



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

Do domínio simbólico ao domínio das dinâmicas:

Redes de Parceria Local da Alta de Lisboa

(Programa K'CIDADE)

Sara Merlini de Matos Xarez Rodrigues
n.º 4717

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Sociologia
Especialidade em Família, Educação e Políticas Sociais

Orientadora:
Prof. Doutora Anália Torres, Socióloga, ISCTE

Co-orientador:
Prof. Miguel Cabrita, Sociólogo, ISCTE

30 de Setembro, 2008

- Índice -

	Pág.
Índice	ii
Índice de Anexos	iii
Lista de Abreviaturas	iv
Resumo	v
I – Introdução	1
II – Enquadramento Teórico	2
- Acções integradas de base territorial: uma abordagem contratual ou parthenarial das políticas públicas.....	2
- Da Parceria de Desenvolvimento Local à Análise de Redes Sociais.....	6
III – Contextualização e Modelo Analítico	10
- O Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano K’CIDADE e a Estratégia de Dinamização de Redes de Parceria Locais.....	10
- A Rede de Parceiros – GCAL: história e características.....	11
- Entre o Domínio Simbólico e o Domínio das Dinâmicas: um Modelo Analítico.....	13
- Estratégias Metodológicas.....	15
IV – Simbólico: O que é (quer ser) o GCAL?	18
- Identidade.....	18
- Cultura Organizacional.....	19
- Consciência.....	22
- Compromisso	24
V – Dinâmicas: Como funciona o GCAL?	29
- Planeamento.....	29
- Divisão de Tarefas (Funcionamento).....	31
- Perfis e Estratégias de Actuação.....	33
VI – Pistas e Considerações Finais	40
VII – Referências Bibliográficas	43
VIII – Anexos	47

- Índice de Anexos -

	Pág.
A. Documentação do Grupo Comunitário da Alta de Lisboa (GCAL).....	48
I – Regulamento de Funcionamento.....	49
II – Constituição e Áreas de Intervenção Prioritária.....	54
III – Organigrama do GCAL.....	58
B. Dados de Caracterização.....	60
I – Envolvimento.....	61
- Representantes Institucionais e Participações no Fórum.....	62
- Número de Elementos por Grupo de Trabalho/Apoio.....	63
- Pertenças a Grupos de Trabalho e Apoio, Participações no Fórum Mensal e Representantes (Entrevistados).....	64
II – Perfis Institucionais.....	65
III – Dados Estatísticos da Alta de Lisboa.....	68
- Diagnóstico da Alta de Lisboa.....	69
- Tecido Institucional da Alta de Lisboa.....	69
C. Instrumentos da Investigação.....	70
I – Modelo Analítico da Tese.....	71
II – Guião da Entrevista.....	74
D. <i>Curriculum Vitae</i>	78

- Lista de Abreviaturas -

AMBCV - Associação de Moradores do Bairro da Cruz Vermelha
ARAL - Associação de Residentes do Alto do Lumiar
BCV - Bairro da Cruz Vermelha
CAF - Centro de Artes e Formação
CAI - Centro de Acolhimento Infantil
CAJIL - Centro de Apoio a Jovens e Idosos do Lumiar
CLAS - Conselho Local de Acção Social
CML - Câmara Municipal de Lisboa
CPS - Centro de Promoção Social
CSM - Centro Social da Musgueira
DAS - Departamento de Acção Social da CML
DHURS - Departamento de Higiene Urbana e Resíduos Sólidos da CML
DIASL Norte - Direcção de Acção Social Local Norte (SCML)
EB - Escola Básica
FAK - Fundação Aga Khan
GEBALIS - Gestão de Bairros Municipais de Lisboa
GPIC-DSES - Gabinete de Projecto e Intervenção Comunitária da Divisão de Sensibilização e Educação Sanitária do DHURS
ISU - Instituto de Solidariedade e Cooperação Universitária
JFC - Junta de Freguesia da Charneca
JFL - Junta de Freguesia do Lumiar
JRS - Serviço Jesuíta aos Refugiados
NID - Núcleo de Intervenção em Dependências
OMEPE - Organização Mundial do Ensino Pré-Escolar
PLPC - Programa de Luta Contra a Pobreza
PUAL - Plano de Urbanização do Alto do Lumiar
SCML - Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
SGAL - Sociedade Gestora do Alto do Lumiar
UPAL - Unidade de Projecto do Alto do Lumiar (PUAL)
URU - Unidade de Revitalização Urbana

- Resumo -

A presente dissertação inscreve-se na análise das dinâmicas de Redes de Parceria Locais accionadas estrategicamente num contexto de desenvolvimento social. Mais concretamente, incidirá numa reflexão baseada num estudo de caso: a estratégia de dinamização das redes de parceria locais na Alta de Lisboa, um dos locais escolhidos para a implementação do projecto-piloto de desenvolvimento comunitário urbano K’CIDADE, uma iniciativa da Fundação Aga Khan em Portugal. O objectivo é analisar a forma como as dinâmicas locais e os diferentes actores interagem na materialização dos projectos de parceria.

Palavras-chave: Exclusão Social; Parcerias; Redes Sociais; Desenvolvimento Local;

The present essay is enrolled in the analysis of the Local Partnership Networks dynamics strategically set in motion on a context of social development. More concretely, it will fall upon a reflexion of a case study: the strategy of conducting local partnership networks in Alta de Lisboa, one of the places chosen for the implementation of the pilot-project of urban communitarian development K’CIDADE, an initiative of the Aga Khan Foundation in Portugal. The main subject is to analyze the form as the local dynamic and the different actors interact in the materialization of the of partnership projects.

Key-words: Social Exclusion; Partnerships; Social Networks; Local Development;

I – Introdução

Em Portugal e na União Europeia (UE), o progresso constante do “desenvolvimento humano” e da melhoria dos níveis de qualidade de vida coexiste com a persistência dos fenómenos de pobreza e de exclusão social, ineficácia relativa de mecanismos que regulem as estruturas sociais de maneira a impedir a exclusão de determinados grupos de população, nomeadamente os que se encontram em áreas urbanas ou em zonas de periferia urbana e metropolitana. Na linha de Ferreira (2004), verifica-se que o papel das parcerias locais na promoção do desenvolvimento e integração social tem vindo a ganhar crescente importância nos últimos anos em muitos dos programas da União Europeia e dos Estados Membros para a construção da coesão social.

A crescente abordagem da política europeia às redes de parceria locais traduz-se, entre outras coisas, no reconhecimento: das causas multi-dimensionais do desemprego, pobreza e exclusão social e da concentração destes problemas em comunidades locais particulares e entre grupos sociais específicos.

Assim, o apelo da acção local e a progressiva territorialização das políticas públicas traduz-se na expansão de programas de acção pública baseados em projectos locais, surgindo inúmeras experiências europeias de desenvolvimento local que ilustram formas inovadoras de combate aos problemas sociais actuais e vêm complementar as respostas públicas existentes.

A presente dissertação inscreve-se na análise das dinâmicas de Redes de Parceria Locais accionadas estrategicamente num contexto de desenvolvimento social. Mais concretamente, incidirá numa reflexão baseada num estudo de caso: a estratégia de dinamização das redes de parceria locais na Alta de Lisboa, um dos locais escolhidos para a implementação do projecto-piloto de desenvolvimento comunitário urbano K’CIDADE, uma iniciativa da Fundação Aga Khan em Portugal. O estudo está estruturado em cinco partes principais, a apresentação do problema e o seu enquadramento teórico; a contextualização e o percurso metodológico escolhido para aprofundamento analítico; a devolução dos dados obtidos assim como a aplicação do modelo de análise proposto e, por último, as considerações e pistas finais. Este estudo procura constituir-se, assim, num contributo para a maior compreensão da intervenção local em parceria, isto é, mediante uma estratégia de concertação e negociação social dos actores implicados no processo de desenvolvimento territorial.

II - Enquadramento Teórico

❖ Acções integradas de base territorial: uma abordagem contratual ou partenarial das políticas públicas

A experiência de projectos locais, como o K'CIDADE, direccionados para a integração económica e social mediante a implementação de respostas adequadas e sustentáveis, visa contribuir para a resolução de problemas de exclusão social e de pobreza através da capacitação e emancipação (*empowerment*) de populações urbanas, neste caso, com situações de exclusão na Área Metropolitana de Lisboa (AML), com vista à melhoria da sua qualidade de vida. As acções, que tentam suster os processos de exclusão social, actuam como um importante catalisador de mudança e estabilização social através da procura de todas as soluções e de todos os tipos de recursos para os problemas a enfrentar, no sentido de devolver aos territórios onde é implementado as suas capacidades e características integradoras¹.

Assim, é neste contexto que o K'CIDADE se define como um Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano cuja finalidade é fazer com que as comunidades se afirmem como agentes activos do seu próprio desenvolvimento sustentável, ou seja, promover processos de mudança social que respeitem os ritmos das comunidades, num processo de autonomização crescente dos diversos agentes. O Programa está, de momento, a ser implementado na AML², através da iniciativa da Fundação Aga Khan (entidade promotora), reunindo também um conjunto de organizações que, mediante parcerias e apoios estratégicos, procuram desenvolver e sustentabilizar o programa regendo-se por princípios e orientações definidos num Modelo de Governância/ Gestão Local Comum.³ O K'CIDADE vem assim, deste modo, inscrever-se num contexto de novas formas institucionais de resposta que concorrem para a regulação social, relacionando-se também com as iniciativas europeias de carácter territorial, por exemplo através da experiência da Iniciativa Comunitária EQUAL⁴ (um dos seus principais co-financiadores).

Quer no plano europeu quer no nacional há instrumentos direccionados para os problemas da pobreza e exclusão social. As formas institucionais de resposta estavam, tradicionalmente focadas no rendimento, mas hoje em dia observa-se um leque muito diversificado de soluções ao nível das políticas sociais.

O reconhecimento, ao nível Europeu, que a pobreza e exclusão social são problemas estruturais conduziu a uma resposta orientada para a associação de políticas macroeconómicas e sectoriais às políticas sociais e regionais. Uma abordagem inclinada para modos de regulação mais flexíveis que procuram abarcar a manifestação geograficamente diferenciada dos problemas e das formas de resposta mais adequadas.

A acção local vem, assim, apelar cada vez mais ao desenvolvimento local com o objectivo de uma mudança contextual, ou seja, onde o território (e os efeitos das políticas nele implementadas) actua como um mediador da complexidade contemporânea dos fenómenos económicos e sociais.⁵

Com efeito, as transformações do desenvolvimento humano têm desempenhado um papel muito importante na definição e orientação das políticas económicas e culturais das sociedades contemporâneas assim como na implementação das acções de resposta e combate à exclusão social. Mais concretamente, a Comissão Europeia tem vindo a apoiar e implementar, desde os anos 1990, “acções integradas de base territorial”, reconhecendo o potencial das estratégias de iniciativa local, o que levou ao desenvolvimento de uma abordagem contratual ou parthenarial das políticas públicas⁶.

Esta nova lógica contratual ou parthenarial tem vindo a ser defendida com base numa ideia de renovação da acção pública que tem como dispositivo o *contrato* e que se traduz numa tentativa de adequação, por parte dos poderes públicos, às transformações sociais que têm ocorrido desde os anos 1970/80.⁷ Em resposta a um contexto de grande complexidade social esta lógica de concertação surge como um instrumento de reconfiguração do papel do Estado e das políticas públicas e na tentativa de aumentar a eficácia de resposta aos problemas, mediante uma procura de respostas “locais” em modalidades de trabalho em rede e parceria.⁸

O parthenariado foi concebido nestas estratégias, portanto, numa dupla acepção, por um lado como um instrumento prático, enquanto que, por outro como “*expressão institucional da dimensão pluridimensional*”. A concertação social implica assim uma “*corresponsabilidade dos actores afectados pelo êxito do conjunto da acção que se leva a cabo e supõe que estes actores sejam capazes de definir, para além dos seus interesses respectivos, inclusivamente das suas divergências, uma estratégia comum e consensual.*” (Estivil, 1997:14)

Os princípios de parceria têm sido fundamentais no desenrolar das iniciativas comunitárias, na disseminação dos fundos estruturais e nos programas de acção social. Representam, em termos gerais, instrumentos fundamentais de defesa de um conjunto de

interesses locais, actuando como o seu porta-voz, com ampla influência, junto das políticas nacionais e ao nível europeu. Com efeito, as parcerias locais surgem na tentativa de promover o desenvolvimento de uma cultura cooperativa na localidade ou região em que se inserem, através da mediação e a negociação de perspectivas comuns sobre diferentes interesses. As parcerias podem ser de vários tipos e o seu trabalho tende a cobrir um conjunto alargado de problemas sociais, económicos e ambientais, focando-se, frequentemente, numa área específica local.⁹

Há experiências muito diferenciadas de parceria local em toda a UE e a extensão do desenvolvimento destas abordagens tem vindo a relacionar-se com o crescimento e persistência dos fenómenos de pobreza e exclusão social e com a eficácia relativa com que cada um dos diferentes sistemas de providência de cada estado membro tem combatido estes problemas.

Em Portugal, também houve, evidentemente, uma adequação dos poderes públicos às transformações sociais ocorridas para o período considerado. Com efeito, sobretudo após a Revolução de 1974, começa a haver um reconhecimento da necessidade de construir um Estado de Bem-Estar. Consequentemente surgem algumas medidas para combater os problemas da vulnerabilidade à pobreza exclusão social, dos quais o Rendimento Mínimo Garantido e o Programa de Luta Contra a Pobreza em Portugal são exemplo. (Estivil, 2003:90)

No decorrer destes desenvolvimentos surge também no final dos anos 1990, a nível nacional, o Programa Rede Social¹⁰, uma abordagem de incentivo à parceria e ao trabalho planeado, através de redes de apoio social integrado de âmbito local que racionalizam e permitem tornar mais eficaz a acção territorial pública e privada. As estruturas da Rede Social têm funcionamentos autónomos e são constituídas pelo Conselho Local de Acção Social (CLAS) e a Comissão Social de Freguesia (CSF) cuja principal função é a de prever mecanismos de articulação que garantam a complementaridade das respectivas intervenções e a concretização do princípio da subsidiariedade¹¹, ou seja, que a resolução dos problemas é encontrada no território através de uma concertação e negociação com as populações envolvidas.

A Rede Social vem contribuir, desta forma, para a criação de novas formas de conjugação de esforços em cada local, facilitando a tomada de decisão e a escolha de prioridades e, conseqüentemente, concorrendo para um planeamento integrado e integrador do esforço colectivo.

As parcerias têm sido estabelecidas para contrariar problemas em áreas locais específicas e, frequentemente, como acções experimentais ou projectos-piloto, podendo não ser capazes de resolver problemas mais dispersos de exclusão. São soluções adequadas a contextos específicos, locais que, como afirmam Paula Guerra e Rui Santos, “ (...) *só se conseguem efectivar em sociedades com altos níveis de organização da sociedade civil. [a dinamização local, o partenariado, a contratualização] (...) Ainda em termos de envolvimento associativo de base local, é importante considerar-se que ele tende a ser maior e mais intenso em relação a determinadas camadas da população não tão desintegradas e excluídas, reproduzindo e cristalizando situações de apatia e de atomização previamente existentes, acentuando lideranças e criando “imagens desfocadas” de participação.* (Guerra e Santos, 2004: pp.52).

Com efeito, a necessidade de *integralidade* das actuações, a conjugação de esforços dos intervenientes numa perspectiva de *parceria*, o protagonismo dos afectados e o conjunto da população e a sua *participação* nas acções, concretizadas através de uma *aproximação territorial*, são princípios estratégicos que se complementam e que necessitam de ser adequados à realidade de cada acção local, assim como, ao seu modelo de actuação “estratégica” de desenvolvimento.¹²

A natureza, escala e complexidade destes problemas requerem, assim, uma abordagem mais integrada, que não se situe apenas em respostas e soluções no domínio das políticas sociais. Por outras palavras, acentuar o carácter contextual das respostas ao nível local é partir do pressuposto que os problemas sociais têm uma expressão territorial que “explica” a sua origem estrutural e que bastará a capacidade de iniciativa e organização local para os superar.

Esta perspectiva concorre para um maior envolvimento da sociedade civil e para uma maior autonomia do desenvolvimento comunitário mediante uma valorização do contributo crucial que a capacidade de iniciativa e que a organização local desempenha na mobilização das “potencialidades endógenas” (ou intrínsecas) assim como dos diversos recursos comunitários.

Em termos conclusivos, podemos assim afirmar que as experiências de desenvolvimento local permitem recolher ensinamentos e recomendações que vêm contribuir para a formulação das políticas europeias e nacionais, concorrendo para a reestruturação das práticas mais convencionais, no plano económico, social e institucional global, que procuram assegurar e aprofundar a coesão social.

Como defende Estivil,¹³ “*O partenariado ultrapassa os fundamentos corporativistas e o espírito de individualismo, recompõem as relações entre corporações e recupera mecanismos de solidariedade e de cooperação*”. Tendo por base este pressuposto, o presente estudo propõem-se, portanto, a analisar a estratégia de dinamização das Redes de Parceria impulsionada pelo Programa K’CIDADE em contexto local, escolhendo para aprofundamento da pesquisa o Grupo de Parceiros da Alta de Lisboa (GCAL).

Trata-se, pois, de compreender se o partenariado e a concertação social constituem a forma mais eficaz e articulada de desenvolvimento local, funcionando como instrumento restaurador das dinâmicas de cooperação e inter-ajuda entre os diferentes actores envolvidos no processo.

Tendo como questão de fundo saber se a parceria é uma variável preditora do sucesso das medidas de acção social e das intervenções centradas na resolução de problemas relacionados com a vulnerabilidade à pobreza e à exclusão social, colocam-se duas questões complementares. Por um lado procura-se compreender: se o maior envolvimento e dinamização da estratégia de parceria na intervenção local da Alta de Lisboa, concretizado na actuação do GCAL, depende da coordenação e apoio do Programa K’CIDADE. Por outro, em aprofundar – mediante o modelo analítico esboçado – se a construção ou expressão do domínio simbólico (ou das orientações) está dependente dos sentidos e dinâmicas da rede parceiros. Por outras palavras, em saber se aquilo que o GCAL diz ser e procura ser se traduz, efectivamente, nas estratégias de actuação dos actores e naquilo que o grupo faz, no seu modo de funcionamento.

❖ **Da parceria de desenvolvimento local à análise de redes sociais**

A análise das políticas de desenvolvimento local relativamente aos processos externos, com agentes, actores sociais e entidades envia-nos para o estudo das relações estabelecidas entre os diferentes intervenientes sociais numa perspectiva centrada nas *redes sociais*.¹⁴

Do ponto de vista da análise sociológica, a *rede* tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais fecundo na explicação e interpretação da realidade social actual. Contrapondo outras metáforas familiares à análise social – de que o jogo, o teatro, a estrutura, a máquina e o organismo são exemplos – surge-nos a *rede*, uma analogia muito eficaz e produtiva relativamente à descrição e compreensão de diferentes fenómenos, e em particular das relações entre actores nas sociedades contemporâneas mais avançadas.¹⁵

A *rede* tem expressado, metaforicamente, as dinâmicas de estruturação e sistematização, de interdependência e de organização social, permitindo assim analisar as relações e a estruturação das relações entre os diferentes indivíduos, grupos ou instituições. A *rede* vem assim mostrar de que forma são processadas as relações sociais, nomeadamente em relação à sua interdependência e influência recíproca, não apriorística ou padronizada.¹⁶

Nesta acepção a *rede* revela-se um instrumento analítico na elucidação das relações em sociedade e do funcionamento de instituições e processos sociais (qual a forma e os padrões em que se processam as relações), ou seja, representa as estruturas sociais em inter-relação evidenciando a configuração das dependências e outro tipo de relações entre os diferentes elementos das estruturas sociais.¹⁷

A unidade de análise é o conjunto de relações que os indivíduos estabelecem através das suas interações uns com os outros, permitindo explicar como os comportamentos ou opiniões dos indivíduos dependem das estruturas nas quais eles se inserem. A estrutura é apreendida concretamente como uma rede de relações e de limitações ou constrangimentos que pesa sobre as escolhas, as orientações, os comportamentos e as opiniões dos indivíduos.

Ao contrário das instituições, as redes sociais não implicam necessariamente um centro hierárquico e uma organização vertical, mas sim, uma multiplicidade quantitativa e qualitativa dos laços¹⁸ entre os seus diferentes membros, orientada por uma lógica associativa. A sua estrutura, extensa e horizontal, não exclui a existência de relações de poder e de dependência nas associações internas e nas relações com unidades externas.

Esta representação das redes humanas permite compreender como uma rede (de muitas unidades) é capaz de originar uma nova ordem, que não pode ser entendida apenas pelas suas unidades individuais. Porém, no interior do todo, a rede não deixa de ser uma ligação de fios individuais onde cada um constitui uma unidade em si, única em forma e posição. A rede social, embora dinâmica e fluida, não poderá ignorar a existência de estruturas e instituições sociais que regulam fortemente a acção social.

Para além disso, a abordagem analítica através da rede situa-se em dois pólos de aplicação: um “estático” e outro “dinâmico”. Ou seja, por um lado, a melhor compreensão da sociedade ou dos grupos sociais mediante a exploração da estrutura, nós e ramificações da rede, enquanto que, por outro, a rede representa uma estratégia de acção (individual ou grupal) para gerar instrumentos de mobilização de recursos, criando assim novas possibilidades para os intervenientes.

As redes distinguem-se umas das outras pela variedade das suas conexões¹⁹ e pelos recursos que aí circulam (informação, bens materiais, etc.) podendo ser agrupadas, como sugere Lemieux (1999) em três dimensões: pertença, apropriação e governação. A recolha dos dados está directamente relacionada com o tipo de objecto de pesquisa e com as respostas que se procuram encontrar, podendo abranger diversos instrumentos empíricos.²⁰ Este é um dos motivos pelos quais a análise das redes sociais se torna tão vantajosa na associação entre teoria e empiria, na adaptabilidade e complementaridade dos métodos de investigação assim como na superação de uma visão parcial, categórica e condicionada dos fenómenos sociais pela unificação e articulação dos vários níveis ou graus analíticos no cenário social da vida humana.

Pela sua posição cada vez mais central e pela capacidade que tem na descrição e interpretação dos fenómenos sociais, a análise de redes tem vindo a ser considerada por alguns teóricos (como Latour e Caillon), um novo paradigma na pesquisa sobre a estrutura social, o paradigma *conexionista* da teoria sociológica (Miranda, 2003:pp.88).

Diversos têm sido os desenvolvimentos teóricos cuja visão premeia e se fundamenta na análise de redes, para a explicação dos mais variados fenómenos sociais. Estas análises têm vindo a aplicar as redes sociais na leitura de temas tão diferentes como a intriga nas organizações (Witteck, 1998), os *vínculos* fortes e fracos nas redes sociabilidade (Granovetter, 1973), a privatização e domesticação das comunidades (Wellman, 1998), as diferenças entre relações dos indivíduos das redes urbanas e das não urbanas (Fisher, 1982), a análise dos movimentos sociais (Pereira, 2000) entre tantos outros. A utilização do conceito *rede* como estratégia metodológica vem assim permitir uma mediação e articulação entre a teoria e a empiria na análise social, demonstrando como as várias relações se processam através de uma *estrutura reticular* (Pereira, 2000:pp.307) onde os diferentes pontos de conexão estabelecem diferentes laços ou relações entre si.

Após esta breve exposição sobre a análise de redes sociais acresce ainda alertar para o facto de esta metodologia não se bastar a si própria uma vez que, no plano formal, nem sempre permite a identificação das causas do aparecimento dos padrões nos modelos de rede, para além de que a modelagem matemática revela limitações no que concerne à complexidade dos fenómenos sociais analisados. A pesquisa requer, deste modo, a complementaridade de outras análises quantitativas e qualitativas de forma a dar uma visão de conjunto e a ultrapassar certas limitações da análise de redes sociais.

¹ No entanto a relação entre desenvolvimento e acção local nem sempre é clara, uma vez que a ideologia/filosofia das entidades envolvidas e as possibilidades de financiamento das acções são elementos

condicionadores das soluções que vão sendo propostas na resolução dos problemas comunitários. Mas isso não impede que os projectos locais desenvolvam uma abordagem centrada nas comunidades, com o objectivo de facilitar o *empowerment* e a autonomização da acção colectiva de base territorial.

² Zona de intervenção piloto seleccionada após um estudo de diagnóstico realizado em Portugal, pelas Universidades de Sheffield e de Lisboa, no decorrer da implementação da estratégia de actuação em zonas urbanas desfavorecidas de países desenvolvidos, promovida e delimitada pela Fundação Aga Khan.

³ De acordo com o discurso oficial do Programa, a governância é constituída por equipas interdisciplinares, interinstitucionais e inter organizacionais com graus de autonomia diferentes e experiências e noções culturais diversificadas também.

⁴ Tem o objectivo específico de acrescentar valor às práticas e aos processos de inserção no mercado de trabalho, visando a melhoria da sua qualidade e adequação aos públicos-alvo e, em última análise, o combate à luta contra as discriminações e desigualdades no mercado de trabalho.

⁵ *Vd. Fragoso, A. Investigando em rede no desenvolvimento local: um estudo de casos.*

⁶ A reestruturação das políticas económicas, sociais e regionais foi proposta, de forma mais ou menos clara, nos Livros Brancos para o *Crescimento, Competitividade e Emprego* (CEC, 1993) e *Política Social Europeia* (CEC, 1994) onde se pressupõe o reforço da acção local para o desenvolvimento na construção de soluções específicas e contextuais. Esta abordagem teve como seu principal instrumento de aplicação o programa Pobreza 3 (1989-1994) com a aposta na *construção de um partenariado efectivo* (Estivil, 1997:14)

⁷ *Vd. Ferreira, Uma Análise críticas das políticas de parceria: a metáfora da rede.*

⁸ *Vd. idem*

⁹ Segundo a *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, a definição de parcerias locais engloba quatro características que as distinguem dos processos de colaboração e de redes informais e/ou mais limitados, sendo elas: uma estrutura organizacional formal para a produção e implementação de políticas; a mobilização de uma aliança de interesses e o comprometimento de uma série de parceiros diversificados; uma agenda comum e um programa de acção multi-dimensional; o objectivo/intenção de combater o desemprego, a exclusão social e a pobreza e de promover a coesão e a inclusão social.

¹⁰ Criado através de uma Resolução do Conselho de Ministros em 18 de Novembro de 1997.

¹¹ Para além deste, estão também patentes no Programa Rede Social os princípios de Integração, Articulação, Participação e Inovação.

¹² A parceria representa assim, como defende a OIT/CIARIS, um dos princípios estratégicos, a par de outros como o da participação, da integralidade e da aproximação territorial, que mais se privilegia na intervenção local.

¹³ *Cit. Por Guerra, Isabel, Participação e Acção Colectiva – interesses, conflitos e consensos.*

¹⁴ Esta perspectiva tem implícita uma série de pressupostos que, na esteira de Wasserman e Faust (1994), permitem distinguir, nomeadamente: a análise dos actores sociais nas suas relações de interdependência, e não como unidades autónomas; que as relações entre os actores implicam canais para a transferência ou fluxo de recursos diversos; que o ambiente estruturante da rede pode conceder oportunidades ou constrangimentos à acção; e que a conceptualização da estrutura é representada por padrões de relação entre os mais distintos actores sociais.

¹⁵ *Vd. Pereira, Inês (2000) “Movimentos em rede (uma história do software livre)”, em Dominique Wolton, Pensar a Comunicação e Miranda, David (2003) “Em rede: algumas questões epistemológicas” em José Rebelo (coord.) Novas formas de mobilização popular.*

¹⁶ *Vd. idem*

¹⁷ Como sublinha Pereira (2000) diferentes correntes das ciências sociais têm vindo a utilizar a metáfora da rede, através de várias abordagens, como *forma de expressar as dinâmicas de estruturação e sistematização, interdependência e organização social* (Pereira, 2000:pp.306), nomeadamente nos estudos de Granovetter (1973), Castells(2000), Wasserman e Faust (1994) e Wellman (1998).

¹⁸ De acordo com a distinção analítica de Granovetter (1973) podemos observar numa rede de sociabilidade *vínculos fortes e vínculos fracos*, onde estabelece que quanto mais intensos forem os laços ou vínculos sociais numa rede, mais essa rede tende a fechar-se sobre si própria e a dissociar-se das outras redes, numa espécie de *enquistamento* social. (Baechler, 2005:70)

¹⁹ Onde se podem identificar, ainda na linha de Granovetter, diferentes tipos de ligações consoante a sua densidade, simetria ou orientação etc. Para maior aprofundamento consultar Lemieux, V. *Análise Estrutural das Redes Sociais.*

²⁰ Designadamente os questionários, as entrevistas, a pesquisa de terreno, os testes sociográficos, entre tantos outros.

III – Contextualização e Modelo Analítico

❖ O Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano K’CIDADE e a estratégia de Dinamização de Redes de Parceria Locais

O Programa K’CIDADE é, portanto, um exemplo de projecto que visa responder aos problemas da pobreza e da exclusão social mediante diferentes estratégias de intervenção, nomeadamente a de dinamização das redes locais.

“*O fomento de redes comunitárias concertadas na acção colectiva*”²¹ é uma das finalidades desta iniciativa, um princípio manifestado desde o plano formal até à implementação do programa no território. Por outras palavras, o desenvolvimento de parcerias e o seu fomento são uma das principais estratégias explicitadas no K’CIDADE, desde a sua rede de parceria formal²² até às redes de parcerias locais, que procuram desenvolver e capacitar as populações urbanas vulneráveis a situações de pobreza e exclusão, como é o caso da Alta de Lisboa.

A rede de parcerias formal do programa é composta, como se explicita no seu Relatório de Actividades de 2006, por “*um conjunto de organizações parceiras (as parcerias formais), diversificadas e complementares*” que procuram a “*partilha de recursos e soluções conjuntas*” que respondam aos problemas sociais num dado contexto local e está ancorada e explicitada num Modelo de Governância²³ que estabelece as políticas e os princípios pelos quais estas instituições se regem.

É neste âmbito que se revela imperativa e imprescindível a análise do domínio das dinâmicas do Programa, no plano da prática/ acção social local, focando a equipa técnica, isto é, o grupo de parceiros e os “facilitadores” de redes de parceria relativamente à implementação desta estratégia na Alta de Lisboa. Ou seja, como é que a rede de parceiros local (actores) e o incentivo à concertação e articulação da intervenção no território contribuem para a concretização do Programa? Que proximidade e distanciamento existem face às estratégias e prioridades que o K’CIDADE define e os resultados e iniciativas do grupo de parceiros? São estas e outras questões alusivas que se procuram responder através deste estudo de caso.

❖ A Rede de Parceiros – GCAL: história e características

Embora o K’CIDADE seja o principal coordenador/ dinamizador da rede de parcerias o seu objectivo, a longo prazo, é o de partilhar esta função com outras entidades e estimular ainda mais a autonomia e a responsabilidade dos vários parceiros institucionais para com a população-alvo e para com os territórios de implementação.

Com efeito, e de acordo a meta definida, no contexto específico de activação e dinamização das redes locais na Alta de Lisboa, o Grupo Comunitário da Alta de Lisboa (GCAL) representa uma estrutura local e informal que procura reunir as organizações locais, as instituições, as empresas e os moradores que intervêm neste território.

A principal missão que esta rede de parceria visa é *“proporcionar uma melhor qualidade de vida à população mediante uma reflexão conjunta sobre a evolução do território e uma definição das prioridades e estratégias integradas, de forma a produzir impacto no desenvolvimento local”*.²⁴

Assim, como podemos observar pelo seu discurso oficial, o GCAL assume-se como o promotor (directo) dos projectos e das respostas encontradas para a Alta de Lisboa, procurando a participação comunitária para ponderar e monitorizar intervenção local. A longo prazo, tenciona ser a entidade que representa o território, gerindo-o de forma integrada e funcionando como um Grupo Comunitário que englobe todos os actores do território e que actue “reconhecidamente” como interlocutor privilegiado dos interesses da comunidade no exterior. No entanto, não podemos dissociar a missão e os objectivos, mais gerais com que se comprometem os parceiros, do processo evolutivo, da história e constituição desta rede de parceria local.

A implementação da estratégia de dinamização de redes de parceria na Alta de Lisboa teve origem no Lumiar²⁵, em 2005, com uma mobilização pontual que passou pela reflexão e definição dos principais elementos relativos ao compromisso que as várias organizações assumiram.

O Grupo Comunitário começou por ser uma rede de parceiros impulsionada pelo Programa Escolhas²⁶ abarcando a OMEP (Organização Mundial do Ensino Pré-Escolar, designada nessa altura por Ludoteca João de Deus), o Projecto ECO (da Câmara Municipal de Lisboa), a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML), o CAF e o Centro Social da Musgueira (CSM).

Mas, uma vez que cada parceiro dispunha de um conhecimento demasiado específico, objectivo e segmentado, a rede sentiu, neste contexto, a necessidade de aprofundar e cruzar os dados de diagnóstico de cada uma das entidades assim como de complementar estas informações com a visão de grupos da população.

Os encontros entre as instituições e o tratamento dos dados de diagnóstico tiveram como principal produto a identificação das potencialidades e recursos do Lumiar, a visibilidade dos problemas considerados mais graves e a clarificação e reflexão sobre as suas causas, assim como a definição dos princípios e objectivos do grupo e de quais os parceiros a convidar.

Os elementos encontrados orientaram as prioridades e a modelização das problemáticas do grupo de parceiros (então denominado Grupo da Cruz Vermelha), resultando na definição de um modelo de funcionamento, na constituição de grupos de trabalho, na elaboração de um plano de actividades e no lançamento de projectos²⁷, entre outras coisas., factores que permitiram uma maior consolidação do Grupo Comunitário da Alta de Lisboa (GCAL), sua designação actual.

Depois de dar “os primeiros passos”, o grupo de parceiros apostou numa avaliação profunda, no sentido de melhorar o seu funcionamento e de preparar o alargamento a outras instituições localizadas na freguesia da Charneca, impulsionado pela “Sessão Pública” decorrida em Julho de 2007.

Na análise da evolução desta estratégia na Alta de Lisboa o K’CIDADE²⁸ destaca a importância da Rede de Parceiros no auxílio da dinamização local, designadamente pelos impactos que as suas iniciativas tiveram na comunidade, pela capacidade de inovação assim como pelo reforço da coesão social, que consideram ter sido apenas possíveis devido ao fortalecimento desta relação de parceria e ao seu dinamismo e motivação.

O K’CIDADE, no seu papel de facilitador tem vindo a funcionar como a estrutura fundamental, o “sustentáculo” do GCAL desde a sua concepção e constituição como grupo. Os alicerces criados pelo K’CIDADE legitimam-se principalmente no facto de, numa fase inicial, não ser possível alargar o grupo sem ter uma estruturação, regulação, um funcionamento, isto é, os elementos chave da construção e manutenção da rede de parceiros.

No entanto, embora os grupos de trabalho estejam, em geral, a ser coordenados ou com o desempenho de funções de liderança por parte dos técnicos do K’CIDADE, um dos grandes objectivos é a passagem progressiva do peso desta liderança para os outros técnicos da rede de parceiros.

Com base nesta breve análise podemos identificar, numa primeira instância, a estreita relação de interdependência, que por vezes chega a ser paradoxal, estabelecida entre o GCAL e o K’CIDADE, sobretudo na fase inicial, no âmbito da sua formação, processo de consolidação, estruturação e manutenção.

Com efeito, verifica-se uma coincidência nas visões e definição de prioridades, em parte explicada por se tratar do mesmo território e das mesmas necessidades como também pelo facto de ser o K’CIDADE o principal fomentador e orientador da rede de parceiros.

O peso da importância e influência dos diferentes parceiros encontra-se também bastante explícito na representação dos interesses das instituições/membros nos grupos de trabalho e nas discussões mensais, como mais adiante analisaremos.

❖ **Entre o Domínio Simbólico e o Domínio das Dinâmicas: um Modelo Analítico**

Na análise e aprofundamento da estratégia de dinamização de parcerias de rede local implementada pelo Programa Comunitário é possível traçar um *continuum* entre o domínio simbólico e o domínio das dinâmicas. O mesmo será dizer, entre o domínio da concepção ideológica, dos princípios organizacionais, da responsabilização e envolvimento e o domínio da acção social local, isto é, das dinâmicas de parceria e os seus mecanismos e lógicas de funcionamento.

No âmbito da compreensão e explicitação dos sentidos e dinâmicas do actual funcionamento das parcerias, ao nível dos processos de conscientização, expressão e organização colectiva dos vários grupos, colocam-se questões fundamentais:

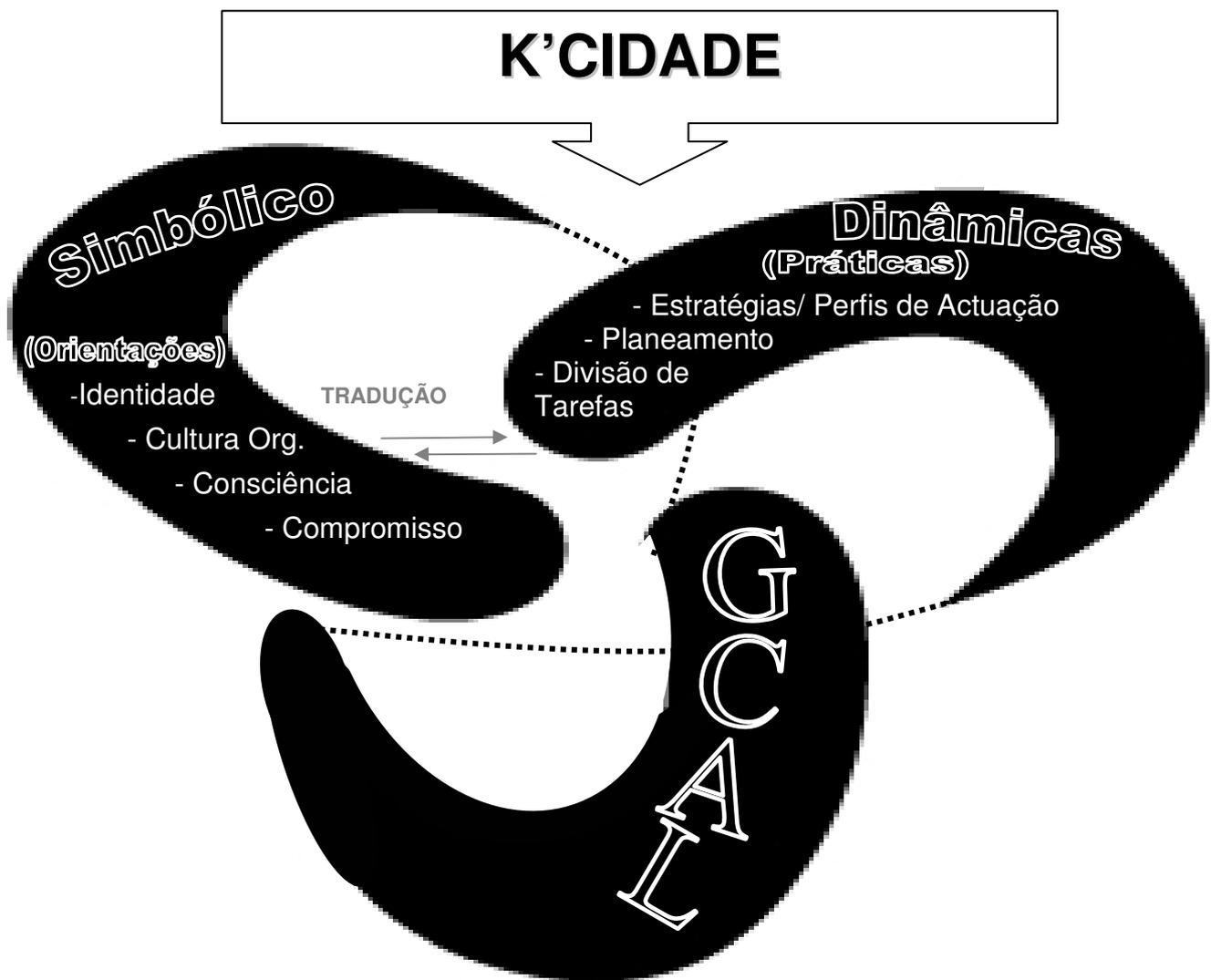
- como se decide e concretiza a resolução de problemas e a afectação de recursos?
- como se processa a tomada de consciência do GCAL e de cada parceiro? Que controlo e que manipulação detêm os membros, portadores de diferentes domínios dos saberes, da palavra e dos recursos, de diferentes culturas organizacionais, na construção de um processo de intervenção partilhado?
- que lógicas estão por detrás da aparência participativa (burocracias, clientelismos, “reforço” de determinados poderes – ampliados pelas novas alianças, etc.)?²⁹

A observação, descrição e análise da do domínio simbólico para o domínio das dinâmicas (da acção efectiva) não é linear nem, tão pouco, explícita, mas enquadra o processo onde ocorrem as decisões e resoluções de problemas, onde se mobilizam os recursos e, em última análise, em que se expressam e organizam os parceiros.

Como em qualquer modelo teórico, uma abordagem desta natureza revela-se sempre redutora e difusa, podendo limitar o alcance desejado pela investigação e, conseqüentemente, as conclusões que dela podem ser extraídas.

Contudo, apesar das desvantagens, a adopção de um modelo analítico revela-se pertinente e necessária para descrever as redes de parceria, em contexto de projectos de desenvolvimento local, uma vez que facilita a compreensão da sua actuação estratégica a nível global assim como o aprofundamento das potencialidades e condicionantes que os diferentes parceiros demonstram na dinamização e promoção do desenvolvimento comunitário.

Figura 1. Modelo Analítico



O modelo analítico, como podemos visualizar na figura 1, permite fazer uma descrição da estratégia de dinamização de redes de parceria locais impulsionada pelo Programa K’CIDADE baseando-se nos pólos fundamentais da negociação concertada. Cada um destes domínios reflecte os níveis ou as escalas em que as decisões são tomadas, estando o domínio orientador num plano mais subjectivo, do simbólico, enquanto que o domínio das práticas se encontra num plano mais objectivo das resoluções, das dinâmicas de resposta localizadas. Entre aquilo que o GCAL diz ou procura ser e o modo como actua esta rede de parceiros ocorre aquilo que designámos de Tradução, ou seja, uma adequação entre os diferentes domínios, que se ajustam através de dois mecanismos diferentes. Por um lado, a coerência: uma adaptação das orientações do grupo comunitário às suas práticas. Por outro, a retro alimentação ou *mainstreaming*: a forma como as práticas e a própria evolução do grupo, isto é, as “lições aprendidas” incidem na própria concepção e orientação do GCAL.

Em síntese, o modelo adoptado permitirá descrever e analisar as redes de parceria e a sua actuação estratégica tendo em conta quer a disponibilização de energias para a acção colectiva, quer a articulação, controlo e negociação institucional no interior do sistema de acção.

❖ Estratégias Metodológicas

Os meios preferencialmente usados para corresponder aos objectivos deste estudo de caso e para aplicar o modelo analítico desenvolvido num contexto de investigação são a observação numa primeira fase, análise documental e a recolha de dados através de entrevistas e de fontes secundárias.

As principais fontes escolhidas para a análise documental baseiam-se nos Relatórios e Documentos do Programa K’CIDADE³⁰, ou seja, nos discursos oficiais e normativos produzidos desde a fase de diagnóstico (2003) até à afirmação do programa nos territórios (2006) – que corresponde à entrada e primeiros contactos do K’CIDADE com a população e com as instituições e, conseqüentemente, na criação de dinâmicas de desenvolvimento. Para além destes, os documentos relativos ao grupo comunitário, sobretudo aqueles que remetiam para a sua estruturação e funcionamento, também foram objecto de análise.

A pesquisa documental foi um dos caminhos escolhidos devido à quantidade e qualidade dos documentos disponíveis, que garantiram um primeiro acesso e aprofundamento do

GCAL e da estratégia de dinamização do K’Cidade, auxiliando na construção desta investigação. Acresce, no entanto, evidenciar que estas fontes representam uma visão, isto é, uma leitura da realidade em análise, o que por si só não basta para aprofundar as matérias em questão. Assim, de modo a complementar a informação recolhida, optou-se pelo método da recolha de dados secundários tendo como principal instrumento a avaliação anual do GCAL.

A avaliação possibilita a participação efectiva de todos os intervenientes no seu processo que, através de uma dinâmica de análise crítica, valoriza as dimensões de parceria e participação assim como faz uma ligação directa com o planeamento e operacionalização da acção. A avaliação resulta, pois, *num dispositivo de auto-regulação alargada* que fomenta capacidades de aprendizagem, potencia a participação, melhora a qualidade das decisões constituindo um conjunto de instrumentos e procedimentos destinados a ajudarem os diferentes intervenientes (os *stakeholders*)³¹ na realização de balanços das acções desenvolvidas e que permitem sistematizar e difundir a aprendizagem retirada/extraída dessa análise e reflexão partilhadas (Costa:1996, 67).

A avaliação aplicada no Grupo Comunitário da Alta de Lisboa é de tipo processual (quanto às componentes de um projecto), formativa (em termos do período/ “espaço de vida” do projecto) e interna (quanto ao grau de aproximação e participação do avaliador/ equipa de avaliação do projecto).

A avaliação permite aos parceiros o questionar sobre o sentido da acção e, ao mesmo tempo, clarifica os sistemas de inter-relação de uma determinada realidade social. É, também, uma construção de referentes e indicadores não estandardizados, permanente e interna ao programa, negociada e democrática, um processo de *aprendizagem e cognição* (Monteiro:1996,140-144). Tratando-se de uma fonte secundária, a avaliação é um instrumento que traz implicações quanto à verificabilidade e à clareza da informação recolhida mas poderá, através de uma perspectiva complementada pela triangulação dos métodos e técnicas de análise, tornar-se vantajosa e pertinente quanto à percepção dos interesses, opções e medidas adoptadas por esta rede de parceria.

Com efeito, apesar das limitações que acarreta uma análise baseada numa matriz de avaliação previamente construída e implementada, revela-se muito útil na recolha de dados gerais uma vez que permite a compreensão dos modos de funcionamento e organização do grupo comunitário e dos próprios parceiros.

Revelou-se assim, determinante e imperativo o recurso ao método da entrevista para recolher a informação “nova” dos actores chave que se encontram implicados no

desenvolvimento da estratégia de dinamização de redes de parceria, assim como no aprofundamento das lógicas, dinâmicas e sentidos do grupo comunitário e seu funcionamento.

A abordagem metodológica que aqui se procurou desenvolver surge no sentido de coleccionar um conjunto sólido e coerente dos dados e da informação em análise visando, em última instância, uma abordagem integrada e sistemática das redes de parceria local ancorada num modelo interpretativo e explicativo desta estratégia.

A triangulação das técnicas de análise contribuiu para uma maior complementaridade e riqueza da informação recolhida, facilitando o processo de interpretação e compreensão do objecto de investigação.

Inicialmente, houve também recurso à técnica de observação no terreno³² mas optou-se pela entrevista³³ por ser o caminho que permitia um maior acesso aos discursos e motivações dos parceiros e ao aprofundamento das lógicas institucionais na articulação das intervenções no território.

Com efeito, mediante esta perspectiva procurou-se ensaiar uma análise dos actores e das suas estratégias, de forma a encontrar os sentidos e as dinâmicas do funcionamento real da parceria.

²¹ *Tendo em conta as especificidades locais, uma gestão eficaz e eficiente de recursos e a optimização das sinergias locais* – um dos objectivos do eixo de cidadania e coesão social patente em K’Cidade – Relatório de Actividades 2006.

²² Que, de acordo com o discurso oficial, visa o planeamento, monitorização e revisão estratégica do Programa.

²³ Este modelo tem como principais características: a *bi-direccionalidade*; a *participação*; a *multi-territorialidade*; a *integração* e a *multidimensionalidade* e a *polivalência*. Para mais aprofundamento consultar documentos relativos ao Programa K’CIDADE, referenciado em bibliografia anexa.

²⁴ *Vd.* Anexos, secção A. Documentação do GCAL onde se encontram os documentos relativos ao funcionamento e estrutura desta rede de parceiros.

²⁵ Por se tratar de um processo novo, as instituições sentiram necessidade de, numa primeira fase, limitar a sua actuação no território à zona do Lumiar.

²⁶ Programa actualmente na 3ª Geração, criado pela Resolução do Conselho de Ministros promove a inclusão social em contextos territoriais de acção, apoiando projectos planeados pelas instituições locais.

²⁷ Foi possível, por exemplo, constituir um consórcio entre seis das entidades parceiras para o lançamento de um dos projectos comunitários.

²⁸ Avaliação dos dois anos de implementação desta estratégia na zona do Lumiar, patente no Relatório de Actividades de 2006.

²⁹ *Vd.* Guerra, Isabel, “*Participação e Acção Colectiva – interesses, conflitos e consensos*”.

³⁰ Gentilmente disponibilizados pela equipa coordenadora do Programa K’CIDADE da Fundação Aga Khan e também pela equipa que o representa no Grupo Comunitário da Alta de Lisboa.

³¹ Por *stakeholders* entende-se qualquer grupo ou indivíduo que é, directa ou indirectamente, afectado pelo projecto ou pelos resultados de uma dada intervenção, isto é, os interessados, geralmente grupos ou instituições com um papel relevante nos contextos de acção. (Schieffer, 2006:pp.207)

³² Através da participação em reuniões do Grupo Comunitário e da Comissão Coordenadora.

³³ Fazendo uso do método “*snowball*,” as primeiras entrevistas efectuadas foram de carácter exploratório, tendo-se recorrido a informantes privilegiados para obter informações chave sobre os parceiros e decidir quais os actores a entrevistar.

IV – Simbólico: O que é (quer ser) o GCAL?

O Grupo Comunitário da Alta de Lisboa (GCAL) assume-se oficialmente³⁴ como um colectivo de parceiros que procuram promover a articulação e o funcionamento entre as instituições locais, adoptar estratégias comuns e potenciar recursos visando a melhoria da qualidade de vida da comunidade que servem. De acordo com a perspectiva do grupo, a sua constituição remonta a 2005³⁵ tendo integrado diversas instituições, que se complementam, com o principal objectivo de “*capacitar e dar voz à comunidade*”.

Mas como é que os seus membros definem e caracterizam este grupo? Quais os principais atributos com que se identificam? Têm consciência do seu compromisso e do que implica um envolvimento num projecto de parceria? Ou as suas culturas organizacionais impedem-nos de se responsabilizarem, de irem mais além das suas áreas de actuação?

❖ Identidade

Para os diferentes membros entrevistados o GCAL é um “*grupo diversificado, inovador*”, uma “*importante rede de partilha*”, um “*projecto pioneiro*”, um “*somatório de entidades*” que se encontram de maneira “*mais ou menos informal*”. Caracteriza-se pela sua organização e estruturação de acordo com as necessidades da população, que procura envolver, como “*um impulso que estimula e organiza pessoas*”.

Segundo os dados da Avaliação Anual os técnicos tendem a concordar que a visão e missão do GCAL é clara, partilhada e é actualizada com base na evolução do Território (com a maioria acima da posição 3)³⁶.

O grupo propõe-se formalmente a concretizar as suas finalidades a partir de quatro eixos³⁷: educação; sentimento de pertença ao território e à cidade; empregabilidade e emprego; *lobby e advocacy*, com o objectivo de adoptar uma perspectiva integrada da intervenção, definir e implementar um plano de desenvolvimento estratégico e (re) criar respostas coordenadas com a comunidade que melhor se adaptem à resolução dos problemas identificados³⁸.

Neste âmbito, a maioria dos inquiridos avaliou em 2007 que os objectivos estratégicos estão definidos, são partilhados, relevantes e adequados ao contexto e têm vindo a ser alcançados. No entanto, no que concerne ao alcance dos objectivos específicos de cada grupo de trabalho, verifica-se ainda na avaliação, um aumento do número de inquiridos

que consideram não ter sido atingidos, sobretudo na concretização dos objectivos do Grupo da Escolaridade e do Subgrupo Clube do Ambiente.

Quanto ao percurso ou evolução do grupo, os entrevistados caracterizam-no positivamente e argumentam na avaliação que, apesar de ser recente, já permitiu aprofundar o conhecimento sobre o local (território, população e instituições), obter uma maior experiência ao nível da dinamização e coordenação de grupos interinstitucionais, uma aprendizagem a partir da partilha de experiências, maior capacitação para uma intervenção mais integrada e o aumento da tolerância e compreensão.³⁹

A corroborar esta perspectiva do GCAL estão as principais conquistas e pontos fortes alcançados, avaliados pelo grupo em 2007, nomeadamente a consolidação progressiva da visão de grupo e a estruturação do grupo no plano formal, concluindo assim que nesse ano houve uma maior integração e envolvimento dos parceiros.⁴⁰

Na análise das entrevistas é visível a influência do Projecto K’CIDADE na construção da identidade do GCAL pois, sendo-lhe atribuído o papel de principal promotor e facilitador do grupo, não é difícil encontrar algumas semelhanças ou paralelismos na estruturação e organização desta rede de parceiros.⁴¹

Efectivamente, os entrevistados afirmam com frequência que sem o Projecto K’CIDADE o GCAL dificilmente se sustentaria, o que traduz o carácter basilar e essencial da presença da equipa do K’CIDADE, pois sem ela: o grupo “*ficaria coxo*”, não teria a mesma dinâmica nem permaneceria nos mesmos moldes.⁴² Sendo ainda cedo para prever quais as consequências e resultados do processo de “passagem” destas funções (asseguradas fundamentalmente pela equipa do K’CIDADE) para as instituições locais observa-se, no entanto, que este apoio tem-se reflectido numa maior *dependência* dos parceiros e, conseqüentemente, num princípio de “desresponsabilização” das organizações no processo de construção e consolidação do Grupo Comunitário.⁴³

❖ **Cultura**

O grupo comunitário, como qualquer colectividade, é um local de confluência e aprendizagem cultural cujos valores, objectivos, hábitos e processos adquiridos provêm de cada uma das organizações parceiras. Por exemplo, quando um técnico entra para o GCAL transporta consigo as formas culturais da sua organização tendo que estabelecer um intercâmbio cultural com o grupo de trabalho que vai fazer parte.

Desta forma, dentro do grupo, o actor social, apesar de manter a identidade da sua organização, também não se pode dissociar e afastar das normas culturais vigentes. Não sendo apenas um receptáculo das culturas organizacionais, o GCAL também origina e é portador de cultura.⁴⁴

A cultura organizacional é portanto um factor determinante na construção e orientação do grupo comunitário assim como nas relações entre os diferentes parceiros. A valorização de características consideradas indispensáveis na estruturação e funcionamento do grupo são, por exemplo, elementos que nos permitem compreender a cultura que se (quer) promove(r) no grupo comunitário.

Entre os principais atributos valorizados, referidos nas entrevistas, destacam-se a forte participação, a territorialidade, o dinamismo, a pro-actividade, assim como a capacidade conciliadora e a agilidade resolutiva da Comissão Coordenadora.⁴⁵ Por outro lado, vários entrevistados registam o fraco dinamismo dos parceiros pelas seguintes razões: a entrada tardia dos novos membros, a ausência de pró-actividade, de liderança e responsabilização pelos assuntos do GCAL, as oscilações na participação, as motivações pessoais, a impaciência e ansiedade pelos resultados imediatos.⁴⁶

Muitas vezes indicada pelos técnicos como uma limitação, a cultura organizacional chega a tornar-se um obstáculo para alguns,⁴⁷ sendo que, do conjunto de constrangimentos indicados nas entrevistas, as instituições são as mais criticadas, principalmente pela visão individualista, pelo distanciamento do local, pela fraca capacidade de actuação e de envolvimento, pela falta de pró-actividade e de liderança.⁴⁸

As instituições ainda estão, segundo os membros entrevistados, muito concentradas/ fechadas em si próprias e não compreendem o potencial que a parceria pode representar,⁴⁹ parecendo assim haver dois factores explicativos para esta assimetria: por um lado a centralidade do K'CIDADE na dinamização da estratégia de parcerias e, por outro, os limites institucionais a que os representantes estão sujeitos.⁵⁰

Estes dados vêm corroborar aspectos menos positivos, patentes na Avaliação do GCAL de 2007: as lógicas intra-institucionais são um dos obstáculos encontrados para a dinamização das iniciativas, o que se traduz nomeadamente na falta de colaboração dos parceiros, no fraco envolvimento dos destinatários no planeamento, execução e avaliação das actividades, na fraca acção de *lobby*, assim como na falta de comunicação.⁵¹

Na perspectiva de promover a participação dos parceiros no grupo comunitário, as diferenças de envolvimento, peso e representatividade dos participantes são referidas

pelo GCAL, na reunião de devolução dos resultados da Avaliação 2007, como um dos assuntos mais prioritários a reflectir, entendendo que, uma das formas de superação desta fragilidade passa pela sensibilização das chefias institucionais.⁵²

Na sequência desses encontros os parceiros concluíram que a pertinência da representatividade do grupo, assim como a sua liderança são assuntos que estão fortemente associados aos próprios técnicos e necessitam de outras resoluções inovadoras.⁵³ Efectivamente, os entrevistados confessam que o maior envolvimento e participações que têm dependem mais das suas motivações, “boa-vontade” e disponibilidade pessoal dos representantes do que das prioridades e decisões das instituições.

O fraco dinamismo e envolvimento estão, na verdade, grande parte das vezes justificados pelas políticas internas ou direcções institucionais que, de acordo com a rede de parceiros, reflectem a falta de apropriação das lógicas e princípios da parceria, que frequentemente entram em conflito ou desafiam as suas culturas organizacionais⁵⁴. De facto, na avaliação dos seus papéis, os entrevistados tendem a fundamentar o seu menor grau de envolvimento pelas fronteiras e limites estabelecidos com a organização que representam, pois a participação é condicionada pelos problemas internos; assumir papéis de liderança ou mais determinantes contraria as fronteiras de actuação determinadas pela organização e restringe os técnicos apenas ao apoio e à participação; e estão no grupo comunitário para acentuar o diagnóstico, à procura de apoio a vários níveis (recursos, conhecimentos, informação, etc.), de forma a poderem resolver e superar os problemas com que lidam.⁵⁵

Por último, importa ainda salientar que, para muitos técnicos não se trata apenas de um problema de carácter institucional (ou mesmo pessoal) mas sim de uma questão estrutural (a nível macro) que se relaciona com a cultura nacional, pois “*não promove a democracia participativa, uma cidadania pro-activa no processo colectivo*”. Esta atitude de “*aparência participativa*”, é apontada pelos técnicos como uma forma das instituições actuarem – uma espécie de “*formatação para não se preocuparem muito*” – que tem o seu reflexo directo na falta de vontade e de reconhecimento, na desvalorização e “desresponsabilização” dos seus representantes.⁵⁶

❖ Consciência

No sentido de perceber a relação entre si e o ambiente, a “consciência” permite dar conta de como os parceiros estão no GCAL e participam na sua construção. Importa, pois, saber se os representantes institucionais conhecem e reconhecem os acontecimentos, factos e processos, e de que forma isso contribui para a criação das dinâmicas de grupo.

Para os membros entrevistados, o grupo tem potencial. A sua utilidade reside essencialmente “*na partilha de objectivos comuns*”, no incentivo ao trabalho em conjunto e um maior acesso a recursos e no apoio, conhecimento e relacionamento entre as diversas instituições.⁵⁷ Contudo, se por um lado o grupo comunitário é visto nos discursos dos representantes como um ponto de encontro, um “*espaço de estruturação e organização da acção para a intervenção*”, por outro também salientam que “*ainda há um grande trabalho de consolidação por fazer*” e que o seu “*potencial não é rentabilizado ao máximo*”, nomeadamente ao nível da actuação e das condicionantes a resolver, como por exemplo o acesso a recursos.⁵⁸

Em termos gerais os técnicos reiteram que é necessário fortalecer o GCAL, nomeadamente através do estabelecimento de uma relação de confiança entre as organizações e do reconhecimento da importância e efectividade do grupo.⁵⁹ Na verdade, este problema não é só exclusivo do GCAL e são questões que se levantam, muitas vezes, nos trabalhos em parceria.

Os principais condicionamentos da actuação do GCAL revelados pelos seus constituintes são, entre outros: o difícil funcionamento dos grupos de trabalho; a dependência dos parceiros na equipa do Projecto K’CIDADE; o fraco envolvimento institucional, as diferenças de interesses e as fracas condições de partilha; a desmoralização, desmotivação e frustração dos técnicos e a falta de envolvimento da população local.⁶⁰

O caso da actividade do subgrupo Recolha de Memórias a ser desenvolvida na Quinta das Conchas ilustra, em parte, como por vezes a negociação e o trabalho em parceria podem encontrar obstáculos e levar ao afastamento dos membros do grupo⁶¹. De acordo com os entrevistados, com a «Quinta das Conchas» o grupo “*ganhou consciência das suas limitações*” o que “*manietou/retirou um pouco do empenho, motivação e trabalho árduo que se estava a fazer*”, tendo como principal consequência a desmobilização dos parceiros mas também a consciencialização da necessidade de legitimação do grupo

comunitário pois “*no início, ninguém se queria formalizar como grupo e faltava o «Chapéu do GCAL»*”.⁶²

Deste modo, podemos assim reconhecer que os resultados ou impactos das actividades estão associados de forma estrita ao envolvimento e motivação dos elementos do GCAL uma vez que influenciam a sua participação e empenho. Além disso os conteúdos dos processos e as suas contingências (a sua história) permitem não só moldar o esforço e comprometimento dos parceiros, mas também o grupo comunitário, orientando as suas respostas e dinâmicas de actuação.

Para a maioria dos parceiros inquiridos na avaliação 2007 (78%) o GCAL corresponde aos objectivos e expectativas das suas organizações, encontrando “*na partilha e na criação de sinergias o meio mais eficaz para a obtenção de resultados*”. Sendo que, cerca de metade dos inquiridos (48%) se situa na categoria 3 relativamente à produção de resultados satisfatórios.⁶³ No entanto, nas entrevistas o grupo divide-se quanto aos resultados alcançados: para uns o grupo tem tido resultados *vinculativos* enquanto que outros discordam, dizendo que é preciso “*consciencializar para transformar os comportamentos*”.

Quando questionados sobre a importância de uma maior visibilidade, externa e interna, os técnicos também não são unânimes. Por um lado, uma parte dos entrevistados considera que o facto da população não conhecer o GCAL não é problemático⁶⁴ e, por outro, encontramos apologistas da mediatização do grupo como um instrumento que cria maior consciência do potencial do grupo, da sua unidade e que leva a um maior envolvimento da população.⁶⁵

Na realidade, constam no regulamento de funcionamento do grupo comunitário como tarefas do subgrupo da comunicação a “*criação de uma imagem institucional, definir e elaborar meios de comunicação, promover a imagem externa do GCAL e fazer a articulação dos meios de comunicação internos e externos ao grupo comunitário, entre outras*”. No entanto, como refere um dos técnicos nas entrevistas o “*GCAL ainda não se "emancipou" e não é mediatizado*”, pois apesar de ser “*um dos objectivos do grupo da comunicação existem diferentes opiniões na priorização da divulgação.*”

As divergências entre os parceiros, quer ao nível dos resultados alcançados, quer em termos da mediatização do grupo, constituem, portanto, um indicador importante na revelação dos níveis de consciência e conhecimento dos processos e dinâmicas do GCAL.

❖ Compromisso

O compromisso e responsabilização que os técnicos assumem perante o GCAL e perante a sua Instituição permitem-nos dar conta do seu grau de autonomia e prontidão e também das fronteiras e condicionamentos a que estão sujeitos.

O “compromisso” que as instituições estabelecem com o grupo comunitário encontra-se formalizado no Regulamento de Funcionamento do GCAL em termos da “articulação com hierarquias institucionais das entidades presentes no grupo”.⁶⁶ Além disso, o GCAL procura também envolver e acolher os novos membros nas normas e dinâmicas de funcionamento do grupo, através de um processo de integração faseado e de acordo com o seu ritmo e “disposição”.⁶⁷

Outros instrumentos que permitem compreender melhor como é estabelecido o compromisso do representante com a instituição são o tipo de informação e os meios usados para reportar as participações e as actividades no GCAL.

Os relatos podem, ou não, ser integrados na comunicação dos outros trabalhos da instituição e ter um carácter mais quantitativo ou qualitativo, mais específico ou mais global.⁶⁸ Regra geral, os assuntos relevantes tratados no GCAL são relatados pelo representante aos seus colegas e/ou chefia através de meios tão diferentes como reuniões ou ofícios e têm um carácter temporal também relativo.

Os técnicos assumem, nesta perspectiva, um papel preponderante uma vez que é deles que depende maioritariamente o aumento do envolvimento e a concretização dos processos no GCAL.⁶⁹ Entre os diversos contributos e papéis assumidos destacam-se o de “interlocutor” e o de “facilitador do desbloqueamento de situações”.⁷⁰ A nível pessoal os representantes fazem, em regra, uma apreciação positiva, pelo relacionamento próximo criado (a nível institucional e pessoal) e pela realização dos objectivos com que se comprometem.⁷¹ Por outro lado no que se refere às diversas críticas indicadas, grande parte assenta na organização para a acção, ou seja, para o facto da parceria dever funcionar “*na prática e não nos princípios*” e na sensação de frustração, ineficácia colectiva (“*somos muitos a fazer pouco*”).

O enquadramento dos princípios do GCAL na cultura das diferentes organizações e a manutenção do seu compromisso⁷², como anteriormente foi evidenciado, foram consideradas condições base para o bom funcionamento desta rede de parceiros.⁷³

Verifica-se uma grande diversidade de fronteiras de acção estabelecidas pelas instituições, entre os quais se salientam: várias limitações ao nível da capacidade de

actuação e resposta institucional assim como uma forte dependência económica;⁷⁴ situações em que há total autonomia (ainda que dentro dos limites de intervenção da instituição);⁷⁵ responsabilização da organização pelas participações dos técnicos através dos *timings* e de uma abordagem distanciada do local com o objectivo de capacitar e emancipar os territórios.⁷⁶

Embora a maioria dos membros revelem na avaliação de 2007 que sentam apoio das suas instituições para a participação no grupo comunitário evidencia-se porém, através das entrevistas, que nem todos os representantes institucionais se sentem reconhecidos ou têm algum *feedback* do trabalho que fazem no GCAL.⁷⁷ Todavia, enquanto para uns há um reconhecimento positivo, que passa pela identificação do trabalho que fazem, pela forte participação e pelo incentivo da coordenação; para outros, mesmo havendo reconhecimento não o consideram necessário nem importante apesar de afirmarem que: “*sentir que faço algo útil é muito gratificante*”.

³⁴ Discurso patente nos documentos de apresentação do GCAL, Relatório de Actividades 2006 do Projecto K’CIDADE, entre outros. Para maior aprofundamento consultar Anexo II – Constituição e Áreas de Intervenção Prioritária, secção A. Documentação do GCAL e Referências Bibliográficas respectivas.

³⁵ Retomando alguma dinâmica do trabalho desenvolvido em parceria entre 2001 e 2003.

³⁶ Instrumento anual que o grupo dispõem para confrontar e debater em conjunto as estratégias e decisões tomadas assim como definir qual o rumo a tomar. Dados relativos a 2006 e 2007. Nesta avaliação foram utilizadas escalas de atitude de 1 a 6 em 2006 e de 1 a 4 em 2007, em que o 1 é o mais negativo e o valor mais alto – 4 ou 6 – o mais positivo.

³⁷ Fundamentando esta decisão no diagnóstico para a Alta de Lisboa do Projecto K’CIDADE que, como dizem os técnicos: “permitiu aos parceiros traçar prioridades e definir estratégias conjuntas para uma intervenção articulada”.

³⁸ Já os objectivos específicos que definiram (explicitados para cada eixo de intervenção) se relacionam com a promoção e desenvolvimento de cada uma destas áreas, mediante o envolvimento da população e a sua capacitação/ *empowerment* numa abordagem adequada às necessidades e dinâmicas locais.

³⁹ Conjunto de categorias que resultaram do agrupamento de respostas a uma pergunta aberta (“*Qual o impacto mais significativo que o trabalho nesta rede de parceiros tem tido em si enquanto técnico?*”) pela equipa de avaliação.

⁴⁰ Que passou pela produção/criação de um regulamento de funcionamento, uma construção participada dos planos de actividades anuais e das comissões de coordenação e comunicação, proporcionando uma maior

unidade, coesão, dinamismo e organização e uma identificação de aspectos positivos mais específicos. Esta questão associa-se às opiniões dos entrevistados relativamente ao sentido em que o grupo deverá ir, ou seja, se o GCAL se deve tornar numa “unidade de acção” ou se deve permanecer um ponto de encontro para estruturar a intervenção local – opiniões essas que serão abordadas mais adiante, no domínio das dinâmicas.

“Unidade de acção” traduz-se, neste contexto, por uma espécie de “Loja do Cidadão” onde a população recorre para solucionar todas as suas questões, com uma equipa permanente (que representa as diferentes instituições parceiras – que encaminha e resolve as diversas situações).

⁴¹ Designado pelos entrevistados como o *motor*, a *génese*, o *núcleo*, a *"cola"* do GCAL, o responsável pela sua estruturação e coordenação, verifica-se, na verdade que muitos discursos dos técnicos se pautam pela ideia confusa, de sobreposição, entre o GCAL e o K’CIDADE, assunto a retomar na análise dos Perfis e Estratégias de Actuação.

⁴² Alguns entrevistados chegam mesmo a equiparar o K’CIDADE às “*instituições com maior poder (...)* pois são quem tem maior estrutura e capacidade a todos os níveis” - como é o caso das instituições públicas.

⁴³ Segundo os técnicos as instituições não se envolvem *porque há um grupo de técnicos e recursos para isso*. De facto, em termos quantitativos, a equipa do projecto encontra-se fortemente representada nos Fóruns Mensais (com cerca de 14,7% de participações) e tem 8 pertenças/ associações a Grupos de Trabalho e de Apoio – embora o número de representantes permaneça constante (3) existem outros técnicos a colaborar com a rede de parceiros. Dados calculados com base nos documentos disponibilizados pelo grupo, para 2006/2007 e 2007/2008, nomeadamente as actas dos fóruns mensais, a lista de contactos dos parceiros e das representações por grupo. Para maior aprofundamento consultar tabelas no Anexo I – Envolvimento, secção B. Dados de Caracterização.

⁴⁴ Abordagem cultural defendida, entre outros, por Sainsaulieu, na sua investigação sobre a diversidade cultural das empresas – *“um local de criação de identidades e de aprendizagem cultural”* (Sainsaulieu cit. Torres, 2006:pp.14).

⁴⁵ De acordo com as entrevistas, os parceiros revelam que todos trabalham um pouco para o alcance de uma perspectiva global, pois independentemente das práticas e políticas institucionais específicas (e suas condicionantes), o GCAL deve procurar ser *“coeso, unido”*. Porém, a equipa da Comissão Coordenadora e a do Projecto K’CIDADE são as mais indicadas como sendo as mais participativas e activas, nomeadamente por terem *essa função*, por ser *“delas”* o *“papel de manter a chama viva”*. Além disso, como anteriormente foi referido, embora os dados da avaliação sobre as conquistas alcançadas pelo grupo permitam concluir que está a ocorrer uma maior integração e envolvimento dos parceiros (que o torna mais uno e coeso) os membros evidenciam nas entrevistas, de facto, que a principal dificuldade é a de haver uma visão mais alargada, mais consciente e integrada (mais aberta) para trabalhar com os parceiros, um maior envolvimento e entrega por parte das instituições.

⁴⁶ Nomeadamente pela falta de *“brio profissional”*, *“a mentalidade de função pública”* e a frustração dos técnicos como insucesso de algumas actividades e objectivos específicos – como aconteceu com a exposição do Projecto Recolha de Memórias prevista para ser apresentada na Quinta das Conchas, que mais adiante se aprofundará.

⁴⁷ Especialmente pela dificuldade na operacionalização e concretização dos projectos, do qual o Projecto E-Real é exemplo.

⁴⁸ Isto é, de quem está no GCAL para cumprir os seus objectivos, plano de acção e interesses, o que dificulta a participação e o maior envolvimento; por terem linhas de intervenção específicas ou porque as chefias estão alheias ao trabalho do GCAL ou mesmo por mudanças/ problemas internos. Devido à própria estrutura que constrange e não permite assumir o compromisso desejado – que assenta numa maior responsabilização e envolvimento em funções de liderança e coordenação, papéis mais determinantes, mobilização de recursos – e também por ser mais *“cómodo”* atraindo os técnicos para a designada *“aparência participativa”* (Guerra, 2006:pp19).

⁴⁹ Caracterizando-as por terem uma *“atitude de cliente”*, isto é, de quem recorre ao GCAL como a um *supermercado* (*“o que é que eu preciso?”*) e não como se fosse a um *picnic* (*“o que é que eu posso levar?”*), paralelo que ilustra e tipifica, portanto, a *“aparência participativa”* de certos envolvimento institucionais. Como se verifica, por exemplo num dos discursos de entrevista: *“não tenho dificuldades, recorro ao GCAL quando preciso: “só lá vou para saber a que é que tenho direito, como é que tenho direito e a quem me posso dirigir...”*

⁵⁰ Com o K’CIDADE a actuar positivamente ao nível da articulação interinstitucional e no apoio e recursos que disponibiliza e negativamente no plano do compromisso e participações dos parceiros, essencialmente por causa dessas garantias e funções assumidas. Ao mesmo tempo que as lógicas institucionais dos parceiros bloqueiam os processos de tomada de decisão, a autonomia, o envolvimento e participação (nos grupos de trabalho e no GCAL em geral), e constroem os técnicos na sua actuação – que não podem por isso responder de forma adequada aos compromissos com o grupo comunitário e, muitas vezes, procuram conciliar os interesses e disponibilidades em função das prioridades estabelecidas (*fazer um trabalho só*).

⁵¹ Mais ao nível de cada entidade do que no plano interno do grupo. As acções de *lobby* podem, de acordo com a intenção do grupo, facilitar/desbloquear determinadas decisões na realização dos objectivos.

⁵² Com o objectivo do GCAL se tornar um produto de *“consumo interno”* e dinamizar a sua dimensão externa. Na reunião de devolução dos resultados da avaliação o grupo coloca as questões *“na mesa”*: *Como assegurar que as instituições/ técnicos membros do GCAL participem de forma comprometida na concretização dos objectivos e actividades do GCAL? Deveriam existir mecanismos de auto-avaliação das instituições face à sua participação no GCAL?* Concluindo que a responsabilização das tutelas/direcções pelos representantes (que participam no grupo) é um meio para manter os parceiros (mediante uma nomeação e, se necessário, substituição dos técnicos).

⁵³ Uma das soluções propostas foi, por exemplo, a transição da coordenação dos grupos de trabalho de forma a ampliar a disponibilidade dos técnicos e a facilitar o seu trabalho.

⁵⁴ Segundo argumenta um dos membros entrevistados, quanto mais forte, partidária/politizada é a organização, mais visíveis são os seus interesses (“*mais centradas nos seus interesses e objectivos que nos da população que beneficia*”). As diferenças de envolvimento associam-se de forma directa ao tipo de instituição que o técnico representa, respectivas estratégia de actuação e cultura organizacional pois, para os parceiros, as instituições mais envolvidas são, precisamente, aquelas que interiorizam a “*lógica de partilha e de negociação de contributos, que estão mais dispostas a fazer essas cedências* (o GCAL vive dessas instituições)”, salientando especialmente as instituições com maior autonomia e liberdade de acção. Os assuntos relativos aos perfis institucionais e suas estratégias de actuação serão abordados mais à frente.

⁵⁵ Como constrangimentos políticos, dificuldades financeiras, etc. O que se verifica, a título de exemplo, nos discursos dos entrevistados: “*para a organização sou apenas responsável, não estou a coordenar*”; “*o que a organização procura é dar às instituições com permanência no terreno uma maior liderança ou comando na coordenação dos grupos de trabalho e no GCAL*”; “*propus à chefia integrar o plano de actividades da nossa organização no grupo comunitário...*”

⁵⁶ Fazendo o paralelismo a uma “*ida a festas de solidariedade*” ou a “*dar esmola*” (*dar a moeda*), os entrevistados revelam que “*a prática desmente os princípios*”, uma vez que não há um envolvimento consciente e efectivo, mas sim *decorativo* dos parceiros implicados no grupo.

⁵⁷ O GCAL representa para os entrevistados um “*veículo de informação precioso*.”

⁵⁸ A sua existência como verdadeiro “*grupo*” de pertença, na visão de vários entrevistados é ainda algo por atingir porque a acção ainda está muito segmentada e muitas instituições ainda têm uma “*abordagem de voluntariado*”.

⁵⁹ Defendem que a estratégia de parceria “*só terá consistência a longo prazo*” mediante uma abordagem conjunta e consensual que fortalece e estabiliza o trabalho que é feito, “*mas ainda há coisas que andam muito devagar exactamente porque é um engenho que enquanto não estiver afinado vai ter dificuldades e entraves*” e também porque “*correr de mãos dadas é mais difícil*”.

⁶⁰ Cujas causas residem na descoincidência de horários e disponibilidade para participar, revelando a necessidade de um plano de acção mais envolvente. As atitudes de desmobilização dos parceiros são provocadas sobretudo pela falta de resultados e pela dificuldade em encontrar soluções para superar as limitações encontradas, reflectindo-se na referida “*desresponsabilização*” da participação e na ausência de uma atitude perseverante.

⁶¹ Como está presente numa das Actas dos Fóruns Mensais do GCAL: “*O Grupo do Projecto das Memórias partilhou as últimas informações relativamente à utilização da Quinta das Conchas para o Evento de Maio. Apesar de aparentemente o processo estar a correr bem (inclusive já se realizou a visita técnica ao espaço a ser utilizado no Evento), as últimas informações apontam para um novo problema que pode levar a alterações de fundo. Neste momento, a CML decidiu fazer cobrança de utilização do espaço da Quinta das Conchas, o que leva à impossibilidade da DHURS continuar a ser a entidade que apresenta os vários pedidos em nome do Grupo Comunitário.*

Face à nova situação e dada a escassa informação que é possível ter, começou a ponderar-se em locais alternativos: escola D. José I, escola EB1 N° 34, Capela/salão do CSM, espaço devoluto da SGAL. Uma vez feito o levantamento, os parceiros entenderam que qualquer alternativa apresentada colocava em causa o objectivo principal da actividade (promover coesão entre diferentes moradores da Alta de Lisboa) e fazia perder todo o sentido. Ponderou-se ainda no adiamento do evento.”

Em reunião posterior à realização do evento, a avaliação do grupo concluiu que “*a coesão interna foi reforçada com a actividade assim como permitiu o reforço interinstitucional e interpessoal dos elementos que persistiram no grupo até à sua realização. No entanto um objectivo que não terá sido tão bem conseguido prendeu-se com a visibilidade pretendida e a alcançada. Foi referido ainda que se sentiu uma desmobilização que foi sendo crescente há medida que a actividade planeada se afastava dos moldes primeiramente definidos, ou seja, a sua execução no Parque da Quinta das Conchas.”*

⁶² No fundo, para alguns entrevistados, o grupo apercebeu-se das suas capacidades e limitações, sobretudo ao nível estrutural: “*que representa um projecto comunitário e não uma instituição formal*”, faltando-lhe envolvimento e maior estratégia que pudessem evitar a inércia e o bloqueio encontrados na resolução desta questão.

⁶³ Numa escala atitudinal de 1 a 4, em que 1 = Os projectos e as actividades desenvolvidos não produzem os resultados esperados face aos recursos investidos e/ou não se verifica a sustentabilidade dos benefícios da intervenção e 4 = ao reverso de 1. Em que a categoria 1 teve 0 respostas e houve cerca de 21% que não responderam.

⁶⁴ Uma vez que os beneficiados não compreendem facilmente a intervenção conjunta entre as organizações, além de que *a visibilidade não mobiliza nem envolve*, não sendo, por isso, tão vantajosa. Consideram assim que a população reconhece o grupo indirectamente, havendo maior identificação das

relações criadas entre a população beneficiada e os técnicos de intervenção (“*não é necessário despir a camisola*” e “*saber que o GCAL existe não é condição necessária para se intervir*”).

⁶⁵ Porque dá acesso a mais recursos, legitima o trabalho, as acções de lobby assim como facilita a concretização de actividades. O *marketing* tem, nesta acepção, um papel determinante na promoção do grupo mas mesmo entre os que estão de acordo com a mediatização, há divergências quanto aos meios e mecanismos a usar e para quem se deve divulgar: enquanto alguns técnicos defendem a mediatização através de cada instituição (requerendo maior prioridade para estes assuntos), outros encontram na publicidade “*o único meio para se conhecer o grupo*” (sugerindo que se apresentem à comunicação social, a organizações públicas, a promoção de actividades de grande dimensão, etc.).

⁶⁶ A rede de parceiros compromete-se a: “- *sempre que necessário, assegurar apresentações do Grupo Comunitário no seio das instituições parceiras; partilhar Plano de Actividades e Relatório Anual com os níveis de decisão das várias entidades; convidar os decisores a participar de forma activa em workshops e/ou sessões temáticas; procurar assegurar a participação dos decisores na Sessão Pública Anual e outras actividades promovidas pelo Grupo Comunitário.*” Para maior aprofundamento consultar documento no Anexo I – Regulamento de Funcionamento, secção A. Documentação do GCAL.

⁶⁷ Mais concretamente, é feita uma sessão prévia com as organizações que pretendem aderir ao GCAL em que se explica o que é feito e onde é dado a conhecer o regulamento. No caso de haver acordo, a instituição é integrada no grupo, fazendo parte, inicialmente, apenas do Fórum Mensal e, depois de ser informada e conhecer o modo de trabalho e de funcionamento do grupo (de interiorizar a lógica do trabalho em parceria) assim como os seus constituintes, é convidada a participar nos grupos de trabalho.

⁶⁸ Existem, por exemplo situações em que o técnico necessita de justificar e fundamentar o uso do orçamento ou em que promove a dinamização das actividades junto da organização.

⁶⁹ Apesar de não haver consenso dos parceiros relativamente às condutas, isto é, se são respeitantes apenas a questões institucionais ou têm mais a ver com características pessoais. Segundo um dos membros, por exemplo, às vezes revelam-se *algumas* “*preponderâncias naturais*», *que se justificam pelo nível de participação, predisposição e envolvimento*”. Argumento que legitima a influência e protagonismo das instituições pelo seu grau de envolvimento e compromisso.

⁷⁰ O primeiro que reporta e explica o trabalho comunitário (quer a nível interno, quer mesmo à população beneficiária) e o segundo, nas palavras de um entrevistado, “*onde o técnico tem de ter um «jogo de cintura»: «dar a mão à palmatória» na organização enquanto tenta agilizar alguns processos no GCAL*”, cujo exemplo se verifica na mobilização de recursos humanos.

⁷¹ Procurando empenhar-se e participar efectivamente nas diferentes esferas do grupo embora, como dizem os entrevistados, este seja “*um papel difícil*” que exige “*grande esforço*”. Alguns técnicos visam assim, de acordo com o que anteriormente se salientou para o envolvimento institucional, conciliar os diferentes contributos (quer os da organização, quer os do GCAL) de maneira a que o trabalho que fazem no GCAL e a nível profissional seja “*um só*”, ou até mesmo colaborando através da participação: *inicialmente participei um pouco em todos os grupos para compreender qual o melhor contributo que podia dar e quais estavam mais enquadrados nos objectivos da organização.* Assunto a retomar em momento posterior.

⁷² Isto é, a necessidade das instituições (através dos seus representantes) interiorizarem os objectivos, definirem o seu papel, formalizarem e priorizarem internamente esta estratégia de intervenção, mantendo a sua autonomia de actuação.

⁷³ O *nível de compromisso* da organização e a forma *como é demonstrado* foram questões tratadas na Avaliação do grupo para 2007 e traduziram-se em cinco categorias de respostas: *envolvimento, participação, coordenação, elevado/total* e *baixo*. Com efeito, contrariamente ao que os técnicos indicam nas entrevistas, nas avaliações ao nível do compromisso das organizações verifica-se uma taxa de respostas dos inquiridos muito significativa para a categoria de compromisso *elevado/total* (com 30%) enquanto que o nível *baixo* apresenta valores mais marginais (com 4%) – o que revela, em parte, um desfasamento entre as representações “da instituição” e as representações “do técnico”. No que concerne à forma como é demonstrado, a *participação* lidera como meio privilegiado de manifestação do compromisso, seguindo-se o *envolvimento* e, por último, a *coordenação* (com 39%, 21% e 8% respectivamente).

⁷⁴ Em que, por exemplo, uma crise financeira dificultou a mobilização de recursos e de actuação da organização.

⁷⁵ Chegando mesmo a haver instituições onde a própria direcção procura a promoção de uma maior liberdade de acção dos seus representantes.

⁷⁶ Ou seja, dos objectivos estipulados para o cumprimento das actividades. Estas fronteiras são alguns dos principais impeditivos para os técnicos poderem assumir qualquer papel de liderança ou tutoria.

⁷⁷ Desconhecendo o que isso representa para a organização que integram.

V – Dinâmicas: Como funciona o GCAL?

Para os parceiros, o grupo comunitário representa uma fonte de diversos recursos e mobilizações, na articulação de parcerias para o trabalho em rede, permitindo, simultaneamente, a partilha de experiências e abordagens e o encaminhamento conjunto dos problemas. Mas, como se decide e concretiza a resolução de problemas e a afectação de recursos? Que actores estão presentes e que actores estão ausentes? Como é que os actores chegam a acordo numa situação? Qual é o grau de abertura de negociação aos diferentes actores económicos, políticos e sociais, portanto à diversidade dos poderes e dos estatutos? Que dispositivos permitem uma certa “harmonia” na troca? Como se estabelecem os sistemas de contrapartidas?⁷⁸

Planeamento

O planeamento das actividades, das prioridades e objectivos a alcançar no GCAL são instrumentos chave que nos permitem dar conta do envolvimento e importância que as organizações conferem à parceria para a intervenção comunitária local, assim como dos métodos e modos de funcionamento institucionais.

De acordo com a análise dos dados da avaliação verifica-se que mais de metade dos inquiridos (cerca de 52%) atribuem um valor 3 à promoção de uma abordagem integrada no GCAL⁷⁹, grande parte (cerca de 87% concorda que o planos de acção são executados e avaliados anualmente e que as actividades desenvolvidas concorrem para os objectivos definidos e reflectem a missão / visão do GCAL. Já nos discursos dos entrevistados relativos à construção do planos de acção do grupo podemos encontrar duas posições: as instituições que procuram integrar e encandear os seus planos, prioridades e actividades com as do GCAL e as que elaboram os seus planos independentemente das decisões tomadas em parceria.

Com efeito, casos há em que a organização complementa o plano do GCAL mas este também contribui para a acção da mesma, na medida em que esta se enquadra nos objectivos, metas e prioridades estabelecidas, sendo inserido no trabalho normal das diferentes valências. Para outras instituições o plano do GCAL é considerado posteriormente apesar de, segundo os dados da Avaliação, todos os técnicos, sem excepção, afirmarem que *“a participação no GCAL está contemplada no Plano de Actividades da organização que represento”*.⁸⁰

Deste modo, e em conformidade com a tendência anteriormente referida para conjugar as disponibilidades e contributos quer para a instituição quer para o grupo comunitário (“*num trabalho só*”) muitos técnicos afirmam, nas entrevistas, que procuram participar apenas nas acções do interesse das organizações que representam para evitar que haja uma sobrecarga de actividades que não são prioritárias.⁸¹ Entre outras coisas sublinham, na avaliação anual de 2007, que há uma *ambição muito grande na criação dos planos* de actividades, assim como têm dificuldades na construção de um método de trabalho conjunto.⁸²

A falta de tempo e disponibilidade é, de facto, uma queixa constante dos técnicos, sobretudo pela necessidade de um horário mais flexível e também pela quantidade de questões que têm para resolver nesse espaço de tempo.⁸³ A sugestão, por meio de entrevista, de haver um dia por semana em que os técnicos trabalhariam particularmente os assuntos do grupo comunitário encontrou diversos simpatizantes que, sendo encarada como uma *forma efectiva de operacionalizar as coisas*, chegam a propor maior legislação nesta matéria de forma a priorizar as questões comunitárias.⁸⁴ No entanto, como foi salientado anteriormente, apesar de ser consensual que o êxito das actividades e das respostas está dependente dos diferentes níveis de disponibilidade e da necessidade de interiorizar o trabalho em parceria, em algumas entrevistas os parceiros consideraram que deveria haver um envolvimento mais espontâneo e que isso não era condição necessária para se intervir.

Em termos gerais, o grupo conclui na avaliação de 2007 ser necessária uma maior actuação estratégica a vários níveis, o que passa por uma ruptura com a visão “mais assistencialista”, pelo alargamento da intervenção a outras necessidades e interesses e por um plano de acção mais envolvente e participado pela população.⁸⁵ O envolvimento fraco, as diferenças de interesses e as frágeis condições de partilha têm consequências ao nível do funcionamento dos grupos de trabalho e para os técnicos são explicadas, em parte, pela forte dependência no Projecto K’CIDADE.

Nem todos os interesses e motivações institucionais coincidem, de facto, com aqueles que movem o GCAL e a estratégia de parceria, pois há outras áreas de maior interesse ou que não abrangem completamente os objectivos dos diferentes parceiros do grupo. Quais os motivos das instituições, então, para fazer parte do GCAL, para actuar em parceria? De acordo com as entrevistas, os representantes legitimam a sua presença no grupo e a procura de uma acção concertada pelo maior reconhecimento, flexibilidade e

apoio que a estratégia de parceria oferece assim como por uma articulação da intervenção muito mais concreta no território.⁸⁶

As melhorias propostas pelos entrevistados assim como a resposta à questão sobre quais as aspirações que tinham para a rede de parceiros foram agrupadas em três grupos: um relativo à acção e mobilização (em termos do funcionamento e recursos), outro de sugestões sobre atitudes e comportamentos e um terceiro referente a respostas de carácter externo (que não estão dependentes do grupo para acontecer).⁸⁷ A corroborar estas visões encontram-se as sugestões consideradas para o ano de 2008 na avaliação do GCAL de 2007 que se centraram também ao nível da integração e envolvimento externo e ao nível interno do grupo. Uma das questões a melhorar, por exemplo, relaciona-se com a criação de parcerias estratégicas e sustentáveis, que se coaduna com a necessidade de uma maior intervenção dos parceiros existentes e de uma maior partilha dos planos de actividade das instituições parceiras.⁸⁸

Também há, evidentemente, uma convergência entre os interesses organizacionais e os do grupo comunitário, que para o conjunto dos entrevistados se baseia essencialmente ao nível de temas e objectivos de determinados grupos de trabalho; no envolvimento e compromisso na concretização das acções adoptadas; na intervenção conjunta e dirigida à população e no incentivo à melhoria da qualidade de vida e à coesão social.⁸⁹

Divisão de tarefas (Funcionamento)

O *modus operandi* do grupo comunitário⁹⁰ espelha e traduz o domínio das dinâmicas do grupo comunitário sendo, ao mesmo tempo, um instrumento útil para o aprofundamento das lógicas, mecanismos e estratégias de actuação dos parceiros enquanto rede ou enquanto representantes de uma instituição. Saber quem participa é assim, neste campo, uma forma directa de nos apercebermos do grau de influência e envolvimento dos parceiros e do protagonismo que estes assumem nos diferentes acontecimentos.

Através da leitura dos dados da avaliação podemos observar que mais de metade dos inquiridos (56%) trabalha com o GCAL há pelo menos 2 anos. Contudo, existe uma descoincidência entre a participação dos técnicos e o seu envolvimento na concretização efectiva das actividades, visível pelo acentuado decréscimo do desempenho dos papéis de *ajuda na organização das actividades e desempenha função específica* com 48 e 35 por cento, respectivamente.⁹¹ A questão da tutoria das actividades, por exemplo, é salientada nas entrevistas como sendo um dos possíveis entraves à sua concretização

devido à coincidência ou à descoincidência de vontades e recursos que não permitem encontrar um tutor.⁹²

Os resultados da avaliação permitem ainda dar conta que cerca de 73% dos inquiridos considera que a periodicidade de funcionamento dos diferentes Grupos de Trabalho está adequada às necessidades, cerca de 57% concorda com a afirmação de que a partilha de tarefas é equilibrada e considera que os parceiros cumprem os seus compromissos de acordo com o previsto.⁹³ Contudo, a má distribuição de tarefas e a falta de disponibilidade são algumas das principais razões apontadas para o mau funcionamento do(s) grupo(s) pelos entrevistados, que defendem, por isso uma maior participação e definição do tempo disponível para o GCAL e também uma maior distribuição de tarefas, especialmente nos subgrupos.⁹⁴

A ideia já referida, de unidade de acção, um espaço para a actuação do GCAL, divide os parceiros entrevistados em diversas opiniões, argumentando que é o ideal mas isso requer recursos que ainda não se podem comportar; ou que já acontece mas não está formalizada; ou que deverá caminhar nesse sentido mas sem diluir identidades institucionais, ou ainda, que não precisa de se emancipar, uma vez que o seu objectivo é alcançar uma sensibilidade conjunta através de uma partilha espontânea da acção em parceria.⁹⁵

Com efeito, a grande maioria dos membros que fizeram a avaliação está de acordo que o grupo tem procedimentos de tomada de decisão eficazes, partilhados e inclusivos (70%) assim como concorda que são capazes de identificar e mobilizar recursos internos e externos (65%).⁹⁶

No entanto, também no plano dos recursos (humanos, financeiros e logísticos) encontramos diversas mobilizações, abordagens e concepções/ critérios. Os principais constrangimentos apontados nas entrevistas são o investimento isolado/ únivoco de recursos;⁹⁷ os diferentes níveis de participação;⁹⁸ a fraca sustentabilidade do GCAL⁹⁹ e o carácter conflituoso da partilha de recursos¹⁰⁰. Além disso os entrevistados argumentam que, por ter uma equipa destacada para trabalhar as questões do grupo comunitário e um manancial de recursos e apoios, o Projecto K’CIDADE cria dependência ao nível dos contributos financeiros, que se reflecte numa “desresponsabilização” directa dos parceiros (“*não dão tudo o que podem*”).

Quando questionados sobre as instituições que são mais activas e dinâmicas (as menos “passivas”) os entrevistados atribuem as primeiras posições ao Programa K’CIDADE, ao Centro Social da Musgueira (CSM) e ao ISU (Instituto de Solidariedade e

Cooperação Universitária - Núcleo Espaço Alta de Lisboa), seguidas pela Associação dos Residentes do Alto do Lumiar (ARAL), a Associação de Moradores do Bairro da Cruz Vermelha (AMBCV)¹⁰¹ e depois, pela GEBALIS (Gestão dos Bairros Municipais de Lisboa) e pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML)¹⁰². Por outro lado, as organizações indicadas como mais oscilantes ou com um envolvimento intermédio são, por sua vez, a OMEP (Associação Jardim e Escola João de Deus) e o Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar¹⁰³ e também, mas com menos votos, a Câmara Municipal de Lisboa (CML)¹⁰⁴ e a GEBALIS. Já as referidas como “mais ausentes” são principalmente as instituições novas e os organismos públicos, nomeadamente o Centro de Artes e Formação da Junta de Freguesia do Lumiar (CAF/JFL), a Junta de Freguesia da Charneca (JFC), o Centro de Saúde do Lumiar (CSL), as Emergências Sociais e novamente o Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar e a CML. Encontramos nestas classificações uma sobre representação de certas organizações,¹⁰⁵ o que traduz por um lado as diferenças de envolvimento e participação dos membros e também a consciência e envolvimento que os próprios membros têm dos outros e no GCAL.

Perfis/ Estratégias de Actuação

O GCAL é constituído actualmente¹⁰⁶ por 28 instituições das quais 53% são “IPSS/ONG/ Fundações/ Misericórdias”, 29% correspondem a instituições de “Serviços Públicos”, 11% a “Associações de Base Local” e 7% a “Grupos Informais”. A composição do grupo comunitário é relativamente proporcional ao tecido institucional uma vez que as organizações mais representadas são as “IPSS/ONG/Fundações/ Misericórdias” (40%), seguidas das de “Serviços Públicos” (32%) e, por último, das “Associações de Base Local”(28%). Verifica-se, evidentemente um decréscimo no número de instituições com intervenção na Alta de Lisboa comparativamente ao conjunto de instituições localizadas no território (Lumiar e Charneca).

De acordo com os discursos dos representantes, o K’CIDADE é o principal *motor* do grupo, pois funciona como uma “*âncora indispensável*” sobretudo ao nível da sua estruturação. Entre os diversos atributos enunciados salientam-se o de legitimador, fomentador e facilitador, articulador da acção do grupo comunitário e, particularmente, o trabalho de *coaching*¹⁰⁷ e apoio às instituições, que reflecte a sua disponibilidade para lidar com as questões do GCAL¹⁰⁸. Os efeitos negativos estão implícitos, segundo os entrevistados, precisamente no desempenho desse papel uma vez que, pelo suporte que

garante, permite que as instituições descurem os seus compromissos, não se envolvam tanto nem canalizem as energias para trabalhar no grupo comunitário.

A liderança é um assunto discutível no seio do grupo quer ao nível dos atributos/elementos necessários para assumir um cargo de coordenação (pessoais e institucionais), quer às fronteiras de actuação das organizações ou mesmo ao modo de funcionamento do GCAL.

Para poder liderar ou coordenar um grupo de trabalho ou um dos grupos de apoio os técnicos necessitam sobretudo de maior disponibilidade e gestão de horários, ter um conhecimento da área de intervenção que se vai ter a cargo (*“era descabido liderar uma área que não domino”*), ter autorização ou o *aval* institucional, ter motivação e ter perfil (*“é importante manter uma presença sólida mas como membro do grupo e não como dinamizador”*).¹⁰⁹

As fronteiras de actuação impostas pelas organizações são também uma justificação para os parceiros não assumirem funções de coordenação: ou porque não é isso que a instituição procura (*“cabe aos que estão no terreno desenvolver capacidades e autonomia”*), ou por imposições e constrangimentos à actuação¹¹⁰ (*“a nível superior não tenho muito poder de negociação; para coordenar um grupo tem de haver justificação”*) ou mesmo porque a organização não tem uma estrutura sólida que comporte maior envolvimento.

Alguns parceiros sublinham que o GCAL tem uma estrutura muito democrática em termos de participação (*“não se pode exercer autoridade”*) no entanto, a procura de consensos (*“vontades e equilíbrios”*) nem sempre agiliza as coisas. Sugerem, pois, que deve haver maior poder de decisão de um determinado grupo para desbloquear problemas e encontrar soluções, ou seja, que haja, por exemplo, uma vertente mais exclusiva da Comissão Coordenadora para criar um *“Chapéu de Negociação”*, não deixando de respeitar, claro, as diferentes predisposições institucionais¹¹¹.

Mais concretamente, dos 12 entrevistados cerca de 33% não assume funções de liderança por falta de disponibilidade ou porque a sua organização defende o princípio da autonomização/capacitação da população ou instituições locais¹¹². Neste conjunto a maioria dos respondentes pertencem a instituições públicas (75%) e a instituições associativas (25%), ilustrando assim a tendência salientada pelos parceiros para o facto das instituições com maior participação não serem *“as mais “pesadas”, nomeadamente as de cariz público, caracterizando-se por um contributo menos efectivo, mais distanciado, um forte “aparelho” burocrático ou seja, outro tipo de envolvimento: não*

têm utentes directos, lidam mais com as questões logísticas e com fronteiras de acção (tendo muitas vezes dificuldade em "seduzir as chefias" para o trabalho comunitário)."

No entanto, apesar das fronteiras de acção serem um obstáculo para assumir estas funções existem dois representantes das instituições públicas que coordenam grupos de trabalho. Porém, num dos casos o representante não é considerado pela sua chefia como coordenador mas sim como responsável e também, tal como para o outro representante, necessita de justificar e fundamentar o seu envolvimento (participação, decisões tomadas, concretização de actividades, mobilização de recursos, etc.).

Em contraponto, existem outros representantes que, por não terem constrangimentos de actuação, assumem mais facilmente essas funções sendo que, do total de lideranças consideradas 75% dos entrevistados pertencem a "Associações de Base Local" ou a "IPSS/ONG/Fundações/Misericórdias". Para o conjunto dos entrevistados observamos também que estas instituições, embora não tendo um forte número de representantes, são as que têm menos oscilações nas suas representações.¹¹³

Para além disso, a falta de disponibilidade também incita os representantes – sobretudo nas instituições de carácter público – a reunirem o trabalho que têm no grupo ao trabalho da instituição a "*um trabalho só*", ou seja, a gerir os seus horários e a priorizar as actividades e assuntos que se encontram mais de acordo com os objectivos a que se comprometem (institucionalmente).¹¹⁴ São também as instituições de "Serviços Públicos", no conjunto dos entrevistados, as que revelam o maior número de oscilações dos seus representantes.

A aprovação de um orçamento comum, da consolidação do grupo numa unidade de acção e da preservação das identidades institucionais¹¹⁵, são também temas que evidenciam as lógicas inerentes às instituições envolvidas no GCAL.

Na generalidade das entrevistas, os parceiros concordam com o orçamento comum e consideram que o grupo caminha ou está a caminhar no sentido de se tornar uma unidade de acção (que preserve o papel das instituições representadas) mas estas não são condições imprescindíveis ao bom funcionamento do grupo ou para a concretização das actividades¹¹⁶.

A salvaguarda do papel e da autonomia institucional, como se observa nos discursos dos representantes, estão ideologicamente instituídos na cultura do grupo comunitário, contudo vários técnicos consideram também que o GCAL é ou está-se a constituir numa unidade de acção. Por outras palavras, ao mesmo tempo que defendem que o grupo deve permanecer uno e coeso na sua intervenção e lógica de parcerias procuram preservar a

autonomia e liberdade de acção de cada parceiro assim como defendem uma maior definição e clareza nos papéis institucionais de cada um¹¹⁷.

Com base na análise dos dados recolhidos é possível encontrar diferentes perfis e estratégias de actuação quanto aos tipos de instituição e envolvimento e também quanto ao assunto ou tema em questão. O nível de envolvimento ou de integração no grupo comunitário associa-se directamente à visão que os seus membros têm do GCAL. Com efeito, os membros menos envolvidos têm uma imagem da rede de parceiros como coesa, com uma intervenção e articulação unificadas, resultados significativos e uma negociação harmoniosa e consensual, sem conflitos de interesses ou diferentes influências. Em contrapartida, à medida que o nível de envolvimento dos membros no grupo é maior, também a imagem que têm se altera, tornando-se mais específica nas suas observações, não vendo muitos resultados na intervenção nem um grupo consolidado e sugerindo várias transformações que possam superar os obstáculos e melhorar a actuação do grupo.

⁷⁸ Vide, Guerra, Isabel “*Participação e Acção Colectiva – interesses, conflitos e consensos*”.

⁷⁹ Numa escala atitudinal de 1 a 4, em que 1 = Promovemos uma abordagem sectorial e assente na resolução das consequências e não das causas dos problemas; e 4 = Promovemos uma abordagem dos problemas e recursos de forma pluridisciplinar, sistémica e integrada.

⁸⁰ Nos casos em que os planos são encadeados posteriormente verifica-se, nas entrevistas, que há uma tendência para complementar e gerir o plano do grupo consoante as necessidades e prioridades definidas pela instituição – podendo constar no plano organizacional apenas como *trabalho comunitário*.

⁸¹ Como se pode verificar pelos discursos dos entrevistados, chegam mesmo a existir casos em que a actuação dos técnicos se baseia em situações pontuais, fundamentando-se pela falta de coordenação entre o momento da concepção do plano da instituição e o plano do grupo comunitário, pelo cumprimento dos deveres e obrigações profissionais na organização (funções que “*não se podem negligenciar*”) e na in experiência do GCAL, pois “*ainda está numa fase de sensibilização para a implementação no terreno e ainda há muito para aprender*”.

⁸² Sobretudo na manutenção do envolvimento e em fazer o acompanhamento daquilo a que se propõem, como foi o caso do subgrupo da Comunicação, que não conseguiu cumprir com o plano proposto. Esta “*ambição*” torna difícil a conciliação e gestão de disponibilidades e agendas dos grupos.

⁸³ Dados recolhidos quer nas entrevistas quer nas avaliações anuais.

⁸⁴ Para eles, o tempo exclusivo seria uma solução sobretudo para aumentar o envolvimento das presenças institucionais, embora ponderem a sua viabilidade em termos de flexibilidade e conciliação das agendas dos técnicos.

⁸⁵ Fazendo uma leitura da Avaliação, podemos observar que os parceiros estão indecisos relativamente à questão: “se os objectivos dão origem a um plano estratégico para o território (que é seguido)” ou se na realidade “não têm um plano de desenvolvimento estratégico” – concentrando-se no meio da escala com cerca de 70% para a categoria 2 e 3 (numa escala atitudinal de 1 a 4) e à volta de 17% de não respostas. Entre as diversas sugestões dos entrevistados estão a diversificação do público-alvo (de modo a tornar a intervenção gradualmente mais transversal a toda a comunidade – transpondo assim a concepção de “*comunidade necessitada*”) e dos eixos prioritários e actividades (nomeadamente por uma abordagem às questões culturais com feiras do livro, etc.).

⁸⁶ Os entrevistados justificam pois, que apesar das prioridades serem outras, corresponderem de modo indirecto pelas transformações significativas que produzem – “*nem tudo corresponde mas há pontos em comum, que são mais valias para ambos*”. Referindo além disso, o seu isolamento antes da entrada no GCAL assim como um maior dinamismo e acesso a recursos, apoios e oportunidades.

⁸⁷ Pergunta colocada na entrevista em que se procurava descobrir quais as principais vontades e aspirações dos técnicos com o objectivo de saber como e o que *queriam* do GCAL (e não como *é*): *Se pudesse pedir três desejos pelo GCAL...* Do conjunto de respostas e sugestões alusivas ao grupo da acção e mobilização destacam-se por um lado, a necessidade de um espaço próprio do GCAL (referido por cerca de 42%), mais recursos (como *autocarros*), visitas a «Lisboa» (*“porque integrar é sair dali (...) ali já eles estão”*) e a produção de um *“manual de consciencialização”* (que permita enquadrar os técnicos na lógica do trabalho em parceria); e por outro (ao nível do funcionamento) sugerem o alargamento do campo de acção (em número de instituições locais, âncoras ou eixos de intervenção), um grupo dinamizador do GCAL, maior legislação (que priorize as questões comunitárias e sensibilize as chefias das instituições), maior definição da disponibilidade (um horário mais flexível e melhor gerido), maior rentabilização dos contributos (partilha e distribuição de funções através de uma *“incorporação da lógica empresarial”*) assim como deverão procurar *casar* o potencial técnico disponível.

O segundo grupo de ideias para melhorar diz respeito aos comportamentos e atitudes a promover no GCAL, nomeadamente:

- mais pro-actividade (*“um caminho conjunto mas autónomo”*) e um bom desempenho dos parceiros, que passa também pelo maior envolvimento e participação (fortemente sugerido);
- maior interiorização lógica e objectivos (mais consciência mas sem perder autonomia) realizando-se através de uma maior abertura e coesão (*“maior proximidade nas relações entre os parceiros”*);
- encontrar uma perspectiva comum (*“na prática”*) e soluções que superem os obstáculos, mediante um forte trabalho de consolidação que possibilite o desenvolvimento do grupo (*“simplificar para agilizar”*) de maneira a transforma-se numa unidade de acção, a longo prazo;
- incentivar a apresentação regular do trabalho institucional, ou seja, *namorar* os membros do grupo (*“dar-lhes um pouco de «palco de vaidade»”*) para que se sintam acolhidos e motivados.

Por último, do conjunto de sugestões que não dependem do grupo para acontecer (externas) evidenciam-se a maior presença poder local, fomento da relação entre Terceiro Sector e o meio empresarial assim como maior responsabilização das organizações mais influentes (*“as organizações com poder deviam assumir mais responsabilidades”*); a promoção da lógica das relações humanas nas organizações, um maior envolvimento dos moradores e maior visibilidade, mais reflexos na população local assim como êxito para o GCAL (*“que o trabalho que se faz seja útil”*).

⁸⁸ Ou seja, com um envolvimento de parcerias locais diferenciadas, a par de um acompanhamento constante da integração dos parceiros na dinâmica do grupo, o que requer uma maior participação na concretização das actividades e clareza dos papéis institucionais, de modo a facilitar a comunicação, compreensão e envolvimento entre os parceiros e a manter constante o número de presenças, quer nos fóruns, quer nos grupos de trabalho e apoio, i.e., de forma a superar obstáculos e a tornar mais eficazes as respostas do grupo comunitário.

⁸⁹ De acordo com os discursos dos entrevistados, o GCAL procura alcançar maior homogeneidade no contexto particular de distribuição da população que a Alta de Lisboa representa, despoletado principalmente pela especificidade do processo de realojamento implementado naquela zona que levou à aglutinação de grupos sociais muito distintos. Interessando-se, na generalidade, em ajustar a sua intervenção às especificidades e padrões da população através de um trabalho continuado – a médio e longo prazo – e assente num diagnóstico realista, podendo haver ou não necessidade de adequação dos interesses da instituições com o grupo, por não focarem exactamente os mesmos campos de acção.

⁹⁰ O modo ou modelo de funcionamento formalizado pelo GCAL no seu regulamento concretiza-se através de: Reuniões Mensais de Fórum Alargado (órgão máximo de tomada de decisão); Grupos de Trabalho e Projectos em função de objectivos estratégicos que são validados anualmente mediante a sua pertinência (com um coordenador por grupo e reuniões em função do ritmo dos projectos/ acções); Grupos de Suporte que precisam de estar em permanente articulação com os outros grupos (Comissão Coordenadora – a quem cabe a promoção de acções de *lobby* e *advocacy* – e o Grupo da Comunicação) e um dispositivo de auto-avaliação anual. Para além dos grupos de apoio, os grupos de trabalho que actualmente vigoram no GCAL são o Grupo do Sentimento de Pertença (que corresponde ao eixo de Cidadania e Coesão Social e está subdividido em Projecto Recolha de Memórias e Clube do Ambiente), o Grupo da Escolaridade (resultante do eixo de educação e que se divide em Transição 4º/5º ano e Famílias) e, finalmente, a Rede para a Empregabilidade (também subdividido em dois: Orientação e Inserção cujo eixo de intervenção é o do desenvolvimento económico ou empregabilidade e emprego).

⁹¹ Categorias correspondentes à pergunta *“Que tipo de papéis desempenhou nos últimos 12 meses?”*, sendo as restantes *“assiste regularmente a reuniões”*, *“fala nas reuniões e participa num grupo de trabalho”* com uma taxa de incidência de 83% em cada uma.

⁹² Esta tensão traduz-se muitas vezes numa *“atitude passiva ou neutra por parte de alguns técnicos que consente que os protagonistas [ou tutores das actividades] assumam maior liderança e controlo das*

situações”. Durante a entrevista foi colocada uma questão aos técnicos sobre “*O que seria necessário para poder assumir funções de liderança nos subgrupos ou grupos de apoio?*” que será aprofundada mais adiante, na análise dos perfis/ estratégias de actuação dos parceiros. Vide no Anexo II – Guião da Entrevista, secção C. Instrumentos da Investigação.

⁹³ Respostas relativas à avaliação do funcionamento dos grupo comunitário sobre: “responsabilidades, papéis e direitos” e a “periodicidade de funcionamento dos grupos”.

⁹⁴ Onde há “*uma espécie de "marcação de ponto" quando devia ser mais equilibrado, faltam dinâmicas.*” É consensual, efectivamente, pela análise dos dados recolhidos, que “*o principal fito da participação é a concretização de actividades que correspondam aos objectivos estabelecidos*” e que a má distribuição de tarefas ou funções cria obstáculos directos ao planeamento e realização das actividades, não sendo necessário que todos façam o mesmo tipo de contributos: “*podem estar uns na operacionalização das actividades, outros para desbloquear situações, outros para as custear, etc.*” Alguns entrevistados invocam assim a lógica empresarial para uma rentabilização dos contributos de cada uma das instituições uma vez que “*há instituições mais vocacionadas que outras*”. O desfasamento entre os dados da avaliação e os dados das entrevistas revela novamente uma diferença de representações que poderá ser explicada, em parte, pelos instrumentos metodológicos utilizados na recolha de dados e seus eventuais efeitos nas respostas dos técnicos.

⁹⁵ A primeira abordagem ocorre principalmente entre as instituições que não são auto-sustentáveis como as de base associativa ou social. Na segunda, o conjunto dos entrevistados considera que o grupo está pouco consolidado. Por sua vez, os parceiros de acordo com perspectiva seguinte, defendem a necessidade de estabelecer uma ponte de comunicação e partilha entre as organizações (que poderá passar pela criação de três ou quatro actividades âncora que funcionem em permanência, mas mantendo a acção institucional específica) enquanto que, na última abordagem, os membros argumentam que não é uma lógica assistencialista que procuram implementar no território, pois as instituições têm dinâmicas muito diferentes e as suas características específicas e saber que o grupo existe não é condição necessária para se intervir (“*não é necessário despir a camisola*”).

⁹⁶ Respostas igualmente respeitantes à avaliação do funcionamento dos grupo comunitário, incidindo neste caso nos “processos de tomada de decisão” e nos “recursos”.

⁹⁷ Que condiciona a concretização de actividades e a intervenção no território – como no caso do Jogo da Glória em que, apesar da actividade ter sido promovida por diversas instituições, o número de parceiros a suportar os encargos financeiros e logísticos foi muito reduzido. Esta limitação está fortemente associada ao facto da mobilização de recursos ser uma questão pouco investida/ empossada internamente e traz limitações quanto à responsabilização ou tomada de decisão pelos técnicos nesta matéria (pois ficam órfãos e constrangidos: *não há mobilização recursos porque o orçamento [da instituição] não comporta este tipo de actividades, não está disponível, não é previsto*).

⁹⁸ Que condicionam a mobilização de recursos, nomeadamente na conveniência ou sentido de oportunidade dos contributos institucionais.

⁹⁹ O que dificulta a gestão de recursos e se concretiza, por exemplo, na falta de verbas institucionais disponibilizadas para as actividades. O orçamento comum é uma ideia, mais ou menos consensual, entre os representantes entrevistados embora considerem que é uma questão de resolução complexa: há diferentes meios e acessos a recursos, diferentes aplicações e tem de haver uma interiorização da partilha por parte dos parceiros orçamento. Consideram pois, que “*não é fácil otimizar a partilha de recursos*”, esta “*não pode ser igualitária*” e que “*é preciso que cada um se sinta em condições de contribuir*.” Exemplo disso é a falta de preenchimento do guia de recursos pelas instituições – elemento que incide na questão da disponibilidade de recursos das organizações mas a sua conclusão depende dos membros, o que tem levado o grupo a ponderar a sua reformulação.

¹⁰⁰ Ocorrendo, por exemplo situações em que as instituições concorrem em simultâneo para os mesmos fundos, características das instituições sem fins lucrativos. Efectivamente, na opinião de um dos entrevistados deveria haver também, para além de um orçamento comum, um “*apoio do Estado ou Autarquia que promovesse este grupo, responsabilizando um conjunto de pessoas para isso e mantendo a coesão, pois as instituições não conseguem dar resposta às exigências de um grupo desta natureza.*”

¹⁰¹ Verifica-se contudo um desfasamento entre as classificações atribuídas pelos entrevistados e as listas de presenças patentes nas actas dos Fóruns Mensais disponibilizados, como por exemplo no caso da AMBCV que só esteve presente em metade das reuniões. Este indicador não é, no entanto, o único meio para avaliar a pró-actividade institucional podendo existir outros motivos, eventualmente mais subjectivos, que justifiquem a classificação referida.

¹⁰² Representada pela Direcção Norte – SCML, pelo Centro de Acolhimento Infantil do Bairro da Cruz Vermelha (CAI do BCV) e pelo Centro de Promoção Social (CPS) do Alto do Lumiar.

¹⁰³ Do qual fazem parte as Escolas Básicas D. José I, n.º 34 e n.º 91.

¹⁰⁴ Representada através do Departamento de Acção Social (DAS) pelo Núcleo de Intervenção em Dependências (NID), do Departamento de Higiene Urbana e Resíduos Sólidos (DHURS) e do Departamento de Bibliotecas e Arquivos (DBA) pela Biblioteca Maria Keil.

¹⁰⁵ Como é caso da GEBALIS que tanto é votada pela pro-actividade como pela sua oscilação e o da CML e das Escolas enunciadas quer pela falta de dinamismo quer pelas flutuações na participação.

¹⁰⁶ Classificação utilizada com base nos dados fornecidos na 2ª Sessão Pública Anual, realizada pelo GCAL a 27 de Junho de 2008. Para mais aprofundamento, consultar tabelas em Anexo III – Dados Estatísticos da Alta de Lisboa, secção B. Dados de Caracterização.

¹⁰⁷ Termo normalmente usado na área da Gestão de Empresas e que se refere ao “treino de boas práticas” – ou seja ao papel de encaminhar os indivíduos, neste caso as instituições, para os modos de actuação aceites/ classificados como os mais eficazes e apropriados.

¹⁰⁸ Visão comum entre os parceiros que, com frequência, justificam a maior disponibilidade do Projecto K’CIDADE por este ter uma equipa *destacada* para trabalhar exclusivamente os assuntos comunitários.

¹⁰⁹ Com efeito, de acordo com os entrevistados “*cada caso é um caso: quem não quer é porque não tem tempo, não se quer responsabilizar, nem ter constrangimentos profissionais, não tem perfil; quem quer é porque têm um plano de actividades e querem vê-lo concretizado, propõem-no para ser o principal e “aproveitam” a partilha, o trabalho em conjunto...*” Para além disso, salientam também que “*quem está nos grupos, geralmente, tem de ser persistente pois muitas vezes surgem dificuldades na implementação de determinadas acções e as instituições acabam por dar resposta aos seus objectivos e interesses.*”

¹¹⁰ Nomeadamente devido a mudanças na organização, como aconteceu com a Câmara Municipal de Lisboa ao mudar de chefias mudou também de orientações, deixando, por exemplo, de *patrocinar* as actividades externas.

¹¹¹ Apesar de ser vista como um instrumento chave, os técnicos caracterizam, em geral, as funções da Comissão Coordenadora (que se encontra ainda no primeiro “mandato” - *um mandato é uma representação e não uma liderança*) de muito exigentes e que requerem muita resiliência (*é muito trabalhoso ser coordenador e ninguém quer esse papel*).

¹¹² Os representantes justificam que o fito da instituição é apoiar, capacitar e autonomizar a população e as instituições locais, disponibilizando recursos e conhecimentos, o que reflecte uma lógica assistencialista. Importa, no entanto, alertar para o facto de ser um dos critérios de escolha para a entrevista a pertença a cargos de coordenação nos grupos de trabalho ou apoio no GCAL

¹¹³ Dados construídos com base nas listas de contactos anuais do GCAL, para mais aprofundamento consultar tabelas em Anexo I – Envolvimento, secção B. Dados de Caracterização.

¹¹⁴ Nas palavras de um entrevistado, “*o GCAL ainda não está muito formalizado internamente nas instituições – não é prioridade e não há interesse por parte dos técnicos (que procuram um equilíbrio de forças) com a participação do trabalho institucional e o trabalho comunitário – pois isso requer um investimento prático de tempo*”. Esta tendência, anteriormente salientada, encontra o seu reverso nos representantes que fazem um esforço para participar quer nos planos de acção do GCAL quer nos da instituição embora isso exija uma maior adequação das prioridades e se traduza numa sobrecarga das suas tarefas/ disponibilidades.

¹¹⁵ Ou seja, a manutenção de uma relação inter-institucional que não enfraqueça a autonomia das instituições no grupo.

¹¹⁶ Como se verifica por exemplo no discurso de um entrevistado relativamente à falta de recursos: “*mas se calhar, às vezes é o caminho mais fácil: até se poderiam criar projectos megalómanos porque há dinheiro, assim obriga as pessoas a pensarem em estratégias de actuação sem que haja muito dinheiro.*”

¹¹⁷ À excepção de duas entrevistas em que os representantes consideram que essa não é a lógica do grupo de parceiros, cujo objectivo visa um encontro entre as instituições para articular as suas intervenções que: *têm dinâmicas muito diferentes (...) não é uma lógica assistencialista que procuram e o GCAL não precisa de se emancipar.*

V – Pistas e Considerações Finais

Em conformidade com a problemática e a pergunta de partida, o presente estudo baseou-se numa tentativa de aprofundamento e compreensão da dinamização da estratégia de parcerias em contexto local, tendo como estudo de caso o Grupo de Parceiros da Alta de Lisboa.

Na esteira do pressuposto de Estivil (2003) anteriormente evidenciado procurou-se investigar se a estratégia de parceria é um instrumento eficaz e articulador das medidas de intervenção local e se contribui para o fomento de mecanismos de cooperação e inter-ajuda entre os actores envolvidos no processo de desenvolvimento local. Mais concretamente, este estudo incidiu nos sentidos e estratégias, nas dinâmicas e modos de funcionamento do trabalho em parceria do Grupo Comunitário da Alta de Lisboa (GCAL).

Procurou-se fazer uma leitura e uma síntese das diferentes lógicas e processos implicados na estratégia de parceria em questão, um *continuum* entre o domínio das orientações da acção e o domínio das práticas, da concretização das resoluções negociadas. Para cada domínio de acção foi possível, deste modo, agrupar diferentes conceitos que se traduziram, por sua vez, em diversas dimensões analíticas.¹¹⁸ No domínio simbólico distinguiram-se quatro conceitos chave relativos à forma como, subjectivamente, os parceiros orientam a sua acção e os sentidos a ela atribuídos: identidade, cultura organizacional, consciência e compromisso. Para o domínio das práticas ou dinâmicas de funcionamento identificaram-se: o planeamento, a divisão de tarefas (funcionamento) e os perfis e estratégias de actuação. A tradução, elemento de ligação entre os domínios, é representada através da análise da coerência e da retroalimentação.

O percurso metodológico escolhido para aplicação do modelo de análise assim como para o encontro de pistas e respostas às questões iniciais baseou-se em três instrumentos essenciais na recolha de dados. O primeiro momento desta pesquisa passou pela observação no terreno e por entrevistas e encontros informais a informantes privilegiados que constituiu uma fase importante na construção e triagem dos meios de recolha assim como do aprofundamento da própria problemática.

Seguidamente, procurou-se fazer uma análise das fontes e documentos coleccionados assim como dos dados secundários recolhidos na avaliação anual do grupo, o que trouxe

maior detalhe a esta investigação e serviu como base para a construção de um guião de entrevista.

No último momento, fizeram-se entrevistas a 12 membros chave do grupo comunitário procurando, deste modo fazer uma triangulação da informação recolhida quer pelos discursos quer pelos elementos apreendidos anteriormente.

Em termos conclusivos, podemos assim verificar que a primeira hipótese¹¹⁹ desta análise se confirma através de uma dupla perspectiva. O maior envolvimento e dinamização desta estratégia de parceria, concretizada através do GCAL, estão dependentes da coordenação e apoio do Programa K'CIDADE por dois factores explicativos. Ou seja, de um lado há um fomento à articulação da intervenção local que requer um maior envolvimento e capacitação dos parceiros locais. Do outro lado verifica-se uma estruturação e planeamento da acção, pela procura de resultados e efeitos na população e pelo esforço em cumprir as metas e os objectivos a que os grupos se propõem que não comportam os níveis de participação e a capacidade de resposta dos diferentes parceiros implicados. O K'CIDADE, no seu papel de facilitador e impulsionador da rede de parceiros, assume neste quadro uma maior preponderância na orientação e desenvolvimento das iniciativas do grupo.

Esta tendência vem assim, corroborar de modo indirecto, a segunda hipótese¹²⁰ explicitada, uma vez que a procura de coerência reflecte esta lógica da parceria onde o peso dos objectivos e dos resultados dependem muito das disponibilidades (humana, temporal, logística e financeira) que os parceiros podem comportar e das suas motivações estratégicas. Não se observa, portanto, uma correspondência, uma tradução linear entre os dois domínios, pois quer naquilo que o grupo “quer ser” ou “diz ser”, quer no que “tem para dar/fazer” ou “dá/faz” não há meios ou mesmo liberdade de acção por parte dos parceiros, e modo a poderem cumprir e alcançar as metas planeadas. Neste âmbito, podemos deste modo considerar que o maior envolvimento da Sociedade Civil e a maior autonomia do desenvolvimento local só poderão produzir resultados eficazes e adequados se os actores tomarem consciência do trabalho em parceria, o interiorizarem nas suas culturas organizacionais e nas suas práticas.¹²¹

A multiplicidade dos laços entre os actores, orientados por uma lógica associativa, não exclui, pois, a existência de relações de poder e de dependência nas associações internas e nas relações com unidades externas que regulam fortemente a acção social.

A estrutura da rede entende-se assim pelo conjunto de relações e de limitações que pesam sobre as escolhas, as orientações, os comportamentos e as opiniões dos indivíduos.

Estes elementos apontam para a necessidade de repensar as parcerias como redes de actores complexas e diferenciadas, em que os processos concretos e dinâmicas de participação, bem como os recursos e estratégias de cada um dos actores e os contextos locais de activação são variáveis que conduzem fortemente os padrões de tradução dos projectos públicos no terreno.

¹¹⁸ A tabela referente aos conceitos e dimensões do modelo analítico encontra-se no Anexo – I, secção C. Instrumentos da Investigação.

¹¹⁹ Se o maior envolvimento e dinamização da estratégia de parceria na intervenção local da Alta de Lisboa, concretizado na actuação do GCAL, depende da coordenação e apoio do Programa K'CIDADE.

¹²⁰ Se a construção ou expressão do domínio simbólico (ou das orientações) está dependente dos sentidos e dinâmicas da rede parceiros.

¹²¹ Procurando dar aos intervenientes o grau de autonomia e a liberdade de acção necessária para poder ultrapassar os diferentes obstáculos e constrangimentos da negociação.

VI – Referências Bibliográficas

Almeida, M.^a Suzanna de, “Serviço Social e a Sociologia: relações mútuas”, em *Análise Social*, n.º 17, Ano 5, 1º Trimestre de 1967, pp. 104-114

CEC, *Guia para as Parcerias de Desenvolvimento Local*, Lisboa: Gabinete de Gestão Equal, 2004

Amor, Teresa (coord.), *Avaliação do Programa Rede Social – Relatório Síntese*, Lisboa: Instituto de Segurança Social /CET (Centro de Estudos Territoriais), 2005

Baechler, Jean, “Grupos e sociabilidade”, em Raymond Boudon, *Tratado de Sociologia*, Lisboa: Ed. Asa, 2005

Capucha, Luís, “O método aberto de coordenação das políticas sociais na União Europeia – alcance e limites” em Viegas, José M. L., Pinto, António Costa e Faria, Sérgio [org], *Democracia, Novos Desafios e Novos Horizontes*, Oeiras: Celta, 2004

Capucha, Luís [coord.], *Rendimento Mínimo Garantido: avaliação da fase experimental*, Lisboa: Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade, 1998

Capucha, Luís [et all], “Metodologias de avaliação: o estado da arte em Portugal”, em *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 22, 1996, pp.9-27

Capucha, Luís, “Sistema de avaliação de programas: uma proposta para o futuro”, em *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 22, 1996, pp.185-193

Capucha, Luís [coord.], *ONG's de Solidariedade Social: práticas e disposições*, Porto: REAPN/ Rede Europeia Anti-Pobreza, 1995

Castells, Manuel, *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Volume I – A Sociedade em Rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002

CEC, *Growth, Competitiveness, Employment: the Challenges and Ways Forward into 21st Century*, Bruxelas, Comissão Europeia, 1994

CIARIS, *Guia de Acção para a intervenção estratégica na luta contra a exclusão social a nível local*, Organização Internacional do Trabalho (OIT), 2005:

Costa, António Firmino da e Alves, João Emílio, “Avaliação processual em reabilitação urbana: conceitos e instrumentos”, em *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 22, 1996, pp.61-79

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion?*, Wyattville Road, Loughlinstown, Co Dublin, Ireland, 1998

Estivill, Jordi,(org.), Hiernaux, Jean-Pierre e Geddes, Michael *O Partenariado Social na Europa: uma estratégia participativa para a inserção*. Barcelona, Editorial Hacer, S.L. e Porto, REAPN, Rede Europeia Anti-Pobreza, Portugal, 1997.

Estivill, Jordi, *Panorama da Luta Contra a Exclusão Social: conceitos e estratégias*. Genebra, Bureau Internacional do Trabalho, Programa Estratégias e Técnicas contra a Exclusão Social e a Pobreza, 2003.

Fragoso, António, “Investigando em Rede no desenvolvimento local: Um estudo de casos”, em *V Congresso Português de Sociologia – Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*, Braga, 12 a 15 de Maio, Universidade do Minho – Campos Gualtar, 2004

Ferreira, Fernando Ilídio, “Uma análise crítica das políticas de parceria: A metáfora da rede”, em *V Congresso Português de Sociologia – Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*, Braga, 12 a 15 de Maio, Universidade do Minho – Campos Gualtar, 2004

Fisher, Claude, *To Dwell Among Friends: Personal Networks in Town and City*, Chicago e Londres: The University of Chicago Press, 1982

Granovetter, Mark, “The strength of weak ties”, *American Journal of Sociology*, 78 (6), 1973, pp. 1360 – 1380, 1973

Guerra, Isabel C., “Poder local: Reprodução ou Inovação?” em *Sociologia Problemas e Práticas*, n.º 1, 1986, CIES, pp. 55

Guerra, Isabel C., *Participação e Acção Colectiva – interesses, conflitos e consensos*, Cascais, Principia, 2006

Guerra, Isabel C., *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção – o planeamento em Ciências Sociais*, Cascais, Principia, 2006

Guerra, Paula e Santos, Rui, “Desafios da intervenção em prol da inclusão social”, em *V Congresso Português de Sociologia – Sociedades Contemporâneas: Reflexividade e Acção*, Braga, 12 a 15 de Maio, Universidade do Minho – Campos Gualtar, 2004

Hespanha, Pedro “Em torno do papel providencial da Sociedade Civil Portuguesa” em Associação Portuguesa de Segurança Social, *Redes e Políticas de Solidariedade – Globalização e Política Social*, Cadernos de Política Social, Junho, 1999

Henriques, J. M., ‘Local Anti-poverty Action and Planning Theory: A Framework for Choosing Methods and Tools’, *Livro de homenagem ao Professor Doutor António Simões Lopes*, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2005

Henriques, J. M., *Percursos integrados de Formação – Inserção de Públicos Desfavorecidos*, Lisboa: Gabinete de Gestão Equal, 2006

ISS, *Programa Rede Social*, Núcleo de Rede Social do Instituto para o Desenvolvimento Social, 2001:

K' Cidade, Equipa do 2006, *Análise da Situação de Partida*, Univ. de Lisboa: Centro de Estudos Geográficos (CEG), vol. I, II e III

K' Cidade, Equipa do 2006, *Quadros-síntese da análise da situação de partida: Alta de Lisboa, Ameixoeira e Mira Sintra*, Lisboa: K' Cidade

K' Cidade, Equipa do 2007, *K' CIDADE - Relatório das Actividades 2006*, Lisboa: K' Cidade

Knoke, David e Yang, Song, *Social Network Analysis*, 2nd Ed., Séries: Quantitative Applications in the Social Sciences, Londres, Sage Publications

Lemieux, Vincent e Ouimet, Mathieu *Análise Estrutural das Redes Sociais*, Lisboa, Instituto Piaget, 2004

Lemieux, Vincent, *Les Réseaux d'Acteurs Sociaux*, Paris, Presses Universitaires de France, 1999

Ligeiro, Lúcia Martins e Oliveira, Sónia, RMG: Uma medida de pós-Estado-Providência aplicada a um pré-Estado-Providência. Um Estudo de Caso, em Guibentif, Pierre (dir.) *Cadernos de Política Social*, nº2-3, 1999-2000, pp.143-168

Marteleteo, Regina, “Análise de Redes sociais – aplicação nos estudos de transferência da informação” em *Ci. Inf.*, Brasília, v.30, n.º1, 2001, pp. 71- 81

Miranda, David (2003), ‘Em rede: Algumas questões epistemológicas’, em José Rebelo (coord.) *Novas Formas de mobilização popular*, Porto, Campo das Letras, 2003

Monteiro, Alcides, “A avaliação nos projectos de intervenção social: reflexões a partir de uma prática”, em *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 22, 1996, pp.137-154

Paugam, Serge, *A Desqualificação Social: Ensaio sobre a Nova Pobreza*, Colecção Educação e Trabalho Social, Porto, Porto Editora, 2003.

Pereira, Inês (2000), ‘Movimentos em rede (uma história do *software* livre)’, em Dominique Wolton, *Pensar a Comunicação*, Lisboa, Difel, 2000

Perestrelo, Margarida, “Prospectiva: Planeamento Estratégico e Avaliação”, em *IV Congresso Português de Sociologia – Sociedade portuguesa: passados, Recentes e Futuros Próximos*, Coimbra, 17 a 19 de Abril, Universidade de Coimbra, 2000

Perestrelo Margarida e Caldas, José M. C., “Estratégia de actores: prospectiva e avaliação”, em *Sociologia, Problemas e Práticas*, n.º 22, 1996, pp.81-94

Ritta, Maria José, “Discurso da Primeira-dama” em *1ª Reunião do Conselho Consultivo do K' CIDADE*

Rodríguez, Josep A., *Análisis Estructural y de Redes*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, 2005

Schieffer, Ulrich [et. all.], *MAPA – Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*, Cascais, Principia, 2006

Silva, António e Matheus, Renato, “Análise de Redes Sociais como Método para a Ciência da Informação” em *DataGramaZero – Revista da Ciência da Informação*, v. 7, n.º 2, 2006

Silva, José Vieira da, “Discurso do Ministro do Trabalho e Solidariedade Social” em *1ª Reunião do Conselho Consultivo do K’CIDADE*

Simmel, George, “The Web of Group Affiliation” em *The Conflict – The Web of Group Affiliation*, New York: The Free press, 1955

Souza, Queila, *Governança de redes interorganizacionais no Terceiro Sector*, Tese de Mestrado em Ciências Sociais, Curitiba: Universidade Católica do Paraná, 2004

Torres, Ricardo, *Entre o Real e o Idealizado: um estudo de caso sobre a cultura da empresa numa perspectiva socioantropológica*, Dissertação de Licenciatura, Lisboa: ISCTE, 2006

Wasserman, Stanley e Faust, Katherine, “Affiliations and Overlapping Subgroups”, em *Social network analysis, methods and applications*, Cambridge: University Press, 1994

Wellman, Barry, “From Little Boxes to Loosely-Bounded Networks: The Privatization and the Domestication of Community”, (Abril 2001)

Wittek, Rafael e Wilers, Rudi, “Gossip in Organizations”, em *Computational and Mathematical Organization Theory*, Holanda: Kluwer Academic Publishers, 1998

VIII - ANEXOS

SECÇÃO A

DOCUMENTAÇÃO DO GRUPO COMUNITÁRIO DA ALTA DE LISBOA

I – REGULAMENTO DE FUNCIONAMENTO

GRUPO COMUNITÁRIO DA ALTA DE LISBOA

Regulamento de Funcionamento do Grupo

1. Missão do Grupo Comunitário

Proporcionar à população da Alta de Lisboa uma melhor qualidade de vida.

2. Objectivos do Grupo Comunitário

- a) Adotar uma perspectiva integrada da intervenção no território da Alta de Lisboa.
- b) Diagnosticar problemas/potencialidades/recursos e definir em conjunto um Plano de Desenvolvimento Estratégico para o território com o envolvimento da Comunidade.
- c) Trocar experiências/conhecimentos e partilhar recursos/competências para potenciar aprendizagens (individual e colectiva) e/ou (re)criar respostas integradas com a comunidade.
- d) Fomentar acções de *lobby* e *advocacy* para adequar /recriar/influenciar/priorizar decisões e políticas de intervenção adequadas às dinâmicas do Local e da Comunidade.

3. Território de intervenção

O território de intervenção do Grupo Comunitário corresponde à zona do Projecto Urbanístico do Alto do Lumiar (PUAL), que compreende uma parte da freguesia do Lumiar e outra da freguesia da Charneca.

4. Composição do Grupo Comunitário

- a) Todas as entidades localizadas ou com intervenção na Alta de Lisboa (instituições públicas, organizações da sociedade civil, empresas, grupos formais ou informais de moradores) que comungam da visão e objectivos do Grupo Comunitário.
- b) A integração de novos membros é feita por indicação de qualquer dos membros do Grupo Comunitário.
- c) A entrada de novos membros pode ocorrer em qualquer altura, desde que não aconteça a integração simultânea de um número alargado de entidades (preferencialmente, não mais do que 2 entidades).
- d) Quando houver a necessidade de um alargamento do Grupo em maior escala (exemplo do alargamento a entidades da Charneca) poderá ocorrer por ocasião da Sessão Pública Anual, mediante recolha de manifestações de interesse das entidades presentes e podendo a respectiva integração no Grupo acontecer de forma faseada.

- e) Cada entidade que venha a integrar o Grupo Comunitário deve solicitar a adesão ao Grupo através do preenchimento de uma Ficha de Adesão, e deve apresentar a Ficha de Caracterização da Entidade devidamente preenchida.

5. Estrutura de funcionamento

- a) Constituição de Fórum Alargado que reúne todas as entidades que fazem parte do Grupo Comunitário.
- b) Criação de uma Comissão Coordenadora com o objectivo de dinamização e coordenação do Grupo Comunitário.
- c) Criação de um Grupo de Comunicação para assegurar os mecanismos de comunicação interna e externa.
- d) Constituição de 2 ou 3 Grupos de Trabalho em função dos 2 ou 3 objectivos estratégicos definidos pelo Grupo (actualmente Grupo da Escolaridade e Grupo do Sentimento de Pertença).
- e) Constituição de Subgrupos em função de projectos e actividades concretas que concorram para os objectivos estratégicos.
- f) Nomeação de um elemento coordenador para cada Grupo e Subgrupo de Trabalho.
- g) O calendário de funcionamento do Grupo Comunitário é marcado por anos lectivos e não por anos civis.

5.1. Fórum Alargado

- a) É o órgão máximo de decisão do Grupo Comunitário.
- b) Define os objectivos estratégicos da intervenção do Grupo e autoavalia os resultados das suas acções.
- c) Reúne mensalmente, em local rotativo entre as instalações dos membros do Grupo e sempre na terceira quinta-feira de cada mês, no período da manhã.

5.2. Comissão Coordenadora

- a) Coordena e assegura o normal funcionamento do Grupo Comunitário.
- b) Garante a preparação das Reuniões Ordinárias e Extraordinárias do Fórum Alargado.
- c) Assegura a elaboração de actas do Fórum Alargado.
- d) Garante o acolhimento dos novos membros que integram o Grupo Comunitário.
- e) Incentiva o bom exercício das funções dos Grupos e Subgrupos de Trabalho.
- f) Elabora a proposta do Plano Anual do Grupo Comunitário e dos respectivos Relatórios de Actividades, a partir dos Planos e Relatórios produzidos pelos Grupos e Subgrupos de Trabalho.
- g) Estimula uma cultura de monitorização e avaliação relativamente ao funcionamento e resultados de intervenção do Grupo Comunitário.

- h) Assegura a realização anual de uma Sessão Pública de apresentação/divulgação de resultados.
- i) Sempre que necessário, a Comissão Coordenadora poderá assegurar a representatividade do Grupo Comunitário.

5.3. Grupo de Comunicação

5.3.1. A nível interno

- a) Garante a difusão das actas, registos e outras informações por todos os membros do Grupo.
- b) Mantém actualizada a informação relativa aos contactos das entidades do Grupo Comunitário.
- c) Dinamiza o processo de construção do Guia de Recursos da Alta de Lisboa.
- d) Prepara o dossier de integração de novos membros no Grupo Comunitário.

5.3.2. A nível externo

- a) Cria uma imagem institucional do Grupo Comunitário.
- b) Define e elabora meios de comunicação, nomeadamente uma *Newsletter*.
- c) Promove a imagem externa do Grupo Comunitário.
- d) Articula com os Meios de Comunicação internos e externos ao Grupo Comunitário.

5.4. Grupos e Subgrupos de Trabalho

- a) Elaboram Plano de Actividades Anual relativo à área e/ou projecto a que dizem respeito.
- b) Preparam, implementam e avaliam os seus projectos e actividades.
- c) Produzem registos das actividades que promovem e encaminham-nos para o Grupo de Comunicação.
- d) O funcionamento regular dos Grupos e Subgrupos de Trabalho é assegurado pelos respectivos coordenadores.

5.5. Composição dos Grupos e Comissões

- a) A Comissão Coordenadora é composta por 3 a 5 elementos eleitos/propostos, de pelo menos 2 entidades diferentes, com mandatos anuais.
- b) O Grupo de Comunicação é composto por 2 a 4 elementos, preferencialmente com experiência na área da comunicação, propostos para mandatos anuais.
- c) Os Grupos e Subgrupos são constituídos por um nº ilimitado de participantes, resultantes da manifestação de interesse das entidades ou participantes do Grupo de Parceiros.

6. Articulação com hierarquias institucionais das entidades presentes no Grupo Comunitário

- a) Sempre que necessário, assegurar apresentações do Grupo Comunitário no seio das instituições parceiras.
- b) Partilhar Plano de Actividades e Relatório Anual com os níveis de decisão das várias entidades.
- c) Convidar os decisores a participar de forma activa em workshops e/ou sessões temáticas.
- d) Procurar assegurar a participação dos decisores na Sessão Pública Anual e outras actividades promovidas pelo Grupo Comunitário.

7. Sessão Pública Anual

- a) Tem o objectivo de dar a conhecer e de promover o Grupo Comunitário e o seu trabalho.
- b) Divulga e valida/actualiza a Visão e a Missão do Grupo Comunitário.
- c) Promove debates e reflexões estratégicas sobre o desenvolvimento da Alta de Lisboa.

II – CONSTITUIÇÃO E ÁREAS DE INTERVENÇÃO PRIORITÁRIA

QUEM SOMOS

Fazem parte do GCAL as seguintes instituições:

- Associação Aprender a Parceria (A PAR)
- Agrupamento de Escolas do Alto do Lumiar
- Associação de Moradores do Bairro da Cruz Vermelha do Lumiar (AMBCVL)
- Associação de Moradores João Amaral
- Associação Raízes
- Associação de Residentes do Alto do Lumiar (ARAL)
- Centro de Acolhimento Infantil do Bairro da Cruz Vermelha do Lumiar da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (CAI/SCML)
- Centro de Apoio a Jovens e Idosos Lumiar (CAJIL)
- Centro de Artes e Formação da Junta de Freguesia do Lumiar (CAF/JFL)
- Centro de Promoção Social do Alto do Lumiar (SCML)
- Centro de Saúde do Lumiar
- Centro S. Pedro Claver
- Centro Social da Musgueira
- Departamento de Higiene Urbana e Resíduos Sólidos da Câmara Municipal de Lisboa (DHURS/CML)
- Direcção Norte da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa
- Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família do Instituto de Apoio à Criança (GAAF/IAC)
- Gebalis – Gabinete Alta de Lisboa Sul
- Instituto de Cooperação e Solidariedade Universitária – Núcleo da Alta de Lisboa (ISU)
- *Lions* Clube Lisboa Centro
- Núcleo de Intervenção em Dependências da Câmara Municipal de Lisboa (NID/CML)

- Organização Mundial do Ensino Pré-Escolar (OMEP)
- Programa K’Cidade da Fundação Aga Khan (K’CIDADE/FAK)
- Serviço Jesuíta aos Refugiados (JRS)

ÁREAS DE INTERVENÇÃO PRIORITÁRIAS

Após uma reflexão aprofundada sobre os problemas e as potencialidades do território da Alta de Lisboa, baseada nos diagnósticos elaborados pelas várias entidades e valorizando tanto dados estatísticos, tratados a partir de inquéritos aplicados aos moradores, bem como as percepções sobre a realidade da população e dos actores locais, o GCAL identificou e modelou as principais problemáticas da Alta de Lisboa. Actualmente, o GCAL assume quatro áreas de intervenção prioritária e integradas, a saber:

I) Aumento da Escolaridade e seus objectivos:

- a. Aprofundar o diagnóstico da comunidade escolar.
- b. Promover acção de formação de professores e pessoal não docente.
- c. Promover acções de formação em educação parental.
- d. Acompanhar a transição de alunos entre Ciclos do Ensino Básico.
- e. Estabelecer relações com as Associações de Pais.

II) Desenvolvimento do Sentimento de Pertença à Comunidade e à Sociedade em Geral:

- a. Conhecer as raízes, origens e a cultura da população local.
- b. Mostrar a todos os residentes os aspectos mais positivos da Alta de Lisboa.
- c. Envolver a população local em processos de recolha de memórias do Alto do Lumiar.

- d. Promover a integração de antigos e novos moradores na Alta de Lisboa.
- e. Promover a requalificação e higiene urbana na Alta de Lisboa.

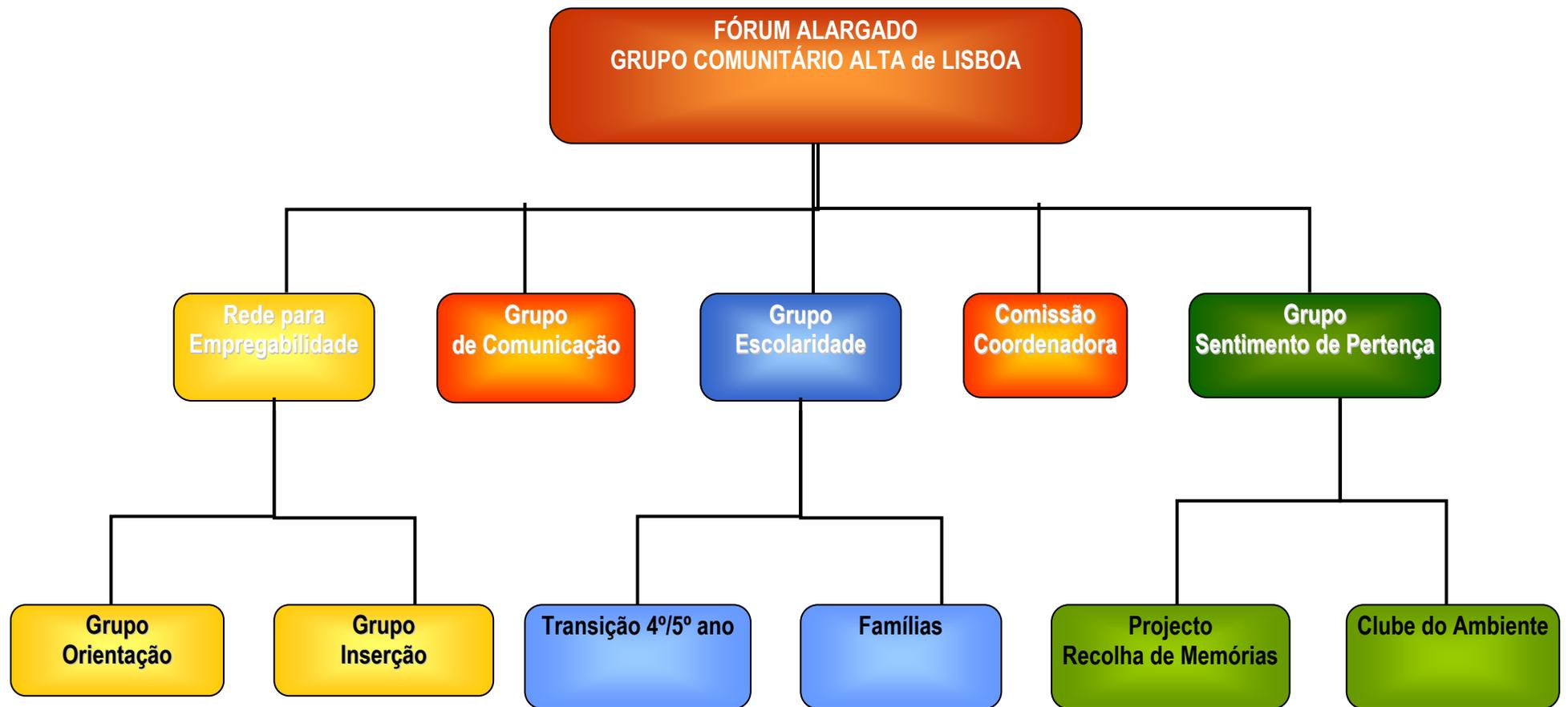
III) Promoção da Empregabilidade:

- a. Desenvolver nos jovens competências pessoais e relacionais com vista à sua empregabilidade.
- b. Capacitar jovens para a formação profissional e a empregabilidade.
- c. Promover a qualificação escolar e profissional da população local.
- d. Adequar as necessidades da oferta e da procura de emprego.
- e. Envolver e/ou integrar entidades públicas e empresas na rede para a empregabilidade da Alta de Lisboa.

IV) Acções de Lobby e Advocacy:

- a. Fomentar acções para adequar, recriar, influenciar, priorizar decisões e políticas de intervenção adequadas às dinâmicas do Local e da Comunidade.

III – ORGANIGRAMA DO GCAL



SECÇÃO B

DADOS DE CARACTERIZAÇÃO (Tabelas Construídas com base na Análise Documental)

I - ENVOLVIMENTO

Representantes Institucionais e Participações no Fórum Mensal

Instituições	Tipo	Representantes Institucionais						Participações no Fórum Mensal (Actas de Julho/07 a Janeiro/08)							
		2007		2008				1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Total	%
		Rep.	%	Rep.	%	Novos Rep.	Nº de Saídas								
Organização Mundial do Ensino Pré-Escolar (OMEPE)	IOFM	3	5,7	2	3,9	2	3	0	1	0	2	1	2	6	4,6
Centro S. Pedro Claver	IOFM	1	1,9	1	1,9	0	0	0	1	0	1	0	0	2	1,8
Serviço Jesuíta aos Refugiados (JRS)	IOFM	3	5,7	2	3,9	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0,9
ISU - Instituto de Solidariedade e Cooperação Universitária - Núcleo Espaço Alta de Lisboa	IOFM	2	3,8	1	1,9	0	1	1	1	1	1	2	1	7	6,4
Programa K'CIDADE/ Fundação Aga Khan	IOFM	3	5,7	3	6	0	0	1	2	3	2	3	5	16	14,7
Direcção Norte - SCML	IOFM	2	3,8	3	6	1	0	1	3	2	1	2	1	10	11
CAI do Bairro da Cruz Vermelha - SCML	IOFM	1	1,9	1	1,9	0	0	0	0	1	0	1	0	2	1,8
Centro de Promoção Social do Alto do Lumiar (SCML)	IOFM	1	1,9	1	1,9	0	0	0	1	1	0	1	0	3	2,6
Centro Apoio a Jovens e Idosos Lumiar (CAJIL)	IOFM	2	3,8	1	1,9	0	1	0	0	1	1	0	0	2	1,8
Centro Terra Cristal Lisboa	IOFM	0	0	2	3,9	2	0	np						0	0
Centro Social da Musgueira	IOFM	2	3,8	2	3,9	0	0	1	2	2	2	1	1	9	8,3
Centro de Dia do Centro Social da Musgueira	IOFM	1	1,9	1	1,9	0	0	np						0	0
Casa da Europa	IOFM	0	0	1	1,9	1	0	np						0	0
Junta de Freguesia da Charneca	SP	2	3,8	2	3,9	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0,9
JF do Lumiar - Centro de Artes e Formação (CAF)	SP	3	5,7	3	6	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,9
CML/ Departamento de Bibliotecas e Arquivos/ /Biblioteca Maria Keil	SP	1	1,9	1	1,9	0	0	0	1	1	1	0	1	4	3,7
CML/Departamento de Bibliotecas e Arquivos/DBA/DGB	SP	1	1,9	1	1,9	0	0	1	1	0	0	1	0	3	2,6
CML/DHURS/DSES – GPIC	SP	2	3,8	0	0	0	2	1	2	0	1	1	0	5	3,7
CML/Núcleo de Dependências	SP	4	7,6	3	6	1	2	2	2	3	1	0	0	8	7,3
GEBALIS	SP	3	5,7	3	6	0	0	1	1	1	0	1	1	5	4,6
Agrupamento Escolas do Alto do Lumiar	SP	2	3,8	3	6	2	1	1	0	0	2	1	0	4	3,7
Centro de Saúde do Lumiar	SP	4	7,6	4	7,8	1	1	0	3	0	0	1	4	8	7,3

Continuação

Instituições	Tipo	Representantes Institucionais						Participações no Fórum Mensal (Actas de Julho/07 a Janeiro/08)							
		2007		2008				1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	6ª	Total	%
		Rep.	%	Rep.	%	Novos Rep.	Nº de Saídas								
Associação Moradores João Amaral	AL	1	1,9	1	1,9	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,9
Associação Raízes / Proj. Prevenir o Futuro	AL	2	3,8	2	3,9	0	0	np						0	
Associação de Moradores do Bº da Cruz Vermelha	AL	2	3,8	2	3,9	0	0	0	0	1	0	1	1	3	2,6
ARAL – Associação de Residentes do Alto do Lumiar	AL	2	3,8	2	3,9	0	0	1	0	0	2	2	1	6	5,5
Lions Clube Lisboa Centro	AL	1	1,9	1	1,9	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0,9
Associação Aprender em Parceria (A PAR)	AL	1	1,9	1	1,9	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0,9
Viver Alta de Lisboa – BI cívico	AL	0	0	1	1,9	1	0	np						0	0
Total		52	100*	51	100*	11	12	11	24	19	17	20	18	109	100*

Número de Elementos por Grupo de Trabalho/ Apoio

Grupos de Apoio	Grupo da Comunicação		6
	Comissão Coordenadora		4
Grupos de Trabalho	Sentimento de Pertença	Projecto Recolha Memórias	8
		Clube do Ambiente	9
	Empregabilidade	Orientação	8
		Inserção	7
	Escolaridade	Transição 4º/5º	13
		Famílias	
Total			55

Legenda:	
Rep.	N.º de Representantes por Instituição (Equipa)
IOFM	IPSS/ONG/Fundações/Misericórdias
SP	Serviços Públicos
AL	Associações de Base Local
np	não esteve presente/ não pertencia
*	Valores arredondados

Pertenças a Grupos de Trabalho e Apoio, Participações no Fórum Mensal e Representantes (Entrevistados)

Instituições Entrevistadas	Grupos de Trabalho			Fórum Mensal		Representantes	
	N.º Pertenças	% (Entrevistados)	% (Total)	Presenças	%	2008	Oscilações
K'CIDADE	8	25	14,5	16	14,7%	3	0
Gebalis	2	6,3	3,6	5	4,6%	3	0
CSM	4	12,5	7,3	9	8,3%	3	0
ARAL	2	6,3	3,6	6	5,5%	2	0
Agrupamento de Escolas do Alto Lumiar	6	18,8	10,9	4	3,7%	3	sim:>2 e <1
ISU	4	12,5	7,3	7	6,4%	1	sim:<1
CAI do BCV/SCML	1	3	1,8	2	1,8%	1	0
DHURS/CML	1	3	1,8	4	3,7%	0	sim:<2
NID/SCML	2	6,3	3,6	8	7,3%	3	sim:>1 e <2
CSL	1	3	1,8	8	7,3%	4	sim:>1 e <1
AMBCV	1	3	1,8	3	2,6%	2	0
Total	32	100*	58	72	65,9%	25	-

II – PERFIS INSTITUCIONAIS

Legenda:	
IOFM	IPSS/ONG/Fundações/Misericórdias
SP	Serviços Públicos
AL	Associações de Base Local
=	envolvido
<	pouco envolvido
>	muito envolvido
ni	não incluído (entrevista exploratória)
(ñ ref)	não referido na entrevista
amb	ambivalente
*	ñ é indispensável
**	filosofia org
***	só este ano
(*)	organização não comporta
env	envolvimento

Perfis Institucionais

Tipo	env.	dia exclusivo	orçamento comum	unidade acção	autonomia instituições	fronteiras limitadoras	K' Cidade (ideias chave)	Bons Resultados	Visibilidade	1 trab só	Lidera	problemas com o tempo
IOFM	>	não	(*)	não	sim	Sim	(ñ ref)	não	sim	não	não**	sim
IOFM	=	ni	ni	ni	ni	Não	articulação indispensável	não	não	ni	sim	ni
IOFM	=	sim	sim	sim	(ñ ref)	Não	> disponibilidade; destacados	sim	amb	sobrecarga	sim	sim
IOFM	>	sim	sim	sim	sim	Não	> disponibilidade	não	sim	sobrecarga	sim	sim
SP	<	(ñ ref)	(ñ ref)	não	sim	há sempre	Legitimador	(ñ ref)	(ñ ref)	sobrecarga	não	sim
SP	=	sim*	sim*	(ñ ref)	sim***	Sim	(sobreposição)	não	sim	adequam prioridades	não**	(ñ ref)
SP	<	amb	não quis responder	já é	sim	Não	> disponibilidade/ fomentador vs começo tardio (sobreposição)	sim***	já é	sim	não	sim
SP	=	não	aleatório	sim	sim	Sim	> disponibilidade; destacados; legitimador; <i>coaching</i> vs dependência	(ñ ref)	(ñ ref)	sim	sim	sim
SP	>	sim	sim	sim	sim	Sim	fomentador vs dependência	não	sim	sim	sim	sim
AL	=	não	sim	sim	sim	Não	fomentador; facilitador	sim	sim*	não	sim	sim
AL	>	sim	por consolidar	sim	sim	Não	âncora; destacados vs dependência	sim	sim	não	sim	(ñ ref)
AL	<	sim	sim	já é	sim	(ñ ref)	(ñ ref)	sim	sim	Sim	sim	Sim

III – DADOS ESTATÍSTICOS DA ALTA DE LISBOA

Diagnóstico da Alta de Lisboa

Indicadores	Estatísticas
População estimada:	10.256 (4432 Lumiar; 5824 Charneca)
População jovem:	51% da população com idade inferior a 34 anos; 24% dos 0 aos 14 (12% Lisboa; 16% Portugal)
Poucos idosos:	12% (24% Lisboa; 16% Portugal)
Famílias numerosas (5 pessoas ou mais):	24% (6% Lisboa; 10% Portugal)
Origens geográficas e étnicas diversificadas:	10% população estrangeira (5% Portugal)
População em risco de pobreza:	55% dos indivíduos (20% Portugal; 15% EU)
Baixos rendimentos :	50% da população paga rendas inferiores a 60€;
	4,6 não têm máquina de lavar roupa
	5,5 % não têm esquentador
	58% não têm automóvel
Trabalho como principal meio de vida:	48% (49% Lisboa; 53% Portugal)
Subsídios como principal meio de vida:	10% (4% Lisboa; 4% Portugal)
Subsídio de desemprego:	4,3% (2% Lisboa; 2% Portugal)
RMG/RSI:	1,8% (0,6% Lisboa; 0,5 % Portugal)
Analfabetos:	9,8 % (6% Lisboa; 9% Portugal)
	1,1% dos 15 aos 24 anos
	4,3 % dos 25 aos 39 anos
46% da população não concluiu a escolaridade obrigatória:	Nascidos até 1967(4 anos): 36%;
	Nascidos entre 1968 e 1979 (6 anos): 39,2%;
	Nascidos entre 1980 e 1994 (9anos): 63,7%
Frequência de equipamentos pelas crianças:	60% das crianças dos 0 aos 6 anos não frequentam creche ou jardim-de-infância
	82 % das crianças com idade inferior aos 15 anos permanece em casa depois da escola
	15% ficam sozinhas depois da escola
Percepção da insegurança:	56% dos residentes considera o bairro pouco seguro ou inseguro

Fonte: CEG(Centro de Estudos Geográficos)/K' Cidade, Inquéritos feitos a 25% da população realojada, 2004

Tecido Institucional da Alta de Lisboa

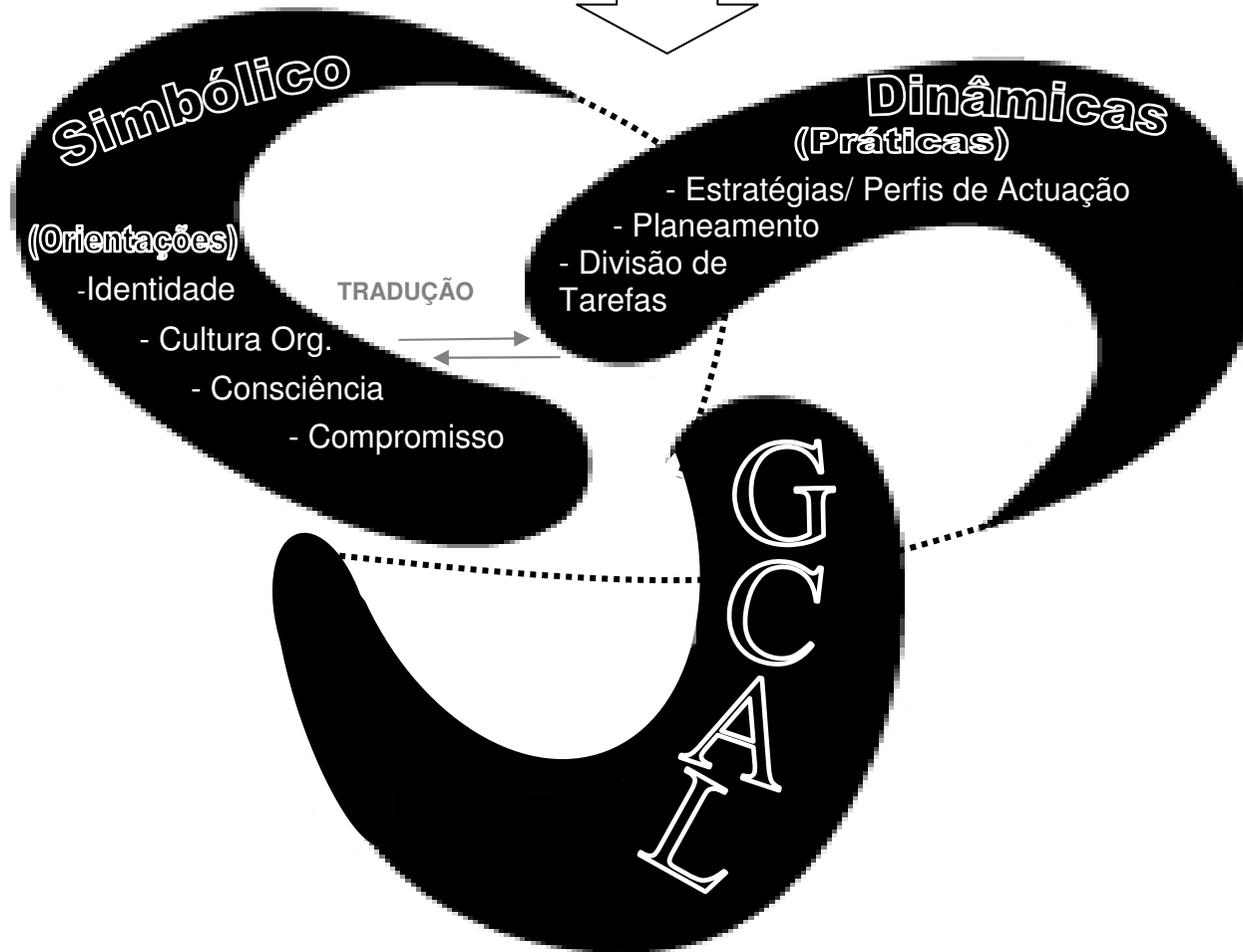
	Instituições localizadas na Alta de Lisboa				Instituições com intervenção na Alta de Lisboa		
	Lumiar	Charneca	Sub total		Total	Nº	%
			Nº	%			
2004							
Serviços Públicos	9	3	12	29	10	22	41
IPSS/ONG/Fundações/Miseric.	8	9	17	40	2	19	35
Associações de Base Local	4	9	13	31	-	13	24
Total	21	21	42	100	12	54	100
2007							
Serviços Públicos	9	3	12	29	10	22	41
IPSS/ONG/Fundações/Miseric.	8	9	17	40	2	19	35
Associações de Base Local	4	9	13	31	-	13	24
Total	21	21	42	100	12	54	100
2008							
Serviços Públicos	7	3	10	23	8	18	32
IPSS/ONG/Fundações/Miseric.	10	7	17	40	5	22	40
Associações de Base Local	6	10	16	37	-	16	28
Total	21	21	40	100	13	56	100

Fonte: Dados fornecidos pelo Grupo Comunitário da Alta de Lisboa na Sessão Pública de 27 de Junho de 2008

SECÇÃO C
INSTRUMENTOS DA INVESTIGAÇÃO

I – MODELO ANALÍTICO DA TESE

K'CIDADE



MODELO ANALÍTICO		
Domínios	Conceitos	Dimensões
Simbólico (Orientações)	Identidade	Caracterização GCAL
		Finalidades
		Contributos
		Conquistas e Pontos Fortes
	Cultura Organizacional	GCAL vs K'cidade
		GCAL = Espaço Cultura
		Valorização
		Obstáculos e Fronteiras Institucionais
	Consciência	Envolvimento
		Potencial
		Consolidação
		Acção e Negociação
Compromisso	Resultados	
	Mediatização	
	GCAL	
	Instituições	
Dinâmicas (Práticas)	Planeamento	Representantes
		Planos de Acção
		Disponibilidade
		Estratégias
	Divisão de Tarefas (Funcionamento)	Interesses
		Melhorias e Aspirações
		Modelo de Funcionamento
		Participação e Distribuição de Tarefas
	Perfis/ Estratégias de Actuação	Unidade de Acção
		Recursos
		Pro-actividade
		Constituintes
	Liderança e "Chapéu Negociação"	
	Gestão dos Compromissos	
	Consensos	
	Imagens do GCAL	

II – GUIÃO DA ENTREVISTA

I. Campo das Orientações / Parceiros

1. Como avalia/ caracteriza o GCAL?

- ao nível dos seus objectivos e iniciativas (mobilização de recursos para a concretização destes);
- dos eixos principais;
- dos princípios e filosofia explicitados;
- da organização e funcionamento dos grupos de trabalho e de apoio;
- dos relacionamentos entre parceiros;
- e das prioridades estabelecidas e envolvimento da população na rede de parceria (conquistas, resultados, obstáculos...)

II. Estratégia, Recursos e Interesses:

- Participação da Organização Parceira

1. Com que **frequência** participa dos Fóruns Mensais, das reuniões dos Grupos de Trabalho, das actividades e iniciativas? (preparação, concretização...- a quais foi e se existiram ou não imposições por parte da organização que representa)
2. Considera que as prioridades estabelecidas pelo GCAL (Grupos de Trabalho / Eixos de Intervenção) se **justificam** no contexto das políticas e estratégias da sua organização?
(quais os principais objectivos, iniciativas em que estão implicados, quais os maiores interesses, campos de influência);
3. De que forma é que as **actividades do GCAL estão inseridas no plano de actividades** da sua Organização?
4. Os **interesses do GCAL** correspondem às expectativas/ necessidades da organização?
5. Quais as principais **limitações/ dificuldades** encontradas para a **prosecução e garantia da estratégia da sua Organização** (relações com os outros parceiros, inserção nos grupos de trabalho, cultura institucional e representações)?

6. Como se dão a conhecer/ **informam as actividades e participação** no GCAL à Organização que representam?

7. **Como avalia o seu papel/ função e a posição da sua organização face ao GCAL, aos outros membros, aos grupos de trabalho?** (enquadramento do técnico, organização e análise da importância e da influência);

- Avaliação dos outros membros da rede de parceiros

1. Quais são os parceiros que, para si, têm um **papel mais activo** no GCAL? – e quais são os parceiros que não têm? (principais motivos)

2. Porque não participam todos com o **mesmo nível de envolvimento?** (porque é que o “esforço”/dedicação de uns é maior que o “esforço”/dedicação dos outros?)

3. Quando trabalha em parceria com outras entidades, como são **combinados** (negociados, concertados...) os acordos sobre o que se vai fazer, como deve ser feito e quem o faz? (e quando há interesses contraditórios, este processo facilita a entrada/ concretização dos projectos na comunidade, existem perdedores ou vencedores, como se negociam os diferentes domínios de conhecimento e de recursos dos parceiros...)

4. Que **vantagens/ benefícios e interesses** identifica no desenvolvimento e implementação das **iniciativas e actividades com outras organizações/ técnicos?** – e na inserção dos **grupos de trabalho?** (e quais os principais obstáculos/ limitações)

5. Os **Recursos** estão a ser mobilizados de forma **satisfatória/ mais económica** – conforme o que estava planeado/ pretendido?

III. Compromisso, Envolvimento e Responsabilização (Simbólico)

1. Qual o compromisso que a sua organização estabelece consigo em termos do trabalho/ participação na rede de parceria? (limitações ou constrangimentos de intervenção: trabalho acumulado, “fronteiras”/ campo de acção, responsabilização da organização perante o técnico e o GCAL...)

2. Considera que o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela rede tem produzido resultados, tem tido um impacto significativo junto da população beneficiária? (seria mais eficaz se fosse um trabalho apenas da organização ou com menos parceiros..)

3. Como é reconhecido o seu trabalho no GCAL pela sua organização?

4. E o trabalho da rede de parceiros em geral, de que forma é reconhecido? (mediatização e meios de comunicação externos, que importância tem o GCAL e quais os principais meios de legitimação do trabalho de parceria)

5. O que seria necessário para poder assumir funções de liderança nos subgrupos ou nos grupos de apoio (o que levaria o técnico/a)?

IV. Considerações Finais/ Avaliação Geral

- Se o GCAL pudesse pedir “3 desejos” quais seriam?

- E a sua organização (em relação ao GCAL, Parceiros e ao próprio técnico/a)?

- E você (no envolvimento e dedicação à rede de parceria)?

SECÇÃO C
CURRICULUM VITAE