

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Governança Local em Rede: o papel das redes de Governança no desenvolvimento local - caso do Município de Oeiras

Maria Fernanda Teixeira

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Doutora Maria Asensio, Professora Associada Convidada

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro de 2022



SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Governança Local em Rede: o papel das redes de Governança no desenvolvimento local - caso do Município de Oeiras

Maria Fernanda Teixeira

Mestrado em Administração Pública

Orientador:

Doutora Maria Asensio, Professora Associada Convidada

ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro de 2022

Agradecimentos

A concretização deste trabalho não seria possível sem o contributo de algumas pessoas que sempre se mostraram disponíveis para me ajudar neste meu projeto académico. Assim, quero expressar o meu sincero agradecimento a todos aqueles que, direta ou indiretamente, dispensaram um pouco do seu tempo na partilha de conhecimentos, ideias e experiências, que muito contribuíram para o seu enriquecimento.

Agradeço em especial:

Aos colegas de curso com quem trabalhei e desenvolvi competências em diferentes temáticas;

A todos os professores que contribuíram para o meu crescimento e enriquecimento intelectual, que espero ver refletidos neste trabalho, com especial carinho e atenção à minha orientadora, professora Doutora Maria Asensio, pelo incentivo, partilha, auxílio e orientação prestados;

A todos os colegas do Município de Oeiras e Juntas de Freguesia, nomeadamente à Vereadora Teresa Bacelar e às técnicas, Isabel Martins e Ana Correia, que, desde logo, foram incansáveis na ajuda prestada na recolha de informação que serviu de base na elaboração deste estudo, bem como nas entrevistas concedidas;

Aos membros da Rede Social de Oeiras e Rede Programa Oeiras Solidária que responderam aos questionários, em especial à Misericórdia de Oeiras e à DELL, na pessoa do Luís Bispo e Sara Gomes, respetivamente, pelas entrevistas concedidas;

À Vereadora Joana Baptista, pela compreensão e tempo concedidos, o que permitiu dedicar-me com mais afinco a este projeto;

Com um carinho especial à minha colega e amiga Patrícia Camilo, pela disponibilidade, paciência e simpatia que sempre demonstrou, bem como pelo incentivo, pela crítica e análise. Não tenho palavras. Foste incansável! O meu muito, muito obrigada;

E, naturalmente, às pessoas que mais amo nesta vida, os meus queridos e amados filhos! Foram, sem dúvida, o meu suporte, o meu porto seguro. Obrigada pelo incentivo, ajuda, tolerância e compreensão, nomeadamente nos momentos de silêncio e de ausência. Estou certa que jamais encontrarei as palavras que expressem o meu eterno agradecimento...

Resumo

A Administração Local desempenha, cada vez mais, um papel indubitável no desenvolvimento dos seus territórios e em diferentes domínios de ação. Este papel resulta da natural proximidade junto das entidades e da comunidade civil, mas também da descentralização administrativa ocorrida nas últimas duas décadas. Neste contexto, é importante reforçar a sua capacidade de governação e de adaptação organizativa, mediante a introdução de novas práticas de gestão pública mais inovadoras.

As redes de Governança permitem estabelecer relações de cooperação entre o Poder Local, as entidades, públicas e privadas, e a comunidade civil. Utilizam o diálogo para definir políticas públicas, no contexto da aprendizagem partilhada, da interdependência e do respeito mútuo, fomentando o surgimento de novos desafios de competitividade territorial. Porém, ainda existem poucos estudos que avaliem a sua eficácia no desenvolvimento dos territórios.

Deste modo, a presente dissertação tem como objetivo principal avaliar o contributo de duas redes de Governança locais no desenvolvimento social integrado do Município de Oeiras. De acordo com os resultados da investigação, ambas têm contribuído positivamente, mas ficam aquém do que seria desejável, revelando-se necessário antecipar medidas que invertam este cenário.

Palavras chave: Rede, Governança, Local, Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Abstract

Local Administration plays, more and more, an undoubted role in the development of its territories and in different fields of action. This role results from its natural proximity to the entities and the civil community, but also from the administrative decentralisation that has occurred in the last two decades. In this context, it is important to strengthen its governance and organisational adaptation capacity, by introducing new and more innovative public management practices.

Governance networks make it possible to establish cooperative relations between Local Authorities, public and private entities, and the civil community. They use dialogue to define public policies, in the context of shared learning, interdependence and mutual respect, fostering the emergence of new challenges for territorial competitiveness. However, there are still few studies evaluating their effectiveness in the development of territories.

Thus, the main objective of this dissertation is to assess the contribution of two local Governance networks to the integrated social development of the Municipality of Oeiras. According to research results, both have made a positive contribution, but fall far short of what would be desirable, revealing the need to anticipate measures to reverse this scenario.

Keywords: Network, Governance, Local, Development and Public Policies.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
Índice de gráficos.....	vii
Glossário de siglas	viii
Introdução	1
Parte I – Enquadramento teórico	3
Capítulo I – A evolução da Governação Pública e as redes de Governação	3
1. Os principais modelos organizacionais da Administração Pública.....	3
1.1. A Burocracia	3
1.2. A Nova Gestão Pública	4
1.3. A Nova Governação Pública	6
2. As redes de Governação	8
2.1. Conceito e caracterização	8
2.2. Redes de Governação local	10
2.3. Redes: desafios e implicações.	11
Capítulo II – Redes de Governação e desenvolvimento local	13
1. O papel das redes de Governação no desenvolvimento local	13
1.1. No contexto de políticas públicas.....	14
1.2. No contexto do desenvolvimento social	15
2. “Programa rede social” como modelo de rede local.	16
Parte II – Desenho da investigação e tratamento de dados	18
Capítulo III – Estudo de caso: As redes de desenvolvimento social do Município de Oeiras	18
1. Município de Oeiras – indicadores - chave	18
2. Caracterização das redes de desenvolvimento social.....	20
2.1. Rede Social de Oeiras	20
2.2. Rede Programa Oeiras solidária	21
3. Metodologia	22
3.1. Justificação do tema e objetivos	22
3.2. Hipóteses de investigação	23
3.3. Recolha de informação.....	23
4. Limitações e dificuldades do estudo.	24
Capítulo IV – Análise do estudo e tratamento de dados	25
1. Análise dos resultados dos inquéritos por questionário	25
1.1. Caracterização da pessoa que responde	25

1.2. Organização e funcionamento das redes	26
1.3. Atividade das redes	28
1.4. As redes na definição e articulação de políticas públicas.....	31
1.5. Interação das redes	33
2. Análise das entrevistas semidiretivas.....	34
3. Discussão dos resultados.....	36
Conclusão	42
Referências bibliográficas.....	44
Anexos:	
A. Caracterização do Município de Oeiras - Fatores-chave	49
B. Análise gráfica dos inquéritos por questionário	55
C. Inquérito por questionário da Rede Programa Oeiras Solidária	67

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Natureza da função principal dos membros da Rede Social de Oeiras	26
Gráfico 2: Natureza da função principal dos membros da Rede Programa Oeiras Solidária.....	26
Gráfico 3: Habilitações literárias dos membros da Rede Social de Oeiras.....	26
Gráfico 4: Habilitações literárias dos membros da rede Programa Oeiras Solidária	26
Gráfico 5: Adesão dos membros à Rede Social de Oeiras.....	26
Gráfico 6: Adesão dos membros à rede Programa Oeiras Solidária	26
Gráfico 7: Forma em como são tomadas as decisões na Rede Social de Oeiras.....	57
Gráfico 8: Forma em como são tomadas as decisões na Rede Programa Oeiras Solidária	57
Gráfico 9: Autonomia para tomar decisões na Rede Social de Oeiras.....	58
Gráfico 10: Autonomia para tomar decisões na Rede Programa Oeiras Solidária	58
Gráfico 11: Elaboração do diagnóstico de necessidades da Rede Social de Oeiras.....	59
Gráfico 12: Elaboração do diagnóstico de necessidades da Rede Programa Oeiras Solidária	59
Gráfico 13: Participação da comunidade civil na Rede Social de Oeiras.....	28
Gráfico 14: Participação da comunidade civil na Rede Programa Oeiras solidária	28
Gráfico 15: Forma como se estabelecem as relações entre os membros da Rede Social de Oeiras....	60
Gráfico 16: Forma como se estabelecem as relações entre os membros da Rede Programa Oeiras Solidária	60
Gráfico 17: Contribuição da Rede Social de Oeiras para a resolução de problemas sociais.....	61
Gráfico 18: Contribuição da Rede Programa Oeiras Solidária para a resolução de problemas sociais	61
Gráfico 19: Ações que os membros da Rede Social de Oeiras consideram mais relevantes para o desenvolvimento local	29
Gráfico 20: Ações que os membros Rede Programa Oeiras solidária consideram mais relevantes para o desenvolvimento local	29
Gráfico 21: Papel da Rede Social de Oeiras na mitigação dos efeitos negativos da pandemia COVID-19-	29
Gráfico 22: Papel da Rede Programa Oeiras solidária na mitigação dos efeitos negativos da pandemia COVID-19	29
Gráfico 23: Contributos da Rede Social de Oeiras para os fatores da boa Governança	62
Gráfico 24: Contributos da Rede Programa Oeiras Solidária para os fatores da boa Governança	62
Gráfico 25: Contributo dos membros da Rede Social de Oeiras na definição e implementação de políticas de responsabilidade social	32
Gráfico 26: Contributo dos membros da Rede Programa Oeiras Solidária na definição e implementação de políticas de responsabilidade social	32

Gráfico 27: Articulação da atividade da Rede Social de Oeiras com as políticas públicas com incidência no Município de Oeiras.....	63
Gráfico 28: Articulação da atividade da Rede Programa Oeiras Solidária com as políticas públicas com incidência no Município de Oeiras.....	63
Gráfico 29: Grau de relação da Rede Social de Oeiras com os instrumentos de política pública que visam o desenvolvimento social	64
Gráfico 30: Grau de relação da rede Programa Oeiras Solidária com os instrumentos de política pública que visam o desenvolvimento social	64
Gráfico 31: Participação da Rede Social de Oeiras na emissão de pareceres sobre candidaturas de entidades a programas públicos de apoio	33
Gráfico 32: Participação da Rede Programa Oeiras Solidária na emissão de pareceres sobre candidaturas de entidades a programas públicos de apoio	33
Gráfico 33: Conhecimento da rede Programa Oeiras Solidária pelos membros da Rede Social de Oeiras	33
Gráfico 34: Conhecimento da Rede Social de Oeiras pelos membros da Rede Programa Oeiras Solidária	33
Gráfico 35: Opinião dos membros da Rede Social de Oeiras, sobre a interação desta com a Rede Programa Oeiras Solidária	65
Gráfico 36: Opinião dos membros da Rede Programa Oeiras Solidária, sobre a interação desta com a Rede Social de Oeiras.....	65
Gráfico 37: Avaliação do desempenho da Rede Social de Oeiras, no âmbito do desenvolvimento	34
social integrado do Município de Oeiras	
Gráfico 38: Avaliação do desempenho da Rede Programa Oeiras Solidária, no âmbito do desenvolvimento social integrado do Município de Oeiras	34

Glossário de Siglas

AML – Área Metropolitana de Lisboa

AP – Administração Pública

MO – Município de Oeiras

NPG – Nova Governança Pública

NPM – Nova Gestão Pública

POS – Programa Oeiras Solidária

RdG – Redes de Governança

RSO – Rede Social de Oeiras

Introdução

A presente dissertação procura investigar e compreender de que forma as redes de Governança ajudam a promover o desenvolvimento e a competitividade dos territórios locais. De acordo com a Comissão Europeia, a Administração Local não se afigura somente uma entidade gestora da política do Estado Central, mas também uma representante chave das políticas num determinado território (CE, 2016). A Constituição da República Portuguesa, no seu artigo 267º, nº 1, refere que *“a Administração Pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efetiva, designadamente por intermédio de associações públicas, organizações de moradores e outras formas de representação democrática”*. Daqui se infere que a Administração Local, na sua gestão efetiva, deve aproximar os serviços das populações e garantir a participação dos cidadãos interessados.

A descentralização administrativa ocorrida nas últimas duas décadas tem fomentado esta pretensão, mediante a transferência de competências para os Municípios que estavam alocadas à Administração Central, permitindo reforçar o Poder Local na definição e implementação de estratégias e de políticas públicas, que visam a criação de valor e o desenvolvimento dos territórios (Voet et al, 2020). Porém, dado o grau de exigência da sociedade atual na qualidade dos serviços prestados, dificilmente se conseguem alcançar os resultados expectáveis, sem haver uma ação concertada entre diferentes atores locais. O modelo de gestão no qual as políticas eram concebidas de forma unilateral e vertical, tornou-se obsoleto (Almeida et al, 2018). A mudança conduziu a acentuadas alterações, e a abordagem passou a envolver atores públicos e privados que interagem entre si com base na interdependência (Ansell, 2022:1-16).

Para a Comissão Europeia, o paradigma mudou de uma ótica de eficiência na prestação de serviços às populações, para uma ótica de gestão dos territórios no âmbito de uma Governança pública aberta a outros atores, mediante a criação de redes (CE, 2016). A introdução de novas formas de Governança que preveem a participação dos cidadãos no processo das políticas públicas, particularmente a nível local, passaram a ser consideradas prioritárias na agenda das políticas públicas europeias e nacionais. Passa-se, assim, para uma gestão assente numa estratégia concertada entre entidades, públicas e privadas, e a sociedade civil, na concretização de objetivos comuns (Almeida et al, 2018).

De acordo com os autores que têm vindo a debruçar-se sobre o estudo das redes de Governança, é ao nível local que se observa maior eficiência e eficácia das redes. O fator proximidade facilita a criação de parcerias, fomenta a capacidade de influência dos atores locais em diferentes domínios de ação, assim como a participação da comunidade civil, constituindo-se como uma forma de gestão pública mais democrática. Para Frey et al (2005), as redes locais vieram permitir e facilitar que a

sociedade civil deixasse de ter um papel passivo nos processos de definição das políticas públicas, e passasse a ter um papel ativo na demonstração das suas vontades e preocupações.

Outros, porém, como Osborne (2006), Koppenjan (2012) e Klijin et al (2016), defendem que as redes nem sempre são facilitadoras das melhores soluções, persistindo algumas dúvidas quanto ao seu desempenho. Apesar dos estudos já realizados sobre as diferentes formas de cooperação e colaboração locais, a sua aplicação ainda prevalece um pouco incipiente, mormente em Portugal (Correia et al, 2019). A dificuldade em conciliar as redes com as formas mais verticais de responsabilização, bem como a dificuldade em gerir a forma de atuação de alguns atores envolvidos, que tendencialmente insistem na sua forma de atuar, são fatores que dificultam a gestão das redes e a concretização dos objetivos comuns para as quais foram concebidas (Voet et al, 2020).

Todavia, é um facto que as redes de Governança têm vindo a crescer nos últimos anos, assumindo hoje um papel inegável no desenvolvimento dos territórios locais. Neste âmbito, é objetivo desta dissertação avaliar o contributo das redes de Governança locais no desenvolvimento social integrado do Município de Oeiras. Assim, e de modo a alcançar o objetivo enunciado, desenvolveu-se a presente dissertação em duas partes: a primeira respeita ao enquadramento teórico, e a segunda ao desenho metodológico e tratamento de dados.

O enquadramento teórico procura abordar os pressupostos que sustentam a investigação, mediante uma breve síntese da evolução dos principais modelos organizacionais que estão na base das reformas administrativas ocorridas na Administração Pública, bem como as características que lhes estão subjacentes e que os distinguem, com principal enfoque no modelo da *Nova Governança Pública*. É também observado o papel que as redes de Governança desempenham no incremento da participação pública aquando dos processos de definição, aplicação e avaliação das políticas públicas, bem como a sua representatividade no desenvolvimento social integrado dos territórios.

Relativamente ao desenho metodológico e tratamento de dados, faz-se referência a duas redes de Governança presentes no Município de Oeiras, uma de índole formal e outra informal, mas ambas com o propósito de contribuir para o desenvolvimento social integrado do Município. Posteriormente, tendo por base o enquadramento teórico, traçou-se o desenho da investigação para o caso de estudo. São ainda apresentadas as devidas justificações, objetivos, hipóteses de investigação, método utilizado na recolha de dados, e as limitações/dificuldades atinentes ao estudo de caso. Com base nas respostas obtidas aos inquéritos por questionário dirigidos aos membros que integram as redes em estudo, e das entrevistas semidiretivas dirigidas a membros considerados “chave”, segue-se a respetiva análise e a discussão dos resultados. Por último, as principais conclusões, onde se destacam os contributos da investigação em estudo, e alguns desafios para investigações futuras.

Parte I – Enquadramento teórico

Capítulo I – A evolução da Governação pública e as redes de Governança

A Administração Pública tem registado profundas transformações nas últimas décadas e atravessado constantes reformas administrativas, numa ótica de modernização e reorganização das suas estruturas, adaptando-se aos contextos sociais, políticos e económicos, característicos das sociedades mais contemporâneas (Pereira et al, 2020). Este capítulo visa debruçar-se sobre os modelos organizacionais que mais contribuíram para essas reformas, e sobre o surgimento das redes de Governança, numa ótica de fortalecer a participação pública.

1. Os principais modelos organizacionais da Administração Pública

A Administração Pública, adiante designada por AP, tem experimentado diferentes formas de atuação na progressiva melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos. Na base das reformas que sustentam essa melhoria, evidenciam-se alguns modelos organizacionais: *a burocracia*, visava uma administração mais racional e impessoal; *a Nova Gestão Pública*, voltada para a privatização e mercantilização dos serviços públicos; e a *Nova Governança Pública*, cuja tónica assenta numa participação mais ativa e democrática da cidadania.

1.1. A Burocracia

A Burocracia surge na década de quarenta do século XX, como resultado do desenvolvimento do sistema capitalista, e da necessidade de promover mão de obra especializada e uma coordenação mais determinada nas tarefas a realizar (Pereira et al, 2020). Até então, a intervenção do Estado revelava-se minimalista, e a administração confundia-se com a esfera política, fatores que favoreciam o “*nepotismo*”. Logo, afigurava-se fundamental o surgimento de uma abordagem que visasse a desagregação entre política e administração no combate ao favoritismo, e que estimulasse o Estado de *Welfare State* (Ferraz, 2016). Esta dicotomia, política /administração, já havia sido abordada no final do século IX, por um dos progressistas mais influentes dos Estados Unidos da América, Woodrow Wilson, considerado por muitos como fundador da ciência da AP. Wilson, previu a ciência da administração como um importante campo de ação, e realçava a necessidade da separação entre política e administração, para que emergisse uma administração científica (Wilson, 1887).

Max Weber, definia a Burocracia como um modelo que apontava para uma administração racional, eficiente, hierarquizada, e com um elevado número de normas e de procedimentos, com o objetivo de trabalhar comportamentos e atingir um elevado grau de especialização e de profissionalismo na realização das tarefas (Weber, 1946:196). O sociólogo, alegava que o conhecimento técnico era, *per si*, suficiente para que os seus detentores pudessem abonar de uma posição de elevado poder nas organizações burocráticas, tornando-se especializados em resultado do

conhecimento que iam adquirindo no exercício das suas funções (Weber, 1946:199-200). Assim, definiu algumas características que considerava basilares e que serviram de suporte ao modelo burocrático: “a divisão do trabalho” de forma racional; “a hierarquia de autoridade”, definida por regras explícitas e níveis de autoridade; e “normas extensivas”, que determinavam os direitos e deveres a seguir, conforme o cargo ou função (Weber, 1946:196). Para o autor, a hierarquia era sinónimo de um sistema bem organizado de “sobre e subordinação”, ou seja, com um elevado controlo dos funcionários que exerciam cargos de maior autoridade sobre os que exerciam funções mais simples (Weber, 1946:197). Referia ainda que o princípio da hierarquia subsistia em qualquer estrutura burocrática, quer fosse pública ou privada (Weber, 1946: 197 e Weber: 2000: 5).

Relativamente à vertente administrativa, o modelo ostentava uma elevada dependência de leis, normas e regulamentos, favorecendo o aumento da confiança depositada no Estado, valorizando a meritocracia (Weber, 2000: 2-3). Porém, a excessiva reprodução de normas e de procedimentos estandardizados propostas pelo Poder Central e que enquadravam os métodos de trabalho, limitaram a capacidade de resposta por parte dos gestores a situações imprevisíveis, levando a fortes críticas ao modelo (Asensio, 2016). A esta situação, acrescia o excesso de formalismos que, muitas vezes, atrasava a normal fruição dos processos subjacentes à tomada de decisão, pelo facto de estar demasiado centralizada e não promover o envolvimento dos colaboradores (Ferraz, 2016 e Bilhim, 2017). Por outro lado, segundo os autores, os formalismos e procedimentos desnecessários, contribuía apenas para o aumento da despesa administrativa e do endividamento público, situação que se agravou em resultado das crises económicas que se fizeram sentir na altura. Araújo (2000), refere ainda que os instrumentos da política económica tornaram-se ineficientes, conduzindo a efeitos nocivos para a economia interna dos países, nomeadamente pelo aumento da inflação e do déficit orçamental.

Assim, perante uma burocracia que carecia de humanização, associada ao elevado peso da despesa pública, à incapacidade em financiar as funções sociais e acompanhar as mutações da envolvente, conduziu a pressões de natureza económica, financeira e social, e ao surgimento de novas teorias alternativas ao Estado do *welfare state* (Araújo, 2000 e Javali et al 2013), e ao surgimento de um novo modelo de gestão pública (Asensio, 2016).

1.2. A Nova Gestão Pública

No final da década de setenta do século XX, em resultado da insatisfação do modelo burocrático, surge o modelo da Nova Gestão Pública (ora em diante designado por NPM), com o desígnio de modernizar e de reorganizar a AP. Assente numa lógica de funcionamento menos hierárquica e mais descentralizada, a NPM apontava para a melhoria dos serviços prestados, mediante a modernização do processo produtivo, tornando-o mais flexível e adaptável, em oposição à administrativa ou profissional, dos serviços públicos (Ansell, 2022 e Radnor et al, 2022). A introdução de novas formas

contratuais, associada a novos mecanismos de prestação de contas, ao desenvolvimento de múltiplos indicadores de desempenho, individual e coletivo, definindo critérios de avaliação, as privatizações e a neutralidade política, são alguns dos elementos que definem este modelo (Hood, 1995). A NPM visava a utilização de práticas do setor privado no setor público, com a expectativa de se alcançarem melhores soluções na prestação dos serviços públicos (Filho, 2014; Bilhim, 2017 e Rodrigues, 2018; Ansell, 2022 e Radnor et al (2022)). Pretendia-se uma administração mais focada no bem-estar do cidadão e na qualidade do serviço prestado, e, ao mesmo tempo, uma acentuada diminuição do papel do Estado na prestação dos serviços públicos, confiando-os ao mercado, numa ótica de maior eficiência e eficácia. O foco apontava na amenização das diferenças entre os setores público e privado, mediante a eliminação de procedimentos formais adstritos ao modelo burocrático (Cope et al, 1997).

Tendo como epicentro os países anglo-saxónicos, as novas formas de organização disseminaram-se para além do ocidente (Ansell, 2022), transferindo a vasta experiência em gestão do setor privado para o setor público. A NPM veio, deste modo, permitir que novos atores passassem a fazer parte ativa de um Estado que se pretendia menos intervencionista, mas que, ao mesmo tempo, continuasse a regular as funções consideradas mais importantes da vida social e económica (Araújo, 2000; Filho, 2014; Bilhim, 2017 e Rodrigues, 2018). Em consequência desta reforma administrativa, começaram a surgir novos mercados competitivos orientados para os clientes e para o desempenho, impulsionando a concorrência entre os sectores público e privado, e o aumento da eficiência na prestação dos serviços públicos. A gestão privada começou a ser vista como um importante contributo e, como tal, o conceito de serviço público evoluiu para uma dimensão mais abrangente. A partilha de interesses na Europa e nos Estados Unidos, promoveu a convergência e conduziu à globalização do tema da administração e da gestão pública, passando a transcender as fronteiras da política nacional (Laurance, 2009; Rodrigues, 2018 e Pereira et al, 2020).

Porém, de acordo com Pereira et al (2020), apesar da modernização trazida pela NPM, o *welfare state* não deixou de estar presente na máquina do Estado, nomeadamente pela presença de leis, normas e procedimentos. Fora apenas modificada a sua forma de atuar, no sentido de diminuir o papel do Estado na prestação dos serviços públicos, e alcançar melhores resultados nas esferas económica e social, ou seja, “*intervir menos para intervir melhor*”. Para Bilhim (2013), o facto do setor público estar demasiado condicionado pela dimensão jurídica e por procedimentos formais, que regiam o comportamento dos atores envolvidos e a forma como as organizações públicas eram obrigadas a realizar as suas ações, dificultou o modo de atuação deste modelo. Araújo (2007), refere ainda que os valores democráticos subjacentes ao setor público, como a imparcialidade e a autoridade legal, não podiam ser aplicados da mesma forma. Logo, era muito raro encontrar valores democráticos e legais em organizações do setor privado, porquanto estavam, normalmente, direcionados para objetivos que visam a satisfação de interesses singulares e não coletivos.

Assim, autores como Christopher Hood, levaram à realização de importantes debates sobre a adequação deste modelo na prestação de serviços públicos, bem como o seu impacto (Radnor et al, 2022). A NGP, por um lado, “*não refletia a natureza inter-organizacional e interactiva da prestação de serviços públicos contemporâneos*”, e, por outro, não estava a ser capaz de acompanhar os desafios impelidos pelo conhecimento digital (Radnor et al, 2022). Os impactos negativos destas reformas começaram a ser sentidos em múltiplos domínios da ação da AP, por se concentrarem, sobretudo, na eficiência interna, em detrimento da eficácia externa dos serviços prestados, ou seja, na satisfação dos cidadãos. Verificou-se ainda uma considerável subida da despesa pública e uma redução dos valores públicos de neutralidade, à qual se associou o descontentamento interno, conduzindo ao surgimento de novas abordagens mais inovadoras (Ferraz, 2016; Rodrigues, 2018 e Radnor et al, 2022).

1.3. Nova Governança Pública

Em consequência do mau desempenho da NPM e do crescente influxo da globalização, impunha-se a modernização da organização administrativa, assente numa participação pública mais ativa das organizações da sociedade civil, assim como na retoma de algum controlo e coordenação por parte do Estado (Bilhim, 2017). Surgiu, deste modo, no decorrer da década de noventa, o modelo *da* Nova Governança Pública (NPG), que antecipava uma Governança mais democrática e participativa na gestão das políticas públicas, visando a equidade, transparência e responsabilização no serviço prestado aos cidadãos, bem como o reforço da coesão social (Ferraz; Pereira et al, 2016; Quick et al, 2022 e Gash, 2022).

Para além da retoma do Estado na coordenação de alguns serviços, a grande mudança estabeleceu-se no reforço da participação da sociedade civil e das organizações, públicas e privadas, interessadas nos processos governativos, assim como no controlo pela comunidade, visando uma nova configuração governativa na prestação de serviços públicos, ancorada numa gestão mais participada, democrática e transparente (Rhodes, 1996; Sanger, 2008; Ferraz e Amsler, 2016; Bilhim, 2019:68 e Ansell, 2022). Para Rhodes (2015), a participação pública veio introduzir uma mudança crucial na prestação dos serviços públicos, mas exige uma negociação atenta e regular.

A este propósito, DeLeon (2009) defende que a participação não deve ser somente política, mas também económica e social, porquanto a democracia nas organizações confere eficiência e ajuda a construir capital social. Uma participação democrática ativa, quando bem feita, afeta positivamente a produtividade e a inclusão (Quick et al, 2022), pelo que deve ser defendida na administração e na política, contra as forças opostas da burocracia, de interesses especiais ou de autoritarismo. Seguindo esta linha de pensamento, Quick et al (2022) entendem que a NPG engloba processos “*formais e informais*” na definição das políticas públicas, bem como na gestão de diferentes domínios de interesse coletivo, através da regular participação pública. Já Sanger (2008) e Bilhim (2017), argumentam que a

NPG incorpora como instrumento o valor público, construído na base da confiança e da legitimidade dos atos do Governo, sendo imperativo que este tenha a capacidade de envolver e de conduzir todos os atores que considera relevantes na procura de mais e melhores soluções para a sociedade.

Para a Comissão Europeia, no seu “Livro Branco sobre Governança”, uma Governança responsável e democrática, assenta em cinco princípios basilares: a *abertura*, favorece a transparência e permite reforçar a confiança nas organizações; a *participação* - respeita à qualidade e à pertinência das políticas que são concebidas; a *responsabilização* - prende-se com a definição das tarefas atribuídas a cada organização e a forma em como esta as assume; a *eficácia* - visa a avaliação dos impactes das políticas implementadas; e, por último, a *coerência* - para que possa existir harmonia entre as entidades nos diferentes níveis. Refere ainda que estes princípios garantem a necessária base do estado de direito dentro dos Estados-membros, com aplicabilidade a todos os níveis do Governo “*européu, nacional, regional e local*”. Contudo, afiança que a sociedade civil deve ser sempre envolvida, na medida que esta “*expressa as preocupações dos cidadãos*” e, conseqüentemente, promove a criação de serviços que visam responder às suas necessidades (CE, 2001: 11 - 16).

Em 1998, o Banco Mundial referiu que a Governança enfatiza as questões que se prendem com “*a prestação de contas, estado de direito, justiça natural, segurança social, gestão do setor público e transparência nos procedimentos governamentais*” (Lamidi et al, 2020). Mas foi, sobretudo, a partir do início do século XXI, que a construção da Nova Governança se tornou objeto de intensa discussão científica, levando vários autores a debruçar-se sobre a análise deste modelo (Patapas et al, 2014). Bilhim (2017), refere que a Governança atua em três níveis: *institucional* - que se ocupa em compreender a formação, a adoção e a implementação das políticas públicas; *organizacional* - que observa as questões ligadas à hierarquia entre departamentos e entidades, bem como os incentivos, o poder administrativo e as medidas da realização; e *técnico* - que intervém nas questões organizacionais inerentes ao profissionalismo, competência técnica, motivação, transparência, meritocracia, eficiência e liderança. Por sua vez, Bovaird et al (2003), diferenciam o conceito de “Governança” do conceito de “boa Governança”. Acreditam que o conceito de “Governança” está diretamente relacionado com a forma como as partes interessadas interagem entre si, influenciando os resultados das políticas públicas. Já o conceito de “boa Governança”, respeita à negociação de uma determinada questão pelas partes interessadas, a fim de alcançar melhores resultados nas políticas públicas implementadas. Adiantam ainda que a “boa Governança” tem subjacente uma avaliação regular dos resultados pelas partes interessadas, visando aferir a sua eficácia na melhoria da qualidade de vida de quem delas usufrui. Outros, aludem que o modelo de Governança apresenta-se, cada vez mais, como um novo desafio, por permitir desenhar sistemas de redes através dos quais o setor público trabalha em conjunto com o setor privado e a sociedade civil, possibilitando identificar problemas e

soluções, bem como implementar programas e aplicar políticas (Patapas et al, 2014; Amsler, 2016 e Quick et al, 2022).

Porém, no que concerne ao envolvimento efetivo dos cidadãos, Amsler (2016) defende que os gestores públicos devem conhecer o direito administrativo e constitucional que os rege. O direito permite abordar os valores democráticos, incluindo a participação pública mais efetiva, equitativa e transparente, o pluralismo e a representação, bem como o seu envolvimento na legislação ou em situações de litígio. Mas, de acordo com a autora, a lei é frequentemente negligenciada na AP. Para O'Leary (2021), o "*objeto material da Administração Pública é a Governança*", logo, compreender o direito público é condição *sine qua non*.

2. As redes de Governança

As redes de Governança são "*uma alternativa legítima à hierarquia e aos mercados*" (Rhodes, 2021).

As redes de Governança, adiante designadas por RdG, atuam em diferentes tipos e níveis de organizações, e utilizam o diálogo para construir relações e definir políticas públicas, no contexto da aprendizagem partilhada, da interdependência e do respeito mútuo (Klijn, 2008; Patapas et al, 2014 e Gash, 2022). Apesar de se tratar de um fenómeno relativamente novo, de acordo com Correia et al (2019), as primeiras experiências sobre redes remontam ao século XIX. Todavia, foi somente nos últimos anos que o estudo sobre redes começou a ganhar relevo, destacando-se entre os estudiosos da AP. Klijn (2008), refere que a ascensão das RdG teve origem no norte da Europa, particularmente no Reino Unido e Países Baixos, mas a literatura sobre redes estendeu-se a toda a Europa, e tem vindo a crescer.

2.1. Conceito e caracterização

Klijn (1996), considera que existem três singularidades comuns a todas as abordagens de RdG: *a dependência entre atores, os processos de interação*, dependentes das relações de poder, e *as instituições*, enquanto regras de conduta que emergem dos padrões de interação. Rhodes (1996:660), definiu como fundamentais as seguintes características de RdG: *interdependência entre organizações* - a Governança é mais abrangente do que o Governo, por integrar atores dos setores públicos e privado, e da comunidade civil; *interação contínua entre os membros das redes* - derivada da regular partilha de recursos e negociação de objetivos; *interações baseadas na "teoria dos jogos"* - por estarem alicerçadas na confiança, e assentes em normas negociadas e anuídas previamente pelos membros que integram as redes; e *um grau significativo de autonomia do Estado* - as redes não estão na direta

dependência do Estado, ou seja, são auto-organizáveis. Porém, o Estado deve interceder na gestão das redes, ainda que indiretamente.

Para Klijn et al (2016), as RdG são “*padrões mais ou menos estáveis de relações sociais entre atores mutuamente dependentes, que se agrupam em torno de problemas políticos, um programa político e/ou um conjunto de recursos que são formados, mantidos e alterados por meio de interações*”. Artiles et al (2010), referem que a “*estrutura da Governança moderna não se caracteriza pela sua hierarquia, mas pela autonomia organizativa dos atores, pela participação e pela criação de redes inter-organizacionais*”. Assim, Klijn (2008) afirma que podem distinguir-se três formas de abordagens de RdG: *redes de políticas*, com origem na ciência política, centra-se nos atores com participação em redes políticas, e nos que têm poder e participam nas decisões; *implementação de políticas e prestação de serviços*, com base no saber organizacional, fixa-se na criação de redes para a prestação de serviços ou aplicação de políticas; e *redes de Governança*, foca-se nas relações de cooperação de redes existentes que envolvem iniciativas políticas, e na sua regular monitorização.

De acordo com Börzel (2005) e DeLeon (2009), os Estados democráticos modernos de bem-estar, há muito que se caracterizam por não serem hierárquicos. O modo de Governança resulta de uma ação conjunta, incluindo redes formais e informais dos setores público e privado, ou seja, resultam de uma complexa rede de organização. Conforme refere Keast (2022), a Governança em rede representa uma “*forma comunitária de organização social*”, onde aspetos como a confiança e a partilha interagem para conseguir atingir os resultados definidos.

As RdG constituem uma forma de proporcionar uma gestão pública mais democrática, por implicarem a melhoria de coordenação dos níveis “horizontal e vertical” (Rhodes, 2015). Bilhim (2019:67-68), refere ainda que as RdG vieram auxiliar na superação das restrições e limitações adstritas à democracia representativa, dado o elevado grau de interdependência horizontal permitir que os atores participem ativamente nos processos. Por outro lado, as organizações atuam em ambientes contextuais de incerteza e complexidade, sendo, por isso, necessário criar condições que permitam oferecer respostas adequadas e de natureza transversal (Keast, 2022). Também as novas exigências e o gradual envolvimento dos cidadãos na gestão pública, fazem com que as organizações públicas não consigam alcançar os objetivos propostos de forma isolada, devendo, como tal, considerar as redes como princípio da Governança. A combinação de conhecimentos multidisciplinares, assente na ética e no diálogo, fazem com que as relações interpessoais evoluam e sejam fortalecidas, e visem atingir os objetivos preconizados de forma mais abrangente e inovadora (Natário et al, 2015; Silvestre, 2019:48; Voet et al, 2020 e Keast, 2022). Têm ainda subjacente a negociação contínua e a partilha de recursos, traduzindo-se no aumento dos recursos disponíveis e, conseqüentemente, em ganhos de eficiência. A partilha de conhecimento sobre um determinado setor, bem como o *modus operandi*, permite a

eliminação de tarefas que são comuns, e possibilitam uma redução nos custos para a obtenção dos objetivos propostos (Klijn, 2008 e Rhodes, 2015).

Contudo, para que se verifique o aumento da competitividade através da produtividade, o Estado deve efetuar um acompanhamento regular das redes, ainda que seja de forma indireta ou minimalista, conforme refere Rhodes (1996:660). A existência de redes não tem apenas subjacente a proximidade e a partilha de conhecimentos para atingir um ou mais objetivos em comum, mas sim uma estratégia que visa compensar a ausência do Estado (Natário et al, 2015). Como tal, o Estado deve criar medidas políticas e estratégias que atendam às especificidades das diferentes escalas, nacional e local, conciliando as estratégias *top-down* com os processos *bottom-up* (Almeida et al, 2018).

2.2. Redes de Governança Local

Para as Nações Unidas, a Governança ao nível local é considerada como um *“conjunto de instituições, mecanismos e processos por meio dos quais cidadãos e grupos articulam os seus interesses e necessidades, utilizam a mediação para resolver as suas diferenças e exercer os seus direitos e obrigações a nível local”*. Observa como elementos importantes a participação dos cidadãos, as parcerias entre atores sociais, a capacidade de influência dos atores locais em diferentes setores, o elevado fluxo de informação, a responsabilidade institucional e um maior cuidado com as pessoas mais carenciadas (UNDP, 2004:4). A par disto, a Comissão Europeia tem instigado as instituições europeias a aumentar a autonomia da Administração Local nos seus Estados-Membros, a fim de obter resultados mais eficazes em questões de desenvolvimento. Defende que a Administração Local afigura-se uma representante chave na prestação de serviços públicos às populações, assim como na gestão dos territórios, numa ótica de boa Governança (CE, 2016).

Segundo Araújo (2003), *“A Administração Local moderna está a tornar-se numa rede de ligações verticais e horizontais entre organizações de todo o tipo, públicas, privadas, com e sem fins lucrativos e voluntárias”*. Lamidi et al (2020), consideram a Governança local uma preocupação universal, por compreender uma colaboração que incita a interação entre o Poder Local e os sectores, publico e privado, e a sociedade civil, na tomada de decisão e na prestação de serviços públicos. Para Sousa et al (2018) e Silvestre (2019:48), é ao nível local que são prestados a maioria dos serviços aos cidadãos, e onde o envolvimento das organizações tende a ser superior, contribuindo para a eficiência e eficácia das redes. Em resultado desta proximidade, a Administração Local detém um papel privilegiado que lhe permite realizar uma Governança de vizinhança, e garantir um desenvolvimento mais sustentado e integrado dos seus territórios. Para os autores, Administração Local deve, com regularidade, facilitar a coordenação dos diferentes *atores* que intervêm no território num determinado domínio de ação, bem como conciliar essas e outras ações noutros domínios ou setores de atividade, mas que lhe estão

associadas. Esta coordenação garante a necessária eficácia das redes ao nível local, para que os resultados possam, efetivamente, repercutir-se em quem mais precisa.

Por outro lado, as redes locais permitem criar condições ao surgimento de novos negócios, fomentam a cooperação e a competição na procura de recursos, a par da adoção de novas práticas e estratégias de Governança, que visam tornar as comunidades locais mais resilientes, eficientes e empreendedoras, respondendo aos novos desafios de competitividade territorial (Santos et al, 2010; Rodrigues, 2010 e Natário et al, 2015). Silvestre (2019:75), defende que as redes “*são a chave da reforma do futuro*” para os territórios locais, nomeadamente os que se localizam em meio rural, pois permitem assegurar aos cidadãos maior equidade no acesso aos serviços públicos.

Porém, a coordenação destas redes pode revelar-se complexa, nomeadamente pela sua diversidade. Assim, e para que possam ser atingidos os objetivos, as redes devem estabelecer-se, desde logo, num processo de negociação e mediação constantes, numa relação de confiança mútua, e no estabelecimento de regras explícitas e transversais, e não numa unidade de comando, própria das relações hierárquicas subjacentes ao modelo dos burocratas (Araújo, 1998).

2.3. Redes: desafios e implicações

Conforme referido, na literatura sobre gestão pública tem vindo a ser dada maior atenção às RdG. Trata-se de uma abordagem que tem por base impulsionar a definição de políticas, a prestação de serviços e a criação de ideias inovadoras (Keast, 2022). Todavia, este envolvimento nem sempre revela a necessária cooperação entre os interessados, e nem sempre é facilitador das melhores soluções ou de processos mais democráticos (Klijn, 2008). Segundo Keast (2022), para esta situação contribuem os atores que integram as RdG visando prosseguir interesses próprios e não comuns, como seria expectável, promovendo a exclusividade em detrimento da inclusividade, e limitando o conhecimento e os recursos. Bilhim (2019:67-68), refere ainda a dificuldade em conciliar as redes com as formas mais verticais de responsabilização presentes na democracia representativa, já que os detentores de cargos eleitos têm mais poder sobre as decisões finais.

Para Klijn et al (2016), a interação entre os diferentes atores torna os processos complexos e mais difíceis de gerir, quando comparada com outras abordagens mais tradicionais, na medida em que exige diferentes estratégias de gestão. Neste sentido, distinguem três tipos de complexidade que caracterizam as RdG: *complexidade substantiva* - motivada pela incerteza e pela falta de consenso relativamente à natureza dos problemas e respetivas soluções. A criação de políticas e a prestação de serviços no setor público, envolvem um vasto conjunto de atores com perceções e interpretações diferentes da informação disponível; *complexidade estratégica* – os atores têm liberdade para optar pela estratégia que julgam ser a mais adequada, fundamentada na sua própria perceção que, por vezes, outros atores desconhecem. Esta situação leva ao surgimento de várias estratégias, dificultando

o processo de gestão dentro da rede; e *complexidade institucional* - os atores que integram as redes, por norma, exercem funções em diferentes instituições, o que dificulta a interação dos mesmos, na medida em que estão habituados a trabalhar em instituições ancoradas em diferentes estruturas legais, e com convicções e práticas informais profundamente enraizadas.

Araújo (1998) e Keast (2022), referem que numa rede com um elevado número de atores é difícil perceber quem contribui mais ou menos para o “dano”, levando a perda de supervisão, de direção e de responsabilização. Voet et al (2020), acrescentam que as ligações entre os atores são assimétricas, uma vez que envolvem diferentes valores e interesses que podem gerar conflitos. Porém, e conforme defendem Klijin e Koppenjan (2016), estes problemas não devem ser vistos como irresolúveis, mas sim como um desafio. Para tal, as RdG devem ser desenhadas com base na interdependência, no estabelecimento de regras explícitas, transparência e responsabilização (Keast, 2022), ou seja, devem ter por base premissas que lhe garantam a sua sustentabilidade, numa clara identificação de responsabilidades, no compromisso de todos os intervenientes pugnarem pela obtenção dos objetivos comuns, e na integração dos atores de forma holística e sistémica (Araújo, 2007; Massuanganhe, 2019 e Bilhim, 2019:71). Revela-se ainda necessária uma regular monitorização, sob uma coordenação de liderança que se pretende atenta, facilitadora e preocupada com a construção e manutenção das relações, e não estar apenas voltada para o “comando e controlo” (Keast, 2022 e Gash, 2022). Um líder, para além de garantir a coordenação criteriosa da rede, deve ainda assegurar a mediação, legitimidade, negociação, credibilidade e a gestão de eventuais conflitos que possam surgir (Rodrigues, 2010; Keast, 2022 e Gash, 2022).

Outros autores, como Osborne (2006) e Koppenjan (2012), reconhecem a complexidade de gerir os múltiplos atores nos processos de gestão das RdG, e defendem que as “misturas híbridas” são a melhor forma de combinar redes com outros modelos de Governação. Para Koppenjan (2012), *"A Governação de redes não funciona independentemente de disposições hierárquicas e do tipo NPM. Pelo contrário, atua em concertação com estes arranjos, como uma componente necessária e decisiva de uma montagem híbrida mais abrangente"*.

Capítulo II – Redes de Governança e desenvolvimento local

No capítulo anterior observamos que os modelos de gestão pública, desde o mais tradicional ao mais contemporâneo, tiveram como propósito a melhoria da prestação de serviços públicos. Na Governança atual, as RdG constituem uma forma de gestão pública mais democrática, tendo implícita a participação pública, e a garantia de maior equidade no acesso aos serviços públicos prestados aos cidadãos.

O processo de descentralização promovido pelo Estado nos últimos anos, tem contribuído para que este deixe de ser visto como um agente unificador do poder e da decisão, transferindo muitas das funções que lhe estavam subordinadas para os Municípios. Estes, por sua vez, assumem-nas com maior eficiência, na medida em que retiram proveito da proximidade e do conhecimento que detêm dos seus territórios (Frey et al, 2005 e Bilhim, 2019:63-67). Em face desta crescente responsabilidade que vem sendo assumida pelos Municípios, este capítulo visa analisar o papel das RdG na gestão de políticas públicas, em prol do desenvolvimento local.

1. O papel das redes de Governança no desenvolvimento local

Os Governos locais sofreram uma acentuada evolução durante as últimas duas décadas, facto que tem contribuído para a introdução de inúmeras mudanças na sua organização administrativa (Silva, 2017). Como resultado, o Poder Local é hoje confrontado com problemas mais complexos, cuja resolução exige a implementação de políticas assentes numa gama de competências e de conhecimentos mais especializados, e em estruturas devidamente coordenadas, de modo a responder às necessidades dos residentes locais (Bilhim, 2019:72). Alves (2012), refere que o Poder Local passou a ter um papel indubitável na promoção do desenvolvimento económico e social dos seus territórios. A implementação de políticas que valorizam a participação dos atores locais, bem como o acolhimento de redes de parcerias locais, visam tornar os territórios mais inovadores e competitivos, e fomentam, em grande medida, o desenvolvimento local.

Para Arenilla (2011), as redes locais são mais abertas quando comparadas com as de nível superior, em virtude do tipo de políticas a adotar, bem como da natural integração que existe entre os ambientes social, cultural, político e institucional. Todavia, Correia et al (2019) defendem que o Poder Local não deve cingir-se ao cumprimento das atribuições que lhe são impostas pela Administração Central, mas sim tirar proveito do conhecimento que detêm dos seus territórios, e estarem munidos de um conjunto de valências que lhes permita coordenar todos os esforços provenientes dos diferentes atores locais em benefício do território. Para tal, as redes afiguram-se como *“uma forma evoluída de interação de atores no subsistema político-administrativo, cujo objetivo é exercer um poder de natureza política sobre a sociedade, a fim de a moldar de uma certa forma”* (Arenilla, 2011). Por sua vez, Alves (2012) refere que o poder político local deve gerir e coordenar todas as ações que visem o

desenvolvimento dos seus territórios, assumindo-se como ator privilegiado nas RdG, com responsabilização acrescida no impulso das parcerias, nomeadamente na convergência de estratégias políticas, moderação de relações e na mitigação de eventuais conflitos que ponham em causa a superação dos objetivos das redes.

1.1. No contexto das políticas públicas

As RdG podem atuar ao nível nacional ou transnacional, mediante a cooperação de organizações não governamentais com os diferentes Governos, com vista a resolver problemas de maior abrangência. Porém, é ao nível local que mais se evidenciam, fomentando a participação das organizações e da comunidade civil nos processos de políticas públicas (Schneider, 2016 e Bilhim, 2019:67-68). O processo adstrito à descentralização administrativa¹ na prossecução dos interesses próprios das populações locais, assim como o recurso às novas tecnologias de informação nos mais diversos setores, são fatores que muito têm contribuído para a acuidade das RdG na gestão dos processos de políticas públicas locais (Frey et al, 2005 e Arenilla, 2011).

Deste modo, a definição das políticas públicas deixou de estar apenas sob a responsabilidade do Estado, mas resultar de uma interação conjunta de vários atores provenientes dos mais distintos setores de ação e contextos sociais e políticos, e de diferentes níveis de operação (Klijn, 2011; Schneider, 2016 e Keast, 2022). Assim, as RdG podem ser vistas como “*novas formas de condução política*” (Schneider, 2016). Os autores referem ainda que esta relação de cooperação entre atores pode ser de tal forma intensa que, por vezes, é difícil de identificar a fronteira entre o público e o privado. O papel dos atores públicos passa a ser conciliado com o papel dos demais envolvidos, contrastando com o tradicional a que estavam habituados (Klijn, 2011; Schneider, 2016 e Keast, 2022).

Para Frey et al (2005), apesar das RdG encerrarem alguma imprevisibilidade e complexidade, são observadas como o meio de “*gestão e de coordenação social*” mais apropriado na resolução dos problemas das sociedades contemporâneas. Todavia, e conforme indica Arenilla (2011), em virtude do Estado se encontrar mais distanciado dos processos políticos, podem persistir alguns interesses não representados em prejuízo dos interesses de particulares, pondo em causa as políticas públicas que

¹ Em 16 de agosto de 2018, foi publicada a Lei-Quadro nº 50/2018, a qual estabelece “*o quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, concretizando os princípios da subsidiariedade, da descentralização administrativa e da autonomia do Poder Local*”. Com a aprovação deste diploma, concretizado mediante o Decreto-Lei nº 57/2019, de 30 de abril, preconiza-se a crescente legitimação das autarquias locais, afirmada numa lógica de descentralização e subsidiariedade, tendo em conta o melhor interesse dos cidadãos e das empresas que procuram da parte da AP uma resposta ágil e adequada.

lhes estão implícitas. Nesta medida, Correia et al (2019) defendem que as RdG devem ser acompanhadas de estudos que visem efetuar uma avaliação *ex ante* dos custos e benefícios alcançados, monitorizar as relações entre os diferentes atores durante todo o processo e, por fim, realizar uma avaliação *ex post*, que possibilite confirmar os resultados obtidos. De acordo com os autores, esta medida permite fazer reajustes, tornando-as mais eficazes.

1.2. No contexto do desenvolvimento social

As políticas de âmbito social exigem, cada vez mais, novas formas de atuação, envolvendo entidades integradas nas estruturas da Administração Central e nas estruturas da Administração Local, em particular as Autarquias Locais. Participam ainda inúmeras entidades que atuam em diferentes domínios e contextos sociais, tais como instituições privadas de solidariedade social, organismos e institutos públicos, entidades com fins lucrativos, e outras organizações que visam o desenvolvimento social num determinado território (Alves, 2012). De acordo com Almeida et al (2018), os Governos Locais passaram a recorrer com regularidade às RdG, sobretudo para promover *“abordagens inovadoras nas políticas de ação social no combate à pobreza e exclusão social”*. Castro et al (2002), referem ainda que é ao nível local que as redes reúnem as melhores condições para promover o desenvolvimento social, e poderem responder aos desafios das sociedades contemporâneas.

Alves (2012), alude que este novo modelo de “sociedade civil organizada”, atua em parceria e em rede, permitindo auxiliar a criação de objetivos estratégicos de atuação, na troca de sinergias, e numa melhor partilha de responsabilidades, para que as políticas sociais a implementar possam ser mais equitativas e acessíveis a quem delas verdadeiramente precisa. Para o autor, as redes promovem *“uma maior preocupação pela justiça e equidade social, através de uma atuação integrada em múltiplos domínios de intervenção, visando, em última instância, combater os fenómenos de pobreza e exclusão social”*. Partilha da mesma opinião Bilhim (2019:63-67), quando refere que as RdG são mais eficazes na análise e na resolução de problemas relacionados com questões sociais, na medida em que as soluções para estes problemas exigem o envolvimento de todas as partes interessadas e da sociedade civil, de forma a obter uma *“ampla resposta sistémica”*. Para Castro et al (2002) e Alves (2012), além do envolvimento dos atores na resolução de problemas sociais, mediante ações planeadas e concertadas, as RdG permitem ainda negociar projetos inovadores que visam impulsionar o desenvolvimento local. Consciencializar e mobilizar os atores locais a trabalhar em prol da dissipação dos problemas sociais que afetam os cidadãos em situação de risco ou de pobreza, promove o desenvolvimento local de um território de forma integrada e imparcial.

2. O “programa rede social” como modelo de rede local

O programa rede social surgiu no final da década de noventa, no contexto da superação do paradigma assistencialista e da afirmação de políticas sociais estabelecidas na nova forma de Governança, visando priorizar a irradiação ou atenuação da pobreza, e procurar novos caminhos no combate à exclusão social. Visava, igualmente, debruçar-se sobre áreas de ação como o emprego, economia, ação social, a educação, saúde, cultura e a habitação (Guerra et al, 2001). Paralelamente, impulsionava a consolidação de uma consciência coletiva dos problemas sociais de âmbito local, mediante a criação de parcerias e estratégias devidamente articuladas e apoiadas em diagnósticos sociais mais exigentes, envolvendo múltiplos e distintos atores locais. Pretendia-se formular políticas sociais que culminassem na adoção de medidas mais adequadas aos territórios. Esta articulação procurava também evitar a sobreposição de respostas a um dado problema, a falta destas, ou o seu desajuste às necessidades da população (Guerra et al, 2001 e Alves, 2012).

Na prática, esta rede enraíza um conjunto de princípios de ação que asseguram a coerência das estratégias de intervenção, bem como a funcionalidade do dispositivo criado e das ações desenvolvidas pelo programa. No âmbito da rede, estas ações orientam-se pelos princípios da “*subsidiariedade, integração, articulação, participação, inovação e igualdade de género*”, ou seja, apresentam-se como uma estratégia de intervenção social, apoiada num trabalho previamente delineado e concertado com os demais atores locais. Procura, assim, conferir eficácia ao trabalho desenvolvido pelas entidades locais, públicas e privadas, que interagem numa determinada área territorial (Castro et al, 2002), bem como contribuir para territórios mais inclusivos (Alves, 2012).

Por outro lado, este programa veio permitir dar um acentuado salto ao nível do planeamento social, passando a integrar os Planos *Diretores Municipais e possibilitar consolidar experiências de trabalho já ocorridas, na procura de outros caminhos e alternativas que visem reforçar medidas no o combate à pobreza e à exclusão social* (Godinho et al, 2012:56:80). De acordo com os autores, e face à “*emergência de novas problemáticas e às mudanças sociais que ocorrem a um ritmo acelerado*” (Guerra et al, 2001), trata-se de um programa imprescindível na aplicação de novos conceitos de inovação, com vista ao desenvolvimento social ativo. Godinho et al (2012: 13), refere ainda que este programa deixou de ser “*um fórum de atores de intervenções sociais para passar a ser, também, um dispositivo de planeamento e execução de políticas públicas participadas*”.

A sua criação data de finais da década de noventa, através da resolução do Conselho de Ministros nº 197/97, de 18 de novembro, alterada pela Declaração de Retificação nº 10-O/98, de 30 de Maio. Posteriormente, em 2002, com o objetivo de criar condições para sustentar o processo de implementação do programa rede social, foi publicado o Despacho Normativo nº 8/2002, de 12 de

fevereiro. Mais tarde, foi regulamentado pelo Decreto-Lei 115/2006, de 14 de Junho². Este Decreto já considerava o desenvolvimento em curso que antevia reforçar a transferência de competências da Administração Central para as Autarquias Locais (Alves, 2012). Procurou-se, desta forma, que as redes informais passassem a incorporar um certo carácter institucional, tendo sempre em consideração a entreajuda e a solidariedade já existentes, proveniente dos vizinhos, da família, das associações e de outros grupos de cidadãos mais alargados (Castro et al, 2002). Elinor Ostrom, refere que a confiança depositada na comunidade local, bem como a solidariedade existente, são mecanismos informais que auxiliam a superar os problemas sociais (Ansell, 2022).

Porém, e conforme alega Quick et al (2022), as preocupações com a desigualdade e a exclusão social ainda prevalecem nos dias de hoje, merecendo especial atenção nos processos de Governança. Deste modo, Alves (2012) entende que o programa rede social assume-se como modelo de organização e de trabalho em parceria, demonstrando uma maior eficiência e eficácia nas respostas sociais, e na rapidez na resolução dos problemas das populações mais carenciadas.

² O Decreto-Lei 115/2006, de 14 de Junho, consagra os princípios e os objetivos da rede social, bem como a constituição, o funcionamento e as competências dos seus órgãos.

Parte II – Desenho da investigação, tratamento e análise de dados

Capítulo III – Estudo de caso: As redes de desenvolvimento social do Município de Oeiras

No capítulo II observamos o papel das RdG no desenvolvimento local, nomeadamente no incremento da participação de diferentes atores aquando dos processos de definição das políticas públicas, tornando-os mais participativos e democráticos. Vimos também que o programa rede social reúne um conjunto de atores locais que trabalham de forma coordenada e concertada, com o objetivo de promover o desenvolvimento social integrado de um determinado território.

Este capítulo centra-se na descrição e na análise de duas RdG locais do Município de Oeiras, ora em diante designado por MO, uma de índole formal e outra informal, mas com o mesmo propósito: contribuir para o desenvolvimento social integrado do Município. É ainda efetuada a descrição da estratégia metodológica para o caso de estudo, apresentando os objetivos e as hipóteses em investigação, assim como o método utilizado na recolha de dados para posterior análise e tratamento.

1. Município de Oeiras - indicadores - chave

Com base na informação disponibilizada pela base de dados PORDATA³, segue-se uma breve síntese de indicadores-chave que ajudam a conhecer a evolução sentida no Município nos últimos anos, visando o seu desenvolvimento. Para melhor explicação gráfica da informação que se segue, junta-se o “anexo A” como parte integrante deste trabalho.

População - de acordo com os censos de 2021, a população residente no concelho de Oeiras é de 171.760 mil habitantes, tendo-se registado um decréscimo de 0,2%, relativamente a 2011 (anexo A1). Esta diminuição incidiu na população jovem e em idade ativa, já que a população com mais de 65 anos registou um aumento de 4,8%. Em termos de densidade populacional, em 2021 Oeiras era o 4º concelho da AML com maior densidade, 3.745 habitantes por km² (anexo A2);

Educação – entre 2009 e 2019, a percentagem de alunos do secundário que desistiram ou que não transitaram de ano, diminuiu de 20% para 15,6% (anexo A3). Em 2019, Oeiras ocupava o segundo lugar ao nível da escolaridade dos trabalhadores por conta de outrem na AML, superado apenas por Lisboa (anexo A4);

Saúde – entre 2009 e 2020, registou-se um aumento em 0,9% do número de empresas não financeiras do setor da saúde e apoio social (anexo A5). Em termos de mortalidade, Oeiras apresentava

³ PORDATA - criada em 2009, é uma base de dados de Portugal organizada e desenvolvida pela Fundação Francisco Manuel dos Santos. Visa recolher, organizar, sistematizar e divulgar a informação sobre múltiplas áreas da sociedade para Portugal, Municípios e países europeus. Colaboram com a PORDATA mais de sessenta entidades oficiais, entre as quais se destaca o Instituto Nacional de Estatística (INE).

a taxa mais baixa da AML entre os 70 e os 79 anos, 1,9%, quando comparada com a AML, 2,3% (anexo A6);

Proteção social – o número de indivíduos abrangidos pelo rendimento mínimo garantido e rendimento social de inserção da segurança social, entre 2009 e 2020, diminuiu de 3.798 para 1.767, correspondendo a 1,2% da população residente com mais de 15 anos em 2020 (anexo A7). Trata-se do segundo concelho onde este apoio é menor, sendo apenas superado por Mafra, com 1,1 da população residente, mas muito abaixo da média da AML, com 2,9% da população residente (Anexo A8);

Habitação e condições de vida – segundo os censos 2021, Oeiras tinha 73.022 apartamentos ou moradia de residência habitual, em que 63,7% eram casa própria. Entre 2009 e 2019, o valor médio de venda das propriedades urbanas aumentou de 154.467 mil euros para 228.897 mil euros, correspondendo a uma subida de 48% (anexo A9). Em 2019, foi o terceiro Município da AML onde o valor médio das propriedades rústicas e urbanas transacionadas foi mais caro (anexo A10);

Mercado de trabalho – em 2020, estiveram, em média por mês, 4826 desempregados inscritos no centro de emprego, o que corresponde a uma descida de 6% em comparação com 2009 (anexo A11). Este número corresponde a 4,5% da população em idade ativa, abaixo da média da AML, com 5,6% (anexo A12).

Poder de compra - o poder de compra *per capita*, registou uma acentuada descida entre 2009 e 2019, passando de 185,3% para 153,1% (anexo A13). Em 2019, Oeiras apresenta-se como o segundo Município com mais poder de compra do país, apenas superado por Lisboa com 205,6% (anexo A14);

Criminalidade – entre 2009 e 2020, o número de crimes baixou de 5722 para 3994, o que corresponde a uma diminuição de 43,26% (anexo A15). Em 2020, foi a terceira menos elevada da AML, com cerca 22,5 crimes por mil habitantes, quando comparada com os 31,1 crimes por mil habitantes na AML (anexo A16);

Administração Local – entre 2009 e 2020, o número de funcionários cresceu de 1765 para 2707⁴, correspondendo a um aumento de 53,4% (anexo A17). Em 2020, Oeiras ocupava a quinta maior taxa de trabalhadores da AP local da AML por habitante (anexo A18). Em 2019, arrecadou 99.959 milhões de euros de receita, e foi o segundo Município da AML a arrecadar mais receita em impostos face às outras receitas (anexo A19).

⁴ Este aumento deveu-se, em parte, ao facto dos funcionários que trabalham nos jardins de infância e escolas do ensino básico público, passarem a integrar o quadro de funcionários do Município, no âmbito da mais recente descentralização administrativa.

2. Caracterização das redes de desenvolvimento social

Neste ponto, é feita a análise e a descrição das RdG locais de âmbito social, a rede social de Oeiras e a rede programa Oeiras solidária, que visam contribuir para o desenvolvimento social integrado do MO e, conseqüentemente, para o desenvolvimento do território.

2.1. Rede social de Oeiras

A rede social de Oeiras, doravante designada por RSO, foi constituído em maio de 2003, com base nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97, de 18 de novembro. Mais tarde, em janeiro de 2007, foi aprovado o regulamento interno do CLAS⁵ de Oeiras, e publicado através do Decreto-Lei 115/2006, de 14 de Junho. Em novembro de 2015, o regulamento interno foi objeto da primeira revisão, de modo a adaptar-se às transformações que haviam ocorrido no território. Mais recentemente, face ao trabalho desenvolvido e às necessidades verificadas no terreno, mostrou-se necessário efetuar uma nova revisão, tendo sido aprovado novo documento em dezembro de 2021 (CLAS, 2021).

A RSO é constituída pelos presidentes de Câmara Municipal e Juntas de Freguesia, e pelas *“entidades ou organismos do sector público, nomeadamente os tutelados pelos membros do Governo nas áreas do emprego, segurança social, educação e saúde”* (artigo 21º). Mas é também constituída *“por entidades públicas e privadas com ou sem fins lucrativos, com intervenção direta ou indireta na área social e que a ele adiram de livre vontade”*. Trata-se de um processo que visa permitir a análise, a discussão e a partilha de informação na definição de políticas públicas, quer sejam, *“nacionais, regionais e/ou locais, em prol de um concelho socialmente mais coeso e igualitário”*. As decisões devem ser tomadas tendo em consideração as informações prestadas pelos membros que compõem a rede (CLAS, 2021).

De acordo com esta última revisão, a suspensão definitiva dos membros passa a efetivar-se sempre que falem a três sessões plenárias consecutivas. Decorrido um ano, esse membro poderá regressar à rede, mediante envio de novo pedido de adesão e respetiva aprovação pelo CLAS de Oeiras (artigo 17º). Atualmente, fazem parte da RSO 205 membros (CLAS, 2021).

⁵ Conselho Local de Ação Social (CLAS) – *“É o órgão dinamizador da rede social que se apresenta como plataforma de participação, representação, articulação e congregação de esforços das várias entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos que a todo o momento a ele queiram aderir. São constituídos com o objetivo de garantir a implementação de iniciativas de desenvolvimento social local, com vista a uma maior eficácia e racionalização de meios na erradicação da pobreza e da exclusão social”* (<https://www.seg-social.pt/acesso-aos-concelhos-locais-de-accao>).

2.2. Rede Programa Oeiras solidária

A rede Programa Oeiras Solidária, doravante designada por rede POS, surge em 2004, mediante a celebração de um protocolo entre o MO e 15 empresas fundadoras. Trata-se de uma plataforma *networking* colaborativa e multissetorial, de iniciativa municipal, que associa, de modo voluntário, entidades de referência do mundo empresarial e da sociedade civil. O objetivo prende-se com a criação de canais de proximidade e de cooperação na articulação da disponibilidade empresarial na área da responsabilidade social, através da partilha de experiências, saberes e recursos, visando a promoção e a salvaguarda do desenvolvimento local (POS, 2016).

Considerando a maturidade alcançada pela rede desde a sua implementação, foi sentida a necessidade de a adequar à estratégia adotada pelo Município e às orientações e paradigma vigentes, mediante a elaboração de um regulamento. Foram assim espoletados esforços no sentido de repensar o seu funcionamento, otimizando a sua metodologia e alargando o seu âmbito de atuação. Em resultado de um trabalho estruturado e participado, tendo por base o conhecimento adquirido ao longo de mais de uma década, o regulamento da rede POS foi aprovado pela Câmara Municipal em reunião ordinária realizada a 23 de março de 2016 e, posteriormente, publicado na 2.ª série do Diário da República, de 26 de julho de 2016 (POS, 2016). O MO apresenta-se como o parceiro mediador da rede (artigo 8º), fazendo o enquadramento dos benefícios da partilha estabelecida entre as empresas e os agentes locais no território municipal, devendo ainda, conforme alínea b) do mesmo artigo, “*estimular e promover a implementação de políticas de responsabilidade social*” (POS, 2016).

Conforme disposto no POS (2016), esta rede define o seu modelo de funcionamento e gestão assentes na partilha e cooperação, na transparência, equidade e responsabilização, de forma a permitir um maior impacto positivo no território (artigo 4º). O funcionamento desta rede prevê, igualmente, vários momentos de auscultação/participação dos membros na avaliação do programa e na introdução de boas práticas e de melhorias inovadoras, visando maior eficiência dos meios de resposta às necessidades das populações locais (artigos 5º, 9º, 11º e 15º).

A rede POS procura, assim, contribuir para a definição e aplicação de políticas públicas setoriais, nomeadamente de responsabilidade social, através de um trabalho integrado e participado. Atualmente, integra 185 membros, com especial incidência nas áreas da inovação, investigação, formação, capacitação e consultoria (Home - Oeiras Solidária (cm-oeiras.pt)).

3. Metodologia

Um dos métodos de investigação de RdG que nos permite obter uma imagem dos atores considerados centrais ou periféricos nas redes, bem como a forma como interagem uns com os outros, respeita ao método de investigação quantitativa com recurso a inquéritos por questionário. Trata-se de uma técnica de investigação que permite responder aos objetivos e às hipóteses em investigação, através da recolha sistemática de dados (Carmo et al e Klijn, 2008).

No presente estudo, e de forma a desenvolver a análise empírica, a estratégia metodológica adotada consiste em conhecer a opinião dos membros que integram as duas RdG. Para tal, foram realizados inquéritos por questionário e entrevistas semidiretivas, para obter respostas que permitam avaliar a participação dos atores que as integram, bem como o seu contributo na definição e avaliação de políticas públicas, e de outras medidas que visam o desenvolvimento social integrado do MO.

3.1. Justificação do estudo e objetivos

De acordo com Fonseca et al (2019), são vários os teóricos que têm vindo a debruçar-se sobre o modelo da NPG, e a defender que as RdG promovem uma gestão e uma coordenação mais eficaz e transparente, entre o Poder Local e as entidades, públicas e privadas, e a sociedade civil, revelando-se decisivas na mutualidade de informação, assim como na definição e concretização de políticas públicas. Referem também que o funcionamento das RdG tem subjacente valores e princípios que permitem estabelecer relações de cooperação de forma integrada e transversal, que facilitam a implementação de políticas públicas, com conseqüente promoção do desenvolvimento local.

O enquadramento teórico revela ainda que as RdG contribuem para o aumento da cidadania ativa e participativa, e para uma melhor responsabilização, equidade e transparência. Porém, também há quem defenda que a gestão das redes é complexa, designadamente na conciliação destas com as formas mais verticais de responsabilização, e no esforço de gestão necessário que assegure a boa articulação dos atores. Por outro lado, e apesar da crescente atenção que tem vindo a ser dada às RdG nos últimos anos, assumindo hoje um papel fundamental no bem-estar social, constata-se que ainda existem poucos estudos que comprovem o seu contributo na obtenção de territórios mais coesos e desenvolvidos, o que vem reforçar a pertinência deste estudo.

Assim, com base nestes pressupostos, delineou-se como objetivo geral deste trabalho, avaliar o contributo da "Rede Social de Oeiras" e da "Rede Programa Oeiras Solidária", no desenvolvimento social integrado do MO.

Compreende ainda como objetivos específicos:

- observar se a "Rede Social de Oeiras" e a "Rede Programa Oeiras Solidária", compreendem princípios subjacentes aos modelos burocrático e NPM;

- listar medidas que visem contribuir para melhorar o desempenho da "Rede Social de Oeiras" e da "Rede Programa Oeiras Solidária".

3.2. Hipóteses de investigação

É ao nível local que o envolvimento das entidades e da sociedade civil tende a ser superior, contribuindo para a dinâmica das redes locais e, conseqüentemente, para um desenvolvimento mais sustentado e integrado dos territórios. Neste contexto de proximidade, o Poder Local deve assumir a coordenação dos diferentes atores que intervêm no território, para que os resultados possam, efetivamente, repercutir-se de forma equitativa em quem mais deles precisa, visando, de igual modo, a inclusão e coesão social.

Neste contexto, e com base nos objetivos indicados, formulou-se a seguinte questão de investigação para auxiliar na orientação do estudo:

A "Rede Social de Oeiras" e a "Rede Programa Oeiras Solidária", têm contribuído para o aumento da responsabilização social na promoção do desenvolvimento social integrado do Município?

Para responder à questão de investigação, elencaram-se as seguintes hipóteses:

H1: se as redes garantem a participação da comunidade civil no desenvolvimento local;

H2: se as redes ajudam a identificar e a mitigar os problemas sociais;

H3: se as redes participam nos processos de políticas públicas com incidência no Município;

H4: se as redes promovem o desenvolvimento social integrado.

3.3. Recolha de informação

Conforme referido, a recolha de informação para o estudo de caso foi, sobretudo, obtida com recurso à aplicação *online* de dois inquéritos por questionário⁶ (anexos C), dirigidos a todos os membros que integram a RSO e a rede POS. Estes questionários visaram recolher um conjunto de informações de carácter qualitativo e quantitativo sobre o funcionamento das redes, nomeadamente ao nível da participação pública, da articulação das redes com as políticas setoriais com incidência no Município, e do seu contributo para o desenvolvimento social e integrado do território.

Nos inquéritos por questionário, a maioria das questões foram realizadas com recurso à escala de *Likert* de cinco pontos, ou seja, perguntas fechadas com opções de respostas pré-preenchidas, sendo uma das opções de resposta neutra. Outras de resposta aberta, para os inquiridos expressarem a sua opinião sobre as dimensões em estudo. Na elaboração dos questionários, foram consideradas as

⁶ Os questionários foram realizados tendo por base o estudo: *Governança e Políticas Públicas em Territórios de Baixa Densidade*, da discente, Maria da Conceição da Silva Nunes de Matos, para a Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em AP - ISCTE, 2013.

seguintes dimensões de análise: *caracterização da pessoa que responde* – aferir qual a natureza da sua função principal nas redes e as habilitações literárias; *organização e funcionamento das redes* – avaliar as redes ao nível da articulação dos atores (horizontal e vertical), participação da comunidade civil e partilha de informação e de recursos; *atividade das redes* – avaliar as redes ao nível da planificação das atividades desenvolvidas na identificação de problemas sociais, e na concretização de medidas que visem a sua resolução e/ou mitigação; *o papel das redes na definição e articulação de políticas* – avaliar a articulação da atividade das redes na definição das políticas públicas setoriais com incidência no Município; *rede social de Oeiras v/s rede programa Oeiras solidária* – avaliar a cooperação mútua das redes, em prol do desenvolvimento social integrado do Município.

As entrevistas semidiretivas foram dirigidas ao MO, como membro responsável pela liderança de ambas as redes, e a dois membros considerados participativos: a Misericórdia de Oeiras da RSO, e a empresa DELL da rede POS. No MO, as entrevistas foram dirigidas à vereadora responsável pelo pelouro da área social, exercendo um cargo político, e às duas técnicas responsáveis pela gestão de ambas as redes. Procurou-se, desta forma, conhecer a opinião destes membros quanto ao funcionamento das redes, bem como colher algumas sugestões/medidas a implementar, que visem melhorar o contributo de ambas no desenvolvimento social integrado do Município.

4. Limitações e dificuldades do estudo

Uma das limitações desta dissertação, prendeu-se com a pouca existência de estudos sobre as RdG, nomeadamente através de inquéritos por questionário, já que a maioria dos estudos que existem, foram realizados com recursos a entrevistas. Todavia, a limitação considerada mais crítica foi, sem dúvida, a dificuldade em obter respostas aos inquéritos por questionário, remetidos via online aos 390 membros que integram as duas redes. Embora o enquadramento teórico observe que a proximidade ao nível local facilita e reforça a participação pública na definição e no acompanhamento das políticas públicas, o presente estudo não é revelador desse mesmo interesse. Na realidade, este processo revelou-se extremamente difícil, complexo e longo. Para persuadir a maioria dos membros que responderam aos inquéritos por questionário, foi necessário sensibilizá-los através do envio reiterado de emails e de dezenas de telefonemas e de mensagens (por SMS e por WhatsApp). Este esforço perseverante foi realizado pela discente, pelas técnicas da MO que gerem as redes, e pelas Uniões e Juntas de Freguesia durante, aproximadamente, dois meses.

Ainda assim, e apesar do esforço conjunto, o número de respostas ficou aquém do esperado, não sendo representativo da “população” em estudo, o que revela bem a dificuldade em realizar estudos desta natureza com recurso a inquéritos por questionário, mesmo que estes decorram em meio local.

Capítulo IV – Análise do estudo de caso e tratamento de dados

No capítulo anterior, procedeu-se à análise das RdG de âmbito social com incidência no MO: a RSO e a rede POS. Foi ainda traçado o desenho da investigação, as justificações, os objetivos, as hipóteses e as dificuldades atinentes ao estudo.

O presente capítulo respeita à análise das respostas obtidas nos inquéritos por questionário, dirigidos aos membros que integram as duas redes, e das entrevistas semidiretivas dirigidas a membros considerados “chave”. Por último, a discussão dos resultados, de forma a validar as hipóteses em estudo e a responder à questão de investigação.

1. Análise dos resultados dos inquéritos por questionário

Os inquéritos por questionário foram remetidos por email no dia 17 de maio a todos os membros que integram a RSO e a rede POS. Estiveram disponíveis para resposta online até 16 de julho, ou seja, aproximadamente dois meses. As entrevistas foram realizadas presencialmente durante o mês de setembro. A análise quantitativa dos dados foi efetuada com recurso à aplicação *Excel 2019 - software da Microsoft Office Professional Plus 2019*.

Dos 205 membros que compõe a RSO, foram obtidas 94 respostas, correspondendo a 45,8 % dos inquiridos. Na rede POS, dos 185 membros, apenas responderam 23, o que corresponde a 12,4 % dos inquiridos. Assim, os resultados alcançados não conferem um nível de confiança igual ou superior a 95%, ou seja, com uma margem de erro igual ou inferior a 5%, como seria desejável. De acordo com o número de membros que constituiu a amostra, seria necessário obter, no mínimo, 134 respostas na RSO e 126 na rede POS (aplicação *Sample Size Calculator by Raosoft, Inc.*)⁷. Porém, conforme referido no capítulo anterior, este estudo revelou-se muito complexo, impossibilitando que se extrapolassem as respostas alcançadas. Assim, a margem de erro na RSO é de 7%, e na rede POS é de 19%.

1.1. Caracterização da pessoa que responde

Na presente dimensão, procurou-se conhecer a natureza da função principal que os membros desempenham nas redes, e as respetivas habilitações literárias.

Relativamente à função que desempenham, na RSO, a função principal que mais se destaca é a de “técnico”, com 54%, e de “dirigente” com 44% (gráfico 1). Na rede POS, a função de “dirigente” atinge os 43%, seguida da opção “outra”, com 30% (gráfico 2).

⁷ Sample size calculator from Raosoft, Inc – aplicação utilizada para calcular a amostra representativa e margem de erro em estudo.

➤ Natureza da função principal

Gráfico 1 – Rede Social de Oeiras

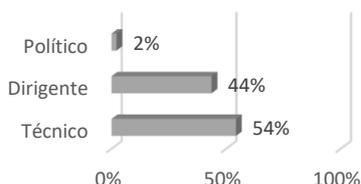
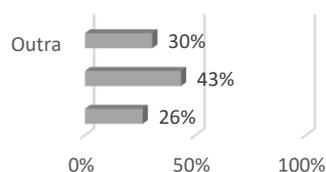


Gráfico 2 – Rede Programa Oeiras Solidária



No que concerne às habilitações académicas, na RSO, a maioria detém “licenciatura”, 64%, seguida de “mestrado”, 23% (gráfico 3). Na rede POS, o cenário é semelhante, com 65% e 17%, respetivamente. Porém, verifica-se que 9% possui “doutoramento” (gráfico 4). O secundário, revela valores baixos em ambas as redes.

➤ Habilitações literárias

Gráfico 3 - Rede Social de Oeiras

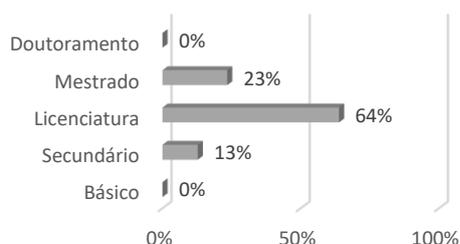
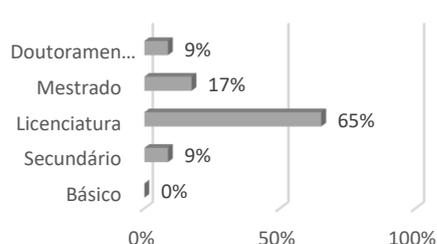


Gráfico 4 – Rede Programa Oeiras Solidária



1.2. Organização e funcionamento das redes

Nesta dimensão, pretende-se avaliar a organização das redes, bem como o seu funcionamento ao nível da articulação, participação da comunidade civil e partilha de informação e de recursos.

Na RSO, destaca-se a “adesão espontânea”, com 41%, seguida de “convite por parte de um membro da rede”, com 29%. De realçar que 18% respondem “não sabe” como aderiu (gráfico 5). Na rede POS, destaca-se a “adesão espontânea”, com 52%, seguida de “convite por parte da entidade gestora”, com 35% (gráfico 6). Em ambas as redes, verifica-se que a adesão fez-se, sobretudo, de forma espontânea ou por convite.

➤ Adesão dos membros às redes

Gráfico 5 - Rede Social de Oeiras

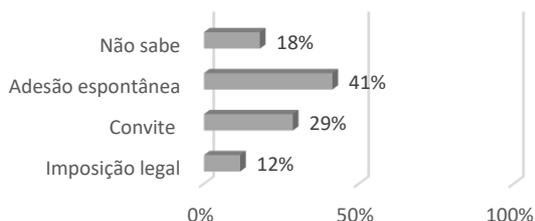
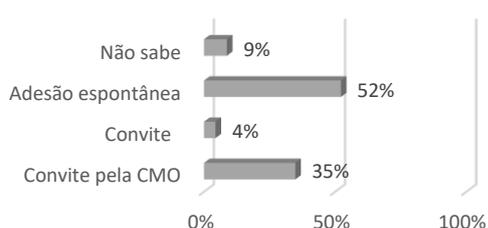


Gráfico 6 - Rede Programa Oeiras Solidária



No que concerne à tomada de decisão, na RSO, 60% dos membros referem que esta ocorre “sempre” ou “quase sempre” por consenso, e 73% mediante votação. 29% alegam que “nunca” é tomada por determinação do gestor da rede e, apenas 19% referem que, “algumas vezes”, recai sobre o gestor da rede (gráfico 7 – anexo B). Na rede POS, 48% referem que é “sempre” ou “quase sempre” por consenso, e 22% “algumas vezes” por negociação. 22%, aludem que, “algumas vezes”, recai sobre o gestor da rede (gráfico 8 - anexo B). Este resultado mostra que, na generalidade, as decisões são tomadas com base em processos mais democráticos. Porém, a opção “não sabe” mostra-se elevada na RSO em duas opções, e na rede POS muito elevada em todas as opções, com valores a rondar os 50%, o que denota uma acentuada inércia por parte dos membros na participação e no acompanhamento do trabalho desenvolvido. Este resultado contraria a génese das redes, já que as decisões devem ser tomadas com base nas informações prestadas por todos os membros que as integram, mediante um trabalho integrado e participado.

Quanto à autonomia para tomar decisões, na RSO existe uma “elevada autonomia” no desenvolvimento das atividades que desempenham na organização onde pertencem (66%). Todavia, 17% referem “não ter qualquer tipo de autonomia” (gráfico 9 -anexo B). Na rede POS, a “autonomia” é superior, 78%, com apenas 4% a “não ter qualquer autonomia” (gráfico 10- anexo B). Este resultado denota que há confiança nos interlocutores que representam as entidades e as empresas para a tomada de decisão no âmbito das redes, o que torna os processos mais simples e céleres.

Na elaboração do diagnóstico de necessidades, na RSO, 50% referem que é “elaborado por uma equipa constituída no âmbito da rede, mas sob coordenação da Câmara”, e 17% que a “Câmara Municipal assume a maior parte da responsabilidade pela sua realização, embora com contributos pontuais por parte de alguns dos membros da Rede” (gráfico 11 – anexo B). Na rede POS, 30% alegam que a “Câmara Municipal assume a maior parte da responsabilidade pela sua realização, embora com contributos pontuais por parte de alguns dos membros da rede”, e 26% é “elaborado por uma equipa constituída no âmbito da rede, mas sob coordenação da Câmara” (gráfico 12 – anexo B). Esta análise revela que durante o processo de elaboração do diagnóstico social, há abertura para que os membros de ambas as redes possam participar e dar o seu contributo. Porém, a opção “não sabe” apresenta expressividade em ambas as redes, nomeadamente na rede POS, 35%, o que evidencia que são várias as entidades e empresas que não se envolvem na elaboração do levantamento de necessidades.

No que toca à participação da comunidade civil, os resultados são muito semelhantes em ambas as redes. Cerca de 60% referem “não sabe”, o que acentua o pouco envolvimento dos membros das redes nas atividades desenvolvidas (gráficos 13 e 14). Os que responderam “sim”, cerca de 25%, em ambas, apresentaram alguns exemplos de participação, com destaque para os questionários, os *focus group*, as estruturas de apoio que visam aferir as necessidades dos cidadãos, as reuniões públicas e o atendimento presencial.

➤ Participação da comunidade civil

Gráfico 13 - Rede Social de Oeiras

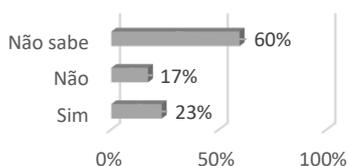
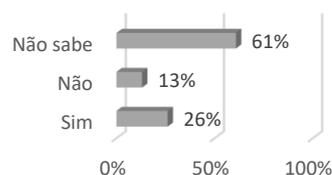


Gráfico 14 - Rede Programa Oeiras Solidária



Relativamente às relações que se estabelecem entre os membros na implementação dos programas, na RSO, 65% referem que “sempre” ou “quase sempre”, estas se estabelecem mediante a “criação de grupos específicos que, dentro da rede, assumem a responsabilidade de implementar determinado tipo de ações”. Cerca de 60% alegam que ocorrem “apenas durante as reuniões”, e, 59%, que “os assuntos são coordenados pela Câmara Municipal” (gráfico 15 – anexo B). Na rede POS, 70% defendem que “os assuntos são remetidos para cada elemento da rede que, de acordo com a sua competência, age e decide autonomamente”, e, 69%, alegam que “os assuntos são coordenados pela Câmara Municipal” (gráfico 16 – anexo B). De uma forma geral, a leitura dos gráficos revela-nos que, na RSO, a implementação dos programas é elaborada em conjunto com algumas entidades, havendo partilha de ideias e sugestões, mas sob a coordenação do MO. Na rede POS, esta relação é claramente mais bilateral, ou seja, estabelece-se, sobretudo, entre o MO e as respetivas empresas. A opção “não sabe” revela expressividade em ambas as redes, o que, mais uma vez, denota o pouco envolvimento das entidades e das empresas nas atividades das redes. A opção “raramente” na dimensão “são envolvidas entidades/pessoas externas à rede”, também apresenta alguma expressividade em ambas as redes, o que evidencia pouca participação da comunidade civil.

1.3. Atividade das redes

Na presente dimensão, procura-se avaliar a atividade das redes ao nível na identificação dos problemas sociais existentes no MO, e na realização de medidas que visem a sua e mitigação.

Considerando a ajuda prestada pelas RdG na resolução dos problemas sociais, pretende-se aferir em que medida a RSO e a rede POS têm contribuído para a resolução dos problemas sociais do Município. De acordo com a leitura que resulta dos gráficos 17 e 18 – anexo B, os inquiridos consideram que, na generalidade, o contributo de ambas tem sido “muito” ou “totalmente” importante na melhoria de várias dimensões em análise. Na RSO, destacam-se a “adequação dos objetivos e da estratégia a seguir” e a “identificação das necessidades dos beneficiários”, com 71% cada. Na Rede POS, “adequação dos objetivos e da estratégia a seguir”, com 74%, e a “aprendizagem coletiva e a capacidade organizacional do Município”, com 69%. Curiosamente, a opção “não sabe” apresenta valores abaixo ou muito próximo dos 20% em ambas as redes e em todas as dimensões, o que, em

certa medida, evidencia que a maioria dos inquiridos entende que o contributo das redes tem sido benéfico na resolução dos problemas sociais.

No âmbito das atividades das redes, foi solicitado aos inquiridos para se pronunciarem quanto à relevância de algumas ações para o desenvolvimento local. De acordo com a leitura dos gráficos 19 e 20, na RSO, a ação considerada mais importante é o “apoio financeiro”, seguido da “cedência de bens e serviços”. Na rede POS, é um pouco diferente. Em primeiro lugar está a “cedência de bens e serviços”, e, em segundo e terceiro, o “apoio logístico”. A opção “não sabe” ostenta um valor baixo em todas as ações e em ambas as redes, na ordem dos 10%, demonstrando que, no geral, os inquiridos têm noção das ações que consideram ser prioritárias no desenvolvimento das atividades nas redes.

➤ **Ações que os membros consideram mais relevantes para o desenvolvimento local**

Gráfico 19 - Rede Social de Oeiras

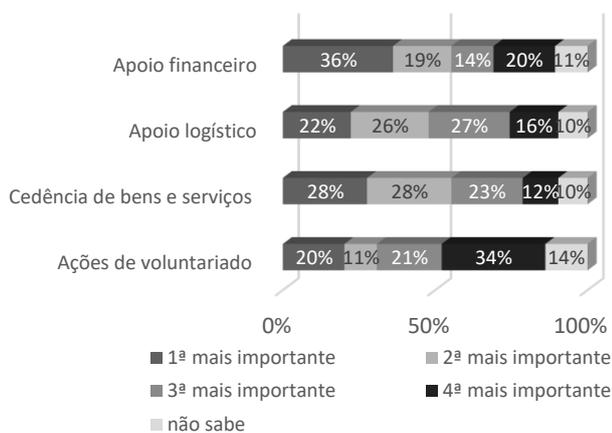
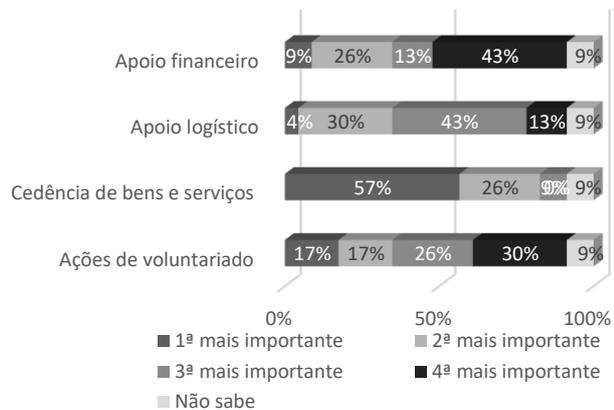


Gráfico 20 - Rede Programa Oeiras Solidária



No contexto da pandemia incitada pela COVID-19, os Municípios, em articulação com as entidades de fins específicos e empresas locais, implementaram um elevado número de medidas muito importantes no combate a este flagelo, nomeadamente nos domínios da saúde pública e socioeconómico. Neste sentido, pretende-se conhecer a opinião dos membros relativamente ao papel da RSO e da rede POS na ajuda prestada na mitigação dos efeitos negativos provocados pela pandemia. Da leitura dos gráficos 21 e 22, constata-se que ambas as redes foram fundamentais na ajuda prestada à população residente, com especial destaque na RSO.

➤ **Papel das redes na mitigação dos efeitos negativos da pandemia COVID-19**

Gráfico 21 - Rede Social de Oeiras

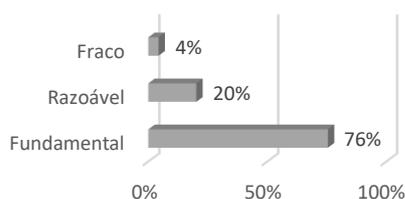
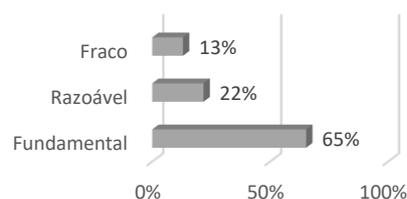


Gráfico 22 - Rede Programa Oeiras Solidária



Para melhor justificar a ajuda prestada no âmbito da pandemia COVID-19, foi solicitado aos inquiridos que elencassem algumas medidas implementadas através das redes, das quais se destacam: a ajuda na organização de respostas integradas para apoiar pessoas durante o período de contingência, nomeadamente no apoio ao domicílio a idosos e na distribuição de refeições gratuitas aos mais necessitados; na partilha de recursos e mobilização da sociedade civil, através da implementação de rede de voluntariado específica para apoio às necessidades; na divulgação de informação; e na partilha de procedimentos e diversas iniciativas contra o isolamento, nomeadamente de idosos.

Ainda relativamente às atividades de ambas as redes, foi solicitado aos inquiridos para listarem alguns pontos que consideram fracos, e outros que consideram fortes.

No que respeita aos pontos fracos, na RSO destacam o excesso de partilha de informação sendo, muitas vezes, considerada "spam", o que dificulta a sua leitura e análise e, conseqüentemente, o acompanhamento do trabalho desenvolvido; demora na implementação de medidas identificadas; falta de participação das entidades, nomeadamente nas reuniões de grupo; a falta de comunicação e articulação entre membros, com a conseqüente escassa partilha efetiva de recursos; fraca comunicação com a comunidade civil e, conseqüentemente, o desconhecimento da rede por parte destes; forte dependência da Câmara Municipal; e a dificuldade em passar a mensagem aos cidadãos menos instruídos, revelando-se necessária a realização de ações de formação para o efeito. Na rede POS, salientam o excesso de informação por via de e-mail, poucas reuniões de trabalho, a fim de capacitar, promover sinergias e melhorar a articulação entre os membros; falta de comunicação, na medida em que os contatos são, maioritariamente, bilaterais entre a Câmara e as empresas, e não multilaterais para melhor articulação e divulgação das estratégias; falta de participação das empresas na escolha e planeamento de atividades e iniciativas; e a inexistência de informação sobre a articulação com outras áreas e serviços do Município, e com as várias políticas municipais e nacionais.

Relativamente aos pontos fortes, na RSO referem a disponibilidade e o interesse da equipa técnica do Município, como entidade gestora, no acompanhamento da atividade da rede; mobilização e partilha de recursos entre os membros da rede; apoio prestado às diversas entidades em prol da comunidade; proximidade e conhecimento das necessidades da comunidade mais desfavorecida; iniciação célere dos processos de identificação e avaliação das situações; abertura para apresentação de novos projetos/iniciativas; partilha de boas práticas e a construção de respostas conjuntas; multidisciplinaridade das entidades que compõem a rede; e o apoio na construção e suporte nas candidaturas a fundos comunitários. Na rede POS, também indicam a disponibilidade e o interesse da equipa técnica do Município em acompanhar a atividade da rede; facilidade na identificação das necessidades sociais; partilha de recursos dentro da rede; e o esforço em mobilizar as empresas para as suas campanhas e projetos que visam o apoio social.

Considerando que as RdG visam estabelecer relações de cooperação de forma integrada e transversal, fomentando fatores como a capacidade de participação dos cidadãos, a transparência e a equidade, foi ainda pedido aos inquiridos para se pronunciarem quanto ao contributo das redes na melhoria desses e de outros fatores. Da leitura do gráfico 23 – anexo B, constata-se que a RSO tem contribuído para o aumento desses fatores, com especial enfoque na “inclusão”, na “coesão social” e na “partilha”. A opção “participação dos cidadãos” apresenta o valor mais baixo, apenas 36%. Este resultado reforça a leitura dos gráficos 13 e 14, no qual apenas 25% dos inquiridos referem que existe participação dos cidadãos. Na rede POS, o resultado é muito semelhante, com a “participação dos cidadãos” e a “inovação”, a apresentarem os valores mais baixos, 44% e 43%, respetivamente (gráfico 24 – anexo B). A opção “não sabe” revela menor expressividade, em ambas as redes, o que evidencia que os inquiridos, no geral, sabem que as redes têm fomentado fatores que visam a boa Governança.

No contexto das atividades das redes, foi ainda solicitado aos inquiridos para indicarem medidas que possam contribuir para melhorar o desempenho da RSO e da rede POS. De acordo com as respostas, destacam-se medidas que visam melhorar a concertação de esforços e a partilha de boas práticas no âmbito dos apoios à comunidade; aproximar as entidades da comunidade para melhor conhecimento da realidade e a definição de estratégias de atuação; melhorar a divulgação de informação e de projetos de apoio; aumentar o investimento em programas promotores de inovação, nomeadamente a transição digital; implementar programas para a inclusão social, a responsabilização e a transparência dos processos, para melhor controlo da utilização dos apoios atribuídos; e melhorar a conjugação das políticas públicas com os objetivos do setor privado.

1.4. As redes na definição e articulação de políticas públicas

Nesta dimensão, pretende-se analisar a articulação da atividade das redes durante os processos de definição e avaliação das políticas públicas setoriais, com incidência no MO.

Relativamente ao contributo das redes na criação e implementação de políticas públicas com responsabilidade social, na RSO, 56% dos inquiridos entendem que a sua organização tem contribuído de forma “relevante” ou “totalmente relevante”. Porém, cerca de 38%, entendem que existe “pouca” ou “nenhuma” intervenção (gráfico 25). Na rede POS, 70% entendem que a sua organização tem contribuído de forma “relevante” ou “totalmente relevante”, e 26%, referem existir “pouca” ou “nenhuma” intervenção (gráfico 26). A opção “não sabe” apresenta valores bastante baixos em ambas as redes, o que evidencia que a grande maioria dos que responderam, apesar do fraco envolvimento que têm demonstrado, têm conhecimento do contributo que as redes prestam no âmbito das políticas de responsabilidade social do Município.

➤ **Contributo das redes na definição e implementação de políticas de responsabilidade social**

Gráfico 25 - Rede Social de Oeiras



Gráfico 26 – Rede Programa Oeiras Solidária



Quanto à articulação da atividade das redes com as políticas públicas setoriais com incidência no Município, constata-se que a articulação é mais evidente na RSO do que na rede POS. Na RSO, as políticas que evidenciam maior articulação são as culturais e a educação, com valores acima dos 60%, e, principalmente, as políticas sociais, com 77% dos inquiridos a responderem que estão “bem” ou “totalmente” articulados (gráfico 27 – anexo B). Na rede POS, as políticas que evidenciam maior articulação são as sociais com 65%, as ambientais e a educação, com 55% e 52%, respetivamente (gráfico 28 – anexo B). As políticas que evidenciam menor articulação são o “turismo”, em ambas as redes, com 39% na RSO e 8% na rede POS, e o “ordenamento do território” na rede POS, com 9%. Esta análise revela que existe articulação entre as redes e algumas das políticas setoriais, nomeadamente as sociais. Todavia, a opção “não sabe” assinala elevada expressividade em ambas as redes e em todas as políticas, exceto nas políticas sociais, o que acentua o pouco envolvimento dos membros nas atividades das redes.

No que concerne ao grau de relação entre as redes e alguns instrumentos de política pública que visam o desenvolvimento social, na RSO, regista-se um elevado grau de relação, com valores acima dos 50%, na “Estratégia Nacional para a Proteção e Inclusão Social”, no “Plano Nacional de Ação para a Inclusão”, no “Plano Nacional de Saúde” e na “Carta Educativa do Concelho”. Porém, a relação com o “Plano Diretor Municipal” é, tão somente, de 40%. Esta situação causa alguma surpresa, na medida em que se trata do instrumento de natureza municipal que, de acordo com o Decreto-Lei 115/2006, de 14 de Junho, passou a considerar o “programa rede social” (gráfico 29 – anexo B). Na rede POS, apenas o “Plano Nacional de Ação para a Inclusão” e a “Estratégia Nacional para a Proteção e Inclusão Social” apesentam alguma expressividade, com um grau de relação “forte” ou “muito forte” acima dos 40%. O grau de relação da rede com o Plano Diretor Municipal fica-se pelos 14% (gráfico 30 – anexo B). Quanto ao grau de relação das redes com a opção “não sabe”, apresenta-se bastante elevado em ambas, com valores a chegar aos 70%, o que reitera a moderada participação dos membros.

Nesta dimensão, foi ainda questionado se as redes participam ou já participaram na emissão de pareceres sobre candidaturas de entidades a medidas/programas públicos de apoio. Na RSO, 62% responderam que não sabem e, na rede POS, este valor chegou aos 83% (gráficos 31 e 32). Dos que

têm conhecimento, 34% na RSO e 9% na rede POS, respetivamente, dão como exemplo candidaturas a vários programas de cariz social, pareceres para alargamento de equipamentos de apoio na área social e na área da educação.

➤ **Participação na emissão de pareceres sobre candidaturas a programas públicos de apoio**

Gráfico 31 - Rede Social de Oeiras

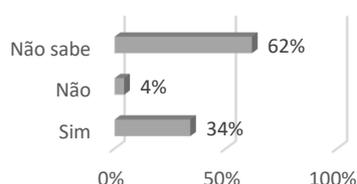
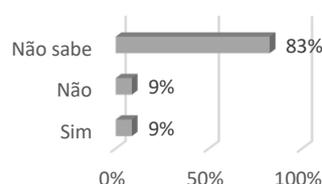


Gráfico 32 - Rede Programa Oeiras Solidária



1.5. Interação das redes

Tendo em consideração que ambas as redes têm em comum contribuir para a concretização de objetivos que visam o desenvolvimento social integrado do MO, pretende-se aferir se a RSO e a rede POS cooperam entre si no âmbito das atividades que desenvolvem, de forma integrada e transversal. Assim, procurou-se saber se os membros conhecem ambas as redes. De acordo com os gráficos 33 e 34, a maioria refere que conhece. Porém, ainda há inquiridos em ambas as redes que desconhecem a existência da outra rede, nomeadamente na rede POS (48%), o que não deixa de ser curioso, dado tratarem-se de redes que trabalham com o mesmo objetivo e sob a gestão do MO.

➤ **Conhecimento mútuo da existência das redes**

Gráfico 33 - Rede Social de Oeiras

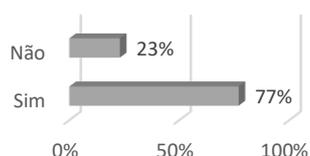
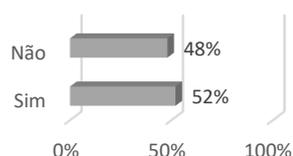


Gráfico 34 - Rede Programa Oeiras Solidária



Dos que têm conhecimento, há ainda quem desconheça que as redes cooperam entre si. Deste modo, foi solicitado aos membros que conhecem ambas as redes para se pronunciarem quanto ao contributo desta cooperação no desenvolvimento social integrado do Município. De acordo com a leitura dos gráficos 35 e 36 – anexo B, a maioria entende que este contributo tem sido muito profícuo. Na RSO, destaca-se a dimensão “aumentar a mobilização dos membros e dos meios institucionais disponíveis”, com 73% a responderem “muito” ou “totalmente”. Na rede POS, o contributo desta cooperação é ainda mais expressivo em todas as dimensões. Salienta-se, contudo, a resposta “em parte” na RSO, com valores entre os 20% e 25%, demonstrando que as redes podem contribuir mais para o desenvolvimento social e integrado do MO.

Por fim, impunha-se avaliar a opinião dos membros quanto ao desempenho das redes no âmbito do desenvolvimento social integrado do Município. De acordo com a leitura dos gráficos 37 e 38, os inquiridos consideram que ambas têm sido “eficazes” ou “muito eficazes”, com valores acima dos 75%. Este resultado revela que, apesar da pouca participação dos membros nas atividades das redes, a maioria entende que ambas as redes têm sido eficazes no desenvolvimento social integrado do MO.

➤ **Desempenho das redes no âmbito do desenvolvimento social integrado do Município**

Gráfico 37 – Rede Social de Oeiras

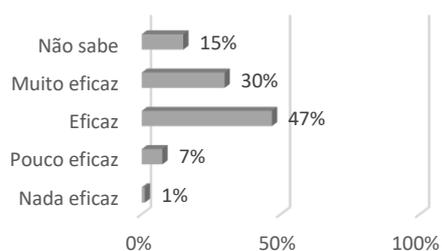
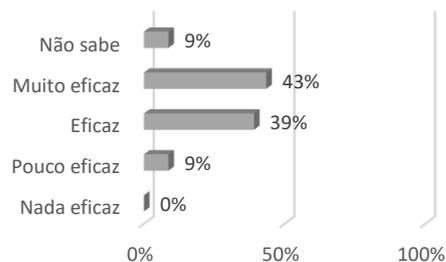


Gráfico 38 – Rede Programa Oeiras Solidária



2. Análise das entrevistas semidiretivas

Com o propósito de asseverar a informação recolhida no âmbito dos inquéritos por questionário, e validar as hipóteses em estudo, realizaram-se entrevistas semidiretivas a cinco membros considerados “chave” em ambas as redes. Foram-lhes colocadas as seguintes questões:

- As redes têm subjacente uma cidadania ativa e participativa, nomeadamente ao nível dos territórios locais. No seu ponto de vista, a RSO e rede POS têm contribuído para promover a participação da comunidade civil no desenvolvimento local?
- De acordo com vários autores, as RdG revelam-se fundamentais no envolvimento dos seus membros na tomada de decisão, na responsabilização e na influência das partes interessadas na definição de políticas. Entende que RSO e a rede POS têm participado nos processos de definição das políticas públicas com incidência no Município?
- Na sua opinião, quais as medidas a adotar para melhorar o desempenho da RSO e a rede POS?

Na resposta à primeira questão, todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que ambas as redes têm contribuído positivamente para uma participação mais ativa da comunidade civil. Porém, defendem que esta participação poderia ser muito superior, caso os membros demonstrassem mais vontade e disponibilidade em participar nas atividades das redes, pois apenas um quarto participa de forma regular e interessada. Na RSO, a participação dos cidadãos efetiva-se através do contacto direto com as entidades. Referem que estas são compostas por pessoas que, no seu dia-a-dia, desenvolvem contactos regulares com o meio que as rodeia, permitindo que a comunidade civil se envolva nas atividades desenvolvidas, acolhendo as suas ideias ou sugestões. Na rede POS, esta participação é assegurada através dos movimentos de voluntários que se formam e mobilizam junto de uma

determinada organização, no âmbito da cooperação com a RSO. Este contacto permite criar laços de afetividade com as pessoas dessa organização, que tendem a manter-se no tempo. A responsável da empresa DEEL, refere ainda que este contato possibilita que a rede conheça e interaja diretamente com uma realidade desconhecida para alguns, mas que, efetivamente, existe e compreende uma parte da população residente no MO.

No que concerne à participação das redes nos processos de definição das políticas públicas com incidência no Município, também aqui todos foram unânimes em afirmar que esta participação existe. Na RSO, a participação assenta, fundamentalmente, nas propostas que são efetuadas com base no levantamento das necessidades sociais, por ser esta a política que está implícita na sua génese, conforme refere a vereadora responsável pelo pelouro da ação social. O responsável da Misericórdia, refere que as propostas sugeridas pela entidade que gere são acolhidas, mas que estas não se cingem apenas a propostas de cariz social, mas também educacional e habitacional. A rede POS, para além das ações de voluntariado de cariz social que desenvolve em articulação com a RSO, também participa noutras áreas de cariz educacional, cultural, desportivo e ambiental. A responsável da empresa DEEL, refere ainda que, por vezes, solicita ajuda ao Município através da rede para a concretização de algumas atividades, e que os pedidos são sempre bem acolhidos. A vereadora, reitera esta posição, referindo que o Município está sempre recetivo a acolher propostas de empresas no âmbito da rede POS, e a trabalhar em conjunto na sua concretização, nomeadamente em temáticas para as quais o Município possa estar menos sensibilizado. Dá como exemplo o projeto “Oeiras, ciência e tecnologia”, em curso desde 2020, no qual o Município é parceiro e gestor, e que visa unir a ciência e a tecnologia em prol do desenvolvimento e inovação do território.

Relativamente às medidas a adotar para melhorar o desempenho das redes, todos defendem que ambas têm muito potencial para crescer e realizar um trabalho mais abrangente e profícuo em prol do desenvolvimento do Município. Para tal, é imperioso que os membros participem de forma mais ativa e regular nas atividades das redes. Na RSO, a opinião é unânime quando defendem que é urgente mudar a forma de pensar e de atuar, e que essa mudança passa, essencialmente, pela alteração de mentalidades de quem está à frente das entidades. Apesar de 64% dos inquiridos da RSO possuírem licenciatura e 23% mestrado, os entrevistados alegam que estes tendem a trabalhar isoladamente e dentro da sua “quinta”, sendo imperioso que se voltem para fora, atuando numa estratégia conjunta, assente numa visão mais abrangente e inovadora, com o único objetivo de servir as pessoas. Quanto à rede POS, a responsável da DEEL refere que as ferramentas existem para melhorar o desempenho das redes. Porém, é necessário apostar mais no tratamento e divulgação da informação, assim como das ações realizadas. Esta postura é igualmente defendida pelas técnicas que gerem as redes. Contudo, alertam ainda para a necessidade imperiosa de reforçar as equipas afetas à gestão de ambas

as redes, para que o apoio prestado possa ser mais vigoroso, fomentando a eficiência do seu funcionamento e, conseqüentemente, a eficácia na concretização das atividades.

3. Discussão dos resultados.

A análise efetuada aos inquéritos por questionários e às entrevistas semidiretivas, visa responder à questão de investigação - a *"Rede Social de Oeiras"* e a *"Rede Programa Oeiras solidária"*, têm contribuído para o aumento da responsabilização social na promoção do desenvolvimento social integrado do Município? Para tal, revela-se necessário validar das quatro hipóteses em estudo.

A primeira hipótese em estudo pretendia aferir se as redes garantem a participação da comunidade civil no desenvolvimento local. De acordo com as respostas aos inquéritos por questionário, bem como as respostas dos entrevistados, verifica-se que a maioria dos membros que integram as redes, nomeadamente a rede POS, são pouco participativos nas atividades desenvolvidas nas redes. As respostas aos questionários apresentam uma elevada expressividade na opção "não sabe" em quase todas as questões relacionadas com a participação dos membros, inclusive aquando da elaboração do diagnóstico de necessidades, conforme revelam os gráficos 11 e 12 – anexo B. No que concerne à participação dos cidadãos, apenas 25% dos inquiridos referem que existe participação efetiva, através de *"focus group"*, reuniões públicas ou atendimento presencial (gráficos 13 e 14). Todavia, a opção "não sabe" é muito expressiva, o que acentua a parca participação dos membros nas atividades das redes. Os gráficos 15 e 16 - anexo B, relevam ainda que a opção "são envolvidas entidades /pessoas externas à rede", apresenta valores muito baixos em ambas as redes, o que reforça a pouca participação da comunidade civil. Também a leitura dos gráficos 23 e 24 – anexo B, referem que o contributo, de ambas as redes, na melhoria da participação dos cidadãos é muito baixo, quando comparado com outros fatores, como a inclusão, a coesão social e a partilha. A fraca participação, quer dos membros, quer da comunidade civil, é ainda apontada como um ponto fraco em ambas as redes. As entrevistas, de um modo geral, vêm reafirmar o resultado dos inquéritos por questionário, ao confirmarem que, apenas um quarto dos membros, tende a participar nas atividades das redes com alguma regularidade.

A dinâmica das RdG, conforme defendem a alguns autores, como Rhodes (2015) e Voet et al (2022), garantem a combinação de conhecimentos multidisciplinares que afetam positivamente a produtividade, promovem a inovação, favorecem a pertinência das políticas que são concebidas, e visam a coesão social e a satisfação de todos, por serem melhor aceites pelos cidadãos aquando da sua implementação. Ora, constatando-se que na RSO e na rede POS, apenas 25% dos membros mostra interesse em participar, leva-nos a concluir que o contributo de ambas para tornar os processos de decisão mais democráticos e equitativos é baixo. Acresce ainda o facto da escassez de participação

afetar negativamente a partilha de recursos e, conseqüentemente, os ganhos de eficiência e de competitividade.

Porém, e conforme os testemunhos dos entrevistados, as redes tem propiciado a participação da comunidade civil. A situação vivenciada recentemente com a pandemia COVID-19, é prova evidente dessa participação. Num curto espaço de tempo, as redes mobilizaram inúmeros recursos, quer humanos, quer logísticos, em resposta às necessidades sentidas pelos cidadãos. Uma das medidas implementadas respeita à “partilha de recursos e mobilização da sociedade civil, através da implementação de rede de voluntariado específica para apoio às necessidades”, o que denota que existe vontade e disponibilidade em participar. Por outro lado, os inquiridos referem como pontos fortes das redes a “mobilização e a partilha de recursos entre os membros da rede” e a “proximidade e conhecimento das necessidades da comunidade mais desfavorecida”, o que indica, claramente, que as redes têm propiciado a participação quer dos membros, quer dos cidadãos. Ademais, os inquiridos indicam como medida a implementar para melhorar o desempenho das redes, “encetar diligências que visem aproximar as entidades da comunidade para melhorar o conhecimento da realidade e definição de estratégias de atuação”, o que reforça a vontade em estimular a participação dos cidadãos nas decisões das redes.

Deste modo, não obstante o contributo da RSO e da rede POS na participação da cidadania ficar aquém do que seria desejável, nomeadamente por se tratarem de redes de âmbito local, podemos concluir que ambas garantem a participação da comunidade civil no desenvolvimento local. Assim, a investigação dá por validada a primeira hipótese.

A segunda hipótese procurou saber se as redes ajudam a identificar e a mitigar os problemas sociais. As respostas aos inquiridos por questionários revelam que, na generalidade, os contributos de ambas as redes têm sido muito importantes, quer na identificação, quer na mitigação dos problemas sociais. Referem como principais contributos a “identificação das necessidades dos beneficiários”, a “adequação dos objetivos e da estratégia a seguir”, e a “aprendizagem coletiva e a capacidade organizacional do Município” (gráficos 17 e 18 – anexo B). A concretização desta ajuda está bem patente nas respostas dadas sobre a pandemia COVID-19, onde a maioria dos inquiridos respondeu que as redes tiveram um papel fulcral na mitigação dos efeitos negativos da pandemia, nomeadamente a RSO (gráficos 21 e 22). A “organização de respostas integradas para apoiar pessoas em confinamento”, a “mobilização de recursos materiais, humanos e financeiros”, o “apoio prestado na testagem e na vacinação” como medidas de proteção, assim como o “apoio a nível alimentação e na disseminação de informação”, são exemplos claros de medidas implementadas no âmbito das redes, que muito contribuíram para a diminuição dos efeitos negativos da pandemia. Os inquiridos reforçam ainda esta posição, quando referem como pontos fortes das redes o “apoio prestado às diversas entidades”, a “proximidade e o conhecimento das necessidades da comunidade mais desfavorecida”,

e a “célere iniciação dos processos de identificação e avaliação das situações mais desfavorecidas”. Os entrevistados fortalecem esta análise, ao referirem que o contato direto das redes com as entidades, permite agilizar a identificação de eventuais situações sociais mais débeis, para posterior avaliação.

Porém, se tivermos em atenção alguns pontos fracos das redes traçados pelos inquiridos, como o “excesso de partilha de informação sem estar tratada”, e a “falta de comunicação e articulação entre membros, com conseqüente escassa partilha efetiva de recursos”, ou algumas das medidas que consideram pertinentes implementar para aumentar o desempenho das redes, tais como a “concertação de esforços e partilha de boas práticas”, a “divulgação de informação relativa a projetos de apoio”, ou o “investimento em programas promotores de inovação”, constata-se que ambas as redes podem ser mais eficientes no contributo que prestam na identificação e mitigação dos problemas sociais e, conseqüentemente, fortalecer a coesão social do território.

Posto isto, e apesar destes considerandos, a investigação revela que ambas têm contribuído para a identificação e mitigação dos problemas sociais do Município, dando como validada a segunda hipótese em estudo.

A terceira hipótese em estudo pretendia aferir se a RSO e a rede POS participam nos processos de políticas públicas com incidência no Município. De acordo com as respostas obtidas, a maioria dos inquiridos são da opinião que ambas têm contribuído na definição e implementação de políticas públicas com responsabilidade social (gráficos 25 e 26). Quanto à articulação das redes com as políticas públicas setoriais com incidência no Município, salientam-se, sobretudo, as de cariz social em ambas as redes, mas também as de cariz educacional e cultural na RSO, e as de cariz ambiental na rede POS (gráfico 27 e 28 – anexo B). Relativamente ao grau de relação entre as redes e alguns instrumentos de política pública que visam o desenvolvimento social, a análise evidencia um acentuado grau de relação com a Estratégia Nacional para a Proteção e Inclusão Social, com o Plano Nacional de Ação para a Inclusão, e com a Carta Educativa do Concelho, mas apenas na RSO (gráficos 29– anexo B). Na rede POS, o grau de relação é consideravelmente inferior para todos os instrumentos (gráficos 30– anexo B). Desta análise, destaca-se ainda o fraco grau de relação com o Plano Diretor Municipal, nomeadamente com a RSO, na medida em que se trata do instrumento de natureza municipal que, de acordo com o Decreto-Lei 115/2006, de 14 de Junho, deve considerar a RSO aquando da sua elaboração. Por outro lado, a opção “não sabe” apresenta valores bastante elevados em quase todas as respostas nesta dimensão, principalmente na rede POS, o que acentua a falta de participação e conhecimento por parte dos membros. Todavia, esta falta de conhecimento pode, eventualmente, ocultar um grau de relação superior ao divulgado na análise dos resultados. Na opinião dos entrevistados, esta participação existe, com especial enfoque nas políticas de cariz social. Também as propostas com cariz diferente têm sido bem aceites pelo MO, que as acolhe e participa na sua materialização, em articulação com as entidades ou com as empresas. Ademais, as redes têm

participado na emissão de pareceres sobre candidaturas de entidades a programas públicos de apoio, nomeadamente na área social e educacional (gráficos 31 e 32), o que prova o envolvimento de ambas nas políticas que visam a obtenção de apoios no incremento do desenvolvimento local.

Porém, autores como Klijn (2011), Schneider (2016) e Keast (2022), argumentam que as RdG vieram propiciar a definição das políticas públicas com base numa interação conjunta de vários atores provenientes dos mais distintos setores de ação e contextos sociais e políticos, e de diferentes níveis de operação. Também os regulamentos da RSO e da rede POS, determinam que ambas visam a definição de políticas públicas, nomeadamente de cariz social, assentes num trabalho integrado e participado, em prol de um concelho socialmente mais coeso e igualitário. Mas, os resultados evidenciam que o envolvimento de ambas nos processos de políticas públicas, com exceção das políticas de cariz social, é consideravelmente baixo, o que contraria a sua génese. Assim, urge implementar medidas que promovam esta articulação, para que as políticas públicas a implementar possam, cada vez mais, resultar de uma interação conjunta. A implementação de políticas que valorizam a participação dos atores locais e da comunidade civil aquando da sua definição, para além de garantirem maior equidade, transparência e aceitação, permitem ainda negociar projetos e ideias inovadoras, que visam impulsionar o desenvolvimento local.

Assim, e não obstante o moderado envolvimento dos membros na dimensão em análise, a investigação revela que ambas têm participado nos processos de políticas públicas com incidência no Município, podendo, deste modo, considerar-se como validada a terceira hipótese em estudo.

A quarta hipótese procurou saber se as redes promovem o desenvolvimento social integrado do Município. De acordo com as respostas obtidas aos inquéritos por questionário, constata-se que ainda existem membros em ambas as redes que desconhecem a existência da outra rede, nomeadamente na rede POS (gráficos 33 e 34). De entre os que conhecem, ainda há quem desconheça o trabalho de cooperação de ambas. Porém, dos que conhecem e acompanham, a maioria alega que o contributo deste trabalho em cooperação tem sido bastante importante e profícuo, nomeadamente pelo impulso registado na mobilização dos membros e dos meios institucionais disponíveis, no aumento da eficácia na concretização dos objetivos propostos, e na identificação das necessidades dos beneficiários (gráficos 35 e 36 – anexo B). De uma forma geral, os gráficos 37 e 38 vêm reforçar esta leitura, pois o desempenho, de ambas as redes, no âmbito do desenvolvimento social integrado do Município é, maioritariamente, considerado “eficaz” ou “muito eficaz”. São ainda elencados como pontos fortes das redes, o “envolvimento dos membros na concertação das respostas sociais”, “construção de respostas conjuntas”, “partilha de recursos e a multidisciplinaridade das entidades que compõem as redes”, o que prova existir trabalho realizado em parceria que, efetivamente, promove o desenvolvimento social integrado do Município. As entrevistas efetuadas também evidenciam que esta cooperação existe, e têm-se revelado muito importante, já que muitas das atividades

desenvolvidas não seriam passíveis de concretizar, por dependerem de uma colaboração recíproca, em estreita articulação com o MO.

Assim, a investigação revela que ambas as redes promovem o desenvolvimento social integrado do município, dando como validada a quarta hipótese em estudo.

Posto isto, verifica-se que investigação valida as quatro hipóteses em estudo, quer pelas respostas dadas aos inquéritos por questionário, quer pelas entrevistas realizadas aos membros considerados "chave". Logo, fica evidente que a "Rede Social de Oeiras" e a "Rede Programa Oeiras solidária", têm contribuído para o aumento da responsabilização social na promoção do desenvolvimento social integrado do MO.

Como objetivo geral, e tendo por base que as RdG são mais eficazes em meio local, derivado da proximidade que existe entre o Poder Local, as entidades e a comunidade civil, o presente estudo pretendia avaliar o contributo da RSO e da rede POS no desenvolvimento social integrado do MO. Conforme referido, vimos que ambas as redes têm contribuído positivamente para esse desenvolvimento. Todavia, o estudo revela ainda que este contributo pode ser muito superior, já que apenas um quarto dos membros que integram as redes tendem a participar com regularidade. Apesar do reduzido número de respostas aos questionários, nomeadamente na rede POS, a opção "não sabe" foi, muitas vezes, dada como resposta às várias questões e em diferentes dimensões em estudo, o que denota claramente a falta de participação dos membros nas atividades das redes. É imperioso perceber as razões que estão subjacentes a esta falta de participação, de modo a fomentar a dinâmica de atuação das redes em estudo no território. De acordo com a leitura dos gráficos 5 e 6, vimos que a adesão a ambas foi efetuada de forma espontânea ou por convite, e não por obrigação. Por outro lado, os gráficos 19 e 20, evidenciam que, na RSO, os inquiridos consideram o apoio financeiro a ação mais importante para o desenvolvimento local, enquanto na rede POS, entendem tratar-se de cedência de bens e serviços. Haverá, porventura, algum tipo de interesse particular por parte de alguns membros, situação que contribui para limitar o conhecimento e os recursos, conforme refere Keast (2022). Ou outras razões implícitas, como o desconhecimento, desinteresse ou algum tipo de dificuldade.

No que concerne aos objetivos específicos, pretendia-se observar se as redes compreendem princípios subjacentes aos modelos burocrático e NPM, e listar medidas que visem contribuir para melhorar o desempenho de ambas as redes no território de Oeiras.

De acordo com as respostas aos questionários na dimensão "organização e funcionamento", constatamos que, na generalidade, os princípios de funcionamento assentam no modelo da NPG. A tomada de decisão é, maioritariamente, consumada por consenso ou por votação (gráficos 7 e 8 – anexo B), e a maioria dos membros tem autonomia para tomar decisões (gráficos 9 e 10 – anexo B). O levantamento das necessidades é elaborado em conjunto, é auscultada a comunidade civil, e as relações entre os membros, na maioria das situações, estabelecem-se mediante a criação de grupos

específicos ou durante as reuniões (gráficos 11 e 12 – anexo B). Também ficou claro que ambas as redes têm contribuído para o aumento de fatores de Governança, como a inclusão e coesão social, partilha, equidade, responsabilização, inovação e, embora com menor expressividade, a participação dos cidadãos (gráficos 23 e 24 – anexo B). Porém, e à semelhança de outras entidades onde ainda prevalece algum nível de hierarquia, sendo classificadas como híbridas Ansell (2022:1-16), também aqui é possível constatar a presença do modelo burocrático. Alguns inquiridos, com especial enfoque na RSO, foram perentórios em responder que existem “decisões que são sempre tomadas por determinação do gestor de rede”, que “não têm qualquer tipo de autonomia, devendo reportar hierarquicamente todos os assuntos tratados na rede”, que os “assuntos da rede são apenas tratados pela Câmara Municipal”, ou que “não existe qualquer participação por parte da comunidade civil”. Relativamente à NPM, embora o estudo não revele a sua presença de forma clara, consultado o portal da rede POS, constata-se existirem estudos elaborados com recurso à contratação externa.

Quanto às medidas a adotar com vista a melhorar o desempenho de ambas as redes no território, o estudo revela que estas devem estabelecer-se na “melhoria de concertação de esforços para melhor definição de estratégias de atuação”, “partilha de boas práticas”, “reforço na divulgação e partilha de informação”, “aposta na transição digital”, e “conjugação das políticas públicas entre os setores público e privado”. Porém, para que estas medidas possam ser implementadas com sucesso, parece manifestamente necessário reforçar as equipas dedicadas à gestão em ambas as redes. Na rede POS estão afetos dois funcionários e, na RSO, apenas um. A falta de elementos na gestão das redes é considerada pelos inquiridos um dos pontos fracos em ambas as redes, posição também defendida pelas técnicas aquando das entrevistas.

De acordo com Araújo (1998) e Keast (2022), uma rede com um elevado número de atores leva a perda de supervisão, de direção e de responsabilização. Logo, revelam-se necessárias equipas de gestão dedicadas, que promovam uma regular monitorização, e facilitem a construção e a manutenção das relações. A “falta de comunicação entre os membros das redes e a comunidade civil”, “divulgação de informação ser estar devidamente tratada”, e a “demora na implementação de algumas medidas”, são situações sinalizadas pelos inquiridos como pontos fracos em ambas as redes, que podem estar relacionados com a falta de elementos na sua gestão. A criação de grupos de trabalho em diferentes domínios de ação, reuniões onde os membros possam interagir e trocar sinergias, bem como a dinamização de eventos, são exemplos que podem estimular o trabalho de cooperação, mediante o reforço das equipas. Equipas reforçadas, dedicadas e proativas, aumentam substancialmente as condições que permitem estabelecer e fomentar as relações de proximidade, assentes num quadro de Governança ativo e participado, em prol do desenvolvimento social integrado do MO.

Conclusão

O enquadramento teórico revela que as RdG vieram introduzir novas práticas de gestão, assentes numa cultura que prima pela participação ativa e regular da comunidade civil e das entidades. As políticas públicas têm maior recetividade nos diferentes domínios de ação, se houver um forte sentido de implicação e envolvimento dos cidadãos aquando da sua definição e implementação. Logo, a introdução de novos mecanismos de gestão que potenciem esse envolvimento, bem como a partilha de recursos e de conhecimento, reforçam a coesão social, confiança e legitimidade, e promovem a eficácia das políticas públicas num determinado território. Contudo, derivado da complexidade inerente à sua gestão, alguns autores defendem as “misturas híbridas” como a melhor forma de concertar as RdG com outros modelos de Governação.

Relativamente ao caso de estudo, ficou bem evidente que a RSO e a rede POS têm contribuído positivamente para a promoção do desenvolvimento social integrado do MO. Todavia, ficou igualmente evidente que a contribuição de ambas pode ser superior, revelando-se necessário implementar medidas que visem corrigir algumas situações que prevalecem na sua gestão. O excesso de informação remetida aos membros por via de email sem estar devidamente tratada, acabando por ser encaminhada para “spam”, assim como a necessidade de melhorar a concertação de esforços e a partilha de boas práticas, são situações identificadas pelos inquiridos que, conforme referido, podem estar relacionadas com o reduzido número de elementos afetos à gestão das redes. Já a falta de partilha e divulgação de informação prestada aos membros das redes e à comunidade civil, poderá estar, em parte, relacionada com a escassez de disponibilização de informação nos meios digitais. A disponibilização de informação no site do MO sobre as redes é diminuta, nomeadamente da RSO, restringindo-se a planos de desenvolvimento social e de ação local, e atas das reuniões. A RSO, apesar dos seus vinte anos de vida, ainda não possui um portal onde os cidadãos possam consultar toda a informação atinente à rede, bem como apresentar propostas e fazer observações, fomentado a participação da cidadania. O email continua a ser meio de comunicação mais utilizado na partilha de informação, fazendo com que esta seja, maioritariamente, efetuada apenas de forma bilateral. Num processo que se pretende dinâmico, participativo e transparente, estas situações denotam alguma falta de “disponibilidade” da entidade gestora em investir no reforço da gestão das redes, como acontece noutros Municípios.

Porém, o “calcanhar de Aquiles” de ambas as redes está, sem dúvida, relacionado com a elevada falta de participação dos membros. Uma participação mais ativa e efetiva de todos, para além de aumentar a dinâmica das redes no território nos diversos domínios de ação, com conseqüente partilha de conhecimento e de recursos, permitiria ainda fortalecer a capacidade de participação da comunidade civil, e proporcionar uma gestão pública mais transparente, democrática e inovadora. Esta falta de participação poderá estar relacionada com falta de tempo, interesse, comprometimento,

motivação, ou outro motivo aparente. É fundamental perceber as razões que estão subjacentes, para que todos se sintam motivados e capacitados a participar ativamente, promovendo o desenvolvimento social integrado do Município. Oeiras, apesar de mostrar bons indicadores no que respeita à educação, poder de compra e emprego, ainda acusa a presença de uma camada de população que necessita de proteção social.

De acordo com o estudo de Voet et al (2020), o trabalho conjunto de equipas multidisciplinares propicia a criação de valor num determinado território. A regular interação entre atores provenientes de diferentes domínios de ação, bem como a partilha de informação, impulsionam a inovação e estimulam o desenvolvimento de novas ideias. No entanto, para que este trabalho conjunto produza os efeitos pretendidos, é necessário fortalecer a coesão das equipas, através de uma liderança que se pretende forte e alinhada com os objetivos estratégicos a atingir. Uma liderança facilitadora e com visão, para além da autoridade, fomenta a criação de identidades de grupo e promove o comprometimento dos membros.

O atual regulamento da RSO prevê a suspensão dos membros que faltem a três sessões plenárias consecutivas. Será este o caminho a seguir, ou deverá investir-se em medidas, como o reforço de equipas dedicadas que promovam a participação de todos os membros, fomentando a eficiência e a eficácia das redes no seu propósito. Citando Alves (2012), o Poder Local deve assumir-se como uma *“instituição convocadora, catalisadora e orientadora das energias da sociedade local para a promoção da cooperação, da cultura de parceria, entre os vários atores inseridos nos territórios”*.

As conclusões deste estudo podem ajudar a refletir na forma como são criadas e monitorizadas as redes de Governança, exigindo mais investimento, quer ao nível dos recursos disponíveis, quer ao nível da liderança, sempre numa perspetiva de melhoria contínua e de criação de valor público. Conforme já referido, este modelo de gestão assenta na participação ativa da cidadania, na cooperação, na responsabilização e na coordenação de esforços que visam a concretização de objetivos comuns. Neste contexto, impõe-se o comprometimento de todos na garantia de alcançar uma participação mais ativa, informada e responsável, em prol do desenvolvimento de um território que se pretende, cada vez mais, inovador e competitivo.

Para finalizar, e atendendo ao facto que os Municípios tendem a assumir mais competências e em diferentes domínios de ação, visando a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, fica o repto para, em trabalhos futuros, investigar as razões que levam os membros a adirem às redes e não participarem, contando apenas como “número”, bem como a adoção de medidas que promovam a cooperação de todos de forma integrada e transversal, assentes numa dinâmica democrática e inovadora, em prol do desenvolvimento e da competitividade territorial.

Referências:

- Almeida, Cristiana; Albuquerque, Cristina; Branco, Francisco (2018). *Rede local de intervenção social: Uma mudança no modelo de Governação nas políticas de ação social no combate à pobreza e exclusão social*. II Congresso Ibero-Americano de intervenção social direitos sociais e exclusão. Lema d'Origem, Editora, Lda.
- Alves, João (2012). *Sobre a territorialização das políticas sociais. O exemplo do Programa Rede Social: entre a municipalização e a configuração de um modelo de Governança de base local*. II Encontros de Portalegre "Habitar, compor, ordenar", Portalegre.
- Ansell, Christopher; Torfing, Jacob (2022). *Handbook on Theories of Governance*. Nº 2, publicado por Edward Elgar Publishing Limited.
- Amsler, Blomgren (2016). *Collaborative Governance: Integrating Management, Politics, and Law: Public Administration and the Disciplines*. Public Administration Review, nº 5. <https://doi.org/10.1111/puar.12605>
- Araújo, Joaquim (1998). *Hierarquia, Mercado e Networks: Mudança Institucional, Controlo e Avaliação no Reino Unido*. I Encontro INA, "A Avaliação na Administração Pública". Fundação Callouste Gulbenkian, Lisboa.
- Araújo, Joaquim (2000). *Tendências Recentes de Abordagem à Reforma Administrativa*. Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas, nº 1, 38-47. <https://www.researchgate.net/publication/311518628>
- Araújo, Joaquim (2003). *A Governação Local e os Novos Desafios*. Fórum de gestão e Administração Pública, nº 2, Mirandela. <https://hdl.handle.net/1822/3303>
- Araújo, Joaquim (2007). *Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática*. <https://www.researchgate.net/publication/277043261>
- Arenilla, Manuel (2013). *Redes de políticas: el caso de la ciudad de Madrid*. Revista Española de Ciencia Política, nº 25, 31–56. <https://recyt.fecyt.es/index.php/recp/article/view/37514>.
- Artiles, Afredo; Trent; Stanley; Osher, David; Ortiz, Alba (2010). *Justifying and explaining disproportionality, 1968-2008: A critique of underlying views of culture*. Exceptional Childre, nº 76, 279-299. <https://www.researchgate.net/publication/270730354>
- Asensio, Maria (2016). *Os Limites entre o controlo político e a profissionalização da Administração Pública*. Revista de Administração e Emprego Público, nº 3, 81-99, Lisboa.
- Bilhim, João (2013). *Papel dos gestores na mudança cultural da administração central do estado: o caso da meritocracia*. Revista Internacional de História Política e Cultura Jurídica, nº 2, 205-227, Rio de Janeiro. <https://www.researchgate.net/publication/269734914>
- Bilhim, João (2017). *Nova Governação pública e meritocracia*. Revista científica de Sociologia, Problemas e Práticas, nº 84, 9-25. <https://www.researchgate.net/publication/316218071>

- Bilhim, João (2019). *Governança: Proposta de regionalização e caminho para a sua implementação*. Relatório da Comissão Independente para a Descentralização, vol. 2.
https://www.parlamento.pt/Documents/2019/julho/descentralizacao/Bilhim_Relatorio-final_CID.pdf
- Börzel, Tanja; Risse, Thomas (2005). *Public-Private Partnerships: Effective and Legitimate Tools of International Governance?* <https://www.researchgate.net/publication/228616335>
- Bovaird, Tony; Loeffler, Elke (2003). *Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies*. *International Review of Administrative Sciences*, nº 3, 313-328.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852303693002>
- Carmo, Hermano; Ferreira, Malheiro (2008). *Metodologia da Investigação Guia para a Auto-Aprendizagem*. Universidade Aberta, Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.2/5963>
- Castro, José; Gonçalves, Teixeira (2002). *A Rede Social e o Desenvolvimento Local*. Repositório do ISCTE, Escola de Ciências Sociais e Humanas, nº 4, 71-86.
- CE (2001). *European governance — A white paper*. Official Journal of the European Communities.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0428&from=PT>
- CE (2016). *Soutenir décentralisation, gouvernance locale et développement local au travers d'une approche territoriale*. Official Journal of the European Communities, nº 23. doi:10.2841/063977
- Constituição da República Portuguesa (1976). Publicada Diário da República n.º 86, série I.
- Cope, Stephen; Leishman Frank; Starie Peter (1997). *Globalization, new public management and the enabling State*. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 10, nº 6, 444-460. DOI: 10.1108/09513559710190816
- Correia, Pedro; Mendes, Irineu; Bilhim, João (2019). *A importância da colaboração e cooperação como fator potenciador da nova Governança ao nível local: uma análise comparada*. *Revista Lex Humana*, Petrópolis, vol. 11, nº 1, 110-128. file:///C:/Users/u03782/Downloads/1618-7339-1-PB.cleaned%20(1).pdf
- Decreto-Lei n.º 115/2006 - Diário da República n.º 114/2006, série I-A de 2006-06-14.
- Deleon, Linda (2009). *"Public Management, Democracy and Politics"*, in Ewan Ferlie, Laurence Lynn e Christopher Pollitt, *The Oxford Handbook of Public Management*. Publicado por Oxford university press.
- Ferraz, David (2016). *Atores políticos e administrativos: dicotomia ou complementaridade na seleção de dirigentes públicos?* (Dissertação de Doutoramento em Políticas Públicas), ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa. phd_david_correia_ferraz.pdf (iscte-iul.pt)
- Fonseca, João; Nascimento, José (2019). *Da gestão pública em rede a elementos interorganizacionais na Administração Pública: confiança e comprometimento*. *Revista GESTIN*, nº 18/19, 145-162.
<https://www.researchgate.net/publication/34176727>

- Filho, Joaquim Fontes (2014). *Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública*. XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Quito, Ecuador.
- Frey, Klaus; Penna, Camillo; Czajkowski, Sérgio (2005). *Redes de políticas públicas e sua análise*. <https://anpocs.com/index.php/papers-29-encontro/gt-25/gt19-21/3795-kfrey-redes/file>
- Gash, Alison (2022). "Collaborative governance", in Ansell, Christopher; Torfing Jacob, *Handbook on Theories of Governance*. 2ª ed., publicado por Edward Elgar Publishing Limited.
- Guerra, Isabel; Henriques, José (2001). *Programa Rede Social*. Elaborado pelo Núcleo da Rede Social do Instituto para o Desenvolvimento Social, Lisboa.
- Godinho, Rui; Henriques, José (2012). *Relatório final da avaliação do programa rede social 2010-2012*. IESE- Instituto de Estudos Sociais e Económicos, Lisboa.
- Hood, Christopher (1995). "The new public management", in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*. Volume 20, nº 2-3, 93-109.
- Lamidi, Oyedele; Ajayi, Ayooluwa (2020). *Governance, Local Institutions and Local Governance: A Conceptual Analysis*. *Global Journal of Human-Social Science: F Political Science*, vol. 19. <https://www.researchgate.net/publication/344107477>
- Laurence, Lynn (2009). *Public Management a concise history f the field*, in Ewan Ferlie, Laurence Lynn e Christopher Pollitt, *The Oxford Handbook of Public Management*. Publicado por Oxford university press.
- Keast, Robyn (2022). "Network governance", in Ansell, Christopher; Torfing Jacob, *Handbook on Theories of Governance*. 2ª ed., publicado por Edward Elgar Publishing Limited.
- Klijin, Erik (1996). *Analyzing and Managing Policy Processes in Complex Networks: A Theoretical Examination of the Concept Policy Netw*. *Administration & Society*, vol. 28, nº 1, 90-119. <https://www.researchgate.net/publication/261652760>
- Klijin, Erik (2008). *Governance and Governance Networks in Europe: An Assessment of 10 years of research on the theme*. *Public Management Review*, vol. 10, nº 4: 505-525.
- Klijin, Erik (2011). *Redes de políticas públicas: una visión general*. <https://www.researchgate.net/publication/266865514>
- Klijin, Erik; Koppenjan, Joop (2016). *Governance networks in the public sector*. London. <https://www.researchgate.net/publication/284158898>
- Koppenjan, Joop (2012). *The New Public Governance in Public Service Delivery: Reconciling Efficiency and Quality*. Publicado pela Eleven International Publishing.
- Massuanganhe, Jacob (2019). *Governança Pública e a Inteligência Estratégica na Inovação do Serviço Público*. *Revista de História: Debates e Tendências*, vol. 15, nº 1, 30-55. <https://www.researchgate.net/publication/281613868>

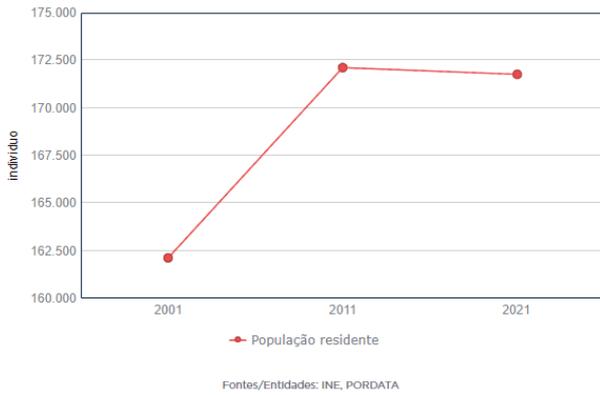
- Natário, Maria; Cameira, Tânia (2015). *Dinâmicas de relacionamento nas Câmaras municipais*.
Revista de Economía, Sociedad y Territorio, vol. 15, nº 49, 723- 746.
<https://www.researchgate.net/publication/303100837>
- O'Leary, Rosemary (2021). "Introduction to the Special Issue on Law & Governance", in Chuck Epp, Ben Merriman; Rosemary, O'Leary; Shannon Portillo, *Perspectives on Public Management and Governance*. Vol. 4, nº 2, 95–99. <https://www.researchgate.net/publication/350720460>
- Osborne, Stephen (2006). *The new public governance*. Public Management Review, vol. 8, nº 3, 377–387.
- Patapas, Aleksandras; Smalskys, Vainius (2014). *New Public Governance: The Tracks of Changes*. International Journal of Business and Social Research, vol. 4, nº 5.
<https://www.researchgate.net/publication/272625263>
- Pereira, Fernando; Filho, Cid; Marques, Vânia (2016). *Nova Gestão Pública e Nova Governança Pública: Uma análise conceitual comparativa*. Revista Espacios, vol. 38, nº 4.
<https://www.revistaespacios.com/a17v38n07/a17v38n07p06.pdf>
- Pereira, Sandra; Correia, Pedro (2020). *Movimentos pós-nova gestão pública: o novo serviço Público*. Revista Lex Humana, Petrópolis, vol. 12, nº1, 69-85.
<file:///C:/Users/u03782/Downloads/1824-8357-1-PB.cleaned.pdf>
- POS (2016). *Regulamento n.º 741/2016, de 26 de julho, Projeto de Regulamento do Programa Oeiras Solidária*. Publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 164.
- Quick, Kathryn; Bryao, John (2022). "Public participation", in Ansell, Christopher; Torfing Jacob, *Handbook on Theories of Governance*. 2ª ed., publicado por Edward Elgar Publishing Limited.
- Radnor, Zoe; Osborne, Stephen e Glenno Russ (2022). "Public management theory", in Ansell, Christopher; Torfing Jacob, *Handbook on Theories of Governance*. 2ª ed., publicado por Edward Elgar Publishing Limited.
- Resolução do Conselho de Ministros nº 197/97, de 18 de novembro, alterada pela Declaração de Retificação nº 10-O/98, de 30 de Maio.
- Rodrigues, Eduardo (2010). *O Estado e as Políticas Sociais em Portugal: discussão teórica e empírica em torno do Rendimento Social de Inserção*. Revista de Sociologia do Departamento de Sociologia da FLUP, vol. 20, 191-230. <https://www.researchgate.net/publication/277147156>
- Rodrigues, Miguel (2018). *A Nova Gestão Pública na Governação Local*. Repositório da Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão. <https://www.researchgate.net/publication/266879056>
- Rhodes, Roderick (1996). *The new governance: Governing without government*. Political Studies, vol. 64, 652-667.
- Rhodes, Roderick (2015). *Recovering the Craft of Public Administration*. Public Administration Review. <https://www.researchgate.net/publication/286539320>

- Rhodes, Roderick (2021). “*Beyond new public governance*”, in Andrew Podger, Michael de Percy e Sam Vincent, *Politics, Policy and Public Administration in Theory and Practice: Essays in Honour of Professor John Wanna*, 235-261. <https://www.researchgate.net/publication/352411205>
- Sanger, Bryna (2008). *From measurement to management: Breaking through the barriers to state and local performance*. *Public Administration Review*, nº 68, 70 – 85.
- Santos, Carlos; Ferreira, Augusta (2010). *Governança Pública em Rede*. V Congresso Nacional da Administração Pública. <https://www.researchgate.net/publication/323919256>
- Schneider, Volker (2016). *Redes de políticas públicas e a condução de sociedades complexas*. *Revista de Ciências Sociais*, vol. 5, nº 1, 30-58. <https://www.researchgate.net/publication/277229960>
- Silva, Manuel (2017). *O poder local e a organização política e administrativa do Estado português: evolução no regime político democrático vigente*. Universidade Fernando Pessoa, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais. <http://hdl.handle.net/10284/5952>
- Silvestre, Hugo (2019). *A (Nova) Governança Pública*. Sociedade Brasileira de Administração Pública. <https://www.researchgate.net/publication/336879831>
- Sousa, Luís; Tavares, António (2018). *Qualidade da Governança local em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.researchgate.net/publication/329247276>
- Voet, Joris; Steijn, Bram (2020). *Team innovation through collaboration: how visionary leadership spurs innovation via team cohesion*. *Public Management Review*. <https://www.researchgate.net/publication/340376588>
- Weber, Max (1946). *FROM MAX WEBER: Essays in Sociology*. Transcrito e editado por H.H. Gerth e C. Wright Mills. Oxford University Press. New York.
- Weber, Max (2000). *¿qué es la burocracia?* Traduzido por Rufino Arar. Libros Tauro. https://www.researchgate.net/publication/31832856_Que_es_la_burocracia_M_Weber_tr_por_Rufino_Arar
- Wilson, Woodrow (1887). “*The study of Administration*”. *Political Science Quarterly*. Vol. 2, nº 2, 197-222. Publicado por The Academy of Political Science. <https://www.jstor.org/stable/2139277>
- United Nations Development Programme (2004). *Decentralised Governance for Development: A Combined Practice Note on Decentralisation, Local Governance and Urban/Rural Development*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/DLGUD_PN_English.pdf

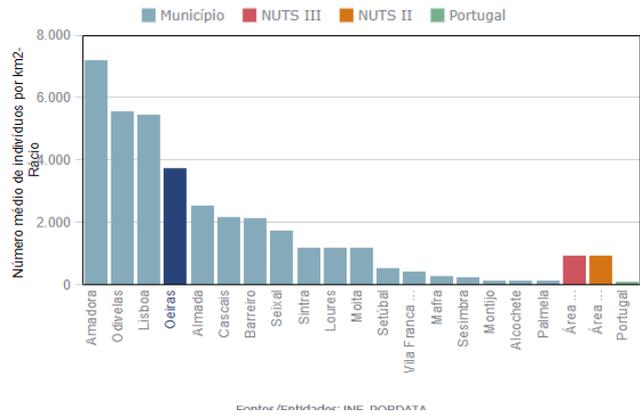
ANEXO A

*Análise gráfica de fatores “chave” do
município de Oeiras*

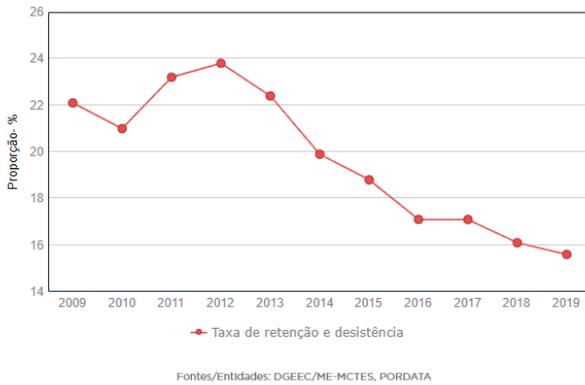
Anexo A1 - População residente em 2021



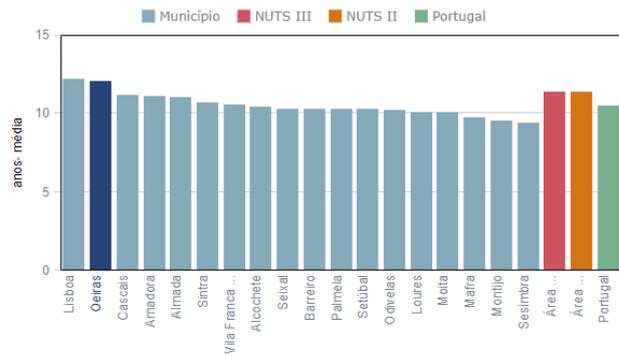
Anexo A2 - População residente por km²/2021



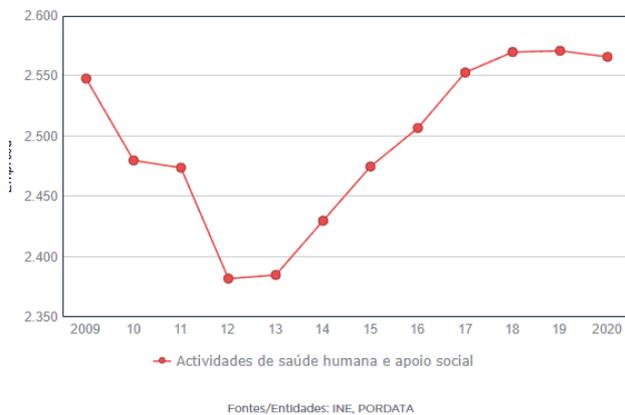
Anexo A3 - Taxa de retenção/resistência do ensino secundário em 2019/Oeiras



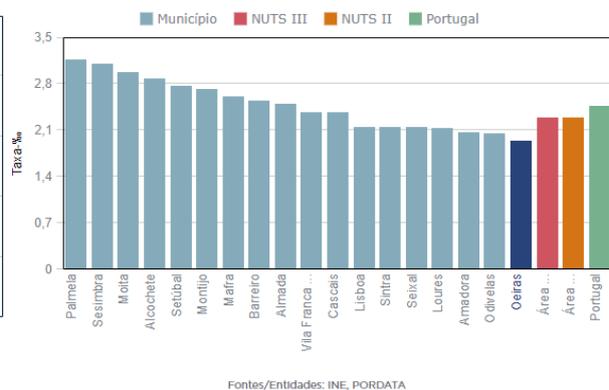
Anexo A4 – Escolaridade dos trabalhadores por conta de outrem 2019/AML



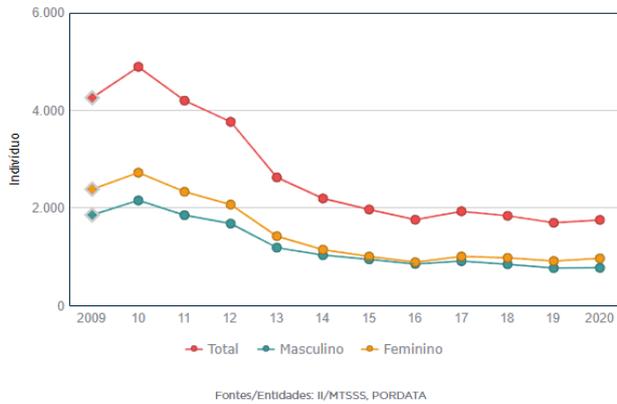
Anexo A5 - Número de empresas no setor da saúde entre 2009 e 2020



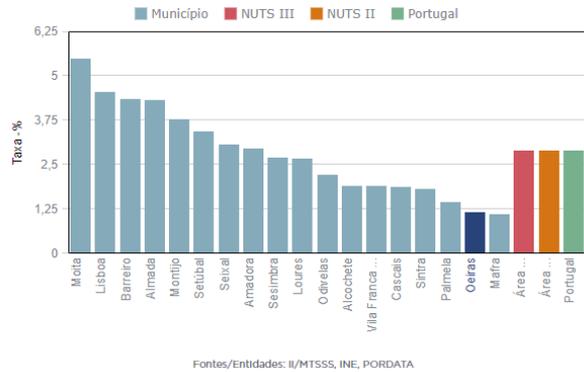
Anexo A6 - Taxa de mortalidade sénior em 2020 – 70 ou mais



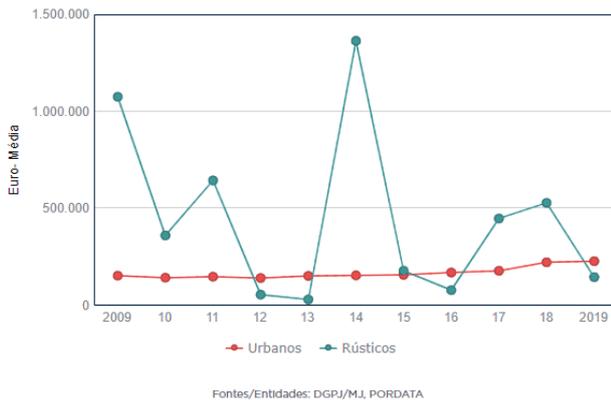
Anexo A7 - Beneficiários do rendimento social de reinserção entre 2009 e 2020



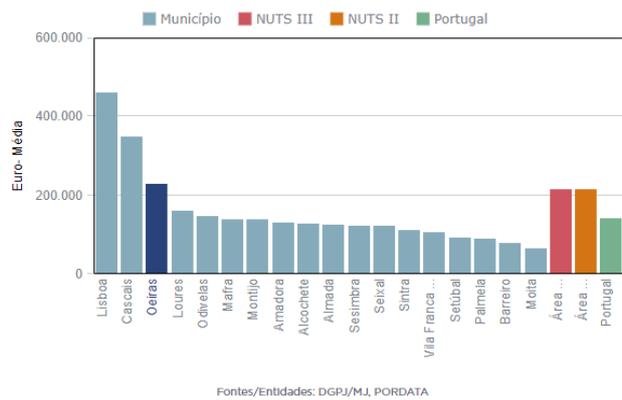
Anexo A8 - Beneficiários do rendimento social de reinserção com mais de 15 anos em 2020 na AML



Anexo A9 - Valor médio das propriedades rurais e urbanas transacionadas em Oeiras entre 2009/2019



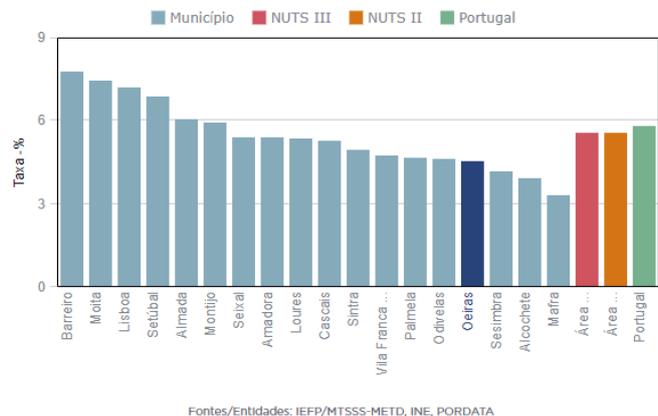
Anexo A10 - Valor médio das propriedades rurais e urbanas transacionadas na AML/ 2019



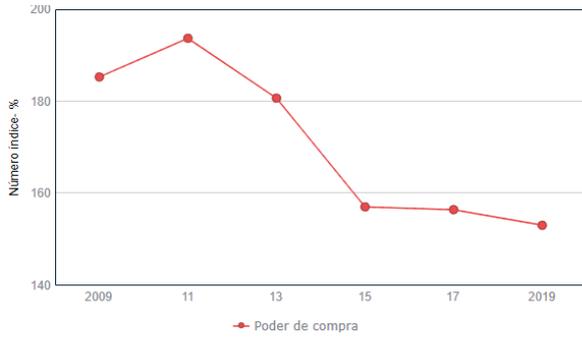
Anexo A11 - Desempregados inscritos no IEFP média anual entre 2009 e 2020



Anexo A12 - Desempregados inscritos no IEFP média anual na AML em 2020

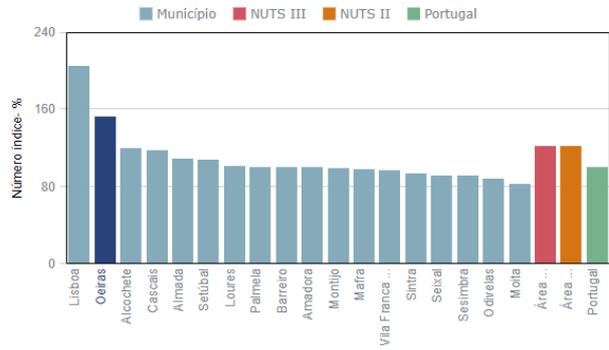


Anexo A13 - Poder de compra *per capita* entre 2009 e 2019



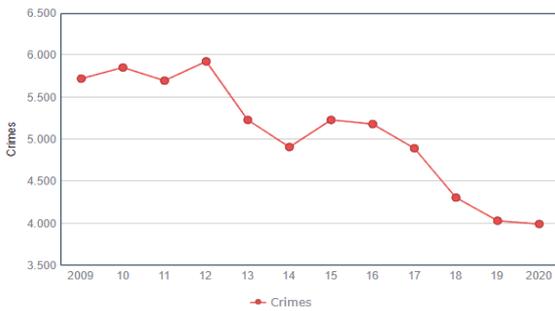
Fontes/Entidades: INE, PORDATA

Anexo A14 - Poder de compra *per capita* 2019 na AML



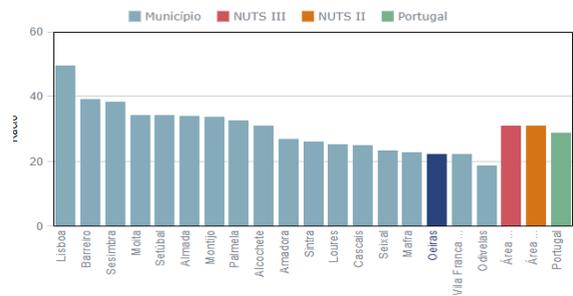
Fontes/Entidades: INE, PORDATA

Anexo A15 - Crimes registados pela PSP entre 2009 e 2020



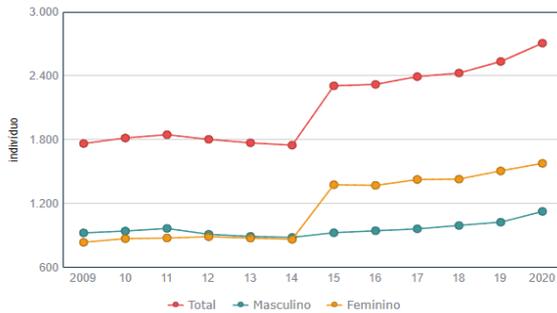
Fontes/Entidades: DGRJ/MJ, PORDATA

Anexo A16 - Crimes registados pela PSP em 2020 na AML por mil hab.



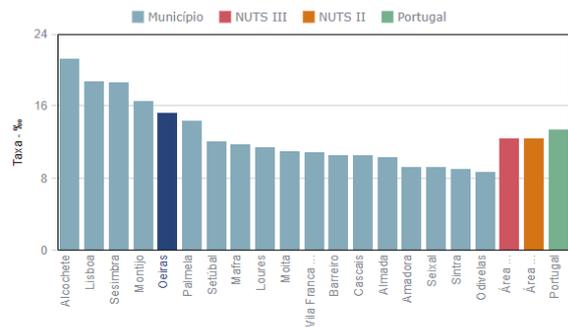
Fontes/Entidades: DGRJ/MJ, INE, PORDATA

Anexo A17 - Trabalhadores do município de Oeiras em 2020



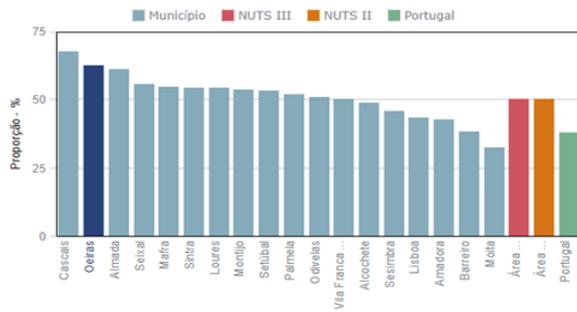
Fontes/Entidades: DGAL/MMEAP, PORDATA

Anexo A18 - Trabalhadores da Administração pública local 2020 por mil hab.



Fontes/Entidades: DGAL/MMEAP, PORDATA

Anexo A19 - Receitas impostos das câmaras municipais em 2019 (em % da receita total)

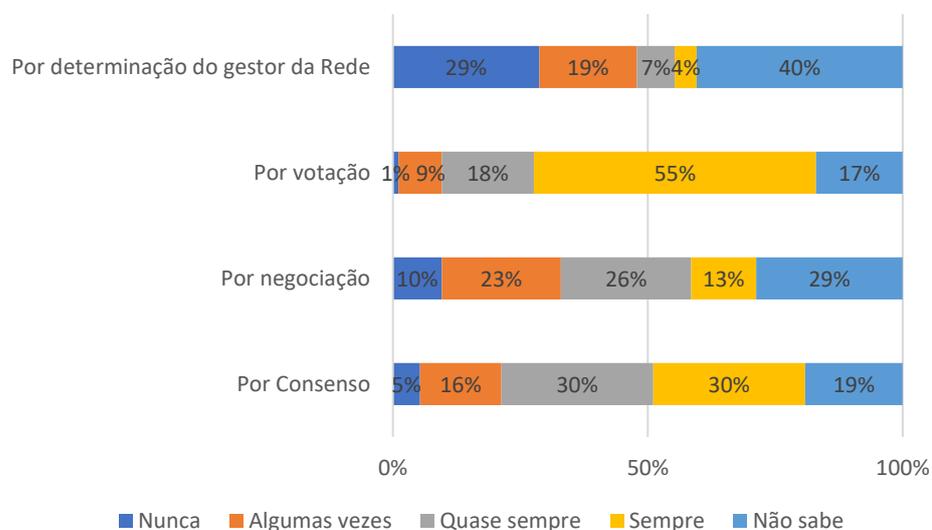


Fontes/Entidades: DGO/MF, PORDATA

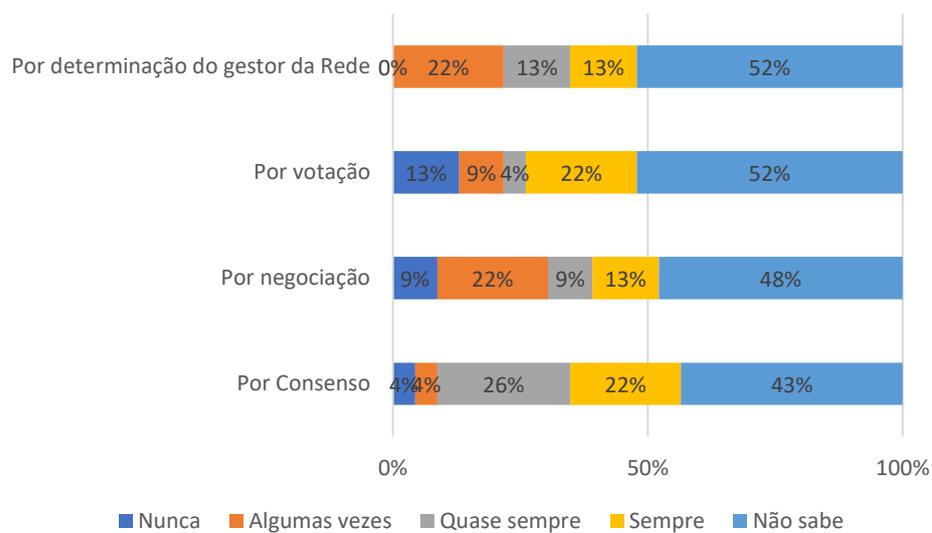
ANEXO B

Análise gráfica dos inquéritos por questionário

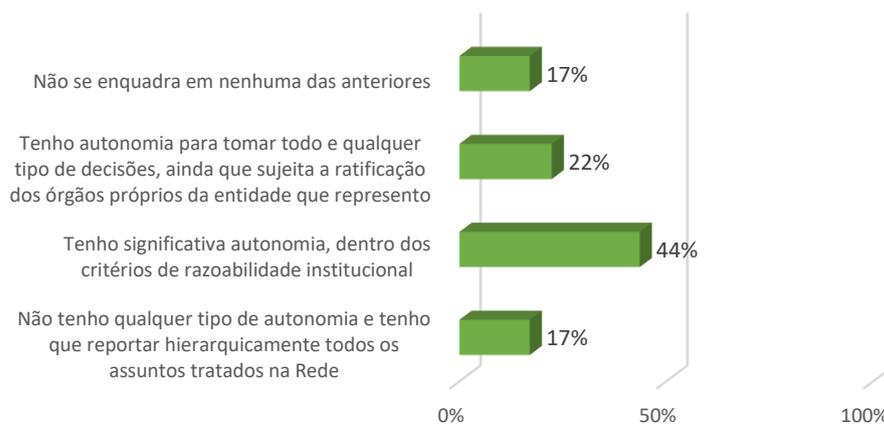
➤ **Gráfico 7 – Forma como são tomadas as decisões na Rede Social de Oeiras**



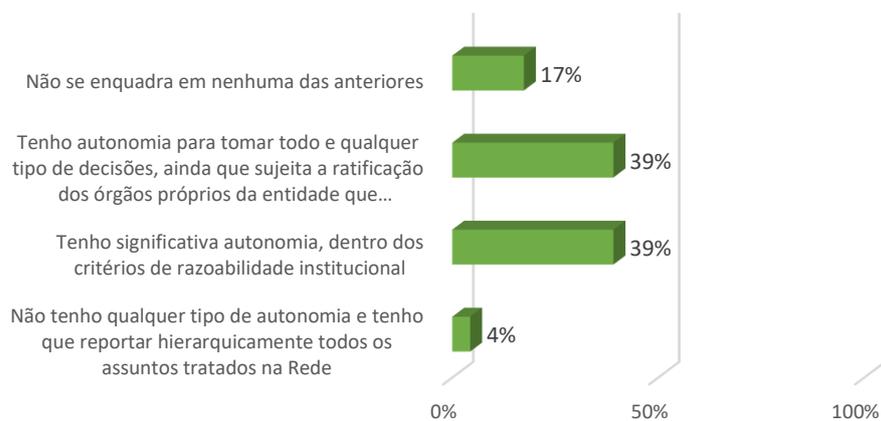
➤ **Gráfico 8 – Forma como são tomadas as decisões na rede Programa Oeiras Solidária**



➤ **Gráfico 9 - Autonomia para tomar decisões na Rede Social de Oeiras**



➤ **Gráfico 10 – Autonomia para tomar decisões na Rede Programa Oeiras Solidária**



➤ **Gráfico 11 – Elaboração do diagnóstico de necessidades da Rede Social de Oeiras**

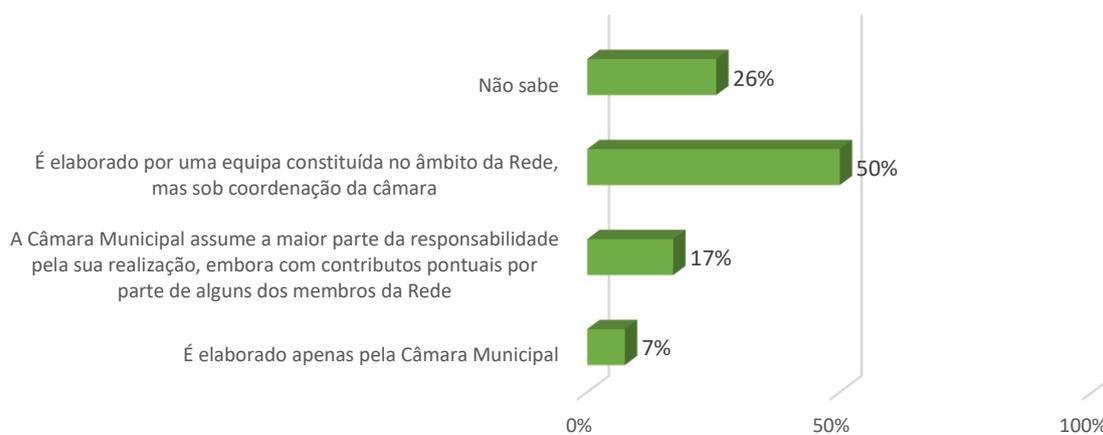
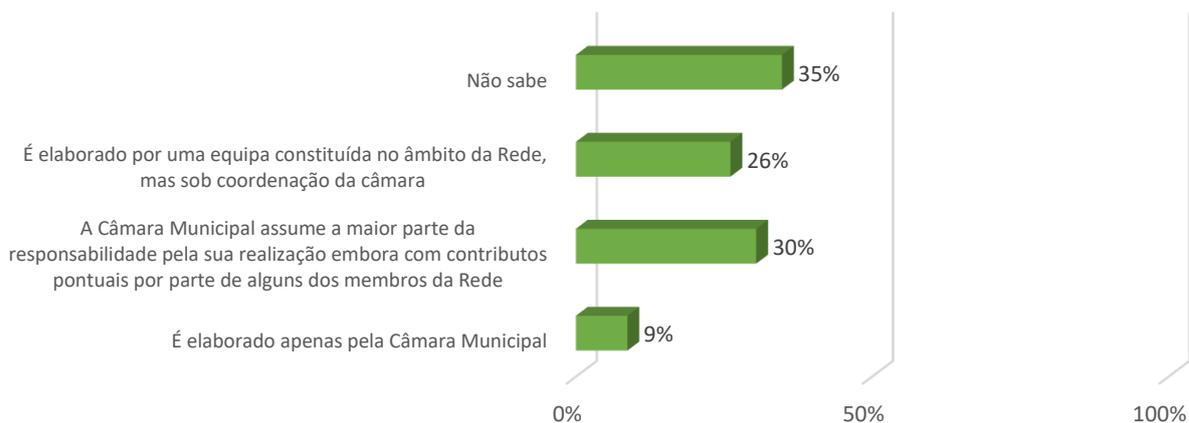
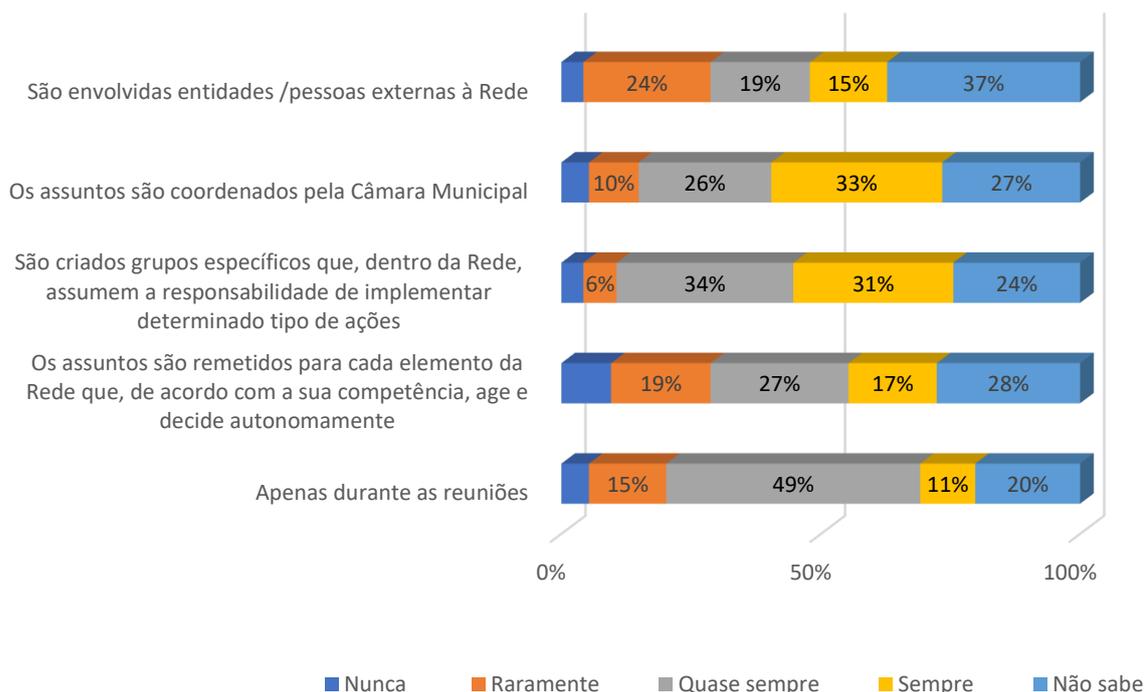


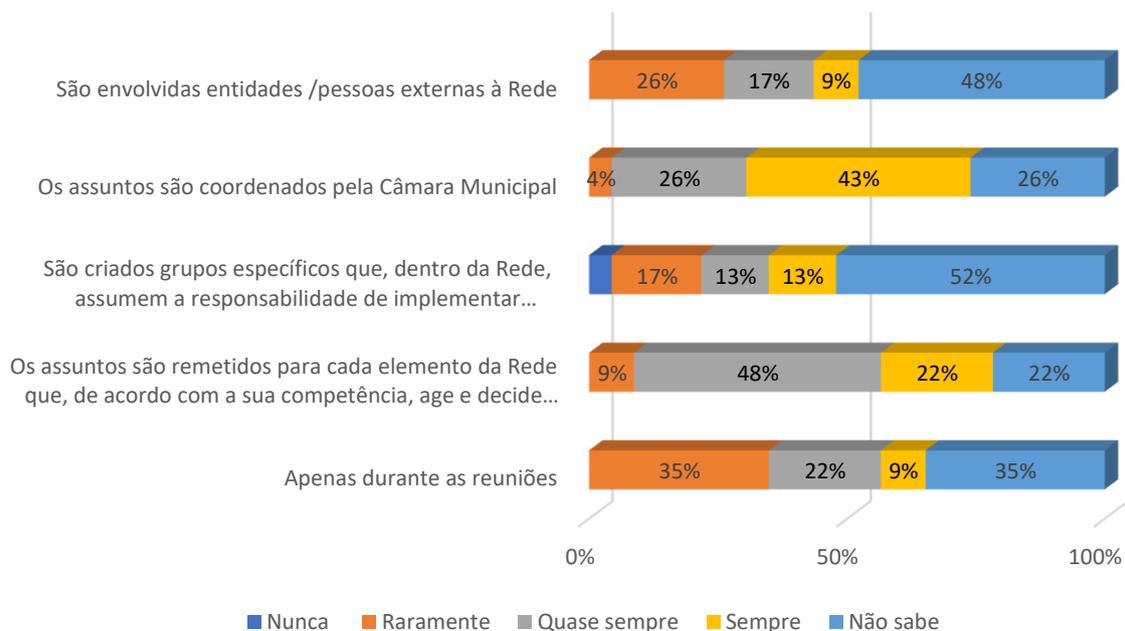
Gráfico 12 – Elaboração do diagnóstico de necessidades da Rede Programa Oeiras Solidária



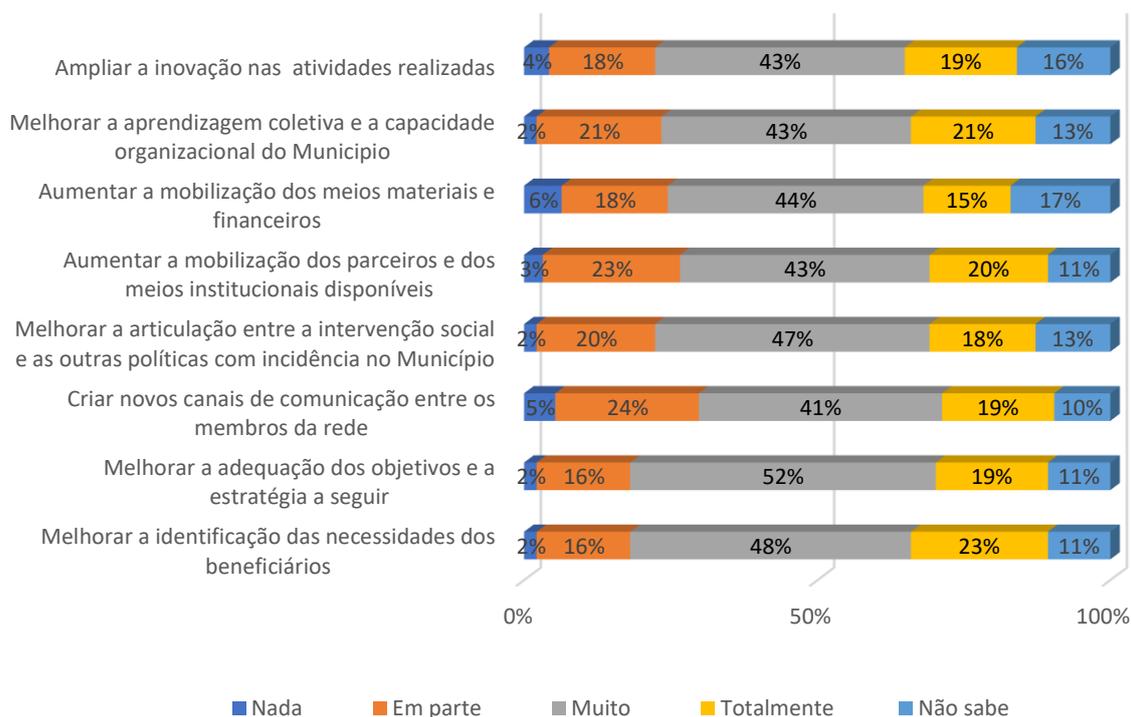
➤ **Gráfico 15 – Forma como se estabelecem as relações entre os membros da Rede Social de Oeiras**



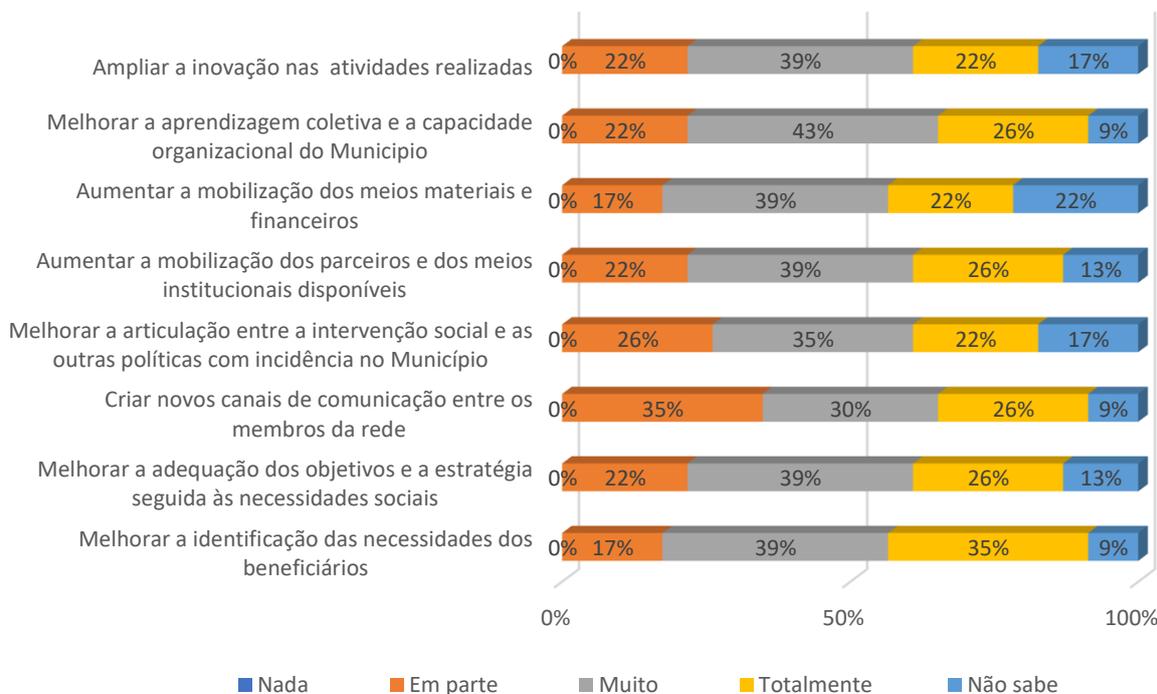
➤ **Gráfico 16 - Forma como se estabelecem as relações entre os membros da Rede Programa Oeiras Solidária**



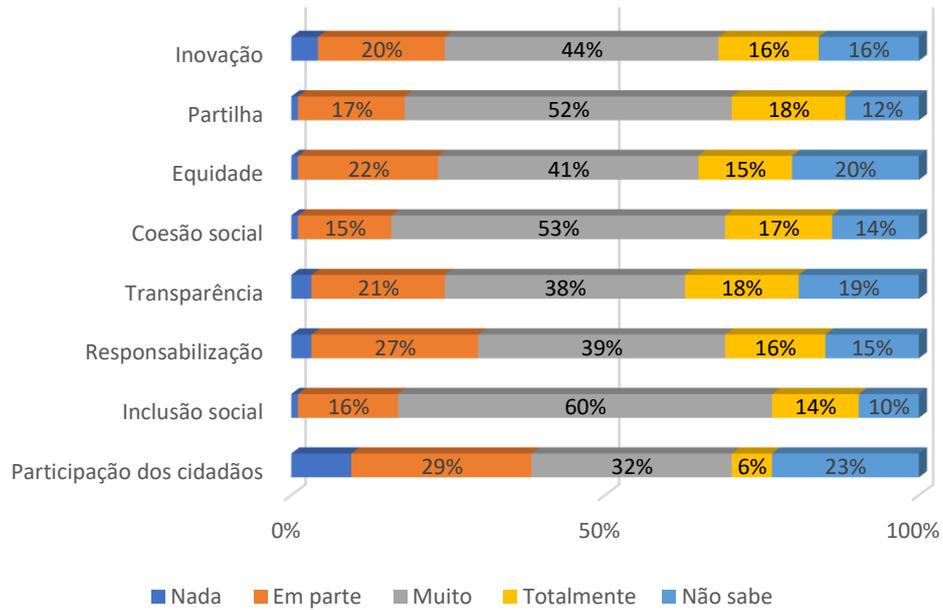
➤ **Gráfico 17 – Contribuição da Rede Social de Oeiras para a resolução dos problemas sociais**



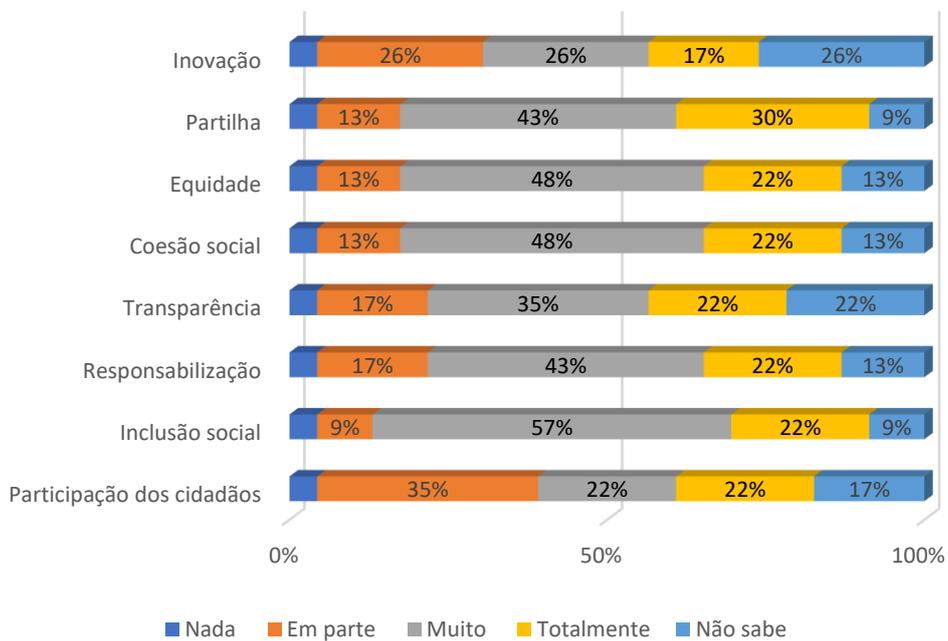
➤ **Gráfico 18 - Contribuição da Rede Programa Oeiras Solidária para a resolução dos problemas sociais**



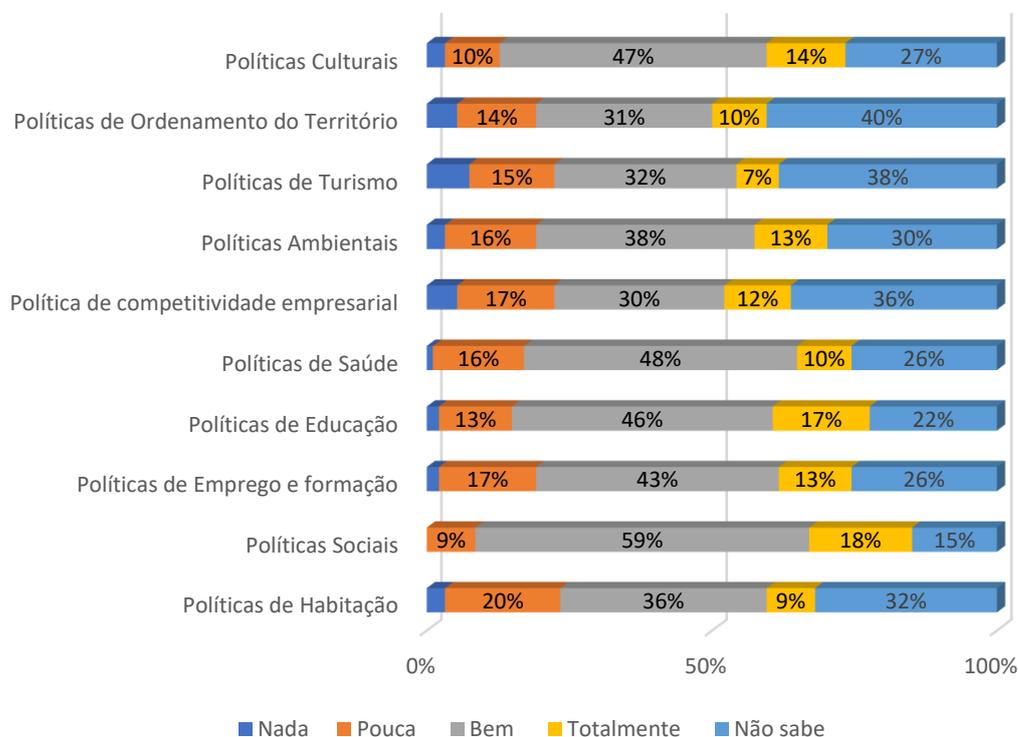
➤ **Gráfico 23 – Contributos da Rede Social de Oeiras para fatores da boa Governança**



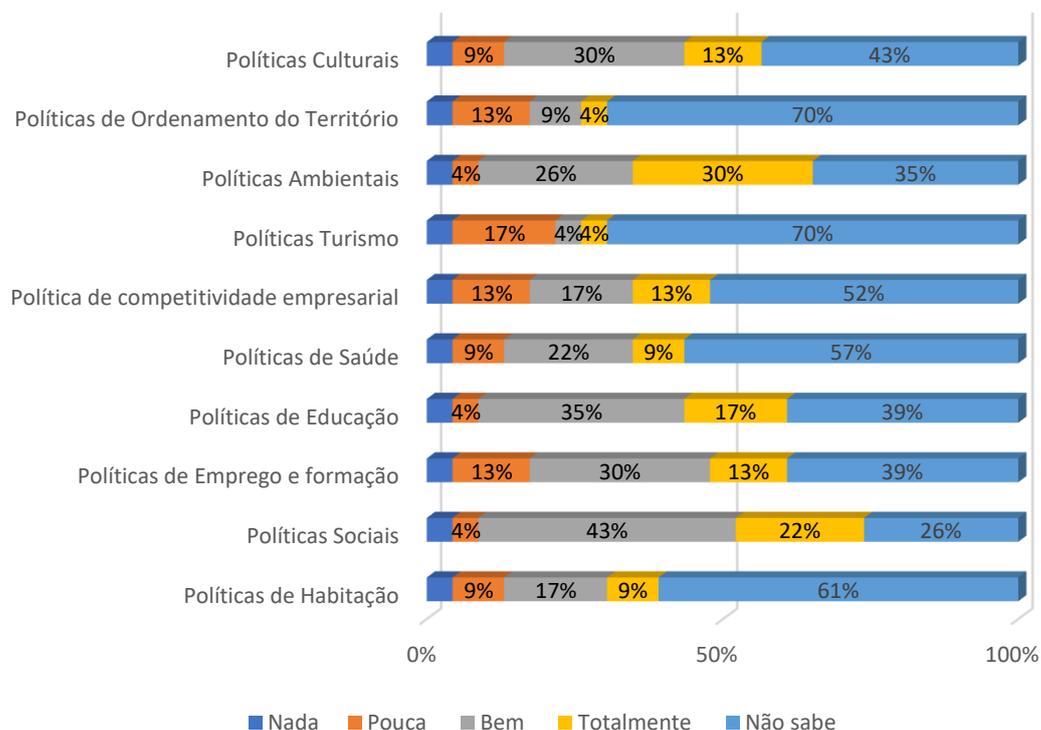
➤ **Gráfico 24 - Contributos da Rede Programa Oeiras Solidária para fatores da boa Governança**



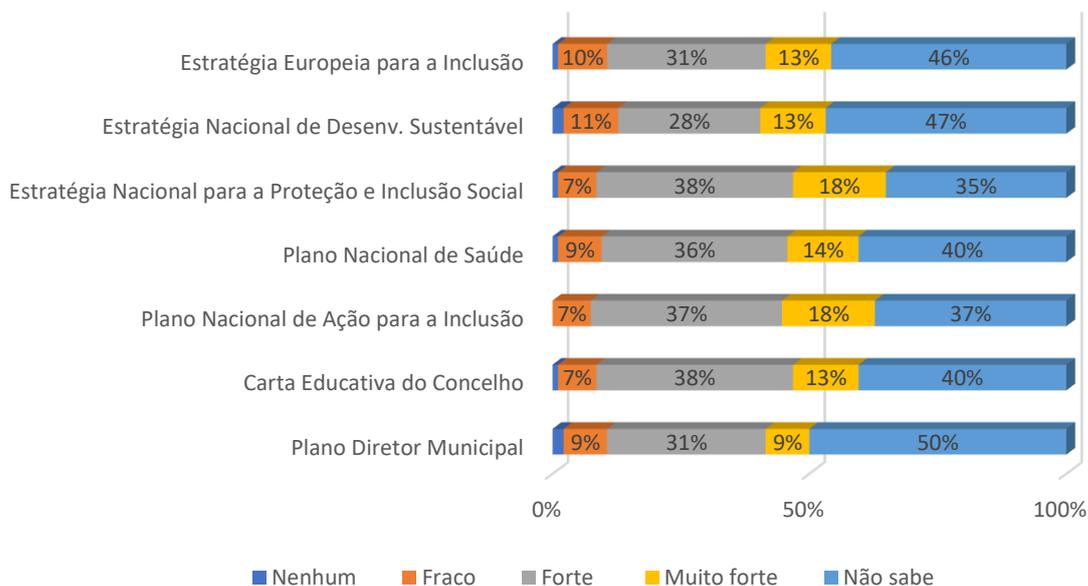
➤ **Gráfico 27 – Articulação da atividade da Rede Social de Oeiras com as políticas públicas com incidência no Município de Oeiras**



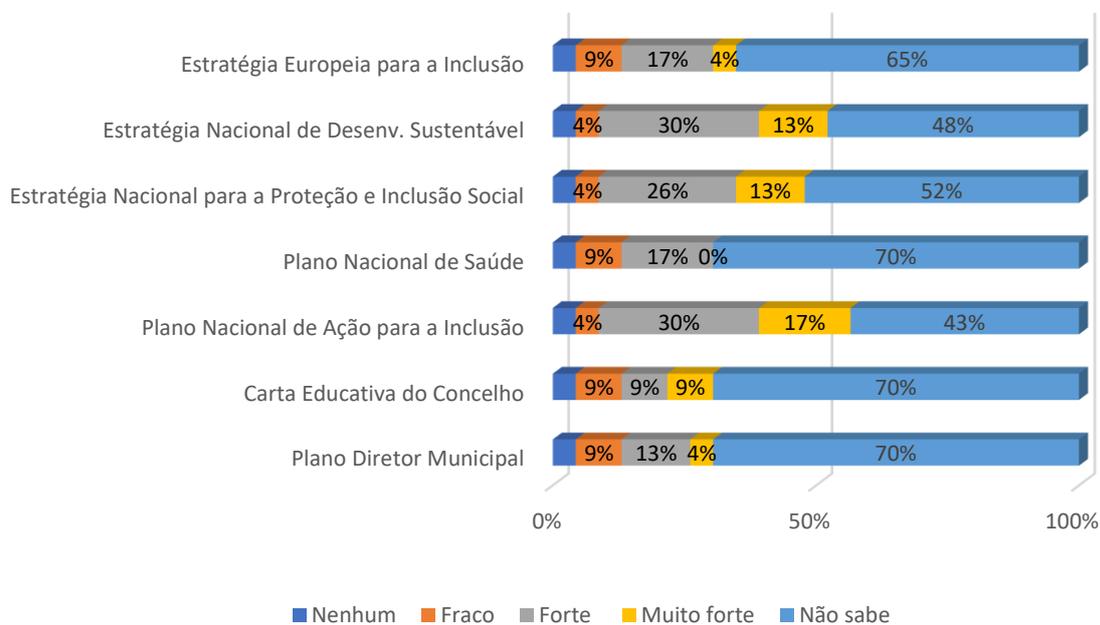
➤ **Gráfico 28 – Articulação da atividade da rede Programa Oeiras Solidária com as políticas públicas com incidência no Município de Oeiras**



➤ **Gráfico 29 - Grau de relação entre a Rede Social de Oeiras e os instrumentos de política pública que visam o desenvolvimento social**



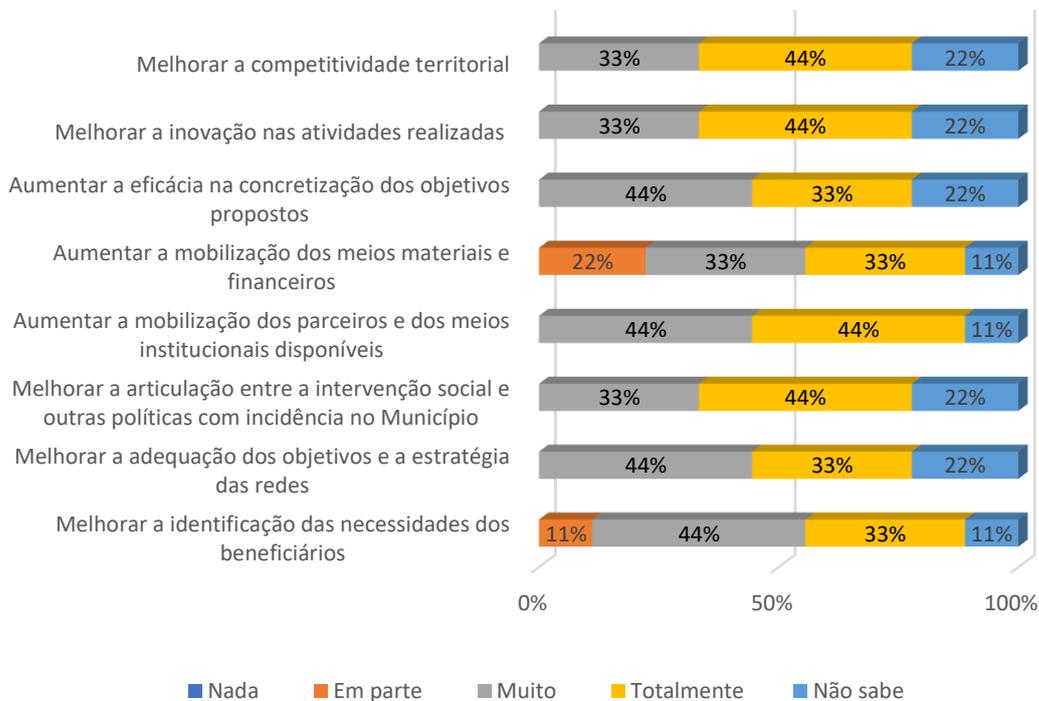
➤ **Gráfico 30 - Grau de relação entre a rede Programa Oeiras Solidária e os instrumentos de política pública que visam o desenvolvimento social**



➤ **Gráfico 35 – Opinião dos membros da Rede Social de Oeiras, sobre a interação desta com a Rede Programa Oeiras Solidária**



➤ **Gráfico 36 – Opinião dos membros da Rede Programa Oeiras Solidária, sobre a interação desta com a Rede Social de Oeiras**



ANEXO C

Questionário enviado aos membros da rede Programa Oeiras Solidária

Atendendo ao facto que as questões que integram ambos os questionários são semelhantes, será apenas junto, como anexo a esta dissertação, o questionário dirigido aos membros da Rede Programa Oeiras Solidária.

ESTUDO – REDE "PROGRAMA OEIRAS SOLIDÁRIA"

O presente inquérito, integrado no contexto da realização de uma dissertação de Mestrado em Administração Pública no ISCTE - IUL, subordinada ao tema “Governança Local em Rede: o papel das redes de governança no desenvolvimento local - caso do Município de Oeiras”, visa recolher um conjunto de informações sobre o funcionamento da Rede "Programa Oeiras Solidária" (POS) do Município de Oeiras, com a finalidade de avaliar a participação dos diferentes atores que compõe a Rede, bem como o seu contributo na implementação de políticas que visam o desenvolvimento social integrado do Município.

As questões deste inquérito reportam-se à organização e funcionamento do POS, pelo que as respostas deverão ser dadas tendo por base a opinião que formou a partir da sua experiência como membro do POS. As informações recolhidas serão, unicamente, utilizadas no contexto do referido trabalho universitário.

***Obrigatório**

I. CARACTERIZAÇÃO DO REPRESENTANTE DA EMPRESA QUE RESPONDE

1. 1. Na Rede, qual a natureza da sua função principal? *

Marcar apenas uma oval.

- Técnico
- Dirigente
- Outra

2. 2. Habilitações académicas *

Marcar apenas uma oval.

- Básico
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

II. ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA REDE POS

3. 3. Como é que a sua organização aderiu ao POS? *

Marcar apenas uma oval.

- Convite pela Câmara Municipal
- Convite por parte de um membro do POS
- Adesão espontânea
- Não sabe

4. 4. Como são tomadas as decisões no POS? * (escolha uma opção para cada linha)

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre	Não sabe
Por Consenso	<input type="radio"/>				
Por negociação	<input type="radio"/>				
Por votação	<input type="radio"/>				
Por determinação do coordenador do POS	<input type="radio"/>				

5. 5. No âmbito do POS, tem autonomia para tomar decisões? (escolha apenas uma das seguintes opções) * *Marcar apenas uma oval.*

- Não tenho qualquer tipo de autonomia e tenho que reportar hierarquicamente todos os assuntos tratados na Rede
- Tenho significativa autonomia, dentro dos critérios de razoabilidade institucional
- Tenho autonomia para tomar todo e qualquer tipo de decisões, ainda que sujeita a ratificação dos órgãos próprios da entidade que represento
- Não se enquadra em nenhuma das anteriores

6. 6. Como é elaborado o Diagnóstico de necessidades? *(escolha apenas uma das seguintes opções) *

Marcar apenas uma oval.

- É elaborado apenas pela Câmara Municipal
- A Câmara assume a maior parte da responsabilidade pela sua realização, embora com contributos pontuais por parte de alguns dos membros do POS
- É elaborado por uma equipa constituída no âmbito do POS, mas sob coordenação da Câmara
- Não sabe

7. 7. É auscultada a comunidade civil (cidadãos)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Não sabe

8. 7.1. Caso tenha respondido sim, diga de que modo *

9. 8. Como se estabelecem as relações entre os membros do POS? (escolha uma opção para cada linha) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Quase sempre	Sempre	Não sabe
Apenas durante as reuniões	<input type="radio"/>				
Os assuntos são remetidos para cada membro do POS que, de acordo com a sua competência, age e decide autonomamente	<input type="radio"/>				
São criados grupos específicos que, dentro do POS, assumem a responsabilidade de implementar determinado tipo de ações	<input type="radio"/>				
Os assuntos são coordenados pela Câmara Municipal	<input type="radio"/>				
São envolvidas entidades /pessoas externas ao POS	<input type="radio"/>				

10. 9. Como avalia o funcionamento do POS ao nível da: *(escolha uma opção para cada linha) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada eficaz	Pouco eficaz	Eficaz	Muito eficaz	Não sabe
Circulação da informação	<input type="radio"/>				
Difusão de boas práticas	<input type="radio"/>				
Relação com a comunidade	<input type="radio"/>				
Partilha de recursos	<input type="radio"/>				
Mobilização de recursos entre os membros do POS	<input type="radio"/>				
Articulação entre as várias entidades	<input type="radio"/>				
Elaboração das necessidades sociais	<input type="radio"/>				
Execução do programa	<input type="radio"/>				
Avaliação do programa	<input type="radio"/>				
Integração com outras políticas	<input type="radio"/>				
Articulação com outras redes	<input type="radio"/>				

III. ACTIVIDADE DA REDE POS

11. 10. Considerando a ajuda que o POS tem prestado na resolução dos problemas sociais no Município de Oeiras, em que medida acha que a existência desta rede tem contribuído para: *(escolha uma opção para cada linha). *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada	Em parte	Muito	Totalmente	Não sabe
Melhorar a identificação das necessidades dos beneficiários	<input type="radio"/>				
Melhorar a adequação dos objetivos e da estratégia a seguir	<input type="radio"/>				
Criar novos canais de comunicação entre os membros do POS	<input type="radio"/>				
Melhorar a articulação entre a intervenção social e outras políticas com incidência no Município	<input type="radio"/>				
Aumentar a mobilização dos parceiros e dos meios institucionais disponíveis	<input type="radio"/>				
Aumentar a mobilização dos meios materiais e financeiros	<input type="radio"/>				
Melhorar a aprendizagem coletiva e a capacidade organizacional do Município	<input type="radio"/>				

Ampliar a inovação
nas atividades realizadas

12. 11. No âmbito da Rede POS, selecione por ordem decrescente de importância as ações que considera mais relevantes para o desenvolvimento local. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1ª mais importante	2ª mais importante	3ª mais importante	4ª mais importante	Não sabe
Ações de voluntariado	<input type="radio"/>				
Cedência de bens e serviços	<input type="radio"/>				
Apoio logístico	<input type="radio"/>				
Apoio financeiro	<input type="radio"/>				

13. 12. No âmbito da pandemia COVID-19, considera que o POS exerceu um papel fundamental na mitigação dos efeitos negativos da pandemia? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Razoável
- Não
-
-

14. 12.1. Apresente dois exemplos/medidas que justifiquem a sua resposta *
-
-
-

15. 13. Indique dois pontos fracos da atividade da Rede POS *

16. 14. Indique dois pontos fortes da atividade da Rede POS *

17. 15. Em que medida considera que a Rede POS tem contribuído para o aumento da: (escolha uma opção para cada linha) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada	Em parte	Muito	Totalmente	Não sabe
Participação dos cidadãos	<input type="radio"/>				
Inclusão social	<input type="radio"/>				
Responsabilização	<input type="radio"/>				
Transparência	<input type="radio"/>				
Coesão social	<input type="radio"/>				
Equidade	<input type="radio"/>				
Partilha	<input type="radio"/>				
Inovação	<input type="radio"/>				

18. 16. No âmbito das atividades da rede, indique, por favor, duas medidas que, na sua opinião, podem contribuir para melhorar o desempenho da rede *

IV. O PAPEL DA REDE POS NA DEFINIÇÃO E ARTICULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

19. 17. Como avalia o contributo da sua organização na criação e implementação de políticas de responsabilidade social? (escolha apenas uma das seguintes opções)
*Marcar apenas uma oval. **

- Sem intervenção
- Pouca intervenção
- Intervenção relevante
- Total intervenção
- Não sabe

20. 18. Em que medida considera que a atividade do POS está articulada com as políticas públicas com incidência no Município de Oeiras? *(escolha uma opção para cada linha) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Sem articulação	Pouca articulação	Bem articuladas	Totalmente articuladas	Não sabe
Políticas de Habitação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas Sociais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de Emprego e Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de Educação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de competitividade Empresarial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas Ambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de Turismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de Ordenamento do Território	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas Culturais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. 19. A Rede POS participa ou já participou na emissão de pareceres sobre candidaturas de entidades a programas públicos de apoio? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe

22. 19.1. Se respondeu sim à questão anterior dê, por favor, um exemplo: *

23. 20. Assinale o grau de relação que existe entre a Rede POS e os seguintes instrumentos de política pública: (escolha uma opção para cada linha) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nenhum	Fraco	Forte	Muito forte	Não sabe
Plano Diretor Municipal	<input type="radio"/>				
Carta Educativa do Concelho	<input type="radio"/>				
Plano Nacional de Ação para a Inclusão	<input type="radio"/>				
Plano Nacional de Saúde	<input type="radio"/>				
Estratégia Nacional para a Proteção e Inclusão Social	<input type="radio"/>				
Estratégia Nacional de Desenv. Sustentável	<input type="radio"/>				
Estratégia Europeia para a Inclusão	<input type="radio"/>				

24. 21. Das entidades a seguir indicadas que integram a Rede POS, como classifica a sua participação? (escolha uma opção para cada linha) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Pouco importante	Importante	Muito importante	Determinante	Não sabe
Câmara Municipal	<input type="radio"/>				
Empresas privadas	<input type="radio"/>				
Instituições de ensino superior	<input type="radio"/>				
Entidades Sem fins lucrativos	<input type="radio"/>				
Centros de investigação	<input type="radio"/>				
Serviços públicos	<input type="radio"/>				

V. REDE “PROGRAMA OEIRAS SOLIDÁRIA” V/s “REDE SOCIAL DE OEIRAS” NO DESENVOLVIMENTO SOCIAL INTEGRADO DO MUNICIPIO DE OEIRAS

25. 22. Conhece a “rede Social de Oeiras”? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

26. 22.1. (Responda apenas se respondeu sim à pergunta 22) - Tem conhecimento se a rede POS interage com a Rede Social de Oeiras em prol do desenvolvimento social integrado? *

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

27. 22.2. (Responda apenas se respondeu sim à pergunta 22) - Na sua opinião, em que medida esta interação tem contribuído para: *(escolha uma opção para cada linha) *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada	Em parte	Muito	Totalmente	Não sabe
Melhorar a indentação das necessidades dos beneficiários	<input type="radio"/>				
Melhorar a adequação dos objetivos e a estratégia das redes	<input type="radio"/>				
Melhorar a articulação entre a intervenção social e outras políticas com incidência no Município	<input type="radio"/>				
Aumentar a mobilização dos parceiros e dos meios institucionais disponíveis	<input type="radio"/>				

Aumentar a mobilização dos meios materiais e financeiros

Aumentar a eficácia na concretização dos objetivos propostos

Melhorar a inovação nas atividades realizadas

Melhorar a competitividade territorial

28. 23. Como classifica o desempenho da rede no âmbito do desenvolvimento social integrado do Município de Oeiras? *(escolha apenas uma das seguintes opções) *

Marcar apenas uma oval.

- Nada eficaz
 Pouco eficaz
 Eficaz
 Muito eficaz
 Não sabe

29. 24. Caso deseje acompanhar o resultado deste estudo, indique, por favor, o seu email para o qual lhe possa ser enviado um exemplar da minha dissertação
-

30. 25. Terminou o preenchimento do questionário. Para as suas respostas serem registadas precisa de clicar no botão que se encontra um pouco mais abaixo que diz "ENVIAR" ou "SUBMIT".

Muito obrigada pela sua colaboração!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

iscte

SOCIOLOGIA
E POLÍTICAS PÚBLICAS

Discente

Maria Fernanda Teixeira