

Estudo da Eficácia e Resultados de Parcerias em Contextos Comunitários

Maria Vargas-Moniz¹, José Morgado²

¹ ISPA – Unidade de Investigação em Psicologia e Saúde

² Professor Associado ISPA – Unidade de Investigação Contexto, Psicologia e Educação

O estudo analisa a eficácia percebida e a resposta na comunidade das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens em Portugal. São Comissões criadas por Lei (147/ 99 1 de Set.), sendo obrigatório que cada Concelho de todo o território nacional crie pelo menos uma Comissão para coordenar acções a nível local. Apesar de a Lei abranger conteúdos formais e programáticos, constata-se um enorme grau de variabilidade da eficácia percebida e das dificuldades de colaboração relatadas. Sendo um estudo multi-contexto procura-se: 1) explorar em que medida as Comissões promovem mudança em termos de prevenção e de resposta articulada na comunidade; 2) delinear os factores que contribuem para o envolvimento dos membros e o seu conhecimento e 3) identificar factores que contribuem para a mudança social face às situações de risco ou perigo de crianças e jovens em Portugal.

Palavras-chave: Parcerias, Eficácia Percebida, Respostas comunitárias

1. INTRODUÇÃO

As parcerias são uma forma de promover respostas comunitárias coordenadas para problemas sociais complexos (Chavis, 1995; Roussos & Fawcett 2000). Nos anos 90, a ideia de parceria assumiu “um espaço no contexto da participação cívica, um tipo de estrutura aceite pelos que agem com o intuito de melhorar as comunidades” (Berkowitz, 2001,p.214). As parcerias podem ser definidas como colaborações ou coligações e consistem na organização de várias pessoas e entidades para trabalhar em conjunto na implementação ou no desenvolvimento de programas, políticas, procedimentos ou práticas. Podem congregar diversos sectores da comunidade que se reúnem para solucionar os problemas e procuram ter uma orientação para o futuro (Wolff 2001, 2006).

São estruturas que envolvem a partilha de objectivos, actividades, responsabilidades e de recursos; a sua relação pode ser temporária ou permanente, informal ou estruturada através de contratos ou outros acordos legais, podem ter um

carácter limitado/específico ou serem bastante abrangentes no seu campo de acção (Backer, 2003). As parcerias colaborativas tradicionalmente incluem intervenientes-chaves, como indivíduos, grupos ou organizações afectados ou envolvidos numa determinada questão ou problema, que se reúnem com regularidade para procurar respostas. Segundo Wolff (2001), há alguns critérios que devem ser tidos em consideração para definir um processo social como uma parceria, como ser composta por membros da comunidade, focalizar-se em questões locais, basear-se nos recursos comunitários existentes e centrar-se na resolução dos problemas através de processos de colaboração.

As Parcerias Comunitárias são ainda, os processos que procuram uma representatividade da comunidade no seu conjunto e, ao incidir a sua atenção sobre questões múltiplas, possam ser um factor impulsionador do envolvimento e mobilização cívicas. Devem ser sustentáveis no tempo, isto é, orientarem-se para a intervenção comunitária de longo-prazo.

A investigação, na área dos serviços orientados para as comunidades sugere que as parcerias desempenham um papel relevante ao encorajarem as trocas inter-organizacionais, proporcionarem o desenvolvimento de sistemas integrados de prestação de serviços (Foster-Fishman, Berkowitz, Lounsbury, Jacobson & Allen, 2001) e melhoram os sistemas de comunicação entre as organizações (Abbot, Jordan e Murtaza, 1995).

Penner (1995) constatou que, em parcerias comunitárias constituídas para a Prevenção do VIH/SIDA, o acréscimo de interdependência observável nas organizações intervenientes se constituía como um factor crucial para o sucesso da intervenção, como Bond & Keys (1993) ou Gray (1989), haviam identificado, noutros estudos.

Há assim evidências crescentes que as parcerias podem desempenhar um papel relevante no desenvolvimento de sistemas integrados ou articulados de serviços comunitários e na promoção da saúde comunitária. Vários estudos identificam factores facilitadores e barreiras para a colaboração em contextos comunitários e o estudo de situações concretas de parcerias pode fornecer alguns modelos de sucesso e descrições acerca de contextos e práticas promissoras, mas há poucos estudos que nos proporcionem análises multi-contexto.

Através dos estudos consultados, constata-se que há dois elementos chave que devem ser estudados quando se aborda o trabalho das parcerias em contextos

comunitários que são o clima social e a estrutura da parceria. Quanto ao clima, referimo-nos ao carácter ou personalidade de um determinado contexto, já referenciada nos trabalhos de Moss (1973, 1979), privilegiando o estudo de elementos como a resolução eficaz de conflitos, a presença de uma missão e processos de decisão partilhados, a eficiência (orientação para tarefas) e a liderança inclusiva. O estudo destes parâmetros permite, segundo Allen (2005), aferir em que medida os diversos pontos de vista dos intervenientes são tidos em consideração e se é observável o desenvolvimento de uma visão comum.

A presença de um desígnio comum e a capacidade de lidar eficazmente com a divergência ou com o conflito têm sido aspectos consistentemente identificados nos processos de colaboração com sucesso (Butterfoss, et al. 1993) e já em 1985 Gray havia sugerido que nas parcerias colaborativas, os intervenientes deviam procurar desenvolver uma apreciação coincidente acerca do problema e um conjunto similar de valores para guiar a sua pesquisa de potenciais soluções (*cit.in* Allen, 2005).

Contudo, nenhum processo de colaboração está imune ao conflito, mesmo que partilhe uma visão inicial do problema, na construção dos planos relativos à visão surgem problemas inerentes à implementação ou execução.

Para além da eficácia na resolução de problemas, a necessidade de partilha do poder e influência, no âmbito das parcerias comunitárias, tem sido explorada em diversos estudos de caso como o de Bartunek (1993, *cit in*. Allen, 2005), que enfatiza que cada grupo interveniente deve manter o carácter único da sua voz, ou da perspectiva que representa no contexto da parceria comunitária.

Por seu turno, Bond e Keys (1993), nas suas experiências em contextos comunitários na área das pessoas com deficiência, concluíram que grupos diferentes podem obter resultados muito positivos em termos de empowerment se forem promovidos processos de grupo inclusivos. Alertam, contudo, para o facto de que o trabalho de parceria pode transformar-se num processo de cooptação se as diferenças de poder e de influência relativa dos vários intervenientes não forem reconhecidas.

Sobre a liderança inclusiva e eficiente no contexto das parcerias, estudos como o de Butterfoss, Goodman, Wandersman (1993); Kumpfer, Turner, Libret, Jr. (1993); Foster-Fishman e tal. (2001), concluíram que um estilo de liderança *empowering* estava associado a um maior índice de satisfação dos membros da parceria e a percepções mais positivas da eficácia do trabalho conjunto.

A análise integrada dos elementos do clima social da parceria é relevante, pois estão conceptualmente relacionados e o desenvolvimento de uma visão acerca da missão da parceria implica um esforço para ultrapassar pontos de vista e prioridades divergentes (Ferguson, Barnes, Schneider e Galloway, 1994; Gray, 1985). Por vezes estes processos implicam a resolução de conflitos que alguns autores consideram como endémicos aos processos colaborativos (Byles, 1985 ou Gray, 1989) ou, aprofundando a reflexão que o poder e o conflito são intrínsecos, as variações de poder determinam os resultados nos processos de tomada de decisão, como refere Pfeffer (1996).

Há ainda a considerar relevância da eficácia do(a) líder da parceria no desenvolvimento de todo o processo de colaboração na promoção da eficiência e a orientação para tarefas e a sua capacidade de incorporar os desejos e expectativas de todos os intervenientes (Butterfoss, *et al.*, 1993).

Para além do clima social, as características das parcerias que surgem associadas à eficácia (Chrislip e Larson, 1994; Huxham e Vangen, 2000) são a estrutura ou a tipologia dos membros e, num estudo de Kegler, Steckler, McLeroy & Libret, Jr. (1998). Conclui-se que as estruturas tendencialmente mais complexas, que sejam, por exemplo regidas por diplomas legais ou estatutos, que têm agendas mais explícitas ou mantêm registos ou actas de reuniões, têm maior capacidade de mobilizar recursos e de concretização. Outros estudos enfatizam que o contributo dos membros é fundamentalmente um trabalho colaborativo.

Butterfoss, *et al.* (1993), descreve os membros da parceria como um bem primordial para as parcerias, pois cada interveniente traz um conjunto único de competências e recursos para o trabalho em colaboração. Contudo, Huxham e Vangen (2000), alertam para a necessidade de uma análise mais detalhada da natureza e tipologia dos membros, como por exemplo, os que estão oficialmente integrados e os que desempenham papéis mais activos.

A investigação recente no domínio das parcerias comunitárias tem vindo a realçar a necessidade de utilização de níveis múltiplos de análise (Luke, 2005; Allen, 2005), o que permite agrupar as variáveis em *clusters* que se enquadram em níveis diversificados. Esta metodologia permite analisar os impactos das parcerias em cada comunidade e também extrapolar os impactos numa perspectiva transversal num conjunto de parcerias com características similares.

Kumpfer *et al.* (1993), analisou o papel da liderança nas equipas de trabalho num conjunto de dez parcerias e a sua relação com a comunidade mais alargada. Por seu turno, Allen (2005) estudou um conjunto de 43 parcerias na área da prevenção e intervenção na violência doméstica, conjugando parcerias compostas por entidades diversificadas como a justiça, a saúde, a educação, serviços de segurança social, organizações da sociedade civil, incluindo organizações religiosas e ainda empresas.

A concepção de eficácia apresentada por Allen (2005), operacionaliza-se a partir das percepções dos participantes no que concerne a concretização dos objectivos a que se propuseram a curto, médio e longo prazo. Esta perspectiva proporciona uma visão acerca do seu próprio sentido de eficácia e, dada a variabilidade de objectivos, não é possível nem mesmo desejável identificar indicadores únicos comparáveis entre as várias parcerias, pois os indicadores comunitários têm significados diferentes em comunidades diferentes.

O interesse e pertinência da investigação nesta área surge em consequência do crescente número parcerias nas comunidades umas resultantes da participação cívica e outras induzidas por lei. As Comissões de Protecção de Crianças e Jovens, as Redes Sociais ou as parcerias como requisito crucial para a participação em iniciativas integradas em Programas Europeus, bem como as parcerias organizadas em torno de questões de bairro, freguesia, municipalidades ou grupos específicos, criam novas oportunidades de estudo neste domínio.

2. MÉTODO

2.1 Participantes

Os participantes são os membros das Comissões de Protecção de Crianças e Jovens que representam instituições públicas e particulares nos Concelhos; são representantes do Município (Membros do Executivo, da Assembleia Municipal ou de Freguesia), representantes das áreas da Saúde (Centros de Saúde e/ou Hospitais), das forças de Segurança (PSP ou GNR), da educação (professor/ tutor), representantes das Organizações da Sociedade Civil, dos Serviços de Juventude e fazem parte de uma Comissão alargada que tem por propósitos a mobilização de recursos, a colaboração com outras entidades e dar parecer sobre iniciativas para a promoção do bem-estar e desenvolvimento integral das crianças e jovens. Desta Comissão alargada emana uma Comissão restrita que tem como objectivos atender, apreciar e instruir processos,

articular com os membros da Comissão alargada, colaborar com outras entidades, aplicar e acompanhar medidas de promoção e protecção de crianças e jovens. Neste estudo há duas formas de participação, os informadores chave que são entrevistados, habitualmente quem desempenha o cargo de Presidente ou alguém por este nomeado e que tem responsabilidades de coordenação no funcionamento da Comissão. Os outros participantes são os membros das vertentes alargada e restrita da Comissão que têm papéis diversificados, mas todos são cruciais para o funcionamento destas estruturas.

Para o estudo ainda em curso foram seleccionadas 30 Comissões distribuídas por todo o território nacional, incluindo as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira com uma amostra global de N=600 participantes e 30 entrevistados.

2.2 Instrumentos

A entrevista de informador-chave e o questionário de eficácia percebida foram traduzidos de Allen (2005) e adaptados aos 18 objectivos (distribuídos entre finalidades gerais e especificidades das vertentes alargada e restrita das Comissões, todos consignados na Lei (147/99 1 de Set.), os elementos estudados são: a) Características da Comissão (tipologia de comunidade geográfica e das intervenções); b) Clima Social (Resolução de conflitos; presença de missão partilhada - $\alpha=89$ Allen, 2005); partilha de poder no processo de decisão - $\alpha=.88$, Allen, 2005- e liderança inclusiva - $\alpha=.78$ Allen, 2005); c) Estrutura (tempo de funcionamento e de colaboração dos participantes, composição e envolvimento dos membros, procedimentos formais; c) Eficácia percebida (Protecção efectiva de crianças e jovens, promoção de condições para o seu desenvolvimento integral, assegurar a recuperação, informar a comunidade, envolvimento de entidades na detecção de novos factos - $\alpha=.94$. Allen, 2005).

2.3 Procedimentos

Os participantes são agrupados por cada uma das Comissões e os dados são analisados tendo em consideração as médias das respostas são centradas face à média obtida por cada grupo, no sentido de captar o índice de variabilidade interna das respostas e possibilitando a comparação entre os grupos. Os dados são organizados em dois níveis; no nível 1 (N= 500) obtêm-se dados gerais sobre as várias dimensões em estudo, no nível 2 (N=30) obtêm-se dados a partir das médias de variabilidade de cada uma das parcerias, sendo assim correlacionadas nas variáveis em estudo, as respostas proporcionadas pelos informadores-chave e pelos membros das várias Comissões.

3. RESULTADOS PRELIMINARES

Os resultados disponíveis até esta altura emanam da análise descritiva e qualitativa das entrevistas de informador-chave. No sentido de obter um panorama diversificado do território português realizaram-se entrevistas em todos os quadrantes geográfico e nas Regiões Autónomas. Quanto à tipologia de comunidades geográficas seleccionaram-se Comissões de cidades de dimensão maior como Lisboa e Porto que têm mais que uma Comissão e em cidades de menor dimensão como Lagos, Ponta Delgada, Caldas da Rainha. Foram também incluídas Comissões do litoral e do interior e Comissões a funcionar há mais e menos tempo. As características das comunidades abrangidas foram também tidas em consideração, como por exemplo contextos exclusivamente urbanos e outros que se combinam em espaço sub-urbano e de ruralidade.

No que concerne os factores associados ao estudo do clima social em parcerias comunitárias, a resolução de situações de divergência ou mesmo de conflito foi relatada pelos entrevistados como sendo de resolução simples através da participação de todos os membros da parceria no processo de tomada de decisões, muitos entrevistados relataram que todos têm oportunidade de se pronunciar e que esse facto é muito valorizado no trabalho em parceria, pois significa que o exercício de poder tende a ser partilhado. Em 90% das entrevistas foi reportado que o voto de qualidade do Presidente da Comissão foi raramente utilizado, tendo sido um recurso excepcional em situações de particular gravidade ou em situações raras de divergência profunda na parceria.

Em termos da estrutura das Comissões, sendo a sua composição proposta por Lei, na grande maioria a estrutura proposta está completa. Em algumas situações observam-se fases de transição dos representantes, por exemplo, alterações dos representantes das organizações da sociedade civil, das áreas da saúde ou educação. É significativa a constatação da não representação ou de um menor grau de envolvimento por parte dos serviços de juventude disponíveis nos vários Concelhos; será esta uma área a aprofundar no decurso deste trabalho de investigação. A maior parte das Comissões iniciaram actividades no ano 2000, tendo-se distribuído no seu conjunto até 2006.

Quanto aos procedimentos formais todas as Comissões relatam um enorme empenhamento no cumprimento dos regulamentos e normas de funcionamento, como a realização e entrega dos relatórios anuais de actividades e as actas das reuniões. Nas formalidades relativas ao acompanhamento das medidas de promoção e protecção;

contudo, as Comissões com volume processual (que varia entre <50 e <2000) de maior dimensão reportaram dificuldades na manutenção do registo actualizado dos processos. Cerca de 30% das Comissões relataram no seu historial dificuldades ou hiatos na transição da liderança que, segundo Roussos e Fawcett, 2000; Foster-Fishman, 2001, deve ser evitado, pois interrompem os percursos de desenvolvimento do trabalho dinâmico e interactivo no contexto das comunidades.

Finalmente, a eficácia percebida que é medida através de elementos como a medida em que consideram os entrevistados que as Comissões têm a capacidade de afastar as crianças e jovens do risco ou perigo, promover o seu desenvolvimento integral e assegurar a sua recuperação, bem como informar e envolver as entidades da comunidade para as várias formas de abuso e maus tratos em relação às crianças e jovens em Portugal. No conjunto das respostas obtidas constata-se que na percepção dos entrevistados a realidade portuguesa neste domínio alterou-se substancialmente na última década, agora o público em geral e os representantes das entidades da comunidade estão mais alerta, têm uma noção mais clara do que se falar quando se aborda este tema e revelam ter mais confiança nas Comissões para que as medidas de promoção e protecção sejam uma realidade. No entanto, ainda há áreas em que consideram que é relevante melhorar, como a interacção com o sistema judicial que, apesar de relatos persistentes de boa colaboração com o Ministério Público, nas situações mais graves, que envolvem crianças e jovens vítimas de crimes algumas das Comissões consideram que a sua esfera de actuação fica limitada, enquanto outras relatam um equilíbrio de actuações entre os agentes judiciais e os membros das Comissões.

No que diz respeito às acções de sensibilização e envolvimento da comunidade será provavelmente o domínio onde se encontra maior variabilidade de acções, o que emerge como consistente em relação à visão que os entrevistados têm do papel da Comissão Alargada. Contudo as nuances desta variabilidade carecem ainda de estudo mais aprofundado.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando o primeiro dos objectivos propostos para o estudo explorar em que medida as Comissões promovem mudança em termos de prevenção e de resposta articulada na comunidade no âmbito da promoção do desenvolvimento integral e da

protecção de crianças e jovens em Portugal, estando o estudo ainda em curso, a partir da análise qualitativa das entrevistas de informador chave, pôde já concluir-se que desde 2000, ano de início processo de implementação a nível Concelhio destas Comissões as acções em prol deste grupo social aumentaram em número e em resultados sobretudo na detecção de novos factos e na sensibilização das comunidades para a necessidade de respostas e de formas de acompanhamento a crianças e jovens em risco ou perigo. A maioria das situações a que as Comissões são chamadas a intervir está associada a negligência e com frequência elevada envolvendo violência doméstica. A complexidade das intervenções preventivas e a demonstração da evidência científica dos seus resultados a nível individual, do contexto e nos diversos contextos (Wandersman e Florin, 2003), conduzem ao relato de formas diversificadas de documentação de resultados de intervenções que têm o intuito de ser preventivas, mas em relação às quais não se tem desenvolvido um corpo de evidência suficientemente consistente para afirmar os seus resultados e influências em termos de mudanças sociais significativas. Os temas seleccionados para intervenções consideradas como preventivas estão associados a temas como a prevenção do alcoolismo juvenil, do *bullying* e informação sobre o que são abusos e maus tratos para que as crianças e jovens possam perceber melhor as características destes fenómenos.

Quanto à capacidade de articulação de respostas na comunidade, observa-se uma enorme variabilidade nos estilos de condução dos trabalhos em parceria o que leva a que o funcionamento das Comissões seja muito diversificado. A dimensão da área geográfica e o volume processual parecem ser factores cruciais da capacidade de resposta articulada, sendo um factor que ainda carece de estudo aprofundado para aferir do seu papel na variabilidade de respostas.

Quanto ao segundo objectivo, identificar os factores que contribuem para o envolvimento dos membros e o seu conhecimento acerca da intervenção na área do risco e/ou perigo em crianças e jovens. Nos factores associados ao clima social constata-se uma grande variabilidade de resultados quanto à percepção de que todos os membros da Comissão sabem exactamente qual o seu papel e a sua missão, sendo que os membros das comissões restritas têm um conhecimento mais aprofundado e a noção da importância do seu papel e essa noção apresentam resultados médios mais baixos nos membros das comissões alargadas, destacando-se no entanto que há uma grande

variabilidade dependendo do factor tempo (# de meses) e da regularidade e assiduidade na participação nas acções promovidas pela Comissão. Em relação

Constata-se também uma enorme variabilidade de abordagens e perspectivas quanto à tipologia de medidas a aplicar face às situações concretas. A média geral na concretização dos objectivos e finalidades das Comissões é moderadamente positiva. Constata-se que nos objectivos programáticos (procedimentos formais – realização de convocatórias, actas de reuniões, organização de relatórios) que, segundo Allen e Hess (2008), são cruciais ao funcionamento de parcerias os resultados são significativamente positivos, onde se observam resultados percebidos como menos positivos é ao nível do acompanhamento da recuperação das vítimas a médio/longo prazo, considerando-se que esse desígnio deve ser da responsabilidade das organizações que têm por responsabilidade a intervenção de longo-prazo.

Destaca-se que ao nível do envolvimento dos membros se constata um enorme envolvimento nas Comissões por parte dos entrevistados, sendo uma percepção generalizada em todos os participantes que o seu envolvimento e compromisso para com o bom funcionamento da Comissão assume uma enorme centralidade nos seus percursos profissionais e relatam, na sua grande maioria, que trabalham para a Comissão muito para além do que lhes é solicitado e que as entidades que representam na Comissão nem sempre conferem o tempo necessários para cumprir todas as tarefas ou responder a todos os desafios.

No que concerne os factores que contribuem para a mudança social face às situações de risco ou perigo de crianças e jovens em Portugal, na análise global das entrevistas de informador-chave é consistente a observação de que a sensibilização da comunidade e a capacidade de detecção e comunicação de situações de risco aumentou substantivamente, sendo possível afirmar que apesar dos fenómenos de abusos e maus tratos serem de difícil detecção, as instituições na área da saúde, educação, bem como as famílias estão mais alerta e têm um maior conhecimento acerca da problemática, reconhecendo-a como grave e lesiva dos direitos humanos. Das iniciativas de sensibilização destacam-se a realização e produção de Vídeos e DVD's com testemunhos diversificados sobre formas de intervenção em situações de risco ou perigo, reuniões públicas (sobretudo nas freguesias), sessões de esclarecimento (sobretudo nas escolas), publicação de livros, panfletos e brochuras informativas, organização de eventos e festas de celebração dos direitos das crianças e jovens.

5. CONCLUSÕES

Considera-se que as conclusões nesta fase do estudo ainda são pouco consubstanciadas pelas correlações entre os entrevistados e os participantes que responderam aos questionários de percepção de eficácia; contudo destes resultados preliminares é possível inferir da complexidade do estudo de parcerias em contextos comunitários e da necessidade de modelos que permitam analisar os resultados em níveis de análise diversificados. Os níveis ecológicos de análise (Butterfoss, 2007) implicam a análise dos resultados em termos individuais, em torno dos quais é possível constatar até esta altura um enorme envolvimento e sentido de responsabilidade na missão empreendida pelos entrevistados, todos sem excepção revelam que o exercício da posição na Comissão teve um enorme impacto nas suas vidas profissionais e pessoais e que acreditam que podem fazer a diferença. A nível organizacional, constata-se resultados mais ambíguos em fase de aprofundamento, pois a colaboração entre as organizações representadas e as Comissões carece ainda de aperfeiçoamentos e de construção de agendas congruentes face às intervenções preventivas e a resposta articulada ao risco e perigo de crianças e jovens.

Finalmente a nível comunitário, constata-se a evolução positiva da importância social e política atribuída ao tema das crianças e jovens em risco ou perigo, havendo ainda que aprofundar as estratégias mais eficazes para a promoção de intervenções preventivas envolvendo os vários parceiros, potenciando as suas interações e a sua capacidade de mobilização dos recursos da comunidade mais abrangente.

AGRADECIMENTOS

Agradece-se à Comissão Nacional para a Protecção de Crianças e Jovens em Risco ou Perigo e a todas as Comissões que decidiram colaborar graciosamente neste estudo a oportunidade de procurar entender como as variáveis mais comumente estudadas no contexto de parcerias comunitárias se expressam na realidade portuguesa.

CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

Maria João Vargas-Moniz

Instituto Superior de Psicologia Aplicada – Instituto Universitário, Rua Jardim do Tabaco, 34
1149-041 Lisboa

maria.moniz@ispa.pt ou mariavargasmoniz@gmail.com

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbot, B. Jordan, P. e Murtaza, N. (1995). Interagency collaboration for children's mental health services: the San Mateo County model for managed care. *Administration and Policy in Mental Health*, 22(3), 301-313
- Allen, N. (2005). A Multilevel Analysis of Community Coordinating Councils, *American Journal of Community Psychology*, Vol. 35 N°s. ½, 49-63
- Backer, T. *Evaluating Community Collaborations*. New York: Springer Publishing Company (2003).
- Berkowitz, B. (2001) Studying the outcomes of community based coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 213-227
- Bond, M.A. e Keys, C.B. (1993), Empowerment, diversity and collaboration: Promoting synergy on community boards. *American Journal of Community Psychology*, 21, 37-57
- Butterfoss, F.D. (2007), *Coalitions and Partnerships in Community Health*. San Francisco: Jossey-Bass
- Butterfoss, F.D.; Goodman, R.M. e Wandersman A. (1993) Community coalitions for prevention and health promotion, *Health Education Research*, 8 (3) 315-330
- Butterfoss, F.D.; Goodman, R.M. e Wandersman A (1996), Community coalitions for prevention and health promotion: Factors predicting satisfaction, participation and planning. *Health Education Quarterly*, 23, 65-79
- Byles, J.A. (1985) Problems in interagency collaboration: Lessons from a project that failed. *Child Abuse and Neglect*, 9, 549-554
- Chavis, D.M. (1995) Building community capacity to prevent violence through coalitions and partnerships. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 6(2), 234-245
- Chrislip, D. e Larson, C.(1994) *Collaborative Leadership: How citizens and civic leaders can make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fargason, Jr., C.A. Barnes, D., Schneider, D. e Galloway, B.W. (1994), Enhancing multi-agency collaboration in the management of child sexual abuse, *Child Abuse and Neglect*, 18(10), 859-869
- Foster-Fishman, P. G.; Berkowitz, S.L.; Lounsbury, D.W.; Jacobson, S. e Allen, N. (2001) Building collaborative capacity in community coalitions: A review and

- integrative framework. *American Journal of Community Psychology*, 29(2), 241-261
- Gray, B. (1985) Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911-936
- Gray (1989) Collaboration: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco: Joseey-Bass
- Huxham, C. e Vangen, S. (2000). Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration, *Human Relations*, 53(6), 771-793
- Kegler, M.C; Steckler, A.; McLeroy, K. & Libret, Jr. (1998) Factors that contribute to effective community health promotion coalitions: A study of 10 Project ASSIST Coalitions in North Carolina for the prevention of alcohol and other drug abuse. *Health Education and Behaviour*, 25, 338-353
- Kumpfer, K.L.; Turner, C.& Libret, Jr. (1993). Leadership and team effectiveness in community coalitions for the prevention of alcohol and other drug abuse, *Health Education Research* 8, 359-274
- Luke, D.A. (2005) Getting the big picture in community science: Methods that capture context, *American Journal of Community Psychology* Vol. 35, Nºs3/4 185-200
- Moss, R.H. (1973) Conceptualizations of Human Environments, *American Psychologist* 28, 652-665
- Moss, R.H. (1979), Social climate measurement and feedback In R. Munoz, L. Snowden, & J. Kelly *Social and Psychological Research in Community Settings*, San Francisco: Jossey-Bass
- Penner, S. (1995) A study of coalitions among HIV/ AIDS service organizations. *Sociological Perspectives*, 38, 217-239
- Pfeffer, J. (1996) Understanding the role of power in decision-making In J.M. Shafritz, J.S. Ott (Eds.) *Classics in organizational theory* (pp. 359-374) (4th Edition), Philadelphia: Harcourt Brace College
- Roussos, S.T. & Fawcett, S.B. (2000) A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health *Annual Review of Public Health*, 21, 369-402
- Wandersman, A.; Florin, P. (2003) Community interventions and effective prevention. *American Psychologist*. Vol 58(6-7), jun-Jul.,441-448

Wolff, T. (2001) Community Coalition Building – Contemporary Practice and Research: Introduction *American Journal of Community Psychology* Vol. 29, N°2 165-192