informáticos e os espaços físicos para os trabalhos da rede

- Existem quatro de níveis de participação dos parceiros tendo em conta a disponibilização dos seus recursos técnicos para colaborar nos trabalhos da parceria:
  - a entidade coordenadora/ dinamizadora é a Câmara Municipal de Torres Vedras desde a sua génese provavelmente explicada pelo facto de a legislação atribuir esta competência aos seus presidentes sempre que possível,
  - os membros mais ativos correspondem aos que têm tido uma participação efetiva e regular nas parcerias restritas (n=32),
  - os menos ativos são os que se fazem representar nas sessões plenárias do CLAS (n=28)
  - os membros ausentes integram todos os membros que apesar de terem aderido à Rede Social livremente não estão presentes nas sessões plenárias das parcerias alargadas (n=20)<sup>4</sup> (vide quadro A.7 em anexo).

No que respeita à articulação entre parceiros da Rede Social verifica-se que existe uma maior partilha de informação e troca de experiências para a resolução dos problemas dos munícipes, sobretudo ao nível das freguesias onde se encontram inseridos o que não acontecia anteriormente. As IPSS's consideram que esta articulação não emerge da Rede Social, mas da existência de reuniões mensais entre os seus pares com intervenção nos mesmos domínios promovidas pelo serviço local do ISS, IP. O serviço, contudo, deixou de existir no Município, passando essa articulação a ser feita a partir de Lisboa. Para estes parceiros, a articulação e a troca de experiências entre os membros da Rede Social é mais reduzida atualmente do que no período inicial da parceria. Relativamente à articulação com os restantes organismos públicos os parceiros consideram que existe uma maior intensificação e que a Rede Social possibilitou um contato direto e simultâneo com os seus representantes nas reuniões permitindo uma resolução mais célere dos problemas a nível individual e coletivo.

As conclusões, ainda, que não permitam a sua generalização devido à limitação da realidade da dissertação evidenciam a necessidade de realizar um estudo que tenha como objeto empírico um maior número de parcerias, alargadas e restritas, criadas no âmbito da medida política em apreço. Para investigações futuras, a linha mais natural, passa, assim, pela identificação dos tipos

---

<sup>4</sup> O número de parceiros indicados por tipologia está em conformidade com a informação recolhida nos documentos consultados

de parceria existentes a nível do território tendo em conta o seu funcionamento e organização e perceber quais são os modelos de parceria que permitiram a consolidação de uma cultura de parceria e alteração dos procedimentos de intervenção.



## BIBLIOGRAFIA

- Alves, João Emílio (2010), *Parceiros em Rede – Estratégias Territorializadas para o Desenvolvimento Local nas Áreas do Emprego e Formação*, Tese de Doutoramento em Sociologia, Departamento de Sociologia, ISCTE-IUL
- Bardin, Laurence (2004), “Análise de conteúdo e a análise documental”, em Bardin, Laurence, *Análise de Conteúdo*, Lisboa Edições 70 (3ª edição)
- Borgel, Tanja (1998), “Organizing Babylon – on the different conceptions of policy networks”, *Public Administration*, 76, citado por Ferreira, Filipe Eduardo Moreira (2012), *O Modo de Governança como Fator Crítico do Sucesso das Políticas Públicas ao Nível Local*, Dissertação de Mestrado em Economia e Políticas Públicas, Lisboa, Departamento Economia Política, ISCTE-IUL
- Capucha, Luís Manuel (coord.) (1998), *Rendimento Mínimo Garantido: Avaliação da Fase Experimental*, Lisboa, Departamento de Estudos, Prospeção e Planeamento do Ministério do Trabalho e Solidariedade
- Carmo, F. (2014), “Planos Regionais do Ordenamento do Território e governança territorial: do discurso às evidências da prática: *Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, 5
- Carrilho, Tiago (2007), “Potencialidades e limitações no trabalho em Parceria”, *Fórum Sociológico*, 17 (serie II)
- Carrilho, Tiago (2008), “Conceito de parceria: três projetos locais de promoção ao emprego”, *Análise Social*, 43, 1º trimestre
- Dallabrida, Valdir Roque (2015), “Governança Territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática”, *Análise Social*, 215
- Davoudi, Simin et al. (2008), “Territorial governance in the making: approaches, methodologies, practices”, *Boletim da La A.G.E.*, 46, citado por Ferreira, Filipe Eduardo Moreira (2012), *O Modo de Governança como Fator Crítico do Sucesso das Políticas Públicas ao Nível Local*, Dissertação de Mestrado em Economia e Políticas Públicas, Lisboa, Departamento Economia Política, ISCTE-IUL
- Esgaio, Ana e Hermano Carmo (2010), *Intervenção local e gestão de parcerias*. Lisboa, Edição do Autor. (online), Consultado em 03.10.2017. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/1838>
- Estivil et al (2003), *Panorama da Luta Contra a Pobreza e Exclusão Social- Conceitos e Estratégias* citado por Troni, Ana Constança Pimenta da Gama de Alarcão (2014), *Parcerias Para a Inovação Social – O Caso da Orquestra Geração*, Dissertação de Mestrado em Economia Social e Solidária, Escola de Ciências Sociais e Humanas, ISCTE- IUL

- Estivil, J. et al. (1994), *Partnership and The Fight Against Exclusion*, Brussels, E.E.I.G Animation and Research, União Europeia citado por Carrilho, Tiago (2007), “Potencialidades e limitações no trabalho em Parceria”, *Fórum Sociológico*, 17 (serie II)
- Farinós Dasi, J (2008), “Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda”, citado por Ferrão, João (2010), “Governança e ordenamento do território. Reflexões para uma governança territorial eficiente, justa e democrática”, *Prospetiva e Planeamento*, 17
- Ferrão, João (2010), “Governança e ordenamento do território. Reflexões para uma governança territorial eficiente, justa e democrática”, *Prospetiva e Planeamento*, 17
- Ferreira, Filipe Eduardo Moreira (2012), *O Modo de Governança como Fator Crítico do Sucesso das Políticas Públicas ao Nível Local*, Dissertação de Mestrado em Economia e Políticas Públicas, Lisboa, Departamento Economia Política, ISCTE-IUL
- Ghilgione, Rodophone e Benjamim Matalon (1997), *O inquérito – Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora
- Godinho, Rui e José Manuel Henriques (coord) (2012), *Projeto Rede em Prática – Relatório Final do Programa Rede Social 2010-1012*, Lisboa, Instituto de Estudos Sociais e Económicos
- Greenwood, Ernest (1965), “Métodos de investigação empírica em Sociologia”, *Análise Social*, 11 (Vol III) citado por Almeida, João Ferreira e Pinto, José Madureira (1990) *A Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Editorial Presença
- Hespanha, Pedro (2008), “As Políticas sociais: novas abordagens, novos desafios”, *Revista Ciências Sociais*, nº 39 (1), outubro
- IDS- Núcleo da Rede Social (2001), *Programa da Rede Social*, Lisboa, Instituto de Desenvolvimento Social
- Klijn, Erick- Hans (2008), “Governance and governance networks en Europe”, *Public Management Review*, 10, citado por Ferreira, Filipe Eduardo Moreira (2012), *O Modo de Governança como Fator Crítico do Sucesso das Políticas Públicas ao Nível Local*, Dissertação de Mestrado em Economia e Políticas Públicas, Lisboa, Departamento Economia Política, ISCTE-IUL
- Marcon, M. e N. Moinet (2000), *La Stratégie – resau*, Paris, Editions Zéro Heure citado por Balestrin, Alsones e Lilia Maria Vargas (2004), *A Dimensão Estratégica das Redes Horizontais de PME’S: Teorizações e Evidencias*, RAC, Edição Especial, consultado a 30.09.2017. disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v8nspe/v8nespal1.pdf>
- Mataland, R. E. (1995), “Synthesizing the implementation literature: the ambiguity-conflict modelo of policy implementation”, *Journal of Public Administration Reserch and Theory*, 5 citado por Rodrigues, Maria de Lurdes (2014) “O modelo de etapas e análise de políticas públicas”, em Maria de Lurdes Rodrigues (coord), *Exercícios de Análise de Políticas Públicas*, Lisboa, INCM

- Nelson, J e Zadeck, S. (2000), *Partnership Alchemy – New Social Partnership in Europe*, Copenhagen, The Copenhagen Centre citado por Troni, Ana Constança Pimenta da Gama de Alarcão (2014), *Parcerias Para a Inovação Social – O Caso da Orquestra Geração*, Dissertação de Mestrado em Economia Social e Solidária, Escola de Ciências Sociais e Humanas, ISCTE- IUL
- Nogueira, João M. (2005), “A Outra Face de Janus. Avaliação, Terceiro Sector e Causas Potenciais de Insucesso em Parcerias e Redes”, *Cidades, Comunidades e Territórios*, 11, dezembro
- Observatório Europeu LEADAR (1997), *Organizar a Parceria Local. Inovação no Meio Rural*. Caderno nº 2, consultado a 02.10.2017. Disponível em <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-pt/biblio/partner/dossier.pdf>
- Rhodes, Rod (2007), “The new governance: governing without government”, *Political Studies*, 8, citado por Ferreira, Filipe Eduardo Moreira (2012), *O Modo de Governança como Fator Crítico do Sucesso das Políticas Públicas ao Nível Local*, Dissertação de Mestrado em Economia e Políticas Públicas, Lisboa, Departamento Economia Política, ISCTE-IUL
- Rodrigues, Fernanda e Stephen Stoer (1998), *Entre a Parceria e o Partenariado: Amigos, Amigos, Negócios à Parte*, Oeiras, Celta Editora
- Rodrigues, Walter (2005), “Planeamento e governança territorial. Uma reflexão sociológica a partir do terreno”, *Cidades. Comunidades e Territórios*, 10
- Ruivo, Fernando (2000), “Enquadramento teórico”, em Fernando Ruivo, *Poder Local e Exclusão Social – Dois Estudos de Caso da Organização da Luta Contra a Pobreza*, Coimbra, Quarteto Editora
- Sorensen, Eva e Jacob Torfing (2005), “The democratic Anchorage of governance networks”, *Scandinavian Political Studies*, 28, citado por Ferreira, Filipe Eduardo Moreira (2012), *O Modo de Governança como Fator Crítico do Sucesso das Políticas Públicas ao Nível Local*, Dissertação de Mestrado em Economia e Políticas Públicas, Lisboa, Departamento Economia Política, ISCTE-IUL
- Selsky, J. W. e B. Parker (2005), “Cross sector partnerships to address social issues: Challenges to theory of management”, 31 citado por Troni, Ana Constança Pimenta da Gama de Alarcão (2014), *Parcerias Para a Inovação Social – O Caso da Orquestra Geração*, Dissertação de Mestrado em Economia Social e Solidária, Escola de Ciências Sociais e Humanas, ISCTE- IUL
- Troni, Ana Constança Pimenta da Gama de Alarcão (2014), *Parcerias Para a Inovação Social – O Caso da Orquestra Geração*, Dissertação de Mestrado em Economia Social e Solidária, Escola de Ciências Sociais e Humanas, ISCTE- IUL
- Wellman, Baurly e S.D. (orgs) (1991), *Social Structures. A Network Approach*, Cambridge, Cambridge University Press, citado por Portugal, Sílvia (2007), “Contributos para uma discussão do conceito de rede na Sociologia”, *Oficina do CES*, 36

## **FONTES**

Decreto-lei nº 115/2006 de 14 de junho

DL nº 119/83, 25 de fevereiro, Republicado pelo DL nº 172-A/2004, de 14 de novembro

Despacho Normativo nº 8/2002, 12 de fevereiro

Resolução do Conselho de Ministros nº 197/97

Declaração de Retificação nº 10-0/98, 30 de Maio

## ANEXOS

### ANEXO A: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS: QUADROS

Quadro A.1: natureza jurídica dos parceiros da Rede Social

<b>Tipologia da natureza jurídica</b>	<b>Número de instituições por natureza jurídica</b>
Autarquias locais (Camara Municipal e juntas de freguesia)	14
IPSS e entidades equiparadas (pessoas coletivas de direito publico e fundações de solidariedade social)	48
Organismos públicos tutelados pelos membros do governo	12
Entidades publicas resultantes de parcerias (CENFIM)	1
Entidades com fins lucrativos	10
Total	85

Fonte: Regulamento Interno do CLASTV

Quadro A.2 – Número de entidades publicas por áreas tuteladas pelos membros do Governo

<b>Área tutelada pelos membros do governo</b>	<b>Número de entidades</b>
Emprego	1
Educação	2
Segurança social	1
Saúde	3
Justiça	1
Administração Interna	2
Tutela conjunta das áreas da justiça e da segurança social	1
Total	11

Fonte: Regulamento Interno do CLASTV

Quadro A.3 – Número de IPSS's por domínio de intervenção

<b>Domínio de intervenção</b>	<b>Número de instituições</b>
Apoio à infância e juventude	13
Apoio à família	6
Apoio às pessoas idosas	28
Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade	1
Apoio à integração social e comunitária	3
Proteção social dos cidadãos	1
Prevenção, promoção e proteção da saúde	4
Outras respostas sociais que contribuem para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos.	23

Fonte: Regulamento Interno do CLASTV e Artº 1ºA do DL nº 119/83, 25 de fevereiro, Republificado pelo DL nº 172-A/2004, de 14 de novembro

Quadro A.4 – Número de IPSS's por domínio de intervenção

<b>Domínio de Intervenção</b>	<b>Tipo de resposta social</b>	<b>Número de entidades</b>
Apoio à infância e juventude	Creche	12
	Estabelecimento de ensino pré-escolar	7
	Centro de intervenção comunitária	1
	Centro de atividades de tempos livres	3
	Intervenção precoce	1
Apoio à família	Centro de atendimento/ acompanhamen-	2

	to psicossocial	
	Ajuda alimentar/ cantina social	5
	Centro de férias e lazer	1
	Loja social	1
	Banco de roupas	2
Apoio às pessoas com deficiência e incapacidade	Centro de atividades ocupacionais	1
	Lar residencial	1
	Apoio Domiciliário Integrado	1
Apoio às pessoas idosas	Estrutura residencial para pessoas idosas	14
	Centro de dia	20
	Centro de convívio	7
	Serviço de apoio domiciliário	19
	Cuidados Continuados Integrados	1
	Centro de noite	1
Apoio à integração social e comunitária	Atendimento e acompanhamento social (dependências)	1
	Centro de alojamento temporário (dependências)	1
	Residência autónoma partilhada	1
Prevenção, promoção e proteção da saúde	Serviços complementares de diagnóstico	1
	Gabinete de enfermagem	1
	Clina solidária	1
	Psicologia clínica	1
	Terapias e ginásticas diversas (com fins	1

	terapêuticos)	
Outras respostas sociais que contribuem para a efetivação dos direitos dos cidadãos	Transportes de doentes não urgentes e emergência médica	10
	Formação em socorrismo	1
	Unidade de cuidados paliativos	1
	Gabinete de Apoio à Vitima	1
	Banco de ajudas técnicas	3
	Desporto	5
	Atividades de lazer e cultura	3
	Ensino artístico	1
	Investigação científica	1

Fonte: Regulamento Interno CLASTV

Quadro A.5- Número de intervenções dos parceiros no CLAS por ano

Instituição	Ano													Total
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Académico Torres Vedras	0	0	1	1	0	2	0	0	0	0	1	0	0	5
Agrupamento de Escolas do Maxial	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
APECI	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	6
Associação Diagonova Portugal	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	5
Associação Não Há Indiferença	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0		0		2
Associação de Socorros da Freguesia da Carvoeira	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	4



Associação de Socorros Freguesia Dois Portos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Associação de Socorros Outeiro da Cabeça	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Associação de Socorros da Freguesia do Turcifal	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Associação de Solidariedade e Ação Social São Mamede da Ventosa	0	0	0		0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
Associação e Solidariedade e Ação Social de Ponte Rol	0	0	1	0	0	1	3	1	1	1	1	0	0	0	8
Associação de Solidariedade Social da Freguesia de Matacães	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Associação de Solidariedade Social de Santa Helena	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Associação de Solidariedade Social e Socorros de Campelos	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	4
Associação dos Reformados do Concelho de Torres Vedras	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Ass. Solidariedade e Promoção de A-dos-Cunhados	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Associação para o Desenvolvimento e melhoramento Povoada de Penafirme	0	0	0		0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
Associação Permutar	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Associação Nacional para o Estudo e Intervenção na Sobredotação	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Atlético Clube Torrense - Castelo	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
Casa do Povo de Runa	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
Casa do Povo da Freiria	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Casa do Povo do Ramalhal	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
CENFIM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Centro Desportivo e Cultural da Pedra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Centro Comunitário Desenvolvimento Social de Lisboa	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	3
Centro Comunitário de Torres Vedras	0	0	1	2	1	2	1	0	1	0	1	0	0	0	9
Centro Privado de Mediação de Conflitos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Centro Saúde de Torres Vedras	0	1	0	0	0	1	1	2	0	0	0	0	0	1	6
Centro Social e Paroquial dos Campelos	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	4
Centro Social e Paroquial da Silveira	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Centro Social e Recreativo e Cultural da Maceira	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Centro Social e Paroquial de Torres Vedras	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	3
Competir - Formação e Serviços, SA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
CPCJ															3
Cruz Vermelha Portuguesa - Delegação de Torres Vedras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Direção geral Reinserção Social	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
ESCO- SEFO	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	4

Escola Profissional Agrícola	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
IEFP, IP	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	6
Instituto de Ação Social das Forças Armadas - Centro de Apoio Social de Runa	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1	0	0		1
ISS, IP	0	1	1	2	2	2	1	1	0	1	2	1	0		14
Forte Carisma, Serviço de Apoio Domiciliário	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0		1
Fundação Lar de São Francisco	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1
Fundação Lar São José	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0		2
Junta de Freguesia A-dos-Cunhados	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0		3
Junta de Freguesia Carvoeira	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0		3
Junta de Freguesia de Monte Redondo	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0		1
Juntas de Freguesia da Cidade	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1
Junta de Freguesia de Matacães	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0		2
Junta de Freguesia Ponte Rol	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		1
Junta de Freguesia do Turcifal	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	1		4
Monte Horebe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		1
O Mundo do Fraldinhas - Lda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0		1
Mini Som, SA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		1
Physioclem, Fisioterapia, Lda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0		1
Santa Casa da Misericórdia de Torres Vedras	0	0	1	1	1	1	2	1	0	0	1	0	2		10
UDIJ - unidade para o Desenvolvimento Infantil e Juvenil, Lda.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0		1
Unidade Comunitária de Psiquiatria e Saúde Mental	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0		4

Casa de Repouso Década Dourada	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Núcleo da Liga dos Combatentes	0	0		0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Centro Hospita- lar do Oeste	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
ALAPA	1	1	2	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	7

Fonte: Atas do Plenário do CLASTV

Quadro A.6: Número de Núcleos Executivos do CLASTV que os membros integraram

Nome da Instituição	Número NE do CLASTV que Integraram							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Camara Municipal Torres Vedras								X
ISS, IP								X
Associação Lar Abrigo Porta Aberta			X					
Centro Comunitário de Torres Vedras			X					
Centro Saúde de Torres Vedras	X							
Junta de Freguesia Santa Maria e São Miguel (Cidade)			X					
APECI					X			
Associação de Solidariedade e Ação Social da Ponte Rol		X						
Associação Dianova Portugal				X				
Junta de Freguesia do Turcifal					X			
Centro Social de Desenvolvimento Social de Lisboa				X				
ESCO- SEFO			X					
IEFP – Centro de Emprego de Torres Vedras	X							
Núcleo da Liga dos Combatentes de Torres Vedras	X							
Santa Casa da Misericórdia de Torres Vedras		X						
ATV- Académico de Torres Vedras		X						
Cruz Vermelha Portuguesa – Delegação de Torres Vedras	X							
Total	4	3	4	2	2			2

Fonte: Atas das reuniões plenárias do CLASTV

Quadro A.7: Tipologia dos membros da Rede Social relativamente ao nível de participação na parceria

Parceiro	Nº de presenças nas sessões plenárias do CLAS	Nº de intervenções nas sessões plenárias do CLAS	Nº de NE do CLAS que participou	Nº de grupos de trabalho do CLAS em que participou	Nº de NE da CSIF em que participou	Nível de participação dos parceiros
Académico de Torres Vedras	24	5	2	4	4	Mais ativo
Agrupamento de Escolas São Gonçalo	6	0	0	2	0	Menos ativo
Agrupamento de Escolas Padre Vítor Melícias	10	1	0	2	0	Menos ativo
Associação Desportiva, Recreativa e Cultural de Monte Redondo	14	0	0	0	0	Menos ativo
Associação Dianova Portugal	24	5	4	8	2	Mais ativo
Associação de Moradores, Cultura e Recreio de Fonte Grada	6	0	0	0	0	Ausente
Associação de Reformados do Concelho de Torres Vedras	10	1	0	0	0	Ausente
Associação de Socorros Freguesia Carvoeira	28	4	0	1	0	Menos ativo
Associação Socorros de Outeiro da Cabeça	22	2	0	2	2	Mais ativo
ALAPA	23	7	3	0	2	Mais ativo
Associação Lar Monte Sião	11	0	0	0	0	Menos ativo
APECI	24	6	5	3	0	Mais ativo
Escola Profissional Agrícola Fernando Barros Leal	5	1	0	1	0	Menos ativo
Associação Para o Melhoramento de Povia Penafirme	1	1	0	0	0	Ausente
Associação Recreativa e Cultural da Praia da Assenta	10	0	0	0	0	Ausente
Associação Recreativa e Cultural e desportiva de Sobreiro Curvo	11	0	0	0	0	Menos ativo
Associação de São Gonçalo Torres Vedras	10	0	0	0	0	Ausente

Associação de Socorros Freguesia Dois Portos	24	1	0	0	3	Mais ativo
Associação de Socorros Freguesia Turcifal	30	1	0	0	5	Mais ativo
Associação de Solidariedade e Ação Social de São Mamede da Ventosa	24	2	0	2	1	Mais ativo
Associação de Solidariedade e Ação Social de Matacães	18	1	0	0	1	Menos ativo
Associação de Solidariedade e Promoção de A-dos-Cunhados	13	1	0	0	1	Menos ativo
Associação Solidariedade Social e Socorros dos Campelos	24	4	0	0	1	Manos ativo
Associação de Solidariedade e Ação Social de Ponte Rol	27	8	2	2	2	Mais ativo
Associação de Solidariedade Social de Santa Helena	2	1	0	0	0	Ausente
Atlético Clube Torriense - Castelo	1	1	0	0	0	Ausente
Bombeiros Voluntários Torres Vedras	4	0	0	0	0	Ausente
Camara Municipal de Torres Vedras	34	0	8	12	5	Dinamizadora/ coordenadora
Casa do Povo da Freiria	19	2	0	0	0	Menos ativo
Casa do Povo do Maxial	15	0	0	0	0	Menos ativo
Casa do Povo de Monte Redondo	15	0	0	0	0	Menos ativo
Casa do Povo do Ramalhal	19	2	0	0	0	Menos ativo
Casa do Povo de Runa	14	2	0	1	5	Mais ativo
Casa de Repouso Década Dourada	8	0	0	0	0	Ausente
CENFIM	4	0	0	2	0	Menos ativo
Centro de Acolhimento São Pedro	11	0	0	0	0	Menos ativo
Centro Comunitário de Torres Vedras	20	9	3	2	1	Mais ativo
Centro Comunitário Desenvolvimento Social Lisboa	14	3	4	2	0	Mais ativo
ACES - Oeste Sul - Centro Saúde de Torres Vedras	17	6	1	3	0	Mais ativo
Centro Hospitalar do Oeste	22	2	0	1	0	Mais ativo
Centro Privado de Mediação de Conflitos de Torres Vedras	3	1	0	0	0	Ausente

Centro Social e Desportivo da Pedra	3	1	0	0	0	Ausente
Centro Social e Paroquial de Torres Vedras	24	3	0	4	2	Mais ativo
Centro Social e Paroquial Silveira	15	1	0	0	1	Menos ativo
Centro Social Paroquial Nossa Senhora da Luz	24	0	0	0	0	Menos ativo
Centro Social e Paroquial Santo António dos Campelos	24	4	0	2	2	Mais ativo
Centro Social de São José	9	0	0	0	0	Ausente
Centro Social Recreativo e Cultural da Maceira	21	2	0	0	1	Menos ativo
CPCJ	24	3	0	0	0	Menos ativo
Competir Formação e Serviços	1	1	0	0	0	Ausente
Comunidade Vida e Paz	12	0	0	0	0	Ausente
Cruz Vermelha Portuguesa	2	1	1	2	0	Mais ativo
Direção Geral Reinserção Social - Equipa do Oeste	20	3	0	0	0	Menos ativo
Fundação Lar São Francisco	16	1	0	0	0	Menos ativo
IEFP	17	6	1	5	0	Mais ativo
Instituto de Ação Social das Forças Armadas- CAS Runa	5	1	0	0	0	Ausente
ISS, IP- Setor Mafra Torres Vedras	34	14	8	8	5	Mais ativo
União das Freguesias de A-dos-Cunhados e Maceira	5	3	0	0	2	Menos ativo
União das Freguesias de Campelos e Outeiro da Cabeça	6	0	0	0	1	Menos ativo
União de Freguesias de Carvoeira e Carmões	3	0	0	0	0	Ausentes
União das Freguesias de Dois Portos e Runa	0	0	0	0	0	Ausentes
Junta de Freguesia da Freiria	4	0	0	0	0	Ausentes
União das Freguesias de Torres Vedras e Matacães	4	1	3	0	4	Mais ativo
União de Freguesias de Maxial e Monte Redondo	3	0	0	0	2	Mais ativo
Junta de Freguesia da Ponte Rol	14	1	0	0	0	Menos ativo
Junta de Freguesia São Pedro da Cadeira	16	0	0	0	1	Menos ativo
Junta de Freguesia do	18	0	0	0	1	Menos ativo

Ramalhal						
Junta de Freguesia da Silveira	11	0	0	1	0	Menos ativo
Junta de Freguesia do Turcifal	22	4	5	3	4	Mais ativos
Junta de Freguesia de São Mamede da Ventosa	25	0	0	0	0	Menos ativo
Lar São José - Fundação de Solidariedade Social	28	2	0	3	0	Mais ativo
Monte Horebe ABC Lar O Bom Samaritano	20	1	0	0	0	Menos ativo
Núcleo da Liga dos Combatentes de Torres Vedras	9	2	1	0	2	Mais ativo
O Mundo dos Fraldinhas-Creche e Jardim de Infância, Lda	3	1	0	0	0	Ausentes
Minisom	1	1	0	0	0	Ausentes
Polícia de Segurança Pública	26	0	0	0	2	Mais ativo
Santa Casa da Misericórdia de Torres Vedras	32	10	2	5	0	Mais ativo
SEFO- Sociedade de Educação Formação do Oeste, Lda	24	4	3	4	1	Mais ativo
Transforma Associação Cultural	12	0	0	0	0	Menos ativo
Unidade Comunitária de Psiquiatria e Saúde Mental	10	4	0	1	0	Mais ativo