



Escola de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Economia Política

Parcerias para a Inovação Social  
O Caso da Orquestra Geração

Ana Constança Pimenta da Gama de Alarcão Troni

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Economia Social e Solidária

Orientador:  
Mestre Gonçalo Pernas, Professor Auxiliar Convidado  
Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2014

## **Agradecimentos**

Agradeço ao Francisco.

Aos meus pais, à minha família e os meus amigos por acreditarem em mim.

Agradeço ao meu orientador, Dr. Gonçalo Pernas, pela preciosa ajuda e incentivo.

“Minha alma é uma orquestra oculta; não sei que instrumentos tange e range, cordas e harpas, timbales e tambores, dentro de mim. Só me conheço como sinfonia.”

Livro do Desassossego, Fernando Pessoa

## **Resumo**

As respostas socialmente inovadoras florescem em diversas áreas e domínios de ação. A inovação social, que visa e gera mudança social, através da capacitação de indivíduos e coletivos, passa, também, pela transformação das relações sociais que caracterizam a estrutura de uma comunidade ou sociedade.

A Orquestra Geração é um projeto de intervenção social, considerado socialmente inovador, que pretende promover a inclusão social de crianças e jovens em risco, através da música, em particular através da prática coletiva e orquestral, cuja dinâmica assenta no estabelecimento de parcerias entre uma tipologia diversificada de agentes.

Tal como numa orquestra, em que vários instrumentos, com características diferentes, papéis e sons diversos, se juntam, num todo harmónico, para chegarem a um determinado resultado, uma obra musical ou a realização de uma performance, também na construção de uma parceria social, diversos parceiros trabalham em conjunto na pressecução de um objetivo social específico, procurando conciliar os benefícios desejados pelos próprios e os benefícios sociais a atingir.

É este efeito sinérgico que se procura atingir com uma parceira social, criando mais valor, do que se os parceiros trabalhassem separadamente e ampliando impactos através de um tipo de colaboração cocriativo, inovador e transformacional.

O tipo de relações colaborativas que se estabelecem entre os diversos parceiros, a forma como se conciliam os diversos interesses, objectivos e agendas e a maneira como se ultrapassam os desafios estratégicos e operacionais que se manifestam, podem ser determinantes para o progresso, a continuidade e para a própria sustentabilidade de um projecto.

O projecto Orquestra Geração acaba de entrar no seu oitavo ano de existência. O alcance da sua intervenção, o número elevado de beneficiários e agentes envolvidos e as suas dinâmicas colaborativas, fazem, do projecto, um caso de referência, concretizado através de parcerias transsectoriais.

**Palavras-chave:** Inovação Social; Parcerias Sociais; Parcerias Transsectoriais; Orquestras Juvenis

**Códigos JEL:** I24 - Education and Inequality; I31 - General Welfare; L14 - Networks; L31 - Nonprofit Institutions; M14 - Cultura Corporativa; Responsabilidade Social; O35 - Social Innovation

## **Abstract**

Social Innovation flourishes in different areas and fields of action. Its main goal is to seek and create social change by empowering individuals and collectives. The transformation of social relations that characterize the structure of a community or society is one of the purposes of social innovation action.

The project Generation Orchestra is a programme for social inclusion, considered socially innovative, focused on children and adolescents who are socially vulnerable and it aims to integrate children and young people through music, particularly through collective and orchestral practice.

The partnership of the project is very diverse and the cooperation established among partners effectively defines this project.

As in an orchestra, in which several instruments with different characteristics, roles and different sounds come together, in a harmonious way, to reach a particular result, like a musical piece or a performance, in building a social partnership, several partners come together to reach a specific social purpose. One of the key issues for a social partnership is to try to ensure complementarity between the societal purpose of the partnership and the participants' desired benefits.

This is the synergistic effect that social partnerships aim to achieve. By developing a co-creative, innovative and transformational type of collaborative relationship, they create more value together than they could have done separately.

The type of collaborative relationships established between the various partners, how they conciliate the different interests, aims and agendas and the way they overcome strategic and operational challenges, can be crucial for the project's progress, development and sustainability.

The Generation Orchestra project has just entered its eighth year of existence. The scope of its intervention, the high number of beneficiaries and agents involved and its collaborative relationships dynamics make it a reference case, due to its cross-sectorial partnerships.

**Keywords:** Social Innovation; Social Partnerships; Cross-Sectorial Partnerships; Youth Orchestras

**JEL Codes:** I24 - Education and Inequality; I31 - General Welfare; L14 - Networks; L31 - Nonprofit Institutions; M14 – Organizational Culture; Social Responsibility; O35 - Social Innovation

## Índice

Agradecimentos.....	ii
Resumo .....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Figuras .....	vi
Índice de Quadros .....	vii
Glossários de Siglas .....	viii
Introdução.....	1
I – Enquadramento Teórico .....	5
1.    Inovação Social e as Parcerias Sociais .....	5
2.    As Parcerias. Definições e Princípios .....	11
3.    As Parcerias Transsectoriais.....	16
4.    O Efeito Sinérgico de Ampliação de Impactos das Parcerias Sociais .....	20
5.    Criação de Valor Colaborativo.....	23
6.    Dilemas estratégicos e desafios operacionais numa parceria transsectorial .....	30
II – Metodologia .....	47
III – Estudo de Caso .....	49
1.    O projecto Orquestra Geração .....	49
2.    Caracterização da Parceria .....	54
3.    Tipo de Colaboração .....	64
4.    Factores críticos e principais desafios do trabalho em parceria .....	65
Conclusão.....	71
Bibliografia .....	75
Anexo 1.....	77

## **Índice de Figuras**

Figura 1.1 - Utilizações do conceito de inovação social

Figura 1.2 - Áreas das Parcerias Transectoriais

Figura 1.3 - Os princípios chave das novas parcerias sociais

Figura 1.4 - Benefícios Sociais e Benefícios Parceiros

Figura 1.5 - Tipos de valor produzidos pela colaboração

Figura 1.6 - Níveis de aprofundamento e variáveis de análise do Trabalho Colaborativo

Figura 3.1 - Estimativa de Custos Entidades

Figura 3.2 - Estimativa de Custos por Sector

## **Índice de Quadros**

Tabela 1.1 - Plataformas conceptuais de análise de parcerias

Tabela 1.2 - Espectro de criação colaborativa de valor

Tabela 1.3 - Benefícios e custos da colaboração - Nível Meso

Tabela 1.4 - Benefícios e custos da colaboração - Nível Micro

Tabela 1.5 - Benefícios e custos da colaboração - Nível Macro

Tabela 1.6 - Principais atividades e atributos por Sector

Tabela 1.7 - Valores e Práticas segundo tipos de Parceiros

Tabela 1.8 - Desafios operacionais das parcerias

Tabela 3.1 - Matriz resumo parceiros

## **Glossários de Siglas**

AEIDL - Associação Europeia para a Informação sobre o Desenvolvimento Local

BEPA - Bureau of European Policy Advisers

CSSP - Cross Sector Partnerships

EMCN - Escola de Música do Conservatório Nacional

EQUAL - Iniciativa Comunitária Equal

IS - Inovação Social

FCG - Fundação Calouste Gulbenkian

IGOT - Instituto de Gestão e Ordenamento do Território

PNLC - Plano Nacional de Luta contra a Pobreza

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OG - Orquestra Geração

OSFL - Organizações sem Fins Lucrativos

## Introdução

Uma parceria é um processo de acção conjunta com vários actores ou protagonistas colectivos ou individuais, que se aglutinam à volta de um objectivo partilhado, disponibilizam recursos para, em conjunto, definirem e negociarem estratégias e caminhos que viabilizam o referido objectivo, avaliando continuamente os resultados. Professor Rogério Roque Amaro

Tal como numa orquestra, em que diferentes instrumentos, com características diferentes, papéis e sons diversos, se juntam num todo harmónico para chegarem a um determinado resultado, uma obra musical ou a realização de uma performance, também na construção de uma parceria social, diferentes atores e parceiros trabalham, em conjunto, na pressecução de um objetivo social específico.

No projeto Orquestra Geração encontram-se presentes, trabalhando em parceria, os chamados três sectores: o público, o privado e o terceiro sector ou a economia social e solidária.

O projeto foi considerado um exemplo de inovação social e de boas práticas pela Comissão Europeia, no âmbito da política regional que, no seu relatório *“Urban Development in the EU: 50 Projects supported by the European Regional Development Fund during the 2007-13 period (2013)*, considerou o projeto OG um exemplo a destacar, em termos de cooperação e *networking*, pela diversidade e densidade da parceria envolvida com a participação de escolas do ensino público, municípios, ministérios, associações, fundações, empresas e pela complementaridade de ideias, recursos, perspectivas metodológicas e técnicas que valorizam a inteligência colectiva e desenvolvimento de capital social.

No entanto, e apesar dos pontos fortes acima assinalados, a criação e desenvolvimento da parceria não é um processo isento de dificuldades e obstáculos, sendo influenciada por uma série de factores críticos que resultam dos diferentes objetivos e agendas e das várias dinâmicas que se estabelecem entre os distintos parceiros.

Com efeito, o progresso, a continuidade e a própria sustentabilidade de uma parceria dependem de um determinado conjunto de circunstâncias e variáveis. Para além das questões ligadas com a insuficiência de recursos, nomeadamente financeiros, existem outro tipo de desafios que podem determinar o desenrolar de uma parceria, especialmente os relacionados com as dinâmicas de participação e coordenação entre os participantes envolvidos, com a estrutura organizacional escolhida e com o sucesso dos resultados atingidos. Existem, ainda, outro tipo de desafios e factores críticos que podem determinar o sucesso ou insucesso de uma parceria, tais como as dissonâncias agendas dos parceiros, as diferenças culturais, normas e valores dos agentes e a existência de conflitos e jogos de poder que caracterizam qualquer estratégia de trabalho colaborativo.

A questão que se coloca é saber como conseguir que essa diversidade de interesses trabalhe de uma forma harmónica e eficaz, conciliando-se as diferentes agendas e objectivos.

A presente investigação pretende analisar seguinte questão:

**A Orquestra Geração é um bom exemplo de parceria para a Inovação Social.**

Perante a constatação que o projeto OG apresenta problemas relacionados com a sustentabilidade da iniciativa, e partindo do pressuposto que a questão da sustentabilidade de projetos sociais não se limita à questão da angariação de recursos financeiros, sendo também influenciada, a outros níveis, pelas dinâmicas e factores críticos relacionados com o tipo de relações de cooperação e *networking* que se estabelecem entre as partes interessadas, agentes e *stakeholders*, é objectivo do presente trabalho analisar a parceria do projecto Orquestra Geração, mais especificamente:

1. Caracterização da parceria, descrição das dinâmicas colaborativas e da criação de valor.
2. Análise dos principais desafios operacionais na relação entre parceiros.

Estrutura da Dissertação

A dissertação tem um primeiro capítulo de introdução, no qual se caracteriza a problemática e os objetivos da investigação. No segundo capítulo é efetuado o enquadramento teórico, abordando-se os conceitos de inovação social, parcerias e valor sinérgico. O terceiro capítulo refere a metodologia seguida. O capítulo quarto integra os resultados do estudo efetuado. A dissertação termina com a apresentação das conclusões, seguindo-se a bibliografia e os anexos.

Interesse pessoal

Desde criança que assisto a performances orquestrais e sempre me fascinou a beleza harmónica da criação de uma obra musical, por parte de um conjunto diverso de instrumentos que, podendo existir isoladamente, só em conjunto, podem produzir um resultado que seja verdadeiramente integrado e que materialize o conceito de acção colaborativa, no seu esplendor. Desde que assisti ao primeiro concerto da Orquestra Simón Bolívar<sup>1</sup>, dirigida pelo Maestro Gustavo Dudamel, e conheci o “El Sistema” venezuelano, senti uma felicidade imensa. Apercebi-me que, crianças e jovens que não nasceram com a mesma facilidade que eu tive de ter acesso ao transcendente mundo da Arte, tiveram a possibilidade, através deste programa, de ter acesso a um outro mundo que mudou o curso das suas vidas, afastando-os da realidade dura e perigosa, e à partida inevitável, dos bairros mais críticos onde vivem.

Comecei a querer saber mais sobre o programa e tomei conhecimento da existência, em Portugal, de um projeto inspirado no “El Sistema”, o projeto Orquestra Geração. Considerando que este projeto, para além de ter como parceiros organizações da Economia Social, é um projeto que tem objetivos sociais, escolhi o projecto OG como estudo de caso da presente investigação. O projeto materializa, assim, os meus maiores interesses: a cultura e a ação social.

---

<sup>1</sup> Concerto que teve lugar no auditório da Fundação Calouste Gulbenkian, inserido no Ciclo das Grandes Orquestra Mundiais, em 2009.

## Relevância social e política do tema

A atual crise traz consigo um sentido de urgência na resolução de questões sociais, demográficas e ambientais. Para assegurar a saída da crise, e preparar a economia da europeia para a próxima década, foi delineada uma nova estratégia económica para a Europa, orientada por um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo. Lançada pela Comissão Europeia, em 2010, a Estratégia Europa 2020 assenta em três vectores essenciais de crescimento que deverão orientar as ações concretas tanto a nível da UE como a nível nacional:<sup>2</sup> Crescimento inteligente (promover o conhecimento, a inovação, a educação e a sociedade digital); Crescimento sustentável (tornar a nosso aparelho produtivo mais eficiente em termos de recursos, ao mesmo tempo que se reforça a nossa competitividade); Crescimento inclusivo (aumento da taxa de participação no mercado de trabalho, aquisição de qualificações e luta contra a pobreza). Os objetivos apresentam-se ambiciosos desde “reduzir a taxa de abandono escolar para menos de 10% e assegurar que pelo menos 40% da geração mais jovem disponha de um diploma do ensino superior” até “tirar 20 milhões de pessoas da pobreza”.<sup>3</sup>

Portugal enfrenta ainda questões relevantes com o envelhecimento da população, a crise do modelo do Estado Social e a questão da dívida pública superior à riqueza gerada, o que deu origem à necessidade de intervenção internacional e às políticas de austeridade que o país enfrenta. Existe, ainda, uma crescente consciencialização que as instituições e as estruturas atuais são incapazes de lidar com a complexidade e a dimensão destes desafios.

Ainda sobre o contexto específico português, e na ótica de avaliação das principais necessidades, com base nos resultados do estudo “Necessidades em Portugal: Tradição e Tendências Emergentes” 2010, foram identificadas, entre outras, necessidades que têm que ser trabalhadas como o endividamento e dificuldades de poupança das famílias com baixos rendimentos, os serviços de apoio às crianças, desadequados aos horários dos trabalhadores sobre ocupados e novas aprendizagens e formas de ocupação para pessoas em transição para a reforma. No último relatório da “OCDE – Education at a glance”, Portugal é um dos países da União Europeia com uma maior taxa de abandono escolar, o que tem os seus impactos negativos a curto, médio e longo prazo.

Estas crescentes pressões sociais, demográficas e ambientais estão a por em causa os pilares do estado social moderno e a questão que se coloca é a de como é que vão ser satisfeitas futuras necessidades sociais e por quem? Como combater estes problemas persistentes?

Com novas respostas – inovação social – que visem e gerem mudança social através da capacitação - mas uma capacitação que prepare os indivíduos e coletivos para um mundo complexo, diverso, e ele mesmo em permanente mudança. Capacitar para qualificação (capacitar pela criatividade e para resolução de problemas); capacitar para o que deve ser permanente e enraizado - os valores humanos e as relações humanas (capacitar pela prática coletiva e para solidariedade); promover a

---

<sup>2</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-10-225\\_pt.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-225_pt.htm?locale=en)

<sup>3</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-10-225\\_pt.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-10-225_pt.htm?locale=en)

mudança sim mas, também, capacitar para se lidar com a mudança (capacitar para a resiliência). Capacitar para a criação de uma personalidade sã que se mantenha estruturada apesar dos abalos constantes e incertezas.

Apesar do pessimismo que a conjuntura nos imprime, muito está a ser feito, nomeadamente ao nível de respostas socialmente inovadoras, que se espalham pelo mundo inteiro e que envolvem os diversos atores sociais e agentes económicos, através de políticas públicas, do sector empresarial e da sociedade civil.

Em Novembro de 2009, a União Europeia publicou, no seu jornal oficial<sup>4</sup>, as conclusões do Conselho da União Europeia sobre a promoção de uma geração criativa e o desenvolvimento da criatividade e a capacidade inovadora das crianças e dos jovens, através da expressão cultural e do acesso à cultura como uma das respostas aos desafios atuais que a Europa enfrenta. O projeto Orquestra Geração poderá ser considerado um caso em que, à luz da análise dos atributos e elementos do conceito de Inovação Social, esse objetivo se concretiza.

---

<sup>4</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2009:301:0009:0011:PT:PDF>

## I – Enquadramento Teórico

### 1. Inovação Social e as Parcerias Sociais

O termo inovação social é um termo relativamente recente. Os primeiros conceitos surgiram, entre a década de 60 e 80 do século XX, ainda colados ao conceito de inovação tecnológica, associando-se a inovação social a processos institucionais que incidiam nos domínios da formação e do emprego. A partir da década de 80, o termo começa também a estar associado ao campo das políticas sociais e do ordenamento do território, começando a distanciar-se da inovação tecnológica pela diferença de foco: "A inovação tecnológica foca-se no objecto e as primeiras concepções da inovação social incidem sobre o contexto (emprego, qualificação, segurança social, território) – uma focagem diferente, inovações convergentes" (André e Abreu, 2006:125)

As perspectivas mais recentes afastam a inovação social da tecnológica, atribuindo-lhe uma natureza não mercantil, um carácter coletivo e uma intenção que não só gera como visa transformação de relações sociais. (André e Abreu, 2006:125)

Actualmente, existe um vasto número de definições de inovação social em circulação e o conceito pode ser visto à luz de diferentes abordagens, perspectivas e campos de ação. (André & Abreu (2006); Fora (2009); M Porter & M Kramer (2011); R Murray, J Caulier-Grice & G Mulgan (2010); F Moulaert, F Martinelli, E Swyngedouw & S Gonzalez (2005); J Gerometta, H Haussermann & G Longo (2005)).

O termo tem sido utilizado para descrever, nomeadamente, mudanças sociais e transformações da sociedade e o papel da Sociedade Civil, da Economia Social, dos empreendedores sociais e das empresas nessa mudança; modelos de gestão organizacional e estratégias de gestão, que abordam, entre outros, o tema da sustentabilidade e eficácia das organizações sem fins lucrativos; o empreendedorismo social, os negócios sociais e as empresas sociais; o desenvolvimento de novos produtos, serviços e programas, em particular a inovação no sector público e a provisão de serviços públicos, por parte de empresas sociais e organizações da sociedade civil; e os modelos de governança, *empowerment* e capacitação, com enfoque nas relações interpessoais entre atores e os seus conhecimentos, competências, recursos e capital social em estratégias e programas de desenvolvimento. (The Young Foundation, 2012)

Com efeito, seja no âmbito dos produtos, dos processos ou das políticas, âmbitos através dos quais a inovação social se manifesta, diversos exemplos podem ilustrar a diversidade dos seus domínios de acção:

O sistema do microcrédito (...) é uma inovação social no domínio da economia. A organização de manifestações políticas através de mensagens enviadas por telemóvel ou por email são inovações sociais que cruzam os domínios da política e da tecnologia. A permissão do casamento entre pessoas do mesmo sexo é uma inovação social no campo da ética (André e Abreu, 2006:126)

A figura 1.1 sintetiza as cinco principais utilizações do conceito de inovação social, bem como exemplos de tópicos e autores para cada uma das áreas:

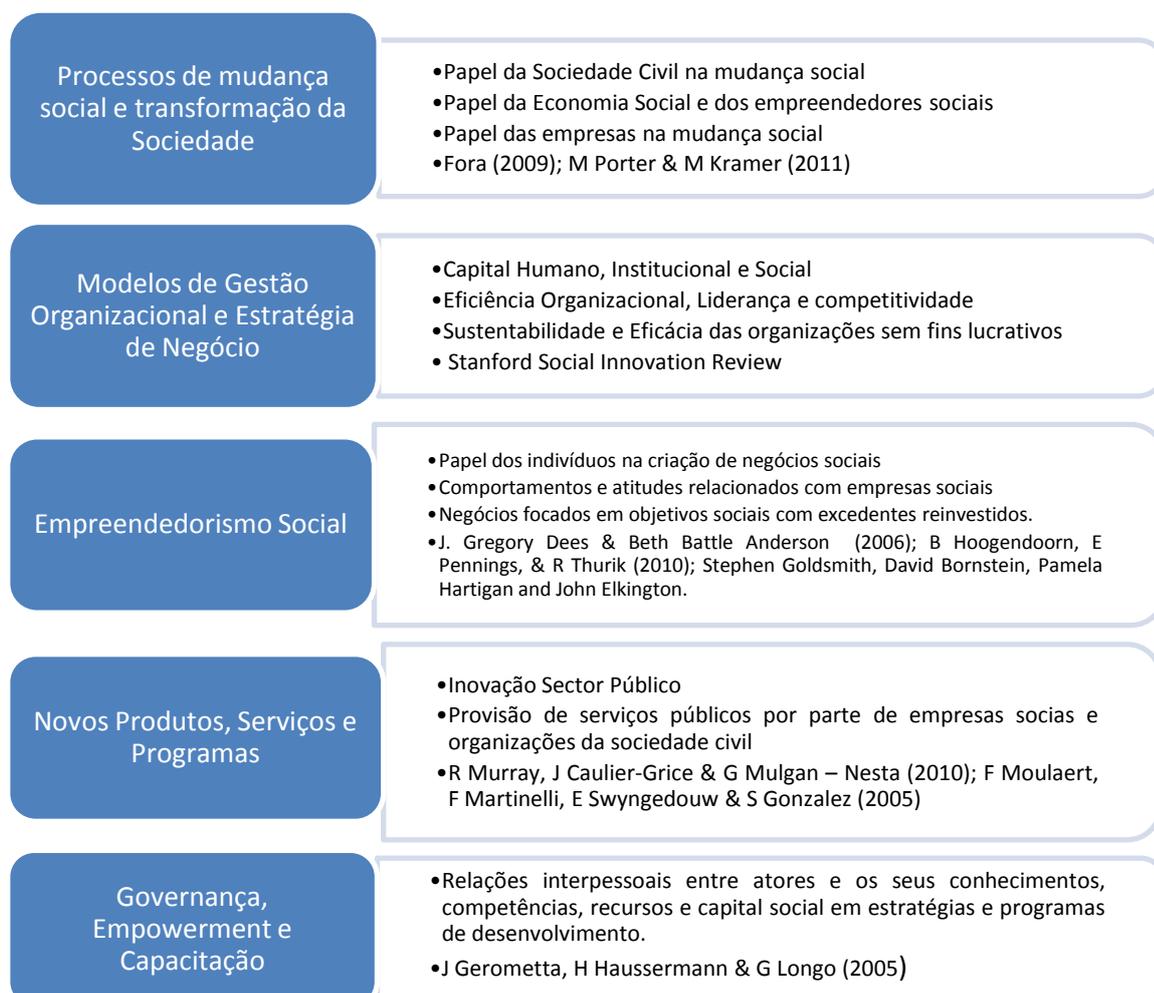


Figura 1.1 - Utilizações do conceito de inovação social (The Young Foundation, 2012 )

Nesta situação, de uma grande diversidade de significados e usos do termo inovação social, salientam-se três factos principais que poderão justificar a variedade de significados e definições (The Young Foundation, 2012):

- A natureza predominantemente prática das inovações sociais. A inovação social é conduzida pela prática e tentativas de definição emergem da ação de indivíduos que agem e fazem coisas de maneira diferente;
- A prática da inovação social parece e sente-se diferente em diversos campos, sectores e continentes. A inovação social tomará uma forma nos meios rurais de países em desenvolvimento e outra diferente nos centros urbanos de cidades europeias, tal como as necessidades sociais e os contextos são diferentes;
- A inovação social é, pela sua natureza, multidisciplinar, atravessando e sendo transversal a sectores e campos de ação.

Podemos, igualmente, encontrar alguns atributos comuns e de convergência que caracterizam uma inovação social, tais como, serem iniciativas que escapam à ordem estabelecida, apresentando-se como alternativas ou até mesmo provocando rupturas face a processos tradicionais; novas formas de pensar ou fazer algo de maneira diferente, produzindo mudanças sociais qualitativas; serem missões ousadas e arriscadas, frequentemente e, numa primeira fase, vanguardistas. (André e Abreu, 2006:125)

A inovação social tem sido particularmente associada a iniciativas do terceiro sector ou economia social e solidária. Como refere Isabel André:

Na bibliografia sobre a inovação social são, de facto, especialmente recorrentes as iniciativas do terceiro sector dirigidas ao combate à exclusão social. Uma grande parte dos autores atribui este significado à inovação social, um processo que se desenvolve fora do mercado e frequentemente também sem a intervenção do estado e que visa prioritariamente a inclusão social” (André e Abreu, 2006:123)

Uma das razões que pode justificar esta situação é o facto de, ao contrário das empresas, não existir a imposição e obrigatoriedade de se ter lucro, permitindo uma maior iniciativa de risco, investindo-se em novas ideias, novos serviços e novas abordagens. (Azevedo *et al.*, 2012: 21)

Contudo, duas questões se têm levantado sobre este tema. Por um lado, que a inovação social, embora se situando principalmente no âmbito do Terceiro Sector e fora da esfera mercantil, não lhe é exclusiva. Pode estar também presente nas políticas públicas ou ser produzida por entidades privadas, no âmbito de iniciativas de responsabilidade social empresarial. (André e Abreu, 2006:129). Por outro, a ideia mais recorrente na bibliografia é que a inovação social emerge fora das instituições e frequentemente contra elas, sendo o resultado de uma mobilização em torno de um objetivo, protagonizada informalmente por um movimento social ou, por uma organização. (André e Abreu, 2006:130). Ou seja, é um produto da sociedade civil ou o resultado da pressão da sociedade civil.

Segundo Laville e Gaiger (2009), nos finais do século XX, inícios do século XXI, a inovação social materializou-se em novos movimentos e expressões económicas que se multiplicaram muito rapidamente, nomeadamente com as designações de sistemas de comércio justo e de financiamento alternativo, sistemas locais de troca, turismo solidário, orçamento participativo, cantinas populares, grupos de produção ecológica ou serviços de proximidade. O princípio norteador, comum a estas atividades, é a primazia da solidariedade sobre o interesse individual e o lucro, revelados pela socialização dos recursos produtivos e adoção de critérios igualitários. Esta solidariedade é promovida entre membros que estabelecem entre si um vínculo de reciprocidade como fundamento das suas relações de cooperação. (Laville e Gaiger 2009:162)

Contrapondo a ideia que a inovação social é característica dominante de um único sector, Nicholls e Murdock (2012)<sup>5</sup> defendem que a inovação social é transversal a todos os sectores da sociedade. De facto, a IS pode, muitas vezes, ser definida pelas combinações únicas das diferentes lógicas convencionais dos sectores privado, publico e sociedade civil:

*“For the private sector this is reified in two dimensions of social innovation for firms: first, the recognition that technological innovations fail if they are not integrated with changes in social relations within the organisation (Porter and Kramer 2011); second, as a new agenda for the role of business in society (Elkington, 1997). For the state, social innovation connects with an established tradition of welfare reform based upon notions of increased efficiency and effectiveness under condition of financial (supply-side) scarcity and almost limitless demand (LeGrand and Bartlett, 1993). It also represents a challenge to the governance status quo in societies by aiming to transform the power structures across social relations that allocate goods and services ineffectively or unequally (Moulaert, 2009). For civil society, social innovation encompasses both internal processes of organisational change (e.g. new legal forms and collaborations) and novelty in external outputs and outcomes (e.g. new products and services)” (Nicholls & Murdock, 2012, in The Young Foundation, 2012)*

Uma característica comum da inovação social, em todos os sectores, é referenciada por Geoff Mulgan, que defende que raramente as inovações são apenas *top down* ou *bottom up*. Em algum momento, as ideias inovadoras têm a necessidade de encontrar apoio de pessoas com capacidade de financiamento, poder de decisão ou desejo de investir. Assim, a mudança social dependerá de alianças entre os que podem ser chamados de “abelhas” e as “árvores”:

As abelhas são as pequenas organizações, indivíduos e grupos que têm novas ideias, que são móveis, rápidos e que podem polinizar. As árvores são as grandes organizações – governos, empresas ou grandes organizações sem fins lucrativos que são pobres em criatividade, mas geralmente bons na implementação e que têm resiliência, raízes e escala para fazerem as coisas acontecer. Ambos precisam uns dos outros e a maioria da mudança social resulta de uma aliança das duas. (Mulgan, 2012: 60)

Para Mulgan, a definição de inovação social é simples e incisiva: “As inovações sociais são inovações que são sociais nos seus fins e nos seus meios”. (...) são novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente vão ao encontro de necessidades sociais e criam novas relações sociais ou colaborações”. (Mulgan, 2012:56)

Muitas outras definições do conceito podem ser referidas. Destacamos as que se seguem pelo seu enfoque na transformação das relações sociais e de poder.

---

<sup>5</sup> A Nicholls & A Murdock, Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets, Palgrave Macmillan, 2012.

No âmbito do projecto Links<sup>6</sup>, a inovação social é entendida como:

uma resposta nova e socialmente reconhecida que visa e gera mudança social, ligando simultaneamente três atributos: satisfação de necessidades humanas não satisfeitas por via do mercado; promoção da inclusão social; capacitação de agentes ou autores sujeitos, potencial ou efectivamente, a processos de exclusão/marginalização social, desencadeando, por essa via, uma mudança, mais ou menos intensa, das relações de poder. (André & Abreu, 2006:124)

Assim, quando falamos em inovação social, falamos, também, e sobretudo, de mudança social através da transformação das relações sociais de poder que caracterizam a estrutura de uma comunidade ou sociedade.

Este carácter transformador das relações sociais é enfatizado por Mouleart *et al* (2005), ao destacar como característica inerente à inovação social: “*changes in social relations, especially with regard to governance, that enable the satisfaction of human needs that are not currently satisfied, either because ‘not yet’ or because ‘no longer’ perceived as important by either the market or the state.*”

Estes atributos da inovação social estão, também, bem expressos na definição de inovação social da Comissão Europeia:

*Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. Specifically, we define social innovations as new ideas (products, services and models) that simultaneously meet social needs (more effectively than alternatives) and create new social relationships or collaborations. (...) They are innovations that are not only good for society but also enhance society’s capacity to act.* (BEPA Bureau of European Policy Advisers, 2010:9)

As relações interpessoais, que se estabelecem entre os diferentes atores, produzem e requerem o desenvolvimento de determinados conhecimentos, competências, recursos e capitais na implementação de programas e estratégias específicas. Para Geoff Mulgan *et al* (2010:67), a importância do capital relacional é, precisamente, a característica que torna diferente a inovação social, da inovação noutros campos (empresarial, medicina, ciência). O capital relacional, o conhecimento e a confiança que se constrói entre os agentes e os seus públicos e fornecedores e as relações entre as organizações e os seus trabalhadores e voluntários, é, assim, considerado tão importante como o capital financeiro (recursos monetários para se investir em bens ou trabalho).

Neste processo, considera-se fundamental concertar as acções sectoriais, fazendo-as convergir para o mesmo objectivo, mobilizando e rentabilizando os correspondentes recursos e, sobretudo, mudando a atitude dos parceiros relativamente às suas respostas tradicionais isoladas e segmentadas. (Bureau International do Trabalho, 2003:61)

---

<sup>6</sup> LINKS – Capital Social e Inovação, as redes na promoção do desenvolvimento local, POCTI/GEO/45951/ 2002, projeto coordenado por Isabel André.

A necessidade desta ação transsetorial tem por base as seguintes premissas:

- i. Que as soluções tradicionais de resolução de problemas sociais não estão a responder adequadamente e são insuficientes para combater os desafios contemporâneos, apelando à necessidade de transformação das soluções organizativas e de governança, na abordagem a estes desafios: *“As it is used now in public and scientific debates, it is about developing innovative solutions and new forms of organization and interactions to tackle social issues”* (BEPA - Bureau of European Policy Advisers, 2010:34)
- ii. Que a multidimensionalidade e complexidade características de abordagens socialmente inovadoras, bem como a natureza coletiva dos bens fornecidos e serviços prestados, por muitas das inovações sociais requerem, muitas vezes, a organização de alguma forma de ação coletiva:

*The complexity derives from the wide scope covered by «social innovations», as social challenges are related to demographic changes, climate change, poverty, employment, health care, education (...). The multidimensional package of existing social challenges and the systemic failure in fostering social innovation clearly call for a reform of the research and innovation system governance.* (OECD, 2011)

O racional do surgimento das novas parcerias sociais está relacionado com esta complexidade das questões que a sociedade atualmente enfrenta: *“The issues have become too complex and interdependent. (...) New forms of partnership are needed to address societal problems where traditional, single sector approaches are proving inadequate”*. (Nelson e Zadek, 2000:11)

Com efeito, e de acordo com o Rogério Roque Amaro (2003), os principais desafios que se apresentam, desde o início do século XXI, são os desafios da competitividade, da coesão social, da sustentabilidade e da diversidade. A estes desafios, Roque Amaro, acrescenta um quinto, “o desafio da Governância, da regulação integrada e da vontade política à escala mundial, mas também noutras escalas territoriais” regulação essa que “deverá ser integrada, participada, partilhada (em parceria) e ser avaliada permanentemente” (Amaro, 2003:62).

Adoptar uma visão multidimensional das questões sociais implica, assim, atender às várias dimensões pessoais, sociais, económicas, culturais, políticas e ambientais envolvidas. Implica adoptar estratégias integradas de intervenção, numa procura de soluções coerentes que mobilizem, de forma articulada, várias instituições e recursos.

Esta abordagem interdisciplinar remete-nos para o conceito de desenvolvimento integrado, que é multidimensional, valoriza capacidades e o *empowerment*, facilita a coesão social e assenta na participação, permitindo o multiprotagnismo e estimulando as parcerias (Amaro, 2003:62):.

O desenvolvimento integrado é um processo que conjuga as diferentes dimensões da Vida e dos seus percursos de mudança e de melhoria, implicando, por exemplo: a articulação entre o económico, o social, o cultural, o político e o ambiental; a quantidade e a qualidade; as várias gerações; a tradição e a modernidade; o endógeno e o exógeno; o local e o global; os vários parceiros e instituições envolvidas;

a investigação e a acção; o ser, o estar, o fazer, o criar, o saber e o ter (as dimensões existências do desenvolvimento); o feminino e o masculino; as emoções e a razão, etc. (Amaro, 2003:59)

O estabelecimento de uma lógica de acção transsectorial revela-se uma consequência inevitável desta complexidade, multidimensionalidade e interdisciplinariedade: *The growing magnitude and complexity of socioeconomic problems facing societies throughout the world transcend the capacities of individual organizations and sectors to deal with them adequately.* (Austin e Seitanidi, 2012:727)

As parcerias sociais não são, no entanto, um conceito novo na Europa. O modelo social europeu foi construído com base numa longa tradição de construção de parcerias entre governos e parceiros sociais, como sendo organizações patroniais, associações comerciais e sindicatos mas, neste momento, estamos a assistir à emergência de diferentes métodos de trabalho colaborativo. Esta nova sinergia colaborativa envolve diversas organizações e indivíduos que se estão a tornar elementos chave nas intervenções e na concepção de políticas a nível europeu, nacional e local. Segundo Nelson & Zadek (2000), nesta nova abordagem incluem-se, para além dos parceiros sociais tradicionais:

*a wide variety of other civil society organisations, alliances and networks, operating locally, nationally and across borders; individual companies; new 'business in society' coalitions, as well as a growing number of national business initiatives acting specifically and directly on social issues; regional and international multilateral governmental organisations such as the European Commission (EC) and the International Labour Organisation (ILO); think tanks, foundations, research institutes and academic institutions; and individual citizens.*(p.17)

Com efeito, cada um dos sectores sofre pressões internas e externas nesta demanda por uma sociedade mais justa e sustentável: o sector privado lucrativo tem sido chamado a tornar-se mais socialmente responsável, o terceiro sector a tornar-se mais eficaz e eficiente e o sector público a fornecer serviços de uma forma mais sustentável e transparente. (Selsky e Parker, 2005:850)

## **2. As Parcerias. Definições e Princípios**

Fernanda Rodrigues e Stephen Stoer (2001) definem parceria como “uma forma de ação coletiva, a nível local, entre agentes e organizações”. Descrevem, no entanto, outras abordagens possíveis:

uma noção inscrita numa fase de reorientação dos sistemas de bem estar, num contexto de diversidade e de crescente diversidade dos processos e situações de pobreza e exclusão social; uma nova tecnologia social para assegurar que a desregulação, inerente muitas vezes a políticas sociais novas, não ameace o bom funcionamento do sistema; um conceito operacional num ambiente de sociedades cosmopolitas e de natureza crescentemente multiculturais; uma nova forma de solidariedade e cooperação; uma nova estratégia de acção coletiva para favorecer a coesão social; uma ponte para articular relações sociais diversificadas, à luz da organização corporativa das sociedades. (Rodrigues e Stoer,2001)

Mendes *et al* (2012:42) abordam a parceria como organização de uma forma de ação coletiva (entre outras como o trabalho colaborativo, a coprodução, o mutualismo, as organizações da economia

social, as redes sociais, a cooperação entre entidades públicas e privadas ou os movimentos sociais) bem como um mecanismo de alavancagem e desenvolvimento das inovações sociais, ou seja “*the combination of the resources the social innovators have already managed to mobilize with other resources that can amplify the outcomes of the social innovation process. This matching of resources doesn't happen spontaneously. It has to be constructed.*” (Mendes *et al*:2012:39). Para além das parcerias, consideram também como mecanismos deste tipo as redes, os contratos públicos e as comissões, a legislação e a regulamentação que adote e dissemine, em grande escala, os resultados de um processo piloto de inovação social. (Mendes *et al*, 2012:40)

Mulgan *et al* (2010:62), partindo da premissa que as inovações sociais precisam de alguma forma organizacional que as sustente, e que existe um momento em que todos os projetos têm de decidir qual a forma organizacional a criar, consideram a parceria como uma das formas organizativas possíveis através das quais se estabelecem as regras dessa organização relativamente à missão, às estruturas de governança e à distribuição dos investimentos. A parceria pode, também, estar relacionada com a forma de um projeto mobilizar apoio, estimulando nos outros um sentimento de pertença ao projeto. As associações, as cooperativas e as mutualidades, as instituições de solidariedade, as empresas comunitárias e informais são outras das estruturas organizativas e formas de governança identificadas por Mulgan.

Carrilho (2008) define parceria como:

o processo através do qual dois ou mais actores se relacionam na base de pressupostos-chave que têm tradução na dinâmica subjacente a um projecto. Defendemos que a parceria facilita a articulação entre actores se for apoiada por um enquadramento organizativo, ainda que temporário, para a combinação de recursos disponibilizados com vista ao alcance de objectivos por via do desenvolvimento de tarefas e respectiva avaliação. Este processo implica um protocolo, ou mesmo um contrato, entre parceiros com explicitação, mais ou menos formal, de deveres e direitos das instituições parceiras e uma perspectiva temporal de médio prazo (referida, pelo menos, à duração prevista do projecto). (...) a dinâmica de parceria implica ainda a predisposição para negociar e agir com base na mudança. (Carrilho, 2008:90)

Na âmbito da investigação, levada a cabo pela Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, a parceria é definida como um esquema organizativo formal que serve para tomar e aplicar decisões que mobilizam um conjunto de interesses e o compromisso de vários actores sobre uma agenda comum e um programa de acção destinado a promover a inclusão social. (Geddes, M. in Estivil, 2003:113)

Nogueira (2005:21) considera, por ser turno, como tipos de colaboração interorganizacional, as parcerias, os partenariados, as redes, as coligações, os consórcios, as alianças estratégicas, as redes territoriais de inovação, os distritos industriais ou as estruturas colaborativas similares.

Para Carmo (2010), a parceria sugere um trabalho de um conjunto de grupos, equipas e organizações, dotado de heterogeneidade e identidade, que se constitui como um grupo nas suas duas dimensões de desenvolvimento. Por um lado, os elementos da parceria têm de se desenvolver

como parceiros e, por outro, possuem um objetivo exterior comum (Carmo, 2008: 50 *in* Carmo, 2010:17). Podemos considerar então que, nesta abordagem, a parceria é uma estratégia de trabalho colaborativo que visa o *empowerment* coletivo e que se configura na colaboração, num forte relacionamento e equilíbrio entre atores, implicando uma relação durável de confiança mútua.

Jordi Estivil (2003), na sua análise da noção de parceria como princípio estratégico de processos de intervenção contra a pobreza e a exclusão social, diferencia o conceito de parceria de outras noções:

(...) a parceria seria mais que um diálogo, que não inclui uma acção conjunta, e menos que uma participação porque cada um tem e faz parte de alguma coisa. Seria diferente do conceito de coordenação, onde o compromisso é mais ligeiro e tem um carácter de ordenação da dimensão organizativa, ou do conceito de colaboração, onde não existiria implicação mútua. A natureza diferente dos actores na parceria tende a um afastamento do conceito de cooperação, onde o característico é a relação entre iguais ou parecidos. Por fim, uma menor cristalização jurídica e, por isso, uma relação menos forte e duradoura, faria a distinção entre parceria e associação. (p.114)

De acordo com Jordi Estivil (2003), a parceria, como princípio estratégico de programas e projetos de intervenção social, encontra o seu sentido profundo no facto de a exclusão afetar todas as pessoas de uma forma ou de outra e, de um modo muito especial, os atores da cena económica, social e política, pelo que sem a colaboração destes elementos é muito difícil fazer progressos substanciais. (Estivil, 2003:113). Permite, numa outra perspectiva, quebrar o isolamento e a exclusão dos indivíduos e dos grupos pequenos, porque obriga, por um lado, as organizações a construir pontes com os indivíduos, dando lugar a uma concertação formalizada a montante e, por outro lado, convida os indivíduos a trabalhar mais em conjunto, a jusante. (Rodrigues, F., Stoer, S *in* Estivil, 2013:114)

Em Portugal, esta noção, que começa a ser utilizada no campo social na década de oitenta, associada à acção local e às relações de cooperação transnacional, incorpora-se e converte-se no princípio emblemático do III Programa Europeu de Luta contra a Pobreza. (Estivil, 2003: 113)

A partir daí, o princípio da parceria passa a ser referenciado na maioria dos textos e documentos que definem os fundos estruturais e os programas experimentais da União Europeia. Podemos encontrar algumas definições e princípios do conceito de parceria, enquadradas pelas experiências dos projetos implementados com o apoio da políticas sociais europeias:

III Programa de Luta contra a Pobreza<sup>7</sup>: um processo através do qual dois ou mais agentes de naturezas diferentes estão de acordo para poderem atingir um objectivo específico de luta contra a pobreza, com um resultado que representa mais do que a soma das duas partes. (...) o partenariado, convoca e faz «convergir no campo da luta contra a Pobreza e a Exclusão Social, o conjunto diverso de

---

<sup>7</sup> Em 1975 foi criado um Programa Europeu de Luta Contra a Pobreza, de natureza experimental e da iniciativa da Comissão Europeia que durou até 1980, seguindo-se um segundo, em 1984, e um terceiro, entre 1989 e 1994. Portugal participou neste último.

agentes sociais, recobrando a pluralidade de interesses, contributos e áreas de influência sociocultural, económica e política» (Estivil *in* Estivil, 2003:114).

Plano Nacional de Luta Contra a Pobreza<sup>8</sup>: um processo de acção conjunta entre entidades que se “mobilizam em função de objectivos comuns, com vista a partilhar recursos, que lhes permitem articular estratégias para atingir os referidos objectivos, avaliando constantemente em conjunto esse processo”. (Bureau International do Trabalho, 2003:185). (...) Quanto ao princípio da interdisciplinaridade orgânica e metodológica, teve como principal pilar o trabalho em parceria, uma vez que a mobilização de diferentes instituições, organizações e serviços, para articulação de actividades e recursos, foi uma das opções mais desejadas e prosseguidas. (idem, p.123)

O programa LEADER II (Ações de Desenvolvimento da Economia Rural) apoiou ações integradas de desenvolvimento nas zonas rurais do Continente e das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, durante o período de 1994 a 1999. A parceria, como princípio estratégico e metodologia, apresentou-se como o seguinte:

A parceria local corresponde à constituição duma rede de relações e de solidariedades ao nível do território, visando melhorar as potencialidades e enriquecer as acções sectoriais duma reflexão “transversal” intersectorial (...) Estando na base da concepção do LEADER, é a expressão duma nova forma de encarar o desenvolvimento, através duma abordagem multisectorial, fruto de negociações e de concertações entre os diferentes actores envolvidos. Para suscitar uma dinâmica de inovação nos territórios rurais face às mudanças externas, é cada vez mais indispensável a passagem de actor para parceiro. Todavia, a parceria é uma construção que só se pode realizar a prazo.(...) “parceria” não é sinónimo de participação de todos os actores de um território, mas antes a expressão dum grupo de actores que, pela sua legitimidade ou pelo seu conhecimento do território, se encontram em posição de organizar e assumir a responsabilidades de um compromisso colectivo”. (...), a parceria é ao mesmo tempo uma inovação e uma ferramenta propulsora de inovação (Observatório Europeu Leader, 1997:7)

Será importante retermo-nos, um pouco, nesta abordagem da parceria do programa LEADER, que faz a distinção entre parcerias de gestão e parcerias de animação, ou melhor, “entre dois tipos de lógica de parceria que estão muito mais em continuidade do que em oposição” (idem, p13):

Numa parceria de **gestão**, o objecto está estreitamente ligado à atribuição, à repartição e ao consumo duma dotação financeira. Este tipo de parceria nasce, geralmente, duma oportunidade conjuntural

---

<sup>8</sup> O Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza surgiu em 1990, por um lado, da necessidade de dar respostas às situações de carência e desfavorecimento em que se encontravam vários indivíduos e grupos sociais, quer em zonas rurais, quer em zonas urbanas e suburbanas, e, por outro lado, da possibilidade e encorajamento para desenvolver essas respostas, a partir dos exemplos europeus. Depois das primeiras medidas de política nesta área, já aproveitando fundos das Comunidades Europeias (Feder, FEOGA e FSE), de que se podem destacar o Plano de Emergência para Setúbal, as Operações Integradas de Desenvolvimento e os Programas de Formação Profissional, a adoção do Programa Nacional de Luta contra a Pobreza (PNLCP) representou um esforço mais persistente, sistemático e inovador (ao nível da concepção, das metodologias e das práticas), em rutura profunda com a tradição assistencialista, residual e episódica de intervenções no domínio da acção social.(Bureau International do Trabalho, 2003)

(programa, financiamento excepcional, etc). Limita-se no tempo e no seu objecto. Segue uma lógica de projecto (encontrar e associar os fornecedores de meios e do know how em torno da montagem concreta duma operação). Trata-se de uma lógica puramente económica. (Observatório Europeu Leader, 1997:13)

Numa parceria de **animação do desenvolvimento** ou da **identidade** ao serviço de uma iniciativa de desenvolvimento local, ligada a um território, à sua sobrevivência e à sua promoção. Este tipo de parceria visa a construção dum projecto de sociedade, baseia-se numa abordagem pedagógica e mobilizadora que demora tempo. A sua finalidade é, pois, uma tomada de consciência de cidadania, uma modificação de comportamentos e um empenhamento responsável de maior número de indivíduos possível. (idem)

A parceria de animação do desenvolvimento caracteriza-se, assim, por uma extrema diversidade e evolui num tempo mais ou menos duradouro. É, no entanto, permanentemente influenciada pela parceria de gestão, que responde por vezes melhor a determinadas necessidades tais como a eficácia a curto prazo e necessidade de financiamento dos projectos, a pressões administrativas e políticas; a critérios quantitativos dos processos de avaliação. (Observatório Europeu Leader, 1997:14)

Na iniciativa comunitária EQUAL<sup>9</sup>, um programa de carácter experimental financiado, entre 2001-2009, pelo Fundo Social Europeu, que visou promover a inovação para combater as discriminações no acesso e no mercado, as parcerias, designadas por Parcerias de Desenvolvimento (PD), foram um dos princípios chave de todas as intervenções: *“as parcerias deviam reunir entidades interessadas, com competências adequadas, que cooperam para responder através de uma abordagem integrada a problemas pluridimensionais”* (Comissão Europeia, 2002)<sup>10</sup>.

Segundo a chefe de projeto no Gabinete de Gestão do Programa EQUAL, Maria do Carmo Nunes (2002), a Iniciativa Comunitária Equal diferenciou-se das suas antecessoras (Emprego e ADAPT) pelo facto de os projetos financiados terem obrigatoriamente que ser desenvolvidos em parceria e por em prática o *empowerment*.

Reforçar e alargar o trabalho em parceria foi um dos princípios basilares deste novo paradigma da intervenção, bem retratado, aliás, no *slogan* adotado pela iniciativa: “Melhor do que eu, só nós em Parceria” (Vale, 2010:10). Pretendeu-se, com a constituição das parcerias de desenvolvimento, que cada organização, em vez de assumir individualmente as suas responsabilidades, trabalha-se em conjunto, numa abordagem mais sistémica e holística da inclusão social, “agregando parceiros diversificados, com competências complementares, que fizeram o enfoque na solução de problemas

---

<sup>9</sup> Em Portugal, a EQUAL traduziu-se num investimento de 150 milhões de euros, apoiou 188 projetos experimentais, envolvendo cerca de 1500 entidades nacionais, em Parcerias de Desenvolvimento que, cooperaram com 610 entidades estrangeiras, através de parcerias transnacionais. Mais de 8000 técnicos estiveram envolvidos no desenvolvimento dos projetos que produziram, validaram e disseminaram cerca de 320 novas soluções. (Vale, 2010)

<sup>10</sup> Directrizes para a iniciativa comunitária EQUAL, (2000/C 127/02), Jornal Oficial das Comunidades Europeias

pluridisciplinares e não na resolução de aspetos particulares e segmentados do problema.” (Vale, 2010:10)

A diversidade de parceiros e de oportunidades que uma parceria propõe, mostra bem que esta não é só uma nova estrutura “promotora” de projetos.

É uma nova cultura e uma nova filosofia de trabalho, de abertura e de cooperação. É, também, um mecanismo capaz de permitir resultados superiores aos que conseguiriam o somatório linear dos recursos e competências dos parceiros envolvidos. É este valor acrescentado, esta “emergência”, este “poder de mais de um”, que se espera de uma parceria EQUAL. (Nunes, 2002:63)

As Parcerias de Desenvolvimento da Equal envolveram entidades relevantes para a problemática que cada projeto tratava - organismos públicos, organizações sem fins lucrativos, parceiros sociais, empresas - e, segundo Nunes (2002), aproximaram-se daquilo que *The Copenhagen Centre* designa por “novas parcerias sociais”.

### 3. As Parcerias Transsectoriais

Selsky e Parker (2005:850) definem as parcerias transsectoriais como “*cross-sector projects (CSSP's) formed explicitly to address social issues and causes that actively engage the partners on an ongoing basis*”. Estas parcerias podem ocorrer em várias arenas, serem analisadas de acordo com diferentes etapas cronológicas e estudadas com base em diferentes plataformas conceptuais, assentes em quadros analíticos diversos e, conseqüentemente, em diferentes teorias e abordagens.

No seu artigo sobre “*Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice*”, Selsky e Parker apresentam três plataformas conceptuais de análise que se diferenciam em termos de objectivos e de interesses:

*The management and organization research is grounded in one of two analytic “platforms” for studying social partnerships: resource dependence and social issues. We supplement these with literature from other disciplines, which points to lacunae in organizational studies of CSSPs and yields a third platform, which we call societal sector.* (Selsky e Parker, 2005:850)

A plataforma de dependência de recursos analisa a natureza, a evolução e a conceptualização de parcerias a partir da perspectiva da resolução de problemas de carácter organizacional e da satisfação das necessidades das organizações. De acordo com esta abordagem, as organizações colaboram porque precisam de competências fundamentais que não conseguem desenvolver sozinhas, de novas formas organizacionais para adquirirem experiência e de acesso aos recursos necessários para ganharem vantagem competitiva. (Selsky e Parker, 2005:850)

Nesta perspectiva, a maioria das parcerias é concebida com o intuito específico de desbloquear os recursos necessários e, na maioria dos casos, esses recursos são financeiros. No entanto, os recursos não financeiros podem ser tão importantes e valiosos para o desenvolvimento das parcerias:

*Most partnerships are designed to unlock needed resources. In the majority of cases, these are financial. There is growing recognition, however, that non-financial resources, such as managerial expertise, products, premises, community linkages and political connections can also be valuable aspects of resource mobilization. (Nelson e Zadek, 2000:42)*

O que está em jogo é perceber como otimizar a qualidade e a quantidade dos recursos, competências e capacidades que cada parceiro traz para a iniciativa. Uma organização voluntária local, por exemplo, pode não ter grandes quantidades de recursos económicos e financeiros disponíveis, mas, como constroem relações muito próximas com os beneficiários e as comunidades locais, podem desempenhar um papel fundamental na mobilização do capital social e das relações de confiança necessárias para compreender as necessidades e construir pontes com as comunidades.

A plataforma da questão social explora a natureza e a evolução das questões sociais. De acordo com esta abordagem, o driver para a construção de uma parceria social é a consciencialização, por parte dos sectores, da existência de problemas ou metaproblemas que geram consequências globais e afectam diversas áreas da vida social.

A colaboração transsectorial é, aqui, definida como "um arranjo social temporário em que dois ou mais atores sociais trabalham em conjunto para um único fim comum exigindo a transmutação de materiais, ideias e relações sociais para atingir esse fim" (Roberts & Bradley, 1991 *in* Selsky e Parker, 2005:850). Os parceiros pretendem, no entanto, manter a autonomia organizacional enquanto unem forças para resolver um problema social comum: "(...) *organizations and interest groups are seen as stakeholders of issues, not of organizations*". (Waddell, 2005 *in* Selsky e Parker, 2005:852)

Com efeito, a escassez de recursos disponíveis para uma única instituição ou sector poder responder de uma maneira eficaz e eficiente aos desafios multidimensionais é um fator chave para a resolução de problemas sociais. A natureza coletiva, que caracteriza estes desafios, pode ser o driver para a necessidade de se estabelecerem coligações, parcerias, redes ou outras formas de ação coletiva: "(...) *collective nature requires some form of collective action, since individual behaviours by those involved in these situations cannot solve the provision and allocation problems at stake*". (Mendes *et al*, 2012:42)

As plataformas anteriormente referidas para a pesquisa das CSSP's fazem parte da literatura organizacional. Na plataforma dependência de recursos, as organizações tornam-se parceiras de projetos principalmente para servir os seus próprios interesses (por exemplo, aquisição de recursos necessários). Na plataforma das questões sociais, a questão social é de suma importância e as parcerias são criadas para tratar de um tema social específico.

Uma terceira plataforma de pesquisa das CSSP's é encontrada fora do âmbito dos estudos organizacionais, em que o foco da investigação se concentra nas novas relações colaborativas que se estão a estabelecer entre governos, empresas e organizações da sociedade civil e que estão a esbater as fronteiras entre setores. Esta diluição sectorial ocorre quando uma organização de um

determinado setor adota um papel ou função tradicionalmente associado a outro setor. (Selsky e Parker, 2005:850)

Nesta perspectiva de diluição de fronteiras, o racional de constituição de parcerias sociais prende-se, por um lado, com a consciencialização crescente da incapacidade dos sectores, que tradicionalmente têm essa função e responsabilidade, de encontrar soluções para responder a desafios sociais cada vez mais complexos e, por outro, com a pressão sobre o sector privado lucrativo para ser socialmente mais responsável.

Nesta lógica de parceria, os setores devem estar naturalmente dispostos a colaborarem em conjunto para a resolução de questões sociais emergentes, com base no seguinte: (Selsky e Parker, 2005:851)

- As organizações sem fins lucrativos (OSFL), devido à redução do apoio por parte do estado e a diminuição de doações de carácter filantrópico, despertaram para uma atitude mais empresarial com o objetivo de gerar receitas com atividades comerciais.
- Os organismos e instituições públicas, influenciados por fatores como a necessidade de racionalização e a perda da confiança por parte dos cidadãos, foram empurrados para confiar mais nas empresas e na sociedade civil para o fornecimento de bens e serviços públicos.
- As organizações privadas de cariz lucrativo, pressionados por uma maior exigência relativamente a comportamentos éticos e de cidadania, precisaram de encontrar respostas para satisfazer e cativar clientes cada vez mais conscientes e informados.

A análise dos efeitos desta indefinição sectorial vai para além de questões meramente instrumentais e foca-se em temas como a governança, os papéis e as funções desempenhadas por cada setor e as tensões em torno do poder e da identidade que ocorrem no processo de parceria.

Esta plataforma examina as características distintivas dos principais setores da sociedade, tais como valores, motivações e práticas, bem como os seus papéis e funções em permanente evolução e difusão. Também enfatiza o papel central da aprendizagem organizacional e da sua capacidade de assimilação de novas práticas.

Na tabela abaixo, podemos encontrar uma síntese das três plataformas de análise:

Plataformas Conceptuais de Análise de Parcerias			
Plataformas	Racional	Unidade de análise	Dimensões
<b>Dependência de Recursos</b>	As organizações colaboram porque precisam de competências, para adquirirem experiência e acesso a recursos necessários.	Organização/Parceiros	Recursos Competências Experiência
<b>Questão Social</b>	Os parceiros unem forças para resolver um problema social comum, mantendo a sua autonomia organizacional.	Propósito/ Resultado Social	Resultados Sociais
<b>Sector Societal</b>	As soluções do setor tradicional podem não resolver alguns dos complexos desafios sociais e, portanto, deve ser reforçada através da aprendizagem e empréstimos de organizações de outros setores. As novas relações entre governos, empresas e organizações da sociedade civil estão a esbater as fronteiras entre setores.	Parceiros/Organização	Valores Motivações Práticas Funções/Papéis Relações Aprendizagem

Tabela 1.1 - Plataformas conceptuais de análise de parcerias (Selsky e Parker, 2005)

Existem algumas barreiras que dificultam a investigação das parcerias transectorias e que resultam do facto das mesmas variarem bastante em tamanho, âmbito e objetivos: “*They can range from dyads to multiparty arrangements, local to global levels, short-to long-term time frames, and totally voluntary to fully mandated.*” (Selsky e Parker, 2005:850)

Para além disso, “*when actors from different sectors focus on the same issue, they are likely to think about it differently, to be motivated by different goals and to use different approaches.*” (Selsky e Parker, 2005:851)

As parcerias sociais podem ocorrer em quatro áreas principais com objetivos e foco distintos:

Sector Privado - Terceiro Sector (Empresas - OSFL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questões ambientais, de saúde, de justiça e de educação; iniciativas de desenvolvimento económico.</li> </ul>
Sector Privado - Sector Público (Empresas - Estado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de infra-estruturas e fornecimento de serviços públicos com importantes implicações sociais.</li> </ul>
Sector Público - Terceiro Sector (Estado - OSFL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de serviços públicos e a abordagem da "terceira via" das política pública (emprego e bem estar).</li> </ul>
Três Sectores (OSFL-Empresas-Estado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento económico e comunitário, serviços sociais, questões ambientais e de saúde.</li> <li>• Projetos multisectoriais subnacionais, nacionais ou internacionais em grande escala.</li> </ul>

Figura 1.2 - Áreas das Parcerias Transectoriais (Selsky e Parker, 2005)

As parcerias transectoriais podem, ainda, ser analisadas de acordo com etapas cronológicas, existindo uma série de modelos analíticos possíveis, variáveis de análise e terminologias diferentes. Consoante as correntes académicas, são abordadas as fases de formação, implementação e resultados das parcerias. Existe, ainda, um quarto *cluster* de investigação que analisa os fatores que podem influenciar as atividades, em mais de uma etapa, e são transversais a todas as etapas, que se foca nos papéis dos *stakeholders*, nas relações de poder e na criação de confiança.

Na fase de formação de uma parceria transsectorial, por exemplo, a motivação dos parceiros será um elemento determinante. Numa fase de implementação, por outro lado, há um claro foco na temática da governança, na construção de confiança e na capacidade de gestão da parceria. Numa abordagem que se concentra na fase dos resultados são analisados os resultados tangíveis e intangíveis no que respeita ao objetivo social definido mas, também, os impactos nos diferentes parceiros que fazem parte da parceria. Um desafio persistente na investigação das parcerias transsectoriais é o de estabelecimento de critérios de avaliação de resultados, porque os mesmos são diferentes para organizações empresariais, governamentais e organizações da sociedade civil. (Brown et al., 2000 *in* Selsky e Parker, 2005:864)

As questões dos valores, das motivações, dos papéis dos stakeholders, das relações de poder e da construção da confiança são transversais à várias áreas e fases de constituição de parcerias. (Selsky e Parker, 2005:855)

#### **4. O Efeito Sinérgico de Ampliação de Impactos das Parcerias Sociais**

O Copenhagen Centre<sup>11</sup> define como novas parcerias sociais: *“People and organisations from some combination of public, business and civil constituencies who engage in voluntary, mutually beneficial, innovative relationships to address common societal aims through combining their resources and competencies.”* (Nelson & Zadek, 2000:14)

As pessoas e organizações dos diferentes sectores comprometem-se, assim, a estabelecer relações inovadoras e mutuamente benéficas, combinando recursos e competências, para atingir objetivos sociais.

As novas parcerias sociais são definidas como respostas concretas, influenciadas pela conjuntura, a processos sociais, económicos e políticos complexos que devem ter como princípios norteadores (Nelson & Zadek, 2000:15), o seguinte:

- O estabelecimento de um objetivo social definido - os parceiros juntam-se com o objetivo específico de produzirem benefícios sociais através da ação coletiva;

---

<sup>11</sup> “The Copenhagen Centre” é um *think tank* independente estabelecido pelo Governo dinamarquês em 1988 para responder ao crescente interesse internacional sobre a temática das novas parcerias sociais. O Centro é membro da *European Academy of Business in Society* (EABiS) e trabalha com a Comissão Europeia, com o Global Compact EU e com o Banco Mundial.

- A promoção de inovação - a parceria procura explorar novas perspetivas, tanto ao nível da resolução de problemas sociais e económicos, como em relação aos padrões tradicionais de interação entre atores;
- Serem multisectoriais - os participantes proveem de diferentes sectores, organismos públicos locais, nacionais, europeus ou internacionais; entidades do sector privado, desde empresas a associações comerciais; da sociedade civil, iniciativas comunitárias locais, sindicatos, instituições académicas e organizações não-governamentais nacionais e internacionais;
- A sua participação ser voluntária, baseada na livre decisão de envolvimento de cada parceiro e não numa obrigação imperativa;
- Existir uma efetiva partilha de investimentos e riscos - cada parceiro contribui com recursos e partilha riscos e custos associados e beneficia de alguma forma com esse investimento;
- Os participantes devem procurar atingir mais do que a simples soma das suas partes individuais, através da construção de uma verdadeira sinergia entre os elementos chave da parceria, desde o contexto e o propósito, aos participantes, à organização e aos resultados. É esta a sinergia que deve envolver as novas parcerias sociais. Um acto colectivo de verdadeira cooperação para atender aos objetivos sociais a que uma parceria se propõe, alcançando resultados benéficos de uma maneira mais eficiente e eficaz do que se cada um dos parceiros agisse separadamente: *“This is the alchemy involved in making these partnerships more than the sum of their parts and effective in addressing both their shared societal purpose and the individual interests of those involved.”* (Nelson e Zadek, 2000:13)

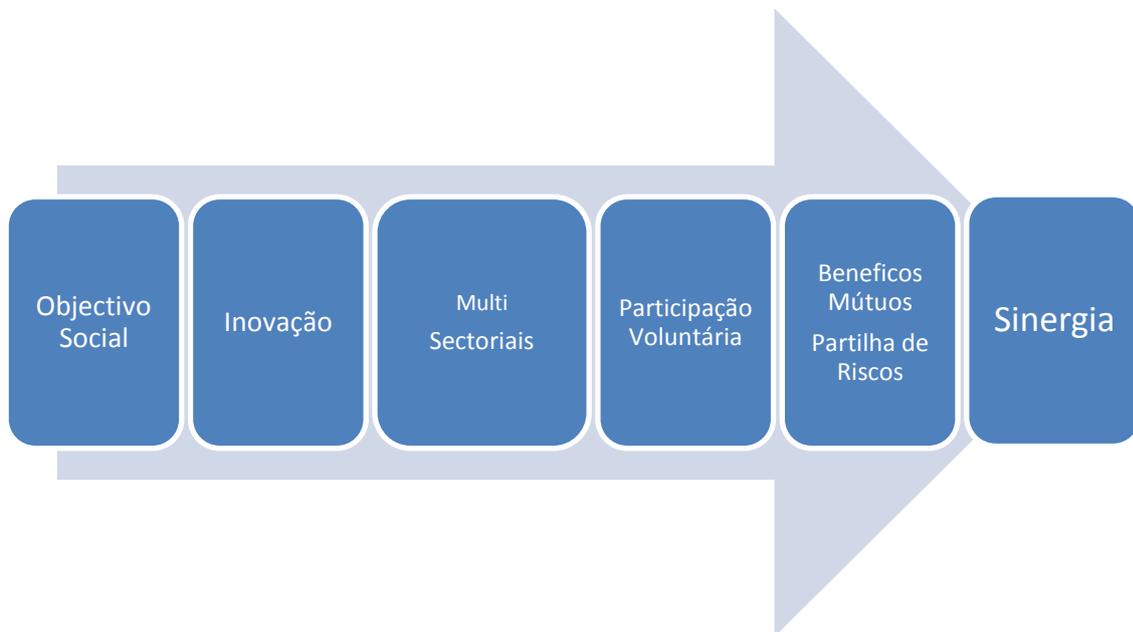


Figura 1.3 - Os princípios chave das novas parcerias sociais: (Nelson & Zadek, 2000)

Este acordo mútuo, que se estabelece entre parceiros, com o objetivo de se delinear um propósito e uma agenda comum de trabalho, é estabelecido tendo em conta os objetivos individuais e coletivos dos parceiros (Nelson & Zadek, 2000:36-38) e pretende criar sinergia entre os benefícios desejados

pelas partes e os benefícios sociais a atingir. Este é um processo dinâmico visto que os fins de novas parcerias sociais raramente são estáticos, tanto no que respeita os objetivos sociais que foram estabelecidos em conjunto, como aos interesses institucionais dos seus participantes.

A verdadeira sinergia entre indivíduos e organizações, que investem tempo, energia, dinheiro e outros recursos na tentativa de resolver problemas sociais específicos, envolve, por um lado, a necessidade de aprender a construir abordagens pouco familiares no que respeita o trabalho em conjunto e, por outro, a desenvolver coesão entre as diversas culturas, redes e competências.

*Cross-sector partnerships create opportunities for the sectors to learn from one another while meeting the needs of individual businesses and social sector organizations. Of course, thriving businesses and effective social sector organizations are good for the community and the public at large. But beyond the benefits generated for individual organizations, these partnerships stimulate a public good: a sense of shared responsibility among organizations for our common destiny. (Sagawa & Segal, 2000:114)*

Um dos principais desafios das parcerias é assegurar consistência, complementaridade e coesão entre o objetivo social, a que a parceria se propõe, e as agendas de cada um dos parceiros.

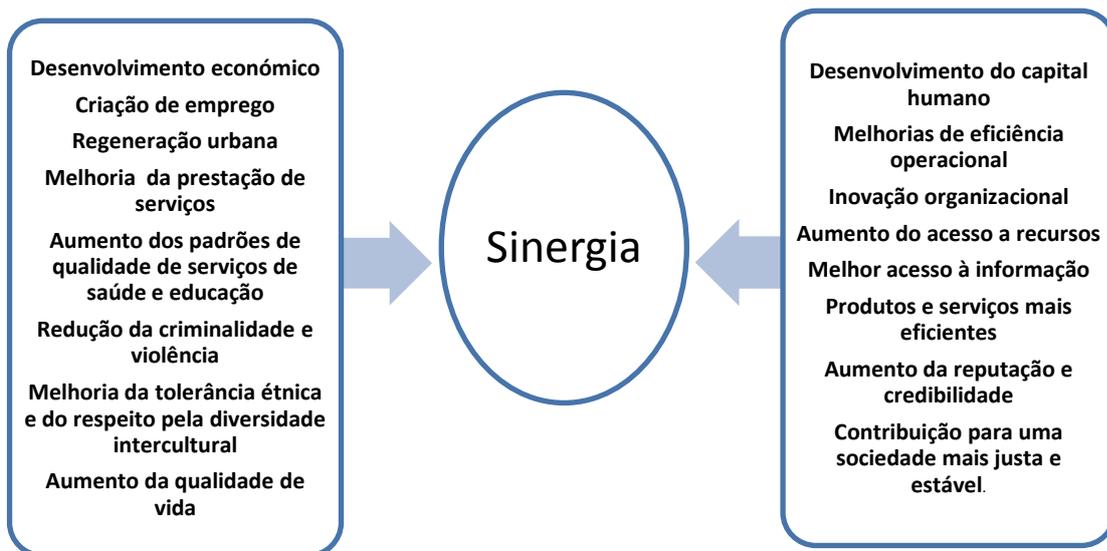


Figura 1.4 – Benefícios Sociais e Benefícios Parceiros Nelson & Zadek (2000:2-287)

Com efeito, um dos fatores críticos de sucesso, apontados nos projetos do PNLC, foi conseguir uma verdadeira cultura de ação conjunta, e, não apenas, uma complementaridade de recursos e de respostas.

Para além dos objetivos individuais e expectativas de cada parceiro, os participantes devem estabelecer uma agenda comum para a resolução do problema ou problemas sociais em causa. O grau de dificuldade e o risco de fracasso em atingir os objetivos acordados será tanto maior, quanto maior for a diferença entre as agendas individuais dos participantes e a agenda comum estabelecida. (Nelson e Zadek, 2000:36)

## 5. Criação de Valor Colaborativo

A questão da criação de valor na análise dos benefícios e custos individuais e colectivos de uma parceria social considera-se, assim, relevante já que “*Creating value is the central justification for cross sector partnering*”. (Austin, 2010 in Austin e Seitanidi, 2012:728)

Austin e Seitanidi (2012:178) definem valor de colaboração como “*the transitory and enduring benefits relative to the costs that are generated due to the interaction of the collaborators and that accrue to organizations, individuals, and society*”.

Os autores propõem um quadro analítico em que o espectro da criação de valor colaborativo (CVC) contem quatro fontes de criação e quatro tipos de valor de colaboração que se refletem nas diferentes maneiras como podem ocorrer os benefícios.

Os autores defendem, como hipótese geral, que tanto maior será o valor criado a nível meso, micro e macro, quanto o tipo de colaboração avançar em todo o espectro de criação de valor, da criação individual para a cocriação. O valor pode ser gerado pelas ações independentes de um dos parceiros, o que rotulam como criação única individual (*sole creation*), ou pode ser criada pelas ações conjuntas dos parceiros, a que se dá o nome de cocriação (*co-creation*). (Austin e Seitanidi, 2012:729-730)

O quadro abaixo sintetiza a forma como as variáveis chave, que compõem o quadro analítico – fontes de valor, tipos de valor e fases de colaboração - se alteram, à medida que as parcerias evoluem no espectro da criação colaborativa de valor: “*It is a conceptual and analytical vehicle for the examination of partnerships and aims to assist researchers and practitioners to position and assess collaborative interactions as multidimensional and multilevel value creation vehicles*”. (Austin e Seitanidi, 2012b:955)

Fases de Colaboração	Filantropica	Transaccional	Integrativa	Transformacional	
	Criação Individual		→		Cocriação
<b>Fontes de Valor</b>					
Complementaridade de recursos	Pouca			Muita	
Natureza de Recursos	Genérica			Específica	
Proveniência de recursos	Unilateral			Recíproca	
Interesses Associados	Frac/Reduzido			Forte/Vasto	
<b>Tipos de Valor</b>					
Valor Associacional	Modesto			Elevado	
Valor dos recursos transferidos	Depreciáveis			Renováveis	
Valor de Interação	Mínimo			Máximo	
Valor Sinérgico	Ocasional			Predominante	
<b>Inovação</b>	Rara			Frequente	

Tabela 1.2 - Espectro de criação colaborativa de valor (Austin e Seitanidi, 2012)

A cocriação de valor produz benefícios que resultam na criação de um tipo de valor associacional elevado, de uma transferência de recursos preferencialmente renováveis, de um valor de interação

maximizado e de um valor sinérgico predominante. Neste tipo de colaboração transformacional, a inovação tem muito mais probabilidades de acontecer. Em termos concretos, os benefícios obtidos através de relações colaborativas cocriativas e transformacionais revelam-se, por exemplo, na constituição de uma elevada credibilidade, na aquisição de competências, numa constante aprendizagem, aumento da confiança e do capital relacional e na possibilidade de sucesso na resolução conjunta de conflitos e problemas

Ao longo deste espectro de criação colaborativa, o potencial de criação de valor colaborativo depende da forma como os parceiros trabalham o seguinte:

**A complementaridade de Recursos** – os parceiros obtêm os recursos necessários que não possuem. A realização do valor desta complementaridade depende da compatibilidade organizacional para superar barreiras e a capitalizar diferenças. Quanto maior a complementaridade de recursos e a compatibilidade organizacional entre parceiros, maior será o potencial de cocriação de valor.

**A natureza dos recursos** – os parceiros mobilizam e alavancam recursos fundamentais para o sucesso da parceria, que vão desde recursos mais comuns, como os financeiros, até a recursos mais específicos como o conhecimento, as infraestruturas, o capital social e a reputação positiva. Quanto mais os parceiros mobilizarem competências específicas, maior o potencial da criação de valor.

**A proveniência e utilização de recursos** – o fluxo de recursos mobilizados pode ser unilateral, oriundo, principalmente de um dos parceiros, ou proveniente de uma troca bilateral e recíproca. Quanto mais os parceiros integrarem, reciprocamente, os seus recursos, maior será o potencial de criação de valor.

**Os interesses associados** - embora as motivações para a colaboração sejam muitas vezes uma mistura de altruísmo e utilitarismo, o interesse organizacional e individual é fator condicionante do comportamento dos parceiros. Quanto maior for a percepção, por parte das organizações e dos seus colaboradores, do facto de os seus próprios interesses estarem interligados com o valor que criam para si e para o bem social maior, e quanto maior a justiça percebida na partilha desse valor, maior será o potencial de cocriação de valor.

*Unlike single-sector partnerships, collaborators in cross-sector alliances may have distinct objective functions and no common currency to assess value. Therefore, it is essential, first, to understand clearly how partners view value; second, to reconcile any divergent value creation frames; and, third, to perceive the value exchange as fair. (Austin & Seitanidi, 2012:730)*

A combinação destas fontes produz os seguintes quatro tipos de valor:

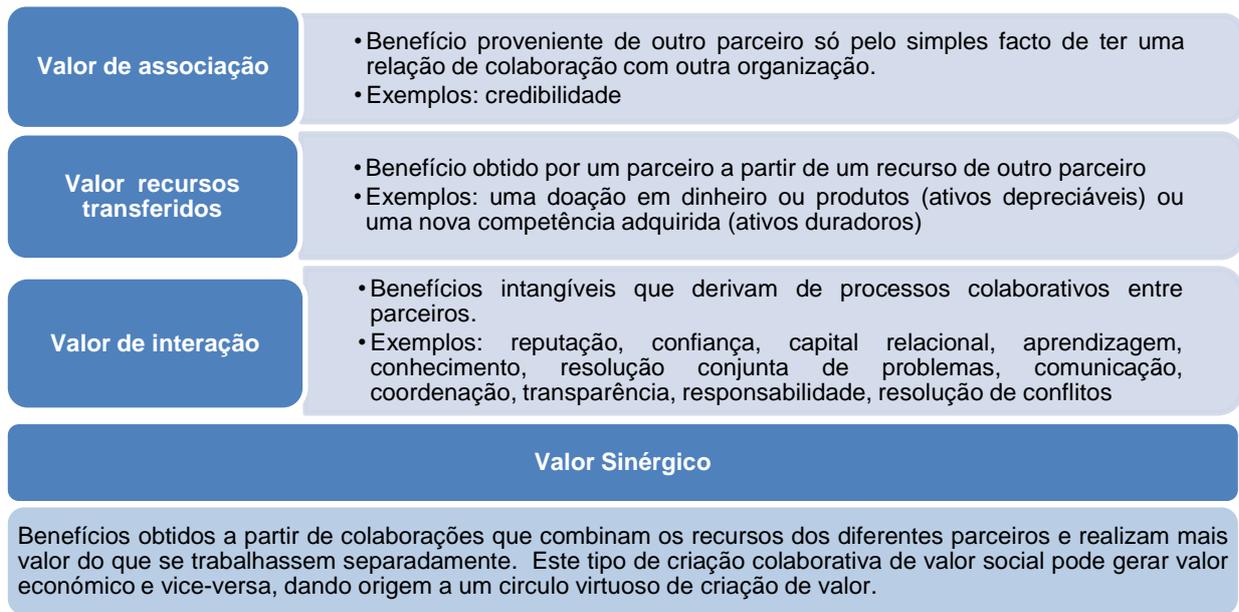


Figura 1.5 - Tipos de valor produzidos pela colaboração

A acumulação de valor de interação vai permitir que a parceria evolua, de uma mera troca de informação entre parceiros, para um estágio de obtenção de conhecimento e de desenvolvimento de competências:

*During the formation, selection, and the early design of the partnership the partners have originally only information about each other. The basic information about the key product/ service proposition gradually increases, first within the members of the partnership team and later it diffuses within other departments of the organization; the intensification of interactions gradually transforms the information to knowledge. The explicit knowledge grows and the interactions increase familiarity, incorporating tacit knowledge about each other. This knowledge, together with positive informal conditions, lock in the emotional engagement of partners; hence a higher level of knowledge is integrated with enthusiasm, pride, trust, and with the explicit aim to share the unique resources of the organizations. As the partnership progresses the knowledge about the partner organization, its resources and use of resources becomes deeper and turns into a capability; that is, at this stage the partner is able to apply the knowledge in the contexts of both organizations. The partners are able to speak the “same language” and embark in co-creation that may produce innovative products, services, and skills. This is a manifestation of the interactive and accumulating generation of interaction value that can also progress to synergistic value.*  
(Austin & Seitanidi, 2012b:940)

A inovação é um driver da criação de valor sinérgico que produz mudança a partir da combinação dos diversos ativos dos parceiros, mantendo um potencial de transformação organizacional e sistêmica significativa e melhorias nos níveis micro, meso e macro da criação de valor.

A criação de valor é um processo dinâmico, que vai sofrendo alterações à medida que o relacionamento entre os parceiros evolui. Para descrever e analisar a natureza mutável da relação colaborativa, Austin & Seitanidi (2012) utilizam o conceito de *continuum* de colaboração.

O *continuum* de colaboração é constituído por quatro fases: a filantrópica, a transacional, a integrativa e a transformacional; nas quais diferentes tipos de relações colaborativas influenciam o potencial de criação de valor.

O uso de um *continuum* é um importante conceito porque reconhece que a colaboração é um processo dinâmico e que uma relação colaborativa é multifacetada. Um *continuum* capta mais eficazmente a natureza dinâmica e a heterogeneidade da evolução das relações e o processo de criação de valor correspondente. A passagem de uma fase para outra não se traduz, no entanto, num processo automático e, este movimento, em qualquer das direções, faz-se em função das decisões, ações e omissões dos colaboradores. Por outro lado, a relação colaborativa não precisa, necessariamente, de passar por cada uma das fases. Pode, por exemplo, dar-se o caso de uma colaboração começar numa fase transacional sem ter havido um relacionamento anterior filantrópico. (Austin & Seitanidi, 2012:737)

#### **Colaborações Filantrópicas:**

A colaboração filantrópica tradicional envolve uma criação individual, ao invés de uma cocriação de valor. A direção do fluxo de recursos é essencialmente unilateral, fluindo de uma organização para outra. Cada parceiro fornece *inputs*, por exemplo, as empresas concedem fundos e as OSFL prestam um serviço social. O grau de interação é geralmente bastante limitado, sendo as funções bastante independentes. Existem benefícios a nível macro, meso e micro, mas são menos relevantes do que nas fases subsequentes. (Austin & Seitanidi, 2012:739)

#### **Colaborações Transacionais:**

Os tipos de colaboração que caracterizam esta fase concretizam-se em projetos com objetivos claros e atividades planeadas, tais como programas avançados de voluntariado corporativo, *Customer Relationship Management* (CRM), organização de eventos, patrocínios, acordos de utilização de imagem e logo, certificação, etc. A direção do fluxo de recursos desloca-se do unilateral para o bilateral, na qual existe uma troca explícita de recursos e criação de valor recíproco. Há, também, uma maior complementaridade de recursos e a natureza dos recursos transferidos entre parceiros é bastante mais especializada. Selsky e Parker (2010) consideram essas colaborações transacionais como decorrentes da "plataforma da dependência de recursos", em que o interesse organizacional se sobrepõe ao objetivo social a atingir.

#### **Colaborações Integrativas:**

Uma colaboração que evolui para a fase integrativa altera a relação entre parceiros, em muitos aspetos importantes, incluindo o processo de criação de valor. O ajuste organizacional torna-se mais síncrono. As missões, os valores e as estratégias dos parceiros encontram muito maior congruência

que resulta do desenvolvimento de relações mais profundas e de maior confiança (valor de interação).

### **Colaborações Transformacionais:**

Nesta fase colaborativa existe um processo de aprendizagem mútua sobre as necessidades sociais e os papéis dos parceiros na satisfação dessas necessidades, numa lógica de abordagem das questões sociais defendida por Selsky e Parker (2010). A sinergia entre parceiros revela-se, não só numa concordância mútua em relação ao problema social a resolver mas, também, numa intenção que visa gerar transformação social através da inovação, melhorando a qualidade de vida dos beneficiários e abrangendo um segmento social significativo ou mesmo a sociedade como um todo. Os beneficiários finais assumem, igualmente, um papel mais ativo neste processo. (Austin & Seitanidi, 2012:743)

Os efeitos transformadores desta interdependência e acção coletiva das parcerias transsectoriais têm repercussões e impactos, não só nos sistemas sociais, económicos ou políticos, mas também nas organizações e nos seus colaboradores de uma maneira profunda, estrutural e, muitas vezes, irreversível. (Austin & Seitanidi, 2012:744)

O sistema da criação de valor colaborativo incorpora uma avaliação multinível dos diferentes intervenientes e beneficiários da colaboração, através da introdução de três níveis de análise: meso, micro e macro. As colaborações podem gerar valor nestes múltiplos níveis, muitas vezes em simultâneo. Os autores distinguem dois *loci*<sup>12</sup>: dentro da colaboração e externo à colaboração. Internamente, analisa-se a criação de valor nas organizações da parceria (nível meso) e nos indivíduos dessas organizações (nível micro). Externamente, o foco desloca-se para o objectivo social a atingir e para a análise dos benefícios e custos a nível micro (destinatários), meso (outras organizações) e macro (alterações sistémicas).

As tabelas 1.3, 1.4 e 1.5 sintetizam a criação de valor, interna e externamente às parcerias, em particular, nas OSFL e no Sector Privado:

---

<sup>12</sup> Em Latim locus refere-se ao lugar, localização, situação, local; loci é o plural, ou seja, onde se situa a criação de valor (Austin & Seitanidi, 2012:745)

Criação de Valor Interno na Parceria – Nível Meso				
Tipos	OSFL		Sector Privado	
	Benefícios	Custos/Riscos	Benefícios	Custos Riscos
<b>Valor associativo</b>	<p>Maior visibilidade e credibilidade</p> <p>Aumento da consciência pública da questão social</p> <p>Maior apoio para a missão organizacional</p>	<p>Diminuição de potenciais doações devido à visibilidade de um parceiro influente</p> <p>Maior necessidade de alocação de recursos e competências</p> <p>Ceticismo interno e externo - diminuição do voluntariado, do apoio dos órgãos de gestão e aumento de custos de reputação</p>	<p>Maior legitimidade e credibilidade</p> <p>Reputação da marca</p> <p>Maior consumo de produtos e serviços</p> <p>Aumento de visibilidade nos media</p> <p>Apoio público</p> <p>Aumento da lealdade dos <i>stakeholders</i></p> <p>Fluxos de comunicação entre <i>stakeholders</i></p>	<p>Aumento de custos</p> <p>Aumento de custos para o desenvolvimento de novos mercados e novos produtos</p> <p>Maior necessidade de alocação de recursos</p> <p>Maior necessidade de competências</p>
<b>Valor dos recursos transferidos</b>	<p>Apoio financeiro em dinheiro ou em espécie</p> <p>Aumento de doações em dinheiro e/ou em espécie devido a maior visibilidade</p> <p>Bens complementares e específicos da organização</p> <p>Capital voluntário</p>	<p>Diminuição da produtividade dos funcionários</p>	<p>Adquirir conhecimento de mercado</p> <p>Competitividade</p> <p>Atrair clientes de segunda geração</p>	<p>Aumento do risco de perder a exclusividade em inovação social</p> <p>Ceticismo interno e externo</p>
<b>Valor de interação</b>	<p>Oportunidades de aprendizagem</p> <p>Desenvolvimento de capacidades</p> <p>Conhecimento</p> <p>Acesso a redes</p> <p>Maior especialização técnica</p> <p>Maior capacidade de alterar o comportamento</p> <p>Melhoria das relações com o sector privado lucrativo</p> <p>Contacto com culturas organizacionais diferentes</p> <p>Conhecimento do mercado</p>	<p>Aumento de custos devido a afastamento de parceiros ou relativo à eficácia e aplicabilidade dos mecanismos desenvolvidos</p>	<p>Acesso a redes</p> <p>Maior especialização técnica</p> <p>Melhoria das relações com o sector público e com as comunidades</p> <p>Diminuição de custos</p> <p>Aceleração de processos de aprovação de licenciamentos</p> <p>Contacto com culturas organizacionais diferentes</p> <p>Mais poder político no setor das OSFL</p> <p>Responsabilização e prestação de contas acrescidas</p> <p>Maior produtividade</p> <p>Motivação</p>	<p>Potencial de competitividade reduzida devido à inovação de acesso aberto</p> <p>Aumento dos custos de credibilidade em caso de saída imprevista de um parceiro da parceria</p>
<b>Valor sinérgico</b>	<p>Oportunidades de Inovação</p> <p>Melhoria nos processos</p> <p>Partilha de liderança</p> <p>Aumento potencial de valor a longo prazo</p> <p>Maior capacidade de alterar o comportamento</p> <p>Mais poder político dentro do sector e a sociedade</p>		<p>Inovação de produto e processos</p> <p>Aprendizagem</p> <p>Aumento das capacidades de gestão de risco</p> <p>Oportunidade para a inovação</p> <p>Melhoria de processos</p> <p>Desenvolvimento de capacidades</p> <p>Adaptação a novas práticas de gestão, interação com OSFL</p> <p>Mais poder político dentro do sector e a sociedade</p>	

Tabela 1.3 - Benefícios e custos da colaboração – Nível Meso (Austin & Seitanidi, 2012)

Criação de Valor Interno na Parceria – Nível Micro			
	OSFL	Sector Privado	
Tipo	Benefícios		Custos
<b>Valor Instrumental</b>	Capacidades de gestão reforçadas Oportunidades de liderança Conhecimento técnico e sectorial Perspetivas alargadas	Aumento do moral dos funcionários Aumento da produtividade Menor absentismo	Desmotivação Diminuição de confiança devido a incompatibilidades de missões, objetivos, estratégias e quadros de valor; Sentimento de traição;
<b>Valor Psicológico</b>	Novas amizades	Satisfação psíquica (autorrealização) Novas amizades	Potenciais problemas de prestação de contas aos beneficiários

Tabela 1.4 - Benefícios e custos da colaboração – Nível Micro (Austin &amp; Seitanidi, 2012)

Criação de Valor Externo à Parceria		
	Benefícios	Custos
<b>Destinatários (Indivíduos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior sensibilização e prevenção de doenças</li> <li>Redução das taxas de mortalidade</li> <li>Aumento da esperança de vida</li> <li>Redução do abuso de substâncias</li> <li>Melhoria da saúde</li> <li>Melhoria do bem-estar</li> <li>Maior inclusão social</li> <li>Aumento da responsabilidade</li> <li>Mais alfabetização</li> <li>Aumento do rendimento disponível</li> </ul>	Potenciais problemas de responsabilização, credibilidade e implementação
<b>Outras Organizações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vantagens tecnológicas através da inovação aberta (<i>open innovation</i>)</li> <li>Adoção de inovações sociais</li> <li>Melhoria dos padrões</li> <li>Redução de custo social</li> <li>Maior margem de lucro</li> <li>Aumento potencial do valor de longo prazo</li> <li>Aumento potencial da satisfação de prioridades do governo e da sociedade</li> <li>Desenvolvimento de novos mercados</li> </ul>	Custos com o desenvolvimento de novos mercados Adequação das normas desenvolvidas
<b>Sociedade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuição da poluição</li> <li>Aumento da reciclagem</li> <li>Melhoria das taxas de adoção de novas práticas</li> <li>Mecanismos de governança global melhorados</li> <li>Redução de custos sociais</li> <li>Aumento da capacidade das sociedades em criar bem-estar social</li> <li>Aumento de valores</li> <li>Melhoria das normas sociais, permitindo que as sociedades se encarreguem das suas próprias necessidades, interagindo com o governo e projetando em conjunto a Previdência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuição da credibilidade da instituição da parceria</li> <li>Potencial diminuição da confiança institucional em empresas e OSFL</li> <li>Diluição das dimensões éticas e emocionais dos problemas sociais, substituindo-as por perceções meramente instrumentais.</li> <li>Adequação das normas desenvolvidas</li> </ul>
<b>Mudanças Sistémicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introdução e adoção de novas tecnologias</li> <li>Redução de custos sociais</li> <li>Melhoria das relações transsectoriais</li> <li>Melhoria na prestação de serviços</li> <li>Melhoria do bem-estar</li> <li>Maior inclusão social</li> <li>Maior responsabilização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminuição de confiança em todos os setores, no caso de parceiros incompatíveis e falhanços de parcerias</li> <li>Publicidade negativa</li> <li>Incapacidade para obter os resultados pretendidos</li> </ul>

Tabela 1.5 - Benefícios e custos da colaboração – Nível Macro (Austin &amp; Seitanidi, 2012)

O escopo da análise de Austin e Seitanidi é limitado à arena sector privado – terceiro sector. No entanto, os autores consideram que há considerável possibilidade de difusão e aplicabilidade deste enquadramento a outras configurações de colaboração, nomeadamente as colaborações que envolvem os três sectores. Warner *et al* (2001) identificam especificamente para o sector público, os seguintes benefícios específicos: melhoria da visibilidade das autoridades públicas; aumento da

interação entre organismos públicos; uma maior capacidade de resposta do governo às necessidades locais; e uma maior eficácia da despesa pública.

## **6. Dilemas estratégicos e desafios operacionais numa parceria transsectorial**

O potencial de longo prazo deste processo de construção sinérgica, que deve caracterizar as parcerias, como instrumentos eficazes para a resolução de problemas sociais e para o desenvolvimento de políticas, dependerá da sua capacidade para contornar dilemas estratégicos, através da aprendizagem e o diálogo aberto e regular, ultrapassar obstáculos de carácter mais operacional, através da construção de novas competências e atitudes e demonstrar que, estes mecanismos, acrescentam valor ou trazem benefícios tanto aos parceiros como para a sociedade. (Nelson & Zadek, 2000:21)

O estabelecimento de uma parceria é influenciado por factores impulsionadores que criam as condições para o seu desenvolvimento. Estes factores são geralmente uma combinação entre factores sistémicos, relacionados com o ambiente político, económico e cultural, e factores específicos, que vão, desde a implementação de uma nova iniciativa política ao despoletar de uma crise social ou financeira.

Questões relacionadas com a emergência de uma nova governança, o seu efeito na redefinição do papel do Estado, a reconfiguração do papel dos parceiros sociais mais tradicionais ou a questão da competitividade e da coesão social, apresentam-se como desafios subjacentes ao desenvolvimento das novas parcerias sociais.

A par destas questões estratégicas, as parcerias sociais enfrentam uma variedade de desafios operacionais. Mesmo quando têm um grande potencial para a resolução de problemas sociais, as parcerias falham constantemente, não sendo um processo fácil, nem um elixir milagroso para a resolução de todos os problemas. (Nelson & Zadek, 2000:23)

Estabelecer e sustentar parcerias, mutuamente benéficas para as partes envolvidas, não é um processo simples e apresenta alguns desafios de ordem prática:

### **a. Construir Consensos**

Na construção de consensos, e tendo em conta os diferentes valores, práticas e representações dos três sectores ou agentes económicos, são determinantes as questões da confiança entre parceiros e da sua capacidade de adaptação e mudança. Na construção de parcerias entre organizações e sectores convivem diferentes características, estruturas, metodologias, calendários, agendas, expectativas e linguagens, seja a nível local, nacional ou internacional, num crescendo correspondente de dificuldade. Apresentam-se como desafios centrais, a necessidade de ultrapassar obstáculos de ordem cultural e a falta de conhecimento e desconfiança entre os diferentes parceiros.

De acordo com Carmo (2010), a dinâmica da parceria avança num contínuo rede-colaboração que é influenciado por um conjunto de variáveis determinantes para o seu processo de aprofundamento, conforme se apresenta na figura seguinte:

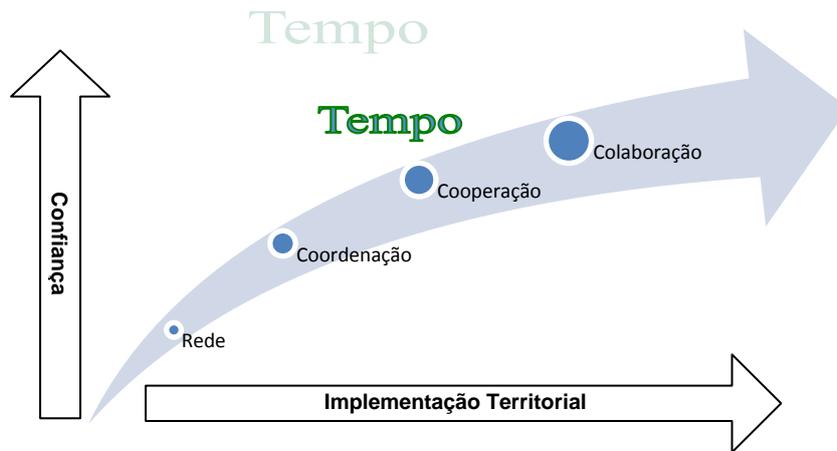


Figura 1.6 – Níveis de aprofundamento e variáveis de análise do Trabalho Colaborativo (Carmo, 2010)

Este contínuo rede-colaboração, que se desenvolve no tempo, e é influenciado pelas relações de confiança que se estabelecem entre autores e pelo grau de implementação territorial, começaria por uma troca de informações para benefício mútuo (rede), passando para uma mudança de atividades para um objetivo comum (coordenação), pela utilização de recursos para um objetivo comum (cooperação), atingindo, por último, um grau ou nível de aprofundamento, configurado numa capacitação institucional (colaboração) (Carmo, 2010:17). Este nível de colaboração, caracterizado pelo *empowerment* colaborativo é a configuração mais complexa e mais difícil de atingir, implicando um forte relacionamento e equilíbrio entre os atores. (Carmo, 2010:18)

É de salientar que a rede é considerada, aqui, o nível mais básico ou menos aprofundado do trabalho colaborativo, com uma visão puramente instrumental de troca de informação para benefício mútuo (Himmelman, 2001:283 *in* Carmo, 2012:17), e a colaboração, o conceito que mais se aproxima do conceito de parceria.

A questão da confiança entre parceiros é, assim, uma variável fundamental para o desenvolvimento de parcerias e sua ausência pode, em última análise, levar ao insucesso e mesmo à sua rutura: “uma parceria ou rede onde a falta de confiança não é superada está, quase irremediavelmente, destinada ao insucesso”. (Nogueira 2005:29)

O acompanhamento dos projetos Equal no terreno permitiu, também, identificar, como fator crítico de sucesso, a criação de coesão interna através do desenvolvimento de uma cultura capaz de gerar confiança mútua.

Muitas parcerias carecem de trabalhar em conjunto, em equipa, para que seja efetiva a partilha de valores e de objetivos, para que se clarifique o papel de cada parceiro e se possibilite o entrosamento da sua ação. Só, assim, se cria uma cultura capaz de gerar confiança mútua. A coesão interna, o “alinhamento” com o projeto, o sentido de pertença e a consistência da parceria criam-se partilhando

objetivos, identificando e assumindo o contributo de cada um para o projeto e também os ganhos que a participação no projeto traz para cada organização parceira. (Nunes, 2002:67-69)

Dois fatores principais estão habitualmente associados à falta de confiança - a falta de transparência e o receio oportunista:

O trabalho colaborativo envolve um compromisso entre parceiros assente em alguns princípios (lealdade, integridade, transparência, reciprocidade). Se um parceiro suspeita da dedicação de outro parceiro à estrutura multiorganizacional é provável que isso gere um receio de comportamento oportunista. Esse receio tende a gerar desconfiança, desgaste das relações entre parceiros e apreensão relativamente ao trabalho em rede, sejam as suspeitas infundadas ou não. (Nogueira, 2005:29)

Considera-se, assim, a confiança, mais que uma dimensão importante, um pré-requisito fundamental para o sucesso das parcerias.

Relativamente às diferentes representações, valores e práticas de cada parceiro, estes influenciam também as dinâmicas. Como refere Maria do Carmo Nunes, trabalhar em parceria é um confronto de ideias e perspetivas, é uma aprendizagem mútua, que requer transparência e abertura, e que obrigará a rever as representações que cada um faz do outro, tantas vezes sustentadas em estereótipos. Vai exigir que se identifiquem e aprofundem interesses comuns, que se delimitem os campos de atuação, e que, ao mesmo tempo que se acrescenta valor aos objetivos e resultados da parceria, se reforcem as competências e os “resultados” de cada parceiro. (Nunes, 2002:67)

Ros Tennyson (2011) apresenta, na tabela seguinte, as actividades principais de cada sector:

Sector	Actividade Principal	Atributos
Público	Direitos económicos, políticos e sociais Compromisso político de desenvolvimento Desenvolvimento de normas e padrões Criação de mecanismos Observância das obrigações internacionais Prestação de serviços públicos Garante do cumprimento de direitos	<i>'Rights' driven</i> Centrado nos Direitos Acesso, informações, estabilidade e legitimidade
Privado	Bens e serviços Emprego, inovação e crescimento económico Maximização de lucros para os investidores	<i>'Profits' driven</i> Centrado nos Lucros Inventivo, produtivo, altamente concentrado e rápido
Terceiro	Oportunidades de crescimento individual e criativo Suporte e serviços para os necessitados ou excluídos Guardiões de bem público	<i>'Values' driven</i> Centrado nos Valores Reactivo, inclusivo e imaginativo

Tabela 1.6 - Principais atividades e atributos por Sector (Tennyson, R. 2011)

Os parceiros podem ter uma variedade de papéis e funções que vão desde o fornecimento dos produtos ou serviços diretamente aos beneficiários-alvo, serem intermediários ou facilitadores de capacitação institucional ou participarem em atividades de *advocacy* e campanhas de sensibilização.

As novas parcerias sociais são geralmente constituídas por organizações ressaltando, no entanto que, quase todas as parcerias de sucesso têm na sua gênese, a influência inspiradora de uma instituição ou de indivíduo particular. (Nelson & Zadek, 2000:40)

Com efeito, e na prática, as parcerias são compostas por indivíduos que representam as respectivas organizações e a confiança entre parceiros é muitas vezes construída pelos indivíduos que participam ativamente na parceria, já que as relações que se estabelecem entre pares se desenvolvem com base numa maior compreensão acerca das tensões e dos problemas diários. Apesar da importância das relações estabelecidas a nível individual, será também importante manter um relacionamento forte e saudável entre os indivíduos e as organizações que representam. (Nelson & Zadek, 2000:41)

A noção de autenticidade é um importante componente a considerar em qualquer discussão sobre valores e liderança. Auster e Freeman, com base na noção de "poeta forte" (1989) de Rorty<sup>13</sup>, abordam o tema com o seu trabalho sobre o "eu poético", descrevendo-o como um "*project of seeking to live authentically*". (Auster e Freeman, 2013:39)

Os autores sugerem que ser autêntico consiste num diálogo permanente que tem como ponto de partida os valores percebidos, mas também envolve a história pessoal, as relações com os outros e as aspirações individuais e coletivas, isto é, "*it involves an enlarged and enriched notion of the self as an ongoing creative project, rather than the self as a vessel or "keeper of the values"*". (Auster e Freeman, 2013:39). Ser autêntico implica processos contínuos de auto-compreensão e introspeção, uma conexão com os outros, criando aspirações.

Ao aprofundar o enraizamento do "eu poético" dentro das organizações, os autores começam por examinar a relação entre valores individuais e valores organizacionais. O conceito de "valor ajustado" (*value fit*) remete para o alinhamento entre os valores individuais e os organizacionais, processo que pode conduzir à autenticidade. No entanto, os autores defendem uma abordagem mais alargada, em que a verdadeira autenticidade se atinge através do contínuo diálogo e da partilha de ideias, procurando-se respostas às questões "*who we are, what we stand for, where we came from, and how we want to "live" in the organization nurtures conditions in which authenticity is likely to emerge*". (Auster e Freeman, 2013:41)

Este processo de aprendizagem conjunta, em que a autenticidade se torna o processo criativo de "eus poéticos", que se unem e se comprometem num trabalho de compreensão mútua e introspeção, de conexão conjunta e de criação de aspirações comuns, designa-se por *values through conversation* (VTC):

*VTC brings talk about organizational values to life. Rather than emphasizing whether or not individuals actualized the organizational values, or whether the organization acted in bad faith or not, VTC is a*

---

<sup>13</sup> Filósofo Americano. Rorty (1989) viu o mundo como em constante evolução impulsionada em parte pelo que ele chama de "poetas fortes e pelo seu papel nas comunidades. "Poetas fortes são os indivíduos que reformulam a forma como vemos as coisas" criando novas perspetivas sobre a experiência de vida e ideias que muitas vezes desencadeiam a mudança" (Hall, 2011). Freeman e Auster (2011)

*process of enrichment and enlargement around organizational purpose and values.(...) Authenticity focuses on values through conversation and process". (Auster e Freeman, 2013:41)*

*What inspires, engages, and energizes people in organizations is not only what the stated values are, or the physical structure, it is relationships, interactions, sharing discoveries, tackling joint challenges, and pursuing a joint purpose.*

O VTC gira em torno de uma tipologia de quatro tipos de valores interligados entre si, cada um dos quais formam uma base para o análise crítica e para o diálogo: Valores Introspectivos (*Introspective Values*), Valores Históricos (*Historical Values*), Valores de Conexão (*Connectedness Values*) e Valores Aspiracionais (*Aspirational values*). Esses quatro tipos de valores (paralelos à noção de "eu-poético") caracterizam as organizações poéticas e permitem responder a perguntas mais complexas sobre o que significa compartilhar os valores organizacionais e agir de acordo com eles (Auster e Freeman, 2013:43-48):

Valores introspectivos - como examinamos, contemplamos e refletimos sobre o nosso eu coletivo e o mundo que nos rodeia: *"introspective attitude is one of the precursors of building an authentic (or "poetic") organization."* (Auster e Freeman, 2013:43)

Valores históricos - como refletimos sobre o passado e a sua influência no presente: *"For poetic organizations, taking history seriously involves creating collective conversations about the connection between where the organization has been and why recognizing that these conversations are subjective interpretations of the past.* (Auster e Freeman, 2013:44)

Valores de conexão - como nos relacionamos com os outros, como lideramos ou nos deixamos liderar e a maneira como trabalhamos e contribuimos para a eficácia: *"poetic organizations would lean toward connection that is mutual, collective, and ongoing with the goal of co-creating meaningful services and products that better the world in a community of respect with shared ownership and distributed responsibility".(Auster e Freeman, 2013:46)*

Valores aspiracionais - como nós nos vemos, as nossas esperanças, sonhos e como contribuimos para os nossos stakeholders e para o bem comum:

*An essential characteristic of aspirational values in poetic communities is that these values are not only stated in the annual report, or the company web-site or talked about in an annual retreat. Instead, aspirational values in poetic organizations are under continuous scrutiny and discussion and live and permeate the fabric of the organization. (Auster e Freeman, 2013:48)*

Segundo os autores, as organizações que se comprometem a dialogar sobre os seus valores podem desenvolver um tipo de cultura organizacional que alimenta pessoas autênticas que apostam, também, no seu próprio projeto de autocriação. Nesta perspectiva, os valores organizacionais devem incutir reflexões sobre o eu-coletivo, a história da organização, os relacionamentos e as convicções, motivações e aspirações dos indivíduos. Aprender com os outros significa mudar, sem que se altere a vocação própria de cada um (Nunes, 2002:67) e a criação destas estruturas transectoriais pressupõe que as organizações que dela farão parte encetem processos internos de mudança e

desenvolvimento organizacional, de modo a conseguirem adaptar-se a novas realidades. (Nogueira, 2005:33)

Mas a resistência intra-organizacional à mudança poderá ser um fator determinante para insucesso das formas de organização em parceria. Esta resistência poderá ser fruto de receios, inseguranças e medos por parte dos atores, pois o processo de adaptação ao trabalho em parceria pode ser muito exigente do ponto de vista psicológico. O processo implica a aproximação de diferenças culturais e de dissemelhanças de vocabulário, a adaptação a novas pessoas, quadros de referência e rotinas de trabalho diferentes e pode, inclusive, obrigar ao abandono de áreas de competência e à entrada em território desconhecido. (Nogueira, 2005:34)

As diferenças socioeconómicas, culturais e políticas estão, muitas vezes, profundamente enraizadas e manifestam-se, não só na forma de trabalhar das organizações, mas também na forma como os indivíduos dos diferentes sectores da sociedade se percebem mutuamente. (Nelson & Zadek: 2000:33)

Precisamente, um dos desafios chave apontados na avaliação dos resultados dos projetos envolvidos no PNLCP foi o da necessidade de mudança de atitude dos parceiros relativamente às suas respostas tradicionais tradicionalmente isoladas e segmentadas.

A tabela 1.7 sistematiza algumas das mudanças que se preveem necessárias nos valores e práticas de três tipos de parceiros: organismos públicos, OSFL que operam no sector social e empresas:

Valores e Práticas segundo Tipo de Parceiros		
Tipo de Parceiros	Valores e práticas tradicionais	Valores e práticas de parceria
Organismos públicos	Rigidez e segmentação	Flexibilidade e abordagem sistémica dos problemas
	Enfoque nos "processos"	Enfoque nos resultados/respostas às necessidades e expectativas do utilizador/cliente
	Papel centralizador e de controlo	Papel de facilitador e de cooperação/entrosamento com a ação de outras entidades a nível local
	Fechamento em relação à envolvente externa	Abertura ao exterior; saber ouvir e reconhecer os outros
Organização sem Fins lucrativos	Cultura de subsidiodependência	Afirmação no "mercado" e autossustentação financeira
	Atitude paternalista e caritativa face aos públicos	Atitude de autonomização e responsabilização dos públicos; partilha dos "seus" públicos com outras organizações
	Abordagem muitas vezes "topdown" na conceção de respostas e soluções	Audição e envolvimento dos público-alvo
Empresas	Enfoque na competitividade tendo por base o menor custo e não a qualidade	O "bem comum" (responsabilidade social, respeito pelo ambiente, satisfação dos colaboradores) faz parte dos objetivos empresariais
	Ações pontuais de responsabilidade social de cariz filantrópico	Reconhecimento das vantagens económicas das suas intervenções sociais e do trabalho em parceria

Tabela 1.7 - Valores e Práticas segundo tipos de Parceiros (Nunes, 2002:68)

Inúmeros relatos de experiências em parceria, entre empresas e as OSFL, revelam que as empresas têm muito a aprender com as organizações: a trabalharem para uma missão (e não só pelo lucro), a estarem mais atentas aos interesses dos seus colaboradores, clientes e comunidades locais. Em contrapartida, as OSFL podem aprender com as empresas a serem mais competitivas, a orientar-se mais pelos resultados e a serem mais empreendedoras. (Sagawa e Segal, 2000:113). As OSFL, ainda muito dependentes da subsidiação pública, têm de caminhar no sentido da sua auto-sustentação, quer gerando rendimentos próprios quer através do recurso a uma contratualização pública consistente e contínua que incentive um terceiro sector forte, independente e realizador.

A questão da articulação entre parceiros diferentes também se enquadra nesta dinâmica. Com efeito, muitas formas de organização transsetorial falham devido à incapacidade em implementar dispositivos satisfatórios de coordenação e articulação. A ineficácia destes mecanismos é, muitas vezes, apontada como um dos principais problemas de gestão de parcerias em projetos. Uma coordenação pouco eficaz reduz, de forma dramática, as potencialidades de uma rede. Daí que falhas, no que respeita à coordenação, resultem, continuamente, em insucessos. (Nogueira, 2005:30)

Os sistemas de coordenação podem falhar de diversas formas: devido à falta de preparação dos coordenadores, à existência de conflitualidades na equipa de coordenação ou à inadequação dos mecanismos criados. (Nogueira, 2005:30)

Por conseguinte, uma parceria requer um sistema de coordenação eficaz, fiável e consistente, de modo a funcionar satisfatoriamente. Cada estrutura multiorganizacional deve encontrar os mecanismos de coordenação que mais se adequam às culturas organizacionais das organizações parceiras, à dimensão da estrutura, à fase de desenvolvimento em que se encontra a parceria, ao tipo de relação entre os parceiros e aos níveis de confiança entre as organizações. Com efeito, gerir uma parceria quando esta se encontra numa fase de formação, consolidação ou desenvolvimento, tem exigências distintas e, por isso, requer mecanismos diferenciados.

Não existindo um dispositivo ideal de coordenação, existem, no entanto, uma grande multiplicidade de mecanismos aplicáveis. Alguns podem ser aplicados em simultâneo ou alternativamente, podem ser permanentes ou não-permanentes, podem ser constituídos com representantes das organizações ou recorrendo a gestores profissionais e independentes: equipas de gestão, "task forces", comités de direção, comissões técnicas, conselhos consultivos, grupos operacionais, assembleias, secretariados, equipas de coordenação, comissões instaladoras, reuniões, workshops, uma organização orientadora em regime de rotatividade, um comissário, um coordenador. (Nogueira, 2015:30)

Com efeito, uma característica distintiva das parcerias transsectoriais é a presença frequente de organizações "ponte" que gerem os relacionamentos intersectoriais. (Selsky & Parker, 2005)

#### **b. Atrair e manter o envolvimento dos participantes e parceiros**

Existe uma variedade de problemas relacionados com o interesse, envolvimento e permanência, a longo prazo, dos diferentes parceiros nos projetos.

Duas questões fundamentais estão relacionadas: a gestão de expectativas e o interesse económico e financeiro.

A gestão de expectativas é um elemento crítico nestes processos. Muitas organizações envolvem-se, com expectativas pouco realistas sobre a escala temporal ou sobre os custos relacionados com o desenvolvimento de um projeto em parceria. A maioria das parcerias requer tempo de gestão - na construção de confiança e na superação de choques culturais - e podem levar mais tempo a mostrar resultados do que o estimado inicialmente. (Nelson e Zadek, 2000:18)

A coordenada tempo é crucial para o desenvolvimento de parcerias e é determinante em qualquer estratégia que queira incidir, realmente, na vida coletiva. Para Jordi Estivil (2003), a problemática social não se modifica facilmente e a intervenção sobre os fenómenos obriga a determinadas fases que são imprescindíveis. Como condição para o progresso das parcerias, Estivil argumenta que:

“É necessário perceber que se trata de um processo complexo e lento, que não se realiza automaticamente a partir da soma das vontades, que exige a formação e uma mudança de atitudes e mentalidades dos atores. Sem uma modificação das posições hierárquicas, dominantes e corporativas, é muito difícil avançar. A primeira fase de estruturação e preparação é muito importante, dado que supõe a seleção dos atores, a definição das regras do jogo e dos compromissos adquiridos. Os atores aceitam riscos e fornecem recursos (técnicos, humanos, financeiros, políticos), mas devem obter recompensas e atingir resultados. O momento da distribuição dos recursos é crítico e é fundamental que esta seja transparente e equitativa.” Estivil (2003:114)

Nogueira (2005:26) acrescenta que a constatação de estarmos perante um sucesso ou insucesso colaborativo depende, também, da altura em que é avaliado, na medida em que o tempo pode modificar o sentido de um determinado conjunto de resultados. Um sucesso a curto prazo pode vir a revelar-se, a longo prazo, num insucesso e, inversamente, um insucesso a curto prazo pode vir a constituir-se como um sucesso numa escala temporal mais dilatada.

A questão das expectativas pouco razoáveis, sobre as formas de organização em rede, nomeadamente das parcerias, tem subjacente a ideia de que as parcerias são receitas milagrosas. Como refere Nogueira: “As formas de organização em rede são *apenas* uma das formas de governança, não são uma solução miraculosa para todos os males de uma organização”. (Nogueira, 2005:28)

Os principais problemas associados com a questão das expectativas pouco razoáveis podem resultar na dissipação desnecessária de recursos, num enfoque nos meios em detrimento dos fins. A preocupação com as reuniões, os *workshops*, as *task forces* sobrepõe-se aos problemas externos a que se deveria dar resposta e, conseqüentemente, pode resultar no efeito de desilusão, de desapontamento e de desmobilização. (Nogueira, 2005:28)

Outro dos fatores fundamentais é a definição de uma estratégia de parceria. Esta definição implica uma descrição clara, inequívoca e partilhada por todos elementos, da missão (razão de existência da

parceria), da visão (projecção futura da parceria) e dos valores ou princípios éticos em que se baseia a sua ação:

(...)a consensualização de um querer comum, mobilizando os parceiros para os objetivos e para a ação e definindo os produtos e imagens de futuro partilhados, num determinado quadro ético de atuação. Para atingir esta consciência e atuação partilhada, deve também ser definida uma estratégia de comunicação adequada e que assegure a transmissão da mensagem interna e externamente, dando visibilidade aos resultados e impactos da atuação da parceria nestes dois níveis. (Esgaio, 2010:20)

É um elemento crucial, em todas as fases do processo de construção de uma parceria, estabelecerem-se estratégias e sistemas de comunicação que facilitem o diálogo regular, criem instrumentos de *feedback*, proporcionem fóruns para resolução de problemas e resolução de conflitos e contribuam para gerar uma cultura de confiança, transparência e sentido de pertença. Uma atenção constante à forma como se comunica na parceria pode ajudar a prevenir tensões latentes, mal entendidos e evitar conflitos graves que podem por em causa a própria constituição da parceria.

Uma segunda questão sobre o envolvimento de parceiros está relacionada com a tendência decrescente dos parceiros em participar nas parcerias, excetuando quando envolve ativos significativos ou quando oferece uma porta de entrada a recursos ou financiamento públicos:

À medida que as parcerias se desenvolvem, também evoluem as percepções individuais e coletivas sobre as possibilidades e desejos reais. A alteração do interesse dos participantes, ao longo do tempo, pode também fortalecer ou enfraquecer a eficácia da nova parceria social. O compromisso inicial e energia de uma empresa privada pode diminuir à medida que os interesses que levaram à sua participação são satisfeitos. Por outro lado, o sector público poderá tornar-se mais comprometido com a parceria se os temas abordados crescerem na agenda política. As organizações do terceiro sector podem tornar-se mais relutantes em participar na parceria se sentirem que estão a perder credibilidade e apoio institucional dos seus membros, devido à colaboração com o sector privado. (Nelson e Zadek, 2000:18)

### **c. Criar novas competências**

A criação de novas competências considera-se fundamental. É necessário que os parceiros adquiram novas competências, atitudes e capacidades para que os objetivos propostos sejam atingidos. Entre elas, destacam-se as competências de gestão e mediação, particularmente, o desenvolvimento de competências para a cooperação – comunicação, planeamento, execução e avaliação – já que o estabelecimento de relações de reciprocidade entre actores implica fluxos de partilha de conhecimento e de comunicação. (Esgaio, 2010:23)

Com efeito, na sequência do acompanhamento dos projetos Equal no terreno, foram identificados como fatores críticos de sucesso:

A competência e dinamismo das pessoas envolvidas nos projetos e, em particular, a competência e capacidade de liderança dos coordenadores das equipas são os fatores mais distintivos das parcerias e dos projetos. Por isso mesmo, é imperioso suprir a escassez de agentes qualificados que foi observada e que constitui uma ameaça ao sucesso de um programa que aposta na qualidade e na inovação. Pode-

se mesmo afirmar que, mais do que a competência e credibilidade das entidades parceiras, são as pessoas que fazem os projetos e marcam a diferença. (Nunes, 2002:67-69)

Se as estruturas multiorganizacionais podem falhar por muitos motivos, a crónica carência de técnicos qualificados com competências em gestão em rede é uma dos mais importantes:

Se numa organização singular as competências do gestor se localizam a nível da capacidade de liderança e mobilização, os atributos e competências valorizados numa rede englobam a negociação, a moderação e mediação, a capacidade de coordenação, a gestão e resolução de conflitos, a construção de consensos, a gestão do trabalho em equipa, a resolução de problemas, conhecimentos em comportamento interorganizacional (mais concretamente, sobre dinâmica de sistemas interorganizacionais) entre outros. (Nogueira, 2005:33)

É, por isso, conveniente que o pessoal técnico (consultores, facilitadores, negociadores, moderadores, animadores, gestores de redes, qualificadores e formadores), internos ou externos, tenha alguma preparação específica sobre o trabalho em rede e a dinâmica de sistemas multiorganizacionais.

No entanto, no quadro do novo paradigma de intervenção social, baseado em soluções e práticas inovadoras, devem valorizar-se novas competências e não só as competências tradicionais certificáveis, tais como:

(...) Capacidades e competências de comunicação, de aprender com a experiência, sobretudo com os erros, de resolver conflitos, de ter uma visão inclusiva, de focalizar no cliente, de gerir projetos e de mudar inovando, de trabalhar em equipa, de brokerage, de liderança; competências que se desenvolvem em contextos de intervenção onde é cada vez mais forte o apelo ao trabalho interdisciplinar e inter-organizacional em ambientes multiculturais, ao trabalho em parceria, à capacidade de vislumbrar um sentido de futuro, de identificar o que é novo e eficaz. (Vale, 2010:11)

Associadas a estas capacidades e competências, estão a emergir novos perfis profissionais, tais como o facilitador do *empowerment*, o animador de comunidades locais e do trabalho em rede, o mediador das minorias e dos mais vulneráveis, o "validador" de novos produtos e soluções, o promotor da disseminação e novas lideranças. (Vale, 2010:11)

A importância da capacitação e do *empowerment* individual e coletivo é fundamental para a sustentabilidade da parceria. O conceito de *empowerment* aplica-se, quer aos destinatários dos projetos, quer às parcerias de desenvolvimento e às organizações nelas envolvidas. (Nunes, 2002:63):

É nossa convicção de partida que é na convergência das práticas de parceria e de *empowerment* que residirá o maior valor acrescentado do EQUAL. E que é neste "cruzamento", nesta conjugação de vontades e de competências distintas, que será possível garantir a continuidade e a autossustentação das intervenções para além da vida útil dos projetos (pós-financiamento público), o que constitui uma finalidade importante do EQUAL face a 2006 e à perspetiva de redução dos apoios comunitários. (Nunes, 2002:61)

Neste processo de colaboração, uma das principais exigências e fator crítico é a motivação pessoal que se concretiza num “pressuposto ético (esforço de humildade e de controlo do narcisismo pessoal e institucional em função do bem comum) e na maturidade emocional das pessoas envolvidas”. Carmo (2010:19)

**d. Resolver questões de poder**

*There is evidence of the unequal nature of many partnerships. For example, community groups sometimes do not get sufficient recognition by other partners and are excluded from meaningful participation in the partnership process. Often greater authority is given to the participant(s) who bring the most financial resources to the partnership, despite the fact that money is only one type of resource. Mutuality in interests and actions is difficult to attain where participating organizations have such different levels of economic and often political strengths. (Nelson e Zadek, 2000:18)*

Nem todas as organizações possuem a mesma dimensão, a mesma capacidade de acesso a recursos, o mesmo poder de constituir agenda, ou, o mesmo tipo de recursos estratégicos (informação, conhecimento técnico, capital social, recursos materiais e financeiros). Essas diferenças fazem com que exista, também, uma relação desigual entre os diferentes parceiros. Na prática, essas assimetrias potenciam o aparecimento de inúmeros problemas. Com efeito:

(...) parceiros com maiores recursos podem considerar que têm uma maior capacidade de decisão que os restantes; parceiros com menos recursos podem, por vezes, sentir-se excluídos dos processos decisórios. Assim, muitas vezes, as parcerias falham pela incapacidade das estruturas multiorganizacionais encontrarem um equilíbrio entre os “poderes” das diferentes organizações que as compõem. (Nogueira, 2005:30)

Um dos aspectos que a estratégia de parceria enfatiza é o da democratização das relações entre parceiros. Para prosseguirem um objectivo comum, parceiros com níveis de poder, objectivos e tipologia diversas têm que conseguir relacionar-se (Esgaio, 2010:20).

No entanto, um dos principais fatores críticos na construção e desenvolvimento de parcerias é, precisamente, a dificuldade em manter um equilíbrio de poderes entre as organizações parceiras. (Nogueira, 2005:30)

De facto, dadas as relações de poder envolvidas, o espírito de concorrência ou a luta pelo protagonismo podem resultar numa dinâmica de jogos de poder e em processos potencialmente conflituosos, nos quais se disputam protagonismos e influências.

A dificuldade em manter um equilíbrio de poderes entre as organizações parceiras pode não resultar necessariamente das discrepâncias entre parceiros mas na incapacidade de se manter um equilíbrio de poderes entre as diferentes organizações: “A repartição e assunção de poderes deve ser um processo negociado que possibilite um equilíbrio relacional entre os diferentes participantes”. (Nogueira, 2005:31)

Por isso, é importante clarificar, desde o início, o papel e o contributo de cada um dos parceiros e associar os parceiros a todas as fases do projecto (desde o diagnóstico até à avaliação final, passado pelo planeamento e pela acção), sendo crítico que cada parceiro participe no processo de tomada de decisão. (Nunes, 2002:69; Bureau International do Trabalho, 2003:61)

É neste sentido, também, que se operacionaliza o *empowerment* a nível das parcerias, quando todos os parceiros assumem, responsável e participadamente, o seu papel no desenvolvimento do projeto. É imprescindível que se promova o envolvimento dos colaboradores no projeto e se invista numa mudança de atitudes, numa maior responsabilização e autonomia e numa nova cultura organizacional, de abertura à participação e ao diálogo". (Nunes, 2002:64).

Um dos factores críticos em termos coletivos é, precisamente, a existência de um estilo de orientação democrática, que pode colidir com os interesses particulares das instituições parceiras. (Carmo, 2007: 222-223). E é fundamental, por outro lado, que os parceiros tenham consciência da inevitabilidade da existência de conflitos, tentando tirar o máximo partido da diversidade e das diferenças:

(...) A parceria tem uma **função simbólica e real**. Deve formular a sua própria liturgia, ao mesmo tempo que deve alargar-se ao maior número de atividades e combinar momentos e níveis mais formais com outros mais informais (negociação) e, dado o carácter heterogéneo e por vezes até antagónico dos parceiros, não é possível concebê-la sem uma quota-parte de potenciais disputas. Portanto, deve aprender a viver nesta dinâmica. Estivil (2003:115)

A maioria das novas parcerias sociais é criada com um mínimo de organização e infraestrutura legal, tendo como prioridades a resolução de questões de ordem prática associados ao cumprimento dos objetivos sociais a que se propuseram. Quando as iniciativas evoluem, e o seu âmbito e complexidade aumenta, tendem a tornar-se mais formalizadas. (Nelson e Zadek, 2000:43)

Há vantagens em formalizar as bases organizacionais e legais das parcerias, principalmente quando estão envolvidas quantidades significativas de recursos e quando é necessário esclarecer questões relacionadas com a prestação de contas. (Nelson e Zadek, 2000:44)

Tal como acontece com a estrutura organizacional e legal, a natureza da governança é provável que tenha variações ao longo do tempo, passando de um processo aberto e flexível de diálogo consensual, para a constituição de um organismo formal. Várias são as questões a ter em conta, para se determinar a abordagem mais adequada de governança e lidar com o quase inevitável desequilíbrio de poder.

Governança não é, no entanto, uma questão meramente "técnica". É o reflexo da qualidade das relações que se estabelecem entre as partes. Simboliza, interna e externamente, o equilíbrio de poder entre os seus participantes. À semelhança de outros factores críticos, não há uma abordagem única preferencial e seja qual for a forma de governança escolhida é provável que mude ao longo do tempo.

A este propósito, Lownes e Skelcher (1998) consideram que as parcerias podem conter, em si mesmas, diferentes modos de governança. As parcerias multiorganizacionais, como formas organizativas, não devem ser confundidas com o conceito de rede como modo de governança:

*The multi-organizational partnerships as an organizational form should not be confused with the network as a mode of governance. Neither is there a necessary correspondence between the two. The loyalty, trust and reciprocity which characterize the ideal-typical network mode of governance may not always be appropriate for the variety of tasks required of a multi-organizational partnership. (Lownes & Skelcher, 1998:319-320)*

E mais acrescentam:

*Our research demonstrates that partnerships are organizational arrangements associated with a variety of modes of governance. The research shows that multi-organizational partnerships have a particular affinity with network modes of governance, but that - at different stages of the partnership life cycle - hierarchical and market relationships also assume importance. (Lownes & Skelcher, 1998:319-321)*

Por princípio, ao longo de todo o processo, exige-se um mínimo de estabilidade em termos, nomeadamente, de um núcleo «duro» de parceiros mais ativos e empenhados; da disponibilização e partilha de recursos; de uma definição clara dos objetivos comuns. A criação de estruturas mais permanentes, como resultado da parceria é outro ponto crucial, e deve ser acompanhada de compromissos explícitos e de mecanismos de controlo, avaliação e participação. (Estivil 2003:115)

#### **e. Avaliar e determinar valor - acrescentado**

*Partnership building can be extremely costly in terms of both time and money. It is therefore essential that these additional costs are demonstrably worthwhile. It is not, however, always easy to assess the value-added of a partnership over and above what would have been achieved without the participants pooling their resources and competencies. (Nelson e Zadek, 2000:22)*

O que está em causa é a capacidade das novas parcerias sociais criarem um mecanismo através do qual atinjam resultados e benefícios de uma maneira mais eficiente e eficaz do que se os participantes agissem sozinhos. Um dos maiores indicadores do sucesso ou falhanço de uma parceria mede-se, pelo facto, dos benefícios adicionais ou de valor acrescentado superarem os custos adicionais da parceria. E esta avaliação realiza-se segundo dois parâmetros: “*the partnership’s ability to meet the core common societal purpose of the partnership (**societal benefits**) and to meet the more diverse aims or agendas of individual participating organisations, including the commercial interests of business participants (**participant benefits**)*”. (Nelson e Zadek, 2000:23)

No entanto, determinar o valor acrescentado ou benefícios de uma parceria não é uma tarefa fácil.

*The desired outcomes, whether in terms of process, institutional gain or social improvements, are not always clear at the outset of the relationship. Even when they are clear and mutually agreed at the*

*outset, they often change over time, as a result of the dynamic process of interaction between the partners and /or external influences (Nelson e Zadek, 2000:23)*

Alguns tipos de benefícios são tangíveis e podem ser medidos. Outros não. Em muitas situações, a avaliação qualitativa pode ser tão valiosa quanto a avaliação quantitativa, mas noutros casos, pode não revelar custos implícitos, impedindo a concretização de uma avaliação mais rigorosa.

A metodologia de avaliação das parcerias pode ser igualmente complexa, exigindo processos consultivos pouco familiares. Identificar e avaliar benefícios pode ser um processo moroso e pouco compensatório, dependendo do tipo e da duração temporal da parceria.

Com o crescente interesse em medir o impacto social das atividades do Terceiro Sector, há uma variedade de abordagens desenvolvidas. Dentre destas, o método SROI (*Social Return on Investment*) tem recebido especial atenção e está sendo promovido por organizações do terceiro sector, bem como por organismos públicos e privados.

Esta avaliação crítica, do binómio custo/benefício, é extremamente importante para a continuidade e sustentação de qualquer projeto ou parceria: *“It is important to invest some time and effort in setting measurable targets and to link these with a clear means for evaluating the partnership’s participant and societal benefits.”* (Nelson e Zadek, 2000:45)

Carmo (2010:20) refere que um dos aspectos, muitas vezes negligenciado no trabalho de parceria, é a análise da sustentabilidade da parceria e da sua actuação, nas suas quatro vertentes:

- *sustentabilidade económica*: avaliação dos custos de manutenção das acções, análise do potencial de obtenção de receitas próprias que permitam financiar as acções e avaliação da viabilidade de apresentação de candidaturas a linhas de financiamento;
- *sustentabilidade social*: impacto social da actuação da parceria, nomeadamente em termos de satisfação das necessidades das organizações e população e de melhoria da qualidade de vida da população-alvo;
- *sustentabilidade ambiental*: impacto ambiental da actuação da parceria, quer no desenvolvimento de acções específicas (ex: acções de sensibilização ambiental) quer em termos de redução do impacto da sua actividade (ex: política de reutilização de resíduos produzidos pela parceria);
- *sustentabilidade cultural*: promoção da diversidade cultural da própria parceria, integração do princípio de igualdade de oportunidades nas actividades desenvolvidas e respeito e valorização do património do sistema-interventor e do sistema-cliente.

Carrilho (2008:293), por seu turno, refere que, em projectos de intervenção, podemos distinguir dois tipos de sustentabilidade, relacionados com a capacidade de financiamento e que se concretizam na:

- Duração dos apoios financeiros, materiais e humanos, tendo em conta a continuidade na transição entre programas;
- Duração dos projetos a partir do momento em que deixam de ser apoiados financeiramente (grau de autossustentabilidade).

Um processo de avaliação pode conduzir à necessidade de alterações no funcionamento e desenvolvimento de uma parceria. A capacidade de resposta a novas necessidades, o desenvolvimento de novas capacidades e a capacidade de adaptação às circunstâncias são determinantes para a sustentabilidade de uma parceria a longo prazo. (Nelson e Zadek, 2000:46)

A capacidade de adaptação de uma parceria refer-se à flexibilidade e à disponibilidade de uma parceria para alterar o seu propósito, os seus parceiros ou os seus processos como resposta a avaliações ou mudanças no contexto externo.

Em resumo, na tabela 1.8, apresentam-se os principais desafios operacionais do trabalho colaborativo em parceria:

Principais Desafios Operacionais das Parcerias				
Desafios Operacionais	Fatores críticos	Principais problemas associados	Necessidades para uma parceria de sucesso	Objetivo
<b>Construir Consensos</b>	Confiança	Falta de Transparência Receios Oportunistas	Coesão Interna Sentido de Pertença Comunicação	Visão comum e criação de uma cultura capaz de gerar confiança mútua.
	Valores e Práticas Diferentes Choques Culturais Articulação	Resistência há mudança	Mudança de atitude Efetiva partilha de valores e de objetivos Autenticidade Aprendizagem	Coordenação e Articulação
<b>Atrair e manter os parceiros envolvidos</b>	Gestão de Expectativas Estratégia	A parceria como receita milagrosa Expectativas pouco realistas Dissipação de recursos Desapontamento e desmobilização	Tempo Planeamento e estratégia da parceria Comunicação	Mobilização de Parceiros
	Interesse empresarial ou de negócio	Desinteresse e participação decrescente	Complementaridade entre objetivos Reconhecimento dos ganhos	
<b>Criar novas competências</b>	Desenvolvimento de competências de gestão, liderança e mediação	Crónica carência de técnicos qualificados com competências em gestão em parceria	Capacitação e <i>empowerment</i> individual e coletivo Ética	Garantir a continuidade e a autossustentação das intervenções para além da vida útil dos projetos
<b>Relações de Poder</b>	Assimetrias nas agendas, nos interesses, nos recursos e investimentos	Conflitos Concorrência Luta por protagonismo Jogos de Poder	Negociação Consciencialização da natureza conflitual Clarificação do papel de cada parceiro Democratização das Relações Responsabilização	Equilíbrio de poderes entre as organizações parceiras
<b>Sustentabilidade</b>	Relação Benefícios/custos Estabilidade	Elevados custos de tempo e dinheiro Dificuldades em avaliar resultados	Monitorização e Avaliação Capacidade de adaptação	Criação de valor

Tabela 1.8 - Quadro resumo dos desafios operacionais das parcerias tendo em conta os contributos de Estivil (2003), Esgaio (2010), Zadek (2000), Nogueira (2005) e Nunes (2002)



## **II – Metodologia**

A metodologia utilizada na presente investigação é a metodologia qualitativa, utilizando os métodos da análise de conteúdo e das entrevistas (Anexo 1). A pesquisa para a realização desta investigação foi feita com base em relatórios efetuados por diversas organizações, artigos publicados na imprensa, consulta de sites, visionamento de documentários e assistência a conferências dedicadas ao tema. Foram, também, realizadas entrevistas na Biblioteca de Casal de São Brás, com representante da Fundação EDP, no dia 30 de Novembro 2012, 6ª feira, pelas 16h30, com a duração 35 minutos, seguida de breve visita à Escola Miguel Torga onde tive oportunidade de contactar com algumas pessoas da escola envolvidas no projeto e ver os alunos a ensaiar nos corredores antes da aula. Foi também realizada uma entrevista com a Assessora da Direção Para a Orquestra Geração e com o Adjunto da Direção da EMCN encarregado da Orquestra Geração, na Escola de Música do Conservatório de Lisboa, no dia 26 de Abril 2013, 6ª Feira, pelas 11h15, com a duração 45 minutos.



### III – Estudo de Caso

*Una Orquesta es una comunidad que tiene por característica esencial y exclusiva, ella sola tiene esa característica, de que es la única comunidad que se constituye con el objetivo esencial de concertarse entre sí. Por tanto el que hace práctica orquestal empieza a vivir la práctica de la concertación. Y qué significa en otras palabras la práctica de la concertación: la práctica del equipo, la práctica del equipo que se reconoce a sí mismo como interdependiente, donde cada uno es responsable por los demás y los demás responsables por uno.* (José António Abreu, documentário “Tocar y Luchar” (2008)

#### 1. O projecto Orquestra Geração

O Projeto Geração é um projecto de ação social, que teve início em 2005, no Casal da Boba, na Amadora, apoiado pela Iniciativa EQUAL e desenvolvido em parceria pela Câmara Municipal da Amadora, pela Fundação Calouste Gulbenkian e pelo Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI). O Geração visou, especificamente, o combate ao abandono e insucesso escolares, promoveu diversas atividades - ateliers, desporto, dança, música - que convergiram na ambição de aumentar as competências das crianças e dos jovens do bairro e sobretudo, de reforçar a sua confiança e autoestima, levando-as a construir um projeto de vida. Entre as várias ações deste projeto, destacou-se a Orquestra Geração que surge, em 2007, e ganha uma dimensão e visibilidade inesperadas, impactos que justificaram a sua continuação, muito para além do Projeto Geração.

Integrado no Programa de Desenvolvimento Humano da Fundação Gulbenkian, a Orquestra Geração faz parte integrante do Projeto Geração<sup>14</sup> e está inserido no eixo de intervenções direcionadas a comunidades urbanas afetadas por níveis graves de pobreza, de marginalidade e de exclusão social,<sup>15</sup> Os objetivos gerais propostos deste Projeto Geração são os de promover e ativar as potencialidades dos recursos locais, identificar e formar lideranças juvenis no seio da comunidade, capacitar os atores locais, reforçando a sua iniciativa e autonomia, mapeando os problemas e necessidades destas comunidades, no sentido de contribuir para a diminuição dos níveis de pobreza, marginalidade e exclusão social que se verificam nestas zonas.

Inspirado no modelo venezuelano do *El Sistema*<sup>16</sup>, a Orquestra Geração é um projeto de intervenção social, considerado socialmente inovador, que pretende promover a inclusão social através da música, em particular através da prática coletiva e orquestral. As orquestras são espaços de encontro onde se desenvolve o sentido coletivo e de pertença, o respeito, a interajuda, a interdependência e onde se pretende que as crianças e jovens adquiram competências transversais que as conduza a fazerem melhores opções de vida.

O *El Sistema* Venezuelano tem a sua génese com a criação, em 1975, da Orquestra Sinfónica Juvenil Simon Bolivar, na cidade de Caracas, na Venezuela, pela mão de José António Abreu, engenheiro, músico e político com fortes preocupações sociais, com o objetivo de acolher estudantes de música. Em 1979, a orquestra dá origem à Fundação do Estado para a Orquestra Nacional Juvenil da

---

<sup>15</sup> <http://www.gulbenkian.pt/section154artId1880langId1.html>

<sup>16</sup> <http://fundamusical.org.ve/>

Venezuela que define, como objetivo, a capacitação de recursos humanos altamente qualificados na área da música. Em 1993, recebe o Prémio Internacional de Música da Unesco e, é neste contexto de reconhecimento internacional, que o El Sistema se consolida com a criação, em 1996, da Fundação do Estado para o Sistema Nacional das Orquestras Juvenis e Infantis da Venezuela (FESNOJIV), com a intenção de, por um lado, promover e desenvolver todas as orquestras juvenis e infantis que a Fundação tenha criado ou venha a criar em todo o território venezuelano e, por outro, implementar atividades e programas orientados para a capacitação e formação daqueles que integram os vários grupos musicais.

Na década de 90, os objetivos principais passam a incidir explicitamente na inclusão social e as competências musicais entendidas como um meio para atingir esse fim. 70% das mais de 300.000 mil crianças e jovens que fazem parte do El Sistema vivem abaixo do limiar da pobreza.<sup>17</sup>

Nas palavras de José António Abreu, “O El sistema é um programa de resgate social e de profunda transformação cultural, elaborado para toda a sociedade venezuelana, sem quaisquer distinções, mas com especial ênfase nos grupos sociais mais vulneráveis e ameaçados” (Abreu, *On Kids Transformed By Music*, 2008).

Os efeitos do *El Sistema* expressam-se em três esferas fundamentais: pessoal e social, a esfera familiar e a esfera comunitária.

Na esfera pessoal/social os efeitos traduzem-se no desenvolvimento intelectual e emocional. A música torna-se uma fonte de desenvolvimento das dimensões do ser humano, elevando a sua condição espiritual, conduzindo ao desenvolvimento integral da sua personalidade. Destacam-se a aquisição de princípios de liderança, de sentido de compromisso, de responsabilidade e perseverança que podem ajudar a criança a tornar-se melhor aluno no ensino regular; a generosidade e dedicação aos outros; a contribuição individual para o alcance de objetivos coletivos maiores que conduz ao desenvolvimento da autoestima e da confiança.

A participação na orquestra contribui para que a criança ou o jovem se “sinta alguém”, se identifique com algo e se sinta alvo de estima social, através do qual se torna um exemplo para a sua família e comunidade. À construção de uma identidade nobre, junta-se também “a imensa riqueza espiritual que a música produz de forma inerente que acaba por vencer/transcender a pobreza material. A partir do momento que uma criança aprende a tocar um instrumento, já não é uma criança pobre, passa a ser uma criança a caminho da profissionalização e mais tarde um cidadão mais pleno e responsável” (Abreu, *On Kids Transformed By Music*, 2008)

Na esfera familiar, a criança torna-se um modelo para os seus pais. Quando a criança percebe que é importante para os seus pais, deseja também melhorias sociais e económicas para a sua família, o que se traduz na construção de uma dinâmica social construtiva e ascendente. A ideia é que toda a

---

<sup>17</sup> El Programa Compañeros de Abreu - Formando la nueva generación de líderes musicales de El Sistema. Fonte: [The TEDprize's channel](http://www.tedprize.com/channel/abreu). Disponível em: <http://www.fesnojiv.gob.ve/es/el-sistema-como-modelo.html>

família participe com orgulho e alegria nas atividades das orquestras e coros às quais pertencem as suas crianças (Abreu, *On Kids Transformed By Music*, 2008)

Na esfera comunitária, por um lado, a dinâmica social das famílias repercute-se muito na comunidade. Por outro, os efeitos expressam-se na medida em que as orquestras revelam-se como espaços criativos de cultura e fontes de troca de novos significados. A música deixa de ser um bem de luxo e converte-se em património comum da sociedade. A Arte entra ao serviço da sociedade, dos mais desfavorecidos, ao serviço das crianças, dos doentes, das classes mais vulneráveis e ao serviço daqueles que requerem através do espírito a reivindicação da sua condição humana e do despertar da sua dignidade (Abreu, *On Kids Transformed By Music*, 2008)

De acordo com José António Abreu:

Numa época em que vivemos momentos de uma enorme crise espiritual, tanto económica como social, a arte pode dar uma resposta adequada ao sentido coletivo dos povos, às aspirações profundas da humanidade, às exigências históricas dos nossos tempos. E acrescenta que estamos a viver a “construção de uma nova era de educação musical, na qual os propósitos social, comunitário, espiritual, reivindicatório das crianças e dos jovens se convertem em inspiração e meta para uma missão social maior. (Abreu, *On Kids Transformed By Music*, 2008)

O *El Sistema* caracteriza-se por uma rede complexa e interligada de núcleos espalhados por toda a Venezuela, variando em tamanho e complexidade, e cujo estilo de gestão é flexível e adaptado às características de cada comunidade e região (Abreu, 2008). Atualmente, existem “24 orquestras estaduais, 285 orquestas sinfónicas juveniles e infantiles que funcionan en los 285 núcleos a nivel nacional, ha generado 5620 empleos directos y atiende a 350.000 niños, niñas, adolescentes y jóvenes, provenientes de los sectores pobres”.<sup>18</sup> Das 285 orquestras, 150 são orquestras juvenis e 70 orquestras infantis. De salientar que, nas últimas décadas, as orquestras sinfónicas regionais tornaram-se em instituições independentes e profissionalizadas, patrocinadas por fundações estatais, e encontram-se reunidas numa federação, a Federação das Orquestras Sinfónicas Regionais da Venezuela.

O modelo do *El Sistema* é um modelo reconhecido internacionalmente e encontra-se replicado em várias partes do Mundo. Foram criados programas de educação musical, que seguem o modelo, em mais de 25 países, entre eles, Austrália, Índia e Coreia do Sul; Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, México, Nicarágua, Panamá, Paraguai, Peru, Porto Rico, Republica Dominicana, Trindade e Tobago, na América do Sul e Central; na América do Norte, no Canadá e nos Estados Unidos, com especial destaque para este último onde foi criado o *El Sistema USA*<sup>19</sup>. Na Europa, em países como Arménia, Áustria, Bósnia, República Checa, Dinamarca, Reino Unido, Finlândia, França, Alemanha, Irlanda,

---

<sup>18</sup> <http://www.fesnojiv.gob.ve/es/historia.html>

<sup>19</sup> <http://elsistemausa.org/>

Itália, Noruega, Eslováquia, Suíça, Suécia, Turquia e Portugal, também agregados no Sistema Europa, desde Fevereiro 2012.<sup>20</sup> No nosso País, o projeto chama-se Orquestra Geração.

De acordo com a intervenção de António Wagner Diniz, Adjunto da Direcção da EMCN encarregado da Orquestra Geração, durante a sua intervenção no Seminário “As Artes e A Crise Económica”, “o projeto Geração não é um conservatório, é um projeto social, que pela prática coletiva da música, pretende intervir na reconstrução do tecido social esgaçado, sendo o alvo a população escolar, as famílias e as comunidades”.<sup>21</sup>

O projeto está organizado em quatro fases. A primeira fase, de 2007 a 2012, reportou-se à implementação do sistema em escolas básica de ensino, em bairros considerados de risco, abarcando o três níveis de ensino (1º, 2º e 3º ciclo). Os alunos vão passando por vários níveis de orquestra, de acordo com o seu desenvolvimento, entre a Iniciação e o nível A. Pretende, evitar, por um lado, o abandono escolar, mantendo as crianças e jovens no sistema educativo e, por outro, ocupar as crianças que vivem em ambientes mais vulneráveis, fomentando o uso adequado do tempo livre, desviando-as de comportamentos ou situações de risco de delinquência, droga e criminalidade.

Os núcleos, as escolas básicas e os agrupamentos envolvidos no projecto são os seguintes: EB 2,3 Miguel Torga (S. Brás), a EB 1 Alto do Moinho (Buraca), a EB Pedro d`Orey, a EB Amélia V. Luís (Carnaxide), a AE M. D. Saraiva (Algueirão), a EB Boa Água (Sesimbra), a EB 1º 2º Ciclo da Apelação, aEB Mário S.Carn. (Camarate), aEB Bartol. Dias (Sacavém), a EB1 A. Herculano (Ajuda), a EB 1 Arq. R. Telles (Boavista), o AE Vialonga, Coimbra - C. Música, o AE Amadeu S. Cardoso (Amarante), a Expoarte Mirandela e a ES Murça.

Numa segunda fase, que teve o seu início no ano de 2012/2013, constituíram-se as orquestras municipais Geração - orquestras concelhias que congregam os alunos que terminaram o 9º ano de escolaridade e que pretendem continuar a desenvolver a prática orquestral no contexto do projeto. Segundo Wagner Diniz: “Para além de um instrumento de coesão das populações locais em torno de um projeto social e educativo que integra os seus jovens, estas orquestras serão a comprovação do bom investimento de dinheiros públicos, criando um instrumento de intervenção cultural e social ao dispor dos concelhos - as Orquestras Municipais Geração”<sup>22</sup>. A primeira Orquestra criada foi a Orquestra Municipal Geração Amadora. O primeiro concerto teve lugar no dia 25 de Abril de 2013. No início da segunda fase, foram já criados outros produtos como as Orquestras Municipais de Oeiras, da Amadora, de Sintra e de Sesimbra e uma Orquestra Intermunicipal, a Orquestra do Atlântico, que alberga alunos provenientes dos municípios de Oeiras, de Sintra e de Sesimbra.

A terceira fase pressupõe a expansão do projeto a nível nacional. Após a implantação noutros concelhos, passar-se-á à constituição das orquestras regionais – Sul, Norte e Centro, agrupando as

---

<sup>20</sup> <http://www.sistemaeurope.org/>

<sup>21</sup> Intervenção no Seminário as “Artes e a Crise Económica. Uma oportunidade para o Terceiro Sector” Auditório 2, Fundação Calouste Gulbenkian, 4 e 5 de Julho de 2012.

<sup>22</sup> <http://www.orquestra.geracao.aml.pt/o-projecto>

orquestras municipais de cada região. Estas orquestras terão ainda um papel importante na formação de monitores que possam lecionar o método da Orquestra nas escolas básicas.

Na quarta fase, pretende-se constituir uma orquestra nacional de cariz profissional (segundo o modelo da Orquestra Sinfónica Simão Bolívar da Venezuela<sup>23</sup>) com elementos selecionados entre os melhores das orquestras regionais.

No Programa de Orquestras Escolares<sup>24</sup>, apresentado em janeiro de 2011, o projeto da OG pretende abranger todas as regiões de Portugal Continental. Até 2020, o projecto Orquestra Geração pretende abranger todas as regiões de Portugal Continental: Norte Litoral – distritos de Viana do Castelo e Braga; Norte Interior – distritos de Vila Real e Bragança; Área Metropolitana do Porto; Centro Litoral – distritos de Aveiro e Viseu; Centro Interior – Distritos de Leiria, Coimbra e Guarda; Área Metropolitana de Lisboa; Raia – distritos de Castelo Branco, Portalegre e Santarém; Alentejo - distritos de Évora e Beja e o Algarve – distrito de Faro, perfazendo um total de, aproximadamente, 154 escolas e 7700 alunos. De acordo com o estudo de avaliação do IGOT (2012), “Orquestra Geração”, “as escolas com núcleo OG correspondem apenas a cerca de 10% daquelas que se preveem envolver no projeto, passando-se quase o mesmo com o número de alunos e de difusão espacial”. (Malheiros, André, Reis e Costa, 2012:25)

Contudo, referem, igualmente, que:

“(…) a trajetória tem sido muito positiva e pauta-se por um crescimento sustentado, como demonstra o aumento do número de alunos (101 em 2007/2008 e quase 9 vezes mais em 2011/2012 – 879) e de escolas envolvidas (...) notando-se também uma tendência, ainda que tímida, para o alargamento dos territórios abrangidos pelos núcleos OG, que se inicia na Área Metropolitana de Lisboa-Norte em 2007/2008, atinge a Península de Setúbal e o Norte do país em 2009/2010 e a Região Centro (núcleo de Coimbra) em 2011/2012. (Malheiros, André, Reis e Costa, 2012:25)

O projeto, no final da primeira fase (2007-2012), encontrava-se disseminado por várias zonas do País e presente em cerca de 16 escolas. No final de Abril de 2012, o número de crianças envolvidas no projeto já se situava em 879. Considerando apenas a zona da Área Metropolitana de Lisboa, estão envolvidas cerca de 550 crianças e jovens dos 6 aos 17 anos de idade, distribuídos pelos vários instrumentos da orquestra sinfónica, nomeadamente instrumentos de corda (violinos, violas de arco, violoncelos e contrabaixos), de sopro (flautas oboés, clarinetes, saxofones, fagotes, trompetes, trombones, bombardinos e tubas) e de percussão.<sup>25</sup> No ano lectivo 2012-2013, foram realizados cerca de 120 concertos. De salientar, também, que 16 alunos da OG estão a frequentar o ensino especializado ou no Conservatório de Música ou na Escola Profissional Metropolitana.

---

<sup>23</sup> <http://www.fundamusical.org.ve/salzburggo/ossbv.html>

<sup>24</sup> Maria José Artiaga, António Wagner Diniz, Rui Vieira Nery (2011) Programa de Orquestra Escolares, Relatório do Grupo de Trabalho nomeado pelo Despacho n.º 7307/2010, de 27 de Abril da Ministra da Educação e do Ministro de Estado e das Finanças.

<sup>25</sup> <http://www.orquestra.geracao.aml.pt/o-projecto>

## 2. Caracterização da Parceria

### i. Objetivo Social

O projecto Orquestra Geração é um projecto centrado na acção e desenvolvimento social, através da música, que pretende contribuir para um crescimento mais harmonioso das crianças e jovens em risco, alargando as suas perspetivas de vida e promovendo uma maior mobilidade social. O projecto é implementado em escolas do 1º, 2º e 3º ciclo, em bairros problemáticos ou de habitação social, sendo o seu objectivo geral o da integração social de crianças e jovens que vivem em meios adversos.

*Organising classical musical orchestras in schools with young people from Lisbon's challenging districts and in areas of social exclusion is Orchestra Geração's model to engage families, local communities and institutions in a collective movement for social inclusion – a new relationship with schools which opens up new horizons.* (AEIDL - The European Association for Information on Local Development, 2013)

Os destinatários ou beneficiários são crianças, pré-adolescentes e famílias que vivem em bairros problemáticos, caracterizados por uma vulnerabilidade social severa e por um historial de conflitos com o meio escolar. Os casos são muito diversificados em termos de origens, de tradições culturais e de condições socio-económicas, existindo uma variedade de nacionalidades, sobretudo imigrantes das ex-colónias, países africanos e, em algumas situações específicas, minorias étnicas, como ciganos não-nómadas. (AEIDL - The European Association for Information on Local Development, 2013)

O projeto tem uma dimensão musical, formação de músicos, mas, tem, sobretudo, uma dimensão social e de intervenção, pela integração nas orquestras de crianças provenientes destes bairros mais desfavorecidos, com o objetivo de tentar romper com um ciclo vicioso de práticas sociais e económicas penalizadoras para os jovens.

As Orquestras Geração pretendem, assim, evitar, por um lado, o abandono escolar, mantendo as crianças e jovens no sistema educativo e, por outro, ocupar as crianças que vivem em ambientes mais vulneráveis, fomentando o uso adequado do tempo livre, desviando-as de comportamentos ou situações de risco de delinquência, droga e criminalidade.

Através da instrução e da prática coletiva da música pretende-se, também, que as crianças e jovens desenvolvam competências transversais que lhes permitam construir uma personalidade sã e as conduza a fazer melhores opções de vida. Nesta prática, e processo individual e coletivo, o foco principal é a capacitação e o *empowerment*, com o objetivo de se construírem caminhos alternativos à situação de exclusão e se alargarem as perspetivas de um emprego futuro.

Objetivos específicos do projecto são os seguintes:<sup>26</sup>

- Promover a inclusão social das crianças e jovens de bairros social e economicamente mais desfavorecidos e problemáticos;

---

<sup>26</sup> <http://www.orquestra.geracao.aml.pt/o-projecto>

- Combater o abandono e o insucesso escolar;
- Promover o trabalho de grupo, a disciplina e a responsabilidade para uma melhor cidadania;
- Promover a auto-estima das crianças e das suas famílias;
- Aproximar os pais do processo educativo dos filhos;
- Contribuir para a construção de projetos de vida dos mais novos;
- Promover o acesso a uma formação musical, que seria impossível para a maioria das crianças e jovens que vivem em contextos de exclusão social e urbana.

Em resumo, tem como objectivos de intervenção: (Diniz, Julho 2012)

- O combate ao abandono, absentismo e insucesso escolar, à droga, à criminalidade e ao ócio;
- Uma oferta de ocupação de tempos livres gratuitos (e não obrigatórios) para a construção de uma personalidade sã, para melhorar condições e alargar opções de vida;
- A interculturalidade, agregando grupos de várias etnias.

## ii. Promoção de Inovação Social

Um dos âmbitos pelos quais a Inovação Social se manifesta são as ações de inclusão social, através da arte, em que a capacitação das pessoas se dá recorrendo a instrumentos associados a meios socialmente restritos e elitistas (André e Abreu, 2006:126).

Como refere José António Abreu, sobre o *El Sistema* na Venezuela:

A Arte deixou de ser, na América Latina, um monopólio de elites e transformou-se num direito social, um direito de todos. (...) Aqui não há distinção de classes. Não importa se se é branco ou negro, se se tem dinheiro ou não. Se tiver talento, se tiver vocação e vontade de estar aqui, você entra, participa e faz música (Abreu, José Antonio: *The El Sistema music revolution*, 2009).

E, mais, acrescenta, relativamente a uma nova era de educação musical, à qual atribui uma missão social maior:

(...) por já não ser a sociedade ao serviço da arte e muito menos ao serviço de monopólio de elites, mas sim a arte ao serviço da sociedade, ao serviço dos mais desfavorecidos, das crianças, dos doentes, das classes vulneráveis e ao serviço daqueles que requerem, através do espírito, a reivindicação da sua condição humana e do despertar da sua dignidade." (Abreu, José António: *The El Sistema music revolution*, 2009).

Considera-se o projeto Orquestra Geração um produto socialmente inovador, que se concretiza em domínios ditos socialmente restritos como as artes, através da capacitação de crianças, jovens, famílias e comunidades que se encontram em situação de vulnerabilidade e risco social, com base nas seguintes referências:

A Orquestra Geração é considerada um exemplo de inovação social assumido por organizações associativas e entidades do mundo fundacional que colocam parte do seu rendimento patrimonial ao serviço da resolução de problemas sociais de forma inovadora. (Azevedo, Franco, & Meneses, 2012:22)

No relatório “*Empowering People and driving change: social innovation in the EU*”, publicado, em Maio 2010, pela Comissão Europeia:

*(...) social innovations can be schematically classified into three broad categories. Firstly, the (generally) grassroots social innovations that respond to pressing social demands not addressed by the market and are directed towards vulnerable groups in society. The example of Projecto Geracao (the generation project) in Portugal or the second-chance schools in France fall into this category (BEPA, 2010:10)  
The ‘Orquestra Geração’, as part of the EQUAL initiative of the ESF, came all the way from Lisbon to perform in Brussels, gaining visibility and fame which allowed the project to grow and disseminate. (BEPA, 2010:44)*

É, também, referenciada como uma história de sucesso de Inovação Social pelo Gabinete de Gestão Equal (2008):

A própria natureza do projecto agarrou os princípios EQUAL, sublinha Luísa Valle. Além da vertente de empowerment, a responsável da Gulbenkian afirma que se não houvesse uma parceria entre várias instituições, este projecto não poderia ter sido concretizado. Mas mais importante que referir princípios é assimilá-los.<sup>27</sup>

No relatório da Comissão Europeia “*Urban Development in the EU: 50 Projects supported by the European Regional Development Fund during the 2007-13 period*”, o projecto Orquestra Geração é também destacado:

*The cases illustrate that the ERDF has been behind a number of social innovations. These include integrated approaches to addressing problems in disadvantaged neighbourhoods. Some good practices are developed at the local level and operate on a limited scale. This is the pattern of practices that have a socially innovative nature, and which have enlarged their scope by involving other actors (e.g. the urban gardening project in Porto and the Amadora youth orchestra). (p.61).*

As Orquestras Geração promovem a inovação social em quatro domínios principais (Malheiros, André, Reis, & Costa, 2012:17):

- Competências – ao facilitar a comunicação através de meios pouco habituais na escola, encorajando o trabalho em equipa, o desenvolvimento de sentido coletivo e exigindo disciplina e esforço individual para o cumprimento de objectivos comuns.
- Identidade – ao promover novas experiências relacionais, reforçando a autoestima das crianças, dos jovens, das famílias e até dos profissionais da educação.
- Desenvolvimento social – ao criar e concretizar expectativas de futuro, despertando os jovens para projetos de vida que seriam improváveis nos contextos sociais de origem.
- Cidadania – ao incentivar a responsabilidade pessoal e colectiva, inerente ao modo de funcionamento de uma orquestra, o que facilita a transposição para outras situações.

---

<sup>27</sup> [http://www.igfse.pt/upload/docs/2011/34\\_historias\\_sucesso\\_inovacao\\_social.pdf](http://www.igfse.pt/upload/docs/2011/34_historias_sucesso_inovacao_social.pdf)

Esta responsabilidade pessoal e coletiva, inerente ao funcionamento de uma orquestra, é um dos pontos centrais do projecto. No *Documentário Orquestra Geração*, produzido pela CML, em 2013, alguns dos responsáveis da OG salientam precisamente este ponto:

“O que eu acho que é muito atrativo neste projecto é toda a parte de formação pessoal que se consegue através da orquestra. Porque a orquestra funciona no fundo como uma micro sociedade. Os alunos têm que se habituar muito a ouvir o outro.” Helena Lima (Coodenadora da Orquestra Geração)

“Isto é um sistema de “massas”, de grandes grupos, é a participação global de muitas pessoas, a partir daí temos aulas individuais, temos aulas de grupos mais pequenos, mas a ideia é fazer uma grande “massa orquestral”. Porque esse é um estímulo para as crianças: estar a ouvir os outros a tocar, (...), estar a ouvir o “todo”; não só os violinos ou os instrumentos de cordas, mas também os instrumentos de sopro, os instrumentos de percussão. E portanto é um grande coletivo, onde o jovem e a criança sente um grande estímulo e um grande som.” Pedro Munõz (Coordenador Artístico da Orquestra Geração).

“Este projecto é uma semente. Eles têm agora 11, 12, 13 anos. Espero que quando foram adultos, isto se mantenha. Que eles compreendam que as pessoas se podem entender umas com as outras”. Wagner Diniz (Adjunto da Direcção da EMCN encarregado da Orquestra Geração)

### iii. Organizações Parceiras

O arranque da OG contou com uma parceria mais vasta que a do Projeto Geração e incluiu a Escola de Música do Conservatório Nacional e vários agentes locais, como a Junta de Freguesia de S. Brás e a Escola EB 2+3 de Miguel Torga. De acordo com o relatório do IGOT, a ação piloto foi o resultado de uma conjugação de vontades colectivas e individuais, de participação voluntária, baseada na decisão ativa de envolvimento de cada parceiro e não numa obrigação estatutária imperativa.

O capital humano desempenhou um papel importante na identificação da necessidade e na introdução do projeto, enquanto resposta válida na área da pobreza e exclusão social. A experiência piloto da OG foi fruto das reflexões conjuntas de António Wagner Diniz (Escola de Música do Conservatório Nacional), de Jorge Miranda (Câmara Municipal da Amadora) e de Luísa Valle (Fundação Calouste Gulbenkian) apoiados pelas respetivas instituições. (Malheiros, André, Reis, & Costa, 2012:21).

As atividades dos diversos parceiros do projeto Orquestra Geração vão, desde atividades de organização, de formação, de animação sócio-cultural, de comunicação, de cooperação, até ao financiamento. A sequência de actividades é a seguinte: (AEIDL - The European Association for Information on Local Development, 2013)

- Seleção de jovens estudantes em bairros e escolas;
- Formação de professores de música no método El Sistema;
- Aquisição e distribuição de instrumentos musicais;
- Organização de aulas de música, alguns em grupos e outros numa base individual; organização de workshops para diferentes níveis de experiência; organização de um seminário final de ano com a participação de todas as orquestras;

- Animação da comunidade em torno das famílias e das instituições locais;
- Organização de performances para demonstrar e apresentar resultados;
- Educação e gestão operacional de grupos de alunos;
- Participação dos estudantes e famílias em atividades de lazer e as viagens organizadas de forma a complementar o programa.

No trabalho em parceria do projeto OG podemos identificar os seguintes participantes (André, Reis, & Costa, 2012:26):

- Instituição com funções de definição de conteúdos de formação artística, coordenação pedagógica e articulação institucional: Escola de Música do Conservatório Nacional.

O programa pedagógico aplicado a todos os núcleos é aplicado pela EMCN, através da metodologia El Sistema, com o apoio de dois músicos venezuelanos a trabalhar em Portugal. O relatório da OG é elaborado tendo em atenção a necessária adequação aos contextos locais, com a inclusão de música tradicional portuguesa, de músicas dos PALOP, de jazz, pop, entre outros géneros musicais, e, ainda, com o desenvolvimento de uma vertente coral. (Malheiros, André, Reis, & Costa, 2012:24)

Os professores da orquestra serão designados pelo Conservatório depois de autorização dada pelo Ministério da Educação para a sua contratação. Os professores de educação musical de cada escola podem, após formação administrada pelo Conservatório, desempenhar essas funções.

Do ponto de vista dos conteúdos formativos e da organização da estrutura das OG, a EMCN desempenha um papel fundamental, estabelecendo uma articulação sistemática com as escolas, através de uma rede de coordenadores. O sucesso do projeto depende, fortemente, do modo como é implementado e desenvolvido em cada escola, sendo o envolvimento destas muito relevante, o que remete para a importância do papel dos coordenadores das Escolas na OG.

- Instituições financiadoras: Ministério da Educação e Ciência, Câmaras Municipais e, no caso da Região de Lisboa, a própria AML, que recorre a financiamentos QREN, geridos pelo Programa Operacional Regional de Lisboa (POR Lisboa);

A AML gere a coordenação técnica e institucional do programa, o orçamento relativo à comunicação (página na internet e outros multimédia) e realiza a otimização dos recursos financeiros, particularmente centralizando as compras.

O Ministério da Educação desempenha um papel fundamental, em termos de financiamento, na medida em que assegura o pagamento do salário da quase totalidade dos professores. Outros organismos da Administração Central, com destaque para os fundos QREN, gerido pelo POR Lisboa, têm uma função de grande relevância, designadamente no que respeita às OG da Área Metropolitana de Lisboa, uma vez que asseguram financiamento para as componentes materiais do projeto. Já as Câmaras Municipais (e, no caso da região de Lisboa, a própria AML) revelam-se, na maioria dos casos, importantes parceiros, proporcionando algum financiamento direto, envolvendo-se em

candidaturas para a obtenção de fundos e, também, estabelecendo contactos com parceiros que podem desbloquear verbas ou permitir ultrapassar dificuldades.

Como refere Wagner Diniz: “As autarquias, através do QREN, compraram os instrumentos, pagam as despesas de funcionamento e administração, os coordenadores pedagógicos e o estágio de Verão”.

O financiamento, por parte da tutela e das autarquias, corresponde praticamente a 80% do orçamento do projeto, incluindo a rubrica com maior fatia da despesa que é o pagamento dos professores.

- Instituições patrocinadoras de primeiro nível, frequentemente conjugando financiamento, promoção e articulação institucional: Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação EDP, Fundação PT e CentralCer;

As fundações, não só atribuem algum financiamento às OG, com destaque para a Fundação EDP, - que patrocina as orquestras do Norte, no âmbito do projeto das barragens - como têm atuado enquanto facilitadores, quer no acesso a elementos materiais (e.g. espaços para a realização de espetáculos), quer na colocação à disposição da estrutura OG do seu significativo capital social, que permite aceder, com mais facilidade, a recursos e a outras entidades. Adicionalmente, têm desempenhado um importante papel na divulgação das OG e dos seus méritos, elemento essencial para o reconhecimento e a legitimação destas, o que aumenta a sua credibilidade e facilita o processo de obtenção de recursos.

- Instituições patrocinadoras de segundo nível: incluem uma série de outros parceiros como a Embaixada da Venezuela, o Barclays Bank, o BNP Paribas, a Tap, a Atral Cipan e a Fundação Share que patrocinam orquestras específicas, apoiam, por vezes “em géneros” as iniciativas das OG ou, como é o caso da última, atribuem bolsas de estudo para estudos superiores.
- As Universidades têm um envolvimento bastante especializado, como a realização de avaliações e apoio a eventos locais. Os parceiros de media publicitam o projecto sem custos.
- Instituições com papel formativo e pedagógico: as escolas que acolhem OG.

Segundo com António Wagner Diniz, Adjunto da Direcção da EMCN, encarregado da Orquestra Geração:

São parceiros, com uma cota de cerca de 85% do total da despesa, o MEC e os Municípios da Amadora, de Loures, de Oeiras, de Sesimbra, de Sintra, de Vila Franca de Xira e de Lisboa, a Junta Metropolitana de Lisboa (AML), a Escola de Música do Conservatório Nacional (como coordenadora pedagógica do projecto) e, até 2012, com cerca de 25% da despesa, as Fundações Gulbenkian, EDP e PT. Dispomos, desde 2012, de novos sponsors: BNP Paribas (para os projectos Orquestra Municipal

Geração da Amadora e GERAJAZZ), o Barclays (a disciplina de expressão dramática em todas as escolas) e a TAP<sup>28</sup>.

A estrutura de financiamento por entidades revela uma lógica plurifundos e confirma o princípio de parceria inerente ao projeto, que associa diferentes níveis do sector público (Europeu comunitário, nacional e autárquico), empresas e entidades do Terceiro Sector, que incluem a Fundação Calouste Gulbenkian e outras fundações ligadas a empresas (EDP, Portugal Telecom).

De acordo com o AEIDL (2013), os recursos financeiros do projeto reuniram-se em várias etapas, através de apoios muito diversos - do sector público ao privado, a nível local, nacional e europeu – e, encontrou, com sucesso, os interesses e objetivos comuns, em alinhamento com o perfil individual de cada instituição:

- A Administração Local da região de Lisboa (Amadora, Loures, Sintra, Oeiras, Vila Franca de Xira, Sesimbra, Lisboa) e de outras regiões do país (Coimbra, Amarante, Mirandela, Murça) representou uma média de 159 500 € por ano, durante quatro anos de atividade;
- O FEDER contribuiu, através do Programa Operacional de Lisboa, com 352 490 € e patrocinou a criação de um grupo de apoio local através do programa URBACT Fast Track. Este grupo apoiou a transferência inicial de conhecimento entre distritos e facilitou um modelo consistente para o programa;
- O FSE financiou a primeira fase piloto, através do programa EQUAL, com cerca de 747 850 €. O financiamento público totalizou 1 004 965 €;
- O Ministério da Educação assegura o pagamento dos salários da quase totalidade dos professores de música e o Ministério da Administração Interna financiou o programa em três escolas em Loures, associado a contratos locais de segurança (CLS);
- As Fundação Gulbenkian, EDP e Portugal Telecom financiam aspectos específicos (e às vezes especializados) em quantidades muito diferentes. A Fundação EDP tem a seu cargo o custo das orquestras da zona Norte - Mirandela, Amarante e Murça - através do seu programa “EDP Barragens Solidárias”;
- Empresas, como a CentralCer e Chamartin-Dolce Vita, financiam programas na sua área geográfica ou alinhados com as suas actividades comerciais.

---

<sup>28</sup> <http://www.orquestra.geracao.aml.pt/o-projecto>

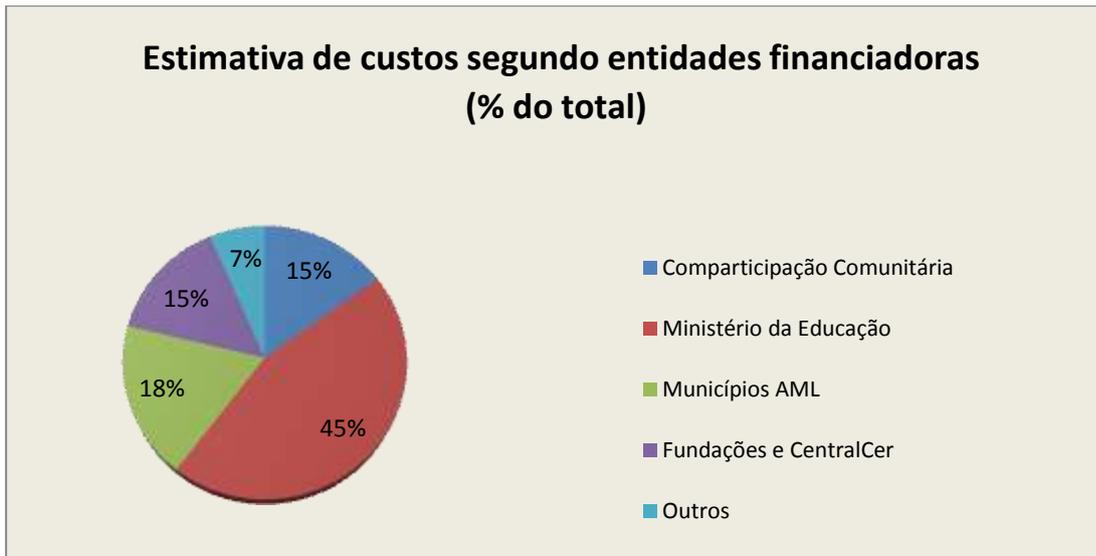


Figura 3.1 - Estimativa de Custos Entidades (Fonte: IGOT, 2012)

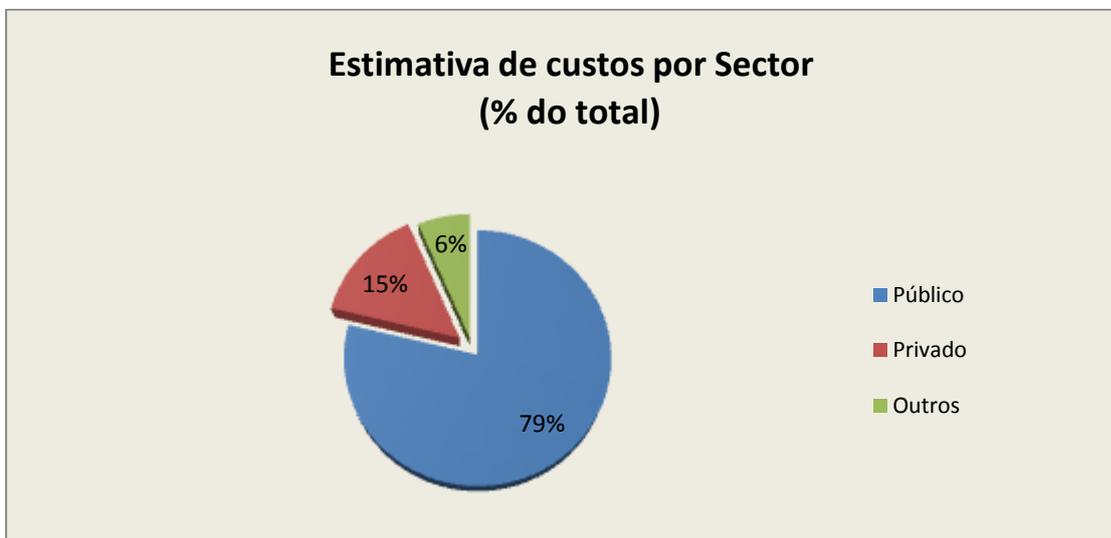


Figura 3.2 - Estimativa de Custos por Sector (Fonte: IGOT, 2012)

Efetivamente, a componente pública assegura cerca de 80% dos custos totais, sendo aqui determinante o papel do Ministério da Educação, cujo pagamento aos professores representa mais de metade da verba pública investida. A estrutura de custos, por entidades, esconde uma diferença regional, uma vez que, no caso das OG do Norte, se inverte a situação global, característica das OG da AML, cabendo à Fundação EDP, um contributo de quase 80% das verbas, que possibilitam a concretização do projeto. (Malheiros, André, Reis, & Costa, 2012:21)

Cada parceiro contribui com recursos e partilha riscos e custos associados (financeiros, partilha de investimento em termos humanos, políticos e sociais) e cada parceiro beneficia, de uma forma própria e específica, com esse investimento. Segundo a AEIDL:

*The project partners have all gained from its success and expansion. But key is to grasp this priority and to be clear that the success is first and foremost the young people and their personal projects. When*

*engagement is established on this basis, much personalised cooperation gathers a real collective dynamism, focused on the essence of the programme.*

Na Tabela 3.1 encontram-se sistematizadas as principais atividades dos diversos parceiros, assim como os mais imediatos outputs e outcomes:

Matriz resumo das atividades e dos impactos dos parceiros					
Sector	Parceiro	Input (€)	Papel/Atividade	Output	Outcome
Público	Comissão Europeia União Europeia	1 100 340	Instituição Financiadora	FEDER FSE Equal	Para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo – Europa 2020. Diminuição da taxa de abandono escolar precoce
	Ministério da Educação	685 600	Instituição Financiadora	Pagamento de Professores	Difusão da formação e do ensino
	Câmaras Municipais AML	277 221	Instituição Financiadora	Fundos QREN	Desenvolvimento local e comunitário
	Escola Música Conservatório Nacional	45 930	Organização da estrutura e da componente pedagógico-formativa	Coordenação Metodologia Pedagógica Rede de Coordenadores Definição de Conteúdos Artísticos	Promoção do Ensino da Música e dos benefícios associados
	Escolas do Ensino Público	n/d	Papel Formativo e Pedagógico	Educação Musical Estruturas de Apoio	Combate ao abandono e absentismo escolar
Privado	Centralcer	n/d	Instituições patrocinadoras de primeiro nível, financiamento, promoção e articulação institucional. Apoia a Orquestra de Vialonga	Oferta de instrumentos musicais - 40 violinos e respectivas almofadas, 1 teclado portátil, 2 flautas transversais, 1 fagode, 3 trombones, 1 bombardino, 2 clarinetes e 2 contrabaixos <sup>29</sup>	Responsabilidade Social
3º Sector	Fundação Calouste Gulbenkian	n/d	Instituições patrocinadoras de primeiro nível. Financiamento, promoção e articulação institucional	O estudo de avaliação teve início com um workshop realizado a 28 de Outubro de 2011 na Fundação; Concertos de Final de Ano no anfiteatro	Responsabilidade Social
	Fundação EDP <sup>30</sup>	170 000	Instituições patrocinadoras de primeiro nível. Financiamento, promoção e articulação institucional	Programa “EDP Solidária Barragens” – Desenvolvimento e implantação das Orquestras Geração de Amarante, de Mirandela e de Murça; Divulgação de atividades	Responsabilidade Social
	Fundação PT	n/d	Instituições patrocinadoras de primeiro nível. Financiamento, promoção e articulação institucional	Orquestra Juvenil Bora Nessa	Responsabilidade Social

Tabela 3.1 – Matriz resumo dos principais parceiros (2012. Fontes: Relatórios e Sites

<sup>29</sup> [http://www.centralcervejas.pt/media/12868/sustainability\\_light\\_report\\_11\\_pt\\_310812\\_final\\_.pdf](http://www.centralcervejas.pt/media/12868/sustainability_light_report_11_pt_310812_final_.pdf)<sup>30</sup> [http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/PublicacoesRelatorios/EDPDocuments/relatorioFundacao2012\\_PT.pdf](http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/PublicacoesRelatorios/EDPDocuments/relatorioFundacao2012_PT.pdf)

A gestão do programa teve dois grandes ciclos (AEIDL, 2013:5):

- O ciclo experimental, no âmbito da iniciática comunitária EQUAL, onde a composição da parceria e o estilo operacional foi comum e conforme com os programas de inovação social, apoiadas por uma autoridade de gestão (redes temáticas, avaliação de competências, reuniões e workshops);
- Um segundo ciclo, onde a gestão tomou uma abordagem mais orientada para a eficiência e eficácia, uma vez que os estágios, o volume de recursos envolvidos e as responsabilidades deram origem a uma maior descentralização e uma interação mais intensa a nível institucional.

Cada uma das seis autoridades locais designou um líder de projeto, proveniente do Departamento de Educação, e a AML colocou três pessoas no comando do programa. Este grupo de pessoas constitui a base do Grupo de Coordenação, bem como a EMCN e as fundações privadas. Uma média de 126 pessoas-mês está envolvida no programa, embora nem todas a tempo integral. Outro elemento que marca a gestão do programa é a integração e cooperação, em torno de áreas não financiadas pelos fundos europeus, como os transportes, a alimentação para os jovens e os vários custos associados com concertos regulares e apresentações públicas. Um dos pilares educacionais da metodologia é ter regularmente espectáculos, em público, para demonstrar os resultados coletivos do trabalho com as orquestras.

### 3. Tipo de Colaboração

De acordo com AEIDL (2013), a cooperação e o *networking* definem realmente este projeto. A cultura colaborativa, que tem sido desenvolvida, resulta de vários ciclos e fases de desenvolvimento, e tem produzido um capital social real ao serviço do desenvolvimento de pessoas:

- Numa primeira fase, a cooperação caracterizou-se pela informalidade. As relações interpessoais dominaram sobre o institucional. A criatividade e a confiança entre parceiros foram elementos decisivos nesta fase de experiência inicial.
- A fase de transferência de ação caracterizou-se pela adaptação de modelos locais de excelência e por diferentes abordagens, dado os novos desafios e contextos. Era necessário, sobretudo, colaborar e cooperar na reflexão e na partilha de conhecimento para que os parceiros se sentissem preparados para cada situação, se pudessem mover livremente, apoiando-se uns aos outros. A rede torna-se muito flexível na sua dinâmica.
- O *scaling-up* do projeto exigiu mais parceiros e representantes locais, o que teve o efeito de uniformização das ações. A rede, nesta fase mais formal, também foi marcada por novas tensões, em torno da necessidade de liderança e, até mesmo, da centralização de administração, financeira e co-gestão do projeto. O sentido de cooperação e trabalho em rede foi mantido por uma coordenação pedagógica comum. Os grandes eventos comunitários (concertos, espectáculos), a sua preparação e produção, reforçaram, ainda mais, a cooperação operacional, a identidade da rede e a consolidação do projecto como um projecto colectivo.

- No ciclo de preparação para o futuro, os aspectos culturais e operacionais da fase experimental caracterizaram, outra vez, o processo. A informalidade das relações colaborativas entre os parceiros sobrepôs-se ao institucional. Para além da confiança entre os membros da rede, existe uma convicção partilhada, inabalável no valor e importância do projecto, criando uma plataforma ideológica bastante sólida para a sustentação do projeto no futuro.

De acordo com o estudo do AEIDL, um dos principais elementos de sucesso do projecto é, precisamente, a existência de uma parceria baseada na confiança e no envolvimento pessoal entre as instituições parceiras. (AEIDL, 2013:12)

O projeto OG é marcado por uma cooperação transsectorial baseada na confiança, no envolvimento entre as instituições parceiras, na motivação, na inovação, na diversidade e na complementaridade: (AEIDL, 2013:12)

- A confiança entre os membros, resultado de um espírito de abertura e envolvimento diverso;
- A motivação, em torno do conceito OG, que é muito forte, estimulante e atrai boa vontade;
- A inovação, que é um desafio permanente para todos os membros, mesmo que o modelo básico esteja consolidado;
- A diversidade e complementaridade das instituições que, pela sua própria natureza, missão e dimensão podem fazer uma contribuição global para o avanço e progresso do projeto.

Também, no relatório do IGOT se conclui que, de um modo transversal, o conjunto de atores envolvidos no processo OG configura parcerias com funcionalidade, capazes de obter resultados, demonstrando que, diferentes níveis da Administração Pública, em articulação com entidades privadas, conseguem desenvolver iniciativas validas no domínio da promoção da inclusão social. (Malheiros, André, Reis, & Costa, 2012:28)

#### **4. Factores críticos e principais desafios do trabalho em parceria**

No entanto, dos problemas centrais referidos no estudo de avaliação do IGOT (2012), destacam-se os desafios e as preocupações relacionadas com a continuidade e sustentabilidade do projeto.

Em termos financeiros, a avaliação e análise custo-benefício não pode ser efetuada com o rigor desejável, quer porque há falhas na informação disponível, quer porque se tratar de um projeto recente, quer ainda porque é difícil contabilizar benefícios indiretos que se manifestarão no futuro. As indicações obtidas, pelo IGOT, apontam para uma situação bastante positiva, com um claro esforço de controlar os custos e de os ajustar estritamente às necessidades. Em termos concretos, a estimativa, do IGOT, indica custos anuais próximos dos 1800 euros por aluno. No entanto, a determinação dos custos de funcionamento da Orquestra Geração apresenta dificuldades relacionadas com o facto de existirem diversos orçamentos (para os municípios da AML sem Lisboa;

para Lisboa, para as Orquestras do Norte) e de estes não apresentarem estruturas por rubricas completamente equivalentes.

Efectivamente, ao nível da consolidação do projecto das OG, na AML está bastante mais avançado. De acordo com o IGOT, quer a estrutura organizativa, quer o quadro de parceiros e financiamentos apresenta uma maior solidez. De algum modo, isto pode funcionar como base para a criação de uma estrutura de gestão, mais permanente e de nível nacional que, de resto, também deve tirar partido da experiência das OG do Norte, em que o envolvimento de um parceiro do 3º sector, associado a uma empresa (Fundação EDP), é crucial para a sustentabilidade financeira, aqui menos dependente de fundos públicos, do que no caso da AML. (Malheiros, André, Reis, & Costa, 2012:30)

Em termos de *accountability*, a geometria variável que tem caracterizado a estrutura dos financiamentos, a dificuldade de acesso e a falta de sistematização de toda a informação financeira não facilitam uma prestação de contas regular, uniforme e inequívoca. A análise financeira, efetuada no relatório do IGOT, justificaria, segundo o mesmo, um complemento, com recurso a mais informação e a projeções mais desenvolvidas sobre ganhos indiretos do projeto, que poderia assumir a forma de uma análise custo-benefício detalhada (valores associados a permanência no sistema escolar, diminuição da marginalidade, ganhos de auto-estima, entre outros). (Malheiros, André, Reis, & Costa, 2012)

Apesar do carácter de parceria presente na estrutura de captação de fundos, que é inerente à lógica do projeto e que implica, por exemplo, complementaridades entre modelo organizacional, estratégia de captação de fundos, divulgação, concepção pedagógica e quadro logístico, há um claro desequilíbrio entre financiadores públicos e privados, excepto no caso das OG do Norte.

Este desequilíbrio entre financiadores, bem como outras questões sensíveis de articulação entre parceiros, relativamente a práticas e expectativas diferentes, têm reflexos nas relações de poder que se estabelecem entre parceiros:

“Há que ter muita diplomacia nas negociações, existem de facto ainda relações de poder. A forma como nós vemos é que quanto mais o sector social, o sector privado e o sector público colaborarem mais contribuímos para reduzir os ciclos pobreza, mais contribuímos para projectos como a OG sejam grandes e maiores e cheguem a mais gente. O que eu vejo a acontecer por exemplo é a tendência de dizer este é o meu projecto. O nosso projecto. Da nossa organização, da nossa empresa. Quando ele é um colectivo. De instituições, de associações. Há várias questões relacionadas com as relações de poder que acontecem e vão acontecer sempre. As Orquestras vão sempre depender de financiamento, de instituições a juntarem-se para fazer acontecer. E quanto mais tivermos a consciência de que isso faz parte do ciclo e que elas vão acontecer, mais estratégias teremos para gerir melhor a tensão e mais sapiência em lidar com essas questões.” (Parceiro EDP)

“Ainda vamos aqui um bocadinho pela amizade mas há situações de tentativa de abuso de posições que não correspondem à quantia que é dada. Mas essa é uma prática um bocadinho habitual. Não quer dizer que não tenham sensibilidade social mas uma pessoa investe para mostrar a sua imagem. Quanto melhor é o projeto mas contente fica com o investimento mais aparece a imagem. Os patrocinadores

privados tendem a apoiar os projetos que em determinada altura são os mais mediáticos.”  
(Representante da Orquestra Geração)

A dificuldade de envolvimento de novos parceiros e patrocinadores, fora do sector público, é também um dos pontos mencionados no relatório. Esta preocupação foi referida, igualmente, por um dos promotores do projecto que salientou que a dificuldade de angariação de novos parceiros prende-se com a instabilidade financeira do projecto, nomeadamente com a dificuldade em gerir algo que não se sabe se vai continuar a existir no ano a seguir. O estabelecimento de um protocolo de colaboração com uma empresa privada a três anos, por exemplo, pode ficar comprometido, o que bloqueia o incrementar da participação e envolvimento de novos parceiros.

Numa notícia publicada no portal Ver – Valores, Ética e Responsabilidade, em Abril de 2014, refere que “António Wagner Diniz, responsável pelo projeto Orquestra Geração, é ouvido, a seu pedido, na Comissão Parlamentar de Educação, Ciência e Cultura, pois não sabe se o Ministério da Educação apoia o projeto no próximo ano letivo. E cita: “Fui a uma reunião com o ME, que há muito desejava, mas que só consegui depois de ter sido ouvido nesta comissão; mas dessa reunião vim apenas com uma certeza: não há qualquer possibilidade de um apoio plurianual”, disse à Lusa o professor de música. “Nem sei se nos vão apoiar no próximo ano letivo”, disse Wagner Diniz à Lusa, que se afirmou “preocupado” com o futuro do projeto que apoia 800 crianças. “Todos os anos, até ao final do ano letivo, vivemos com essa incerteza - se o Ministério nos vai ou não apoiar”, contou o responsável. Contactado pela Lusa, o MEC afirmou que “está a avaliar o projeto Orquestra Geração, mas não está em causa a renovação da subvenção para o próximo ano letivo”. “O MEC apoia o projeto através da afetação de recursos humanos, mantendo os mesmos critérios que foram observados para o corrente ano letivo”.<sup>31</sup>

Sobre as possibilidades de mecenato, o responsável da OG sublinhou “que não encontra mecenas que possam comportar este volume de apoio”, pois ultrapassa os casos similares a nível europeu. “Este tipo de projetos na Europa [apoiados por privados] não tem a dimensão que tem em Portugal, em termos de número de alunos, não ultrapassando os cem inscritos”.<sup>32</sup>

A dependência do apoio do sector público, em particular do Ministério da Educação, é um dos factores chave para a sustentabilidade deste projecto. A maior parte da despesa é acarretada pelo ministério da Educação através da contratação de professores para todo o projeto.

De acordo com o IGOT, o alcance social do projeto justificaria a manutenção do financiamento público, particularmente num período de crise, em que os riscos de fragmentação e exclusão social são mais intensos. No entanto, tal circunstância, não só não deve inibir a manutenção dos financiadores actuais, como justifica, aliás, o reforço da sua participação e a pesquisa de novos que, como até aqui, são indispensáveis a um crescimento sustentável. De acordo com o depoimento de Wagner Diniz:

---

<sup>31</sup> <http://www.ver.pt/conteudos/verClipping.aspx?id=13214>

<sup>32</sup> <http://www.ver.pt/conteudos/verClipping.aspx?id=13214>

“Devido à mediatização do projecto já há mais interesse por parte dos privados. De 2007 ao período actual (2014) o peso das fundações privadas estava por volta dos 15% e subiu para 25%. De qualquer maneira é um projecto que não pode funcionar a este nível e nesta dimensão se não tiver o apoio do Estado, do Ministério da Educação. É necessária uma tomada de posição oficial ao nível dos governos. Porque de outra forma não temos entidades privadas que nos vão apoiar”.

A questão do financiamento do projecto é, no entanto, um dos pontos mais sensíveis na relação entre parceiros. Com efeito, existem duas posições bem demarcadas. De um lado, o promotor do projecto, defende que o apoio do sector público deverá existir, para garantir a estabilidade do projeto, e a incerteza sobre a sua continuidade produz efeitos negativos, no que respeita à angariação de novos parceiros:

“Estamos a gerir desde há sete anos a esta parte um projeto que não sabemos se vai continuar a existir no próximo ano. Tudo o que poderia incrementar a participação dos privados também fica bloqueado porque nós não sabemos se o projeto continua a existir. Se o Ministério não paga de maneira a dar continuidade também não posso ir vender o programa a organizações privadas”. (Wagner Diniz)

“O modelo dos outros projetos europeus é muito variado. O escocês e o inglês têm o apoio do Arts Council mas a dimensão deles é minúscula. A nossa talvez seja a da Europa a de maior dimensão. A nossa opção é abarcar o máximo possível e por isso o Estado deve intervir. Até por uma garantia de uma certa independência. Os nossos mecenas são sempre muito interventivos ao nível da gestão do projeto. Acho muito bem que o seja a nível financeiro mas quando implica com o projeto pedagógico já não concordo porque não tiveram formação para isso.” (*idem*)

Defensor de uma outra abordagem, encontramos um parceiro ligado ao Terceiro Sector que considera que é importante o apoio do Estado, mas nunca numa perspectiva de total dependência, não garantindo, desta forma, a sua sustentabilidade. Defende que é legítimo que o Ministério da Educação esteja envolvido, pois estamos a falar do acesso a uma educação musical e artística para todos, mas não numa lógica de total dependência financeira.

De acordo com o IGOT, “a perspectiva de crescimento do projeto deveria estar melhor ancorada num plano de desenvolvimento por etapas, porventura apoiado no programa de expansão e organização já definido, associado a uma estrutura de gestão reconhecida e aceite pelos diversos parceiros”.

Mais acrescenta, que a atual estrutura de gestão conseguiu erguer um projeto sólido e de grande mais-valia social, sendo, agora necessário, assegurar que uma estrutura técnica e profissional de gestão, de carácter permanente e que envolva todos os parceiros, tenha todas as condições para sustentar uma fase de *scaling-up* do projeto, dar-lhe um verdadeiro alcance nacional e assegurar a definir e implementar de uma estratégia a médio prazo.

A EMCN, e a respetiva associação de amigos (AAEMCN), que assumem, desde início, a gestão pedagógica, organizativa e financeira do projeto, precisam de esclarecer, no contexto do diálogo entre parceiros, as condições técnicas e logísticas que possuem para assegurar o seu desenvolvimento, a médio prazo. A incipiente presença da OG nas regiões Centro e Norte, sobretudo a inexistência de núcleos na AMP (Área Metropolitana do Porto), deve ser objeto de atenção, justificando-se, porventura,

a dinamização de uma (sub)unidade de gestão para a região Norte. (Malheiros, André, Reis, & Costa, 2012:105)

A existência de um modelo de gestão e liderança que seja eficaz e sustentável é, também, uma das preocupações apresentadas quando se refere que deveria existir um modelo de gestão que permitisse controlar com maior eficácia a questão da sustentabilidade do projecto. Neste momento não existe um modelo claro e a constituição de uma associação podia ser uma resposta:

“Não há uma orquestra de investidores. Acho que tem resultado no sentido em que por vezes cada um se cinge a uma coisa, todos contribuem uma parte mas não sinto no computo global que nós estamos a tirar ganhos do conhecimento global que teríamos se juntássemos o conhecimento do poder local, do público e das fundações. Isso acrescentariavalor. De estarem constantemente sentados numa mesa e ver que quanto mais podermos alavancar além do nosso investimento financeiro e quando mais podemos ajudar a alavancar.” (Parceiro EDP)

Ao nível dos valores e práticas, dos diversos parceiros, encontramos perspectivas diferentes, no que respeita ao desenvolvimento da parceria do projecto OG e à necessidade da existência de uma estrutura de gestão.

De acordo com a opinião expressa por um dos parceiros do terceiro sector, existem instituições que estão mais abertas e têm um maior *know-how* para desenvolverem um modelo de gestão e liderança. Outras apresentam uma maior resistência à mudança e carecem de competências técnicas de gestão mais aprofundadas. Defende, ainda, que a estratégia do modelo de gestão, claro e eficaz, que pensa e que vai dialogando, que avalia necessidades, que vai à procura de novos parceiros e de novas estratégias, poderá reduzir o grau de dependência face ao sector público, apoio cada vez mais incerto. A ideia da criação de uma associação, como um modelo de gestão e de liderança e, um canal claro de comunicação, entre parceiros, pretende garantir, assim, a sustentabilidade do projecto.

Uma outra perspectiva é defendida pelos promotores do projecto que receiam comportamentos oportunistas por parte de alguns parceiros:

“Está em cima da mesa a constituição dessa associação mas não tem capacidade para a parte dos professores. Há parceiros que intervêm e que não são dos setores da pedagogia da música. São os setores da gestão. Querem gerir pedagogicamente porque dão dinheiro, o que causa conflitos. Neste momento estamos a estudar outras formas com as câmaras se o ministério deixar de nos apoiar, porque não podemos deixar os miúdos que estão no terreno” (Wagner Diniz)

“De uma forma ou doutra é necessário avançar para uma instituição desse tipo. Mas o principal problema é que se o Ministério se retirar, ficam as câmaras e os patrocinadores privados e isso automaticamente leva a fazer uma revisão geral do programa, eventualmente cortar escolas ou reduzir a permanência nas escolas. Esta associação é necessária para canalizar os fundos porque o projeto já se tornou demasiado grande para ser dirigido por um conservatório. Já tem a dimensão quase de um conservatório. Continuando ligado à casa mãe na questão de apoio pedagógico. Já tem cerca de 800 alunos e o conservatório tem perto de mil.” (Wagner Diniz)

O projecto apresenta, ainda, outro tipo de dificuldades, nomeadamente as frequentes alterações organizacionais e/ou mudança das pessoas que se ocupam do projecto OG, bem como a ausência de comunicação, entre várias instituições, que não facilita a partilha de informação. Todos produzem informação e possuem os seus métodos de monitorização, mas verifica-se um claro défice na partilha dessa informação, o que por si só é geradora de desperdício. Esta não partilha de informação terá de ser ultrapassada, sob pena de se refletir na qualidade dum projeto que, em larga medida, depende da coerência metodológica e dos objetivos partilhados. (IGOT, 2012:106-107)

## **Conclusão**

A música pode mudar uma vida. Tanto para quem a ouve, como para quem a toca. O impacto de uma boa *performance*, no público ouvinte de uma orquestra sinfónica, pode ser verdadeiramente surpreendente e ampliar os seus efeitos de uma forma alquímica, transcendente e até transformadora.

Tal como a execução de uma obra musical por uma orquestra, que é complexa e até mesmo caótica, mas que na sua organização e sincronicidade consegue transcender a limitação da individualidade inerente à execução de cada instrumento, o tipo de relações de colaboração, que se estabelecem entre os vários parceiros de uma parceria transsectorial, é determinante para o sucesso de um projecto social. O efeito sinérgico, das parcerias sociais, surge quando os participantes procuram atingir mais do que a simples soma das suas partes individuais, procurando ampliar impactos, através de uma verdadeira sinergia, entre os benefícios desejados pelas partes e os benefícios sociais a atingir.

O projeto Orquestra Geração é um bom exemplo de parceria para a inovação social. O facto do projecto entrar no seu oitavo ano de existência, o alcance da intervenção que se concretiza no extenso número de beneficiários e de agentes envolvidos, fazem, do projecto, um caso de referência.

O conjunto de atores envolvidos no processo configura parcerias capazes de obter resultados, e demonstram que, diferentes entidades do Setor Público, em articulação com entidades do Sector Privado e da Economia Social e Solidária, conseguem desenvolver iniciativas validas no domínio da promoção da inovação social.

O projecto tem um objectivo social claro e bem definido. Os diferentes parceiros participam, voluntariamente, num projecto socialmente inovador que pretende romper com abordagens e padrões mais tradicionais, a favor da inclusão social de crianças e jovens em risco que vivem em ambientes problemáticos e desfavorecidos: a participação em orquestras.

Os parceiros proveem de diferentes sectores, nacionais e internacionais, contribuem com recursos e beneficiam de alguma forma desse investimento e a cooperação transsectorial que se estabelece, basea-se na confiança, na motivação, na diversidade e na complementaridade.

No entanto, nas parcerias do projeto, para se atingir a verdadeira sinergia que estimula a ampliação de impactos poderão, ainda, existir aspetos a serem melhorados.

A complexidade dos problemas modernos não pode ser gerida pela simples soma de esforços individuais. Ela requer pessoas de diversas origens e de diversos níveis para trabalharem em conjunto, o que, naturalmente, exige grandes esforços de trabalho em equipa.

Uma verdadeira cooperação atinge-se pelo desenvolvimento de um tipo de colaboração que tenderá a ser transformacional e que produz efeitos, impactos e resultados ampliados através da criação colaborativa de valor. Neste tipo de colaboração transformacional, a inovação tem muito mais

probabilidades de acontecer. Em termos concretos, os benefícios obtidos, através de relações colaborativas cocriativas e transformacionais, revelam-se, por exemplo, na obtenção de uma elevada credibilidade, na aquisição de competências, numa constante aprendizagem, aumento da confiança e do capital relacional e na possibilidade de sucesso na resolução conjunta de conflitos e problemas.

É este efeito sinérgico de ampliação de impactos que deve caracterizar o funcionamento de uma parceria social, na qual os benefícios obtidos, a partir das colaborações que se estabelecem, realizam mais valor do que se os diversos parceiros trabalhassem separadamente, dando origem a um círculo virtuoso de criação de valor.

Os participantes devem procurar atingir mais do que a simples soma das suas partes individuais, através da construção de uma verdadeira sinergia entre os elementos chave da parceria. Um acto colectivo de verdadeira cooperação para atender aos objetivos sociais a que uma parceria se propõe, alcançando resultados benéficos de uma maneira mais eficiente e eficaz do que se cada um dos parceiros agisse separadamente.

As Orquestras Geração, ao incentivar a responsabilidade pessoal e colectiva, inerente ao modo de funcionamento de uma orquestra, facilitam a transposição dos conceitos para outras situações, nomeadamente para a forma como os diversos parceiros colaboram e interagem.

As orquestras são empresas colectivas e modelos de vida social, na qual os objectivos colectivos e os ideais individuais devem estar sinérgicamente relacionados. Uma orquestra é feita de músicos com talentos individuais e coletivos que se dividem entre os diversos naipes de instrumentos, tal como as organizações são constituídas por colaboradores, com talentos individuais e coletivos. A metáfora da orquestra ajuda a entender que apenas a excelência individual não basta, é preciso a articulação do conjunto, guiada pelo interesse comum de criar obra.

Uma estrutura de gestão e liderança é fundamental, para qualquer projecto de dimensões significativas. Uma parceria que envolva uma multiplicidade de parceiros não é provável que sobreviva sem um modelo estratégico de gestão. A questão é saber como se obtém a orquestração certa para um tipo de projecto tão particular como é o caso do Projecto Orquestra Geração.

Não só de uma complementaridade de recursos deverá viver uma parceria social, mas também da existência de uma verdadeira acção conjunta que aborde, eficazmente, um determinado problema social. E esta verdadeira sinergia não se atinge por imposição estatutária. Da parceria à associação, a principal diferença é a cristalização jurídica, e uma ponte para obtenção de mais financiamento e de um equilíbrio entre os poderes das diferentes organizações que as compõem.

É fundamental, sim, a existência de um “maestro” visível ou executante, concretizado na implementação de uma estratégia e na criação de uma estrutura de gestão. Disciplina, rigor, regras, razão. Mas só isso não chega para uma missão maior.

Uma verdadeira acção conjunta manifesta-se numa partilha de papeis e aprendizagens, no concretizar de um espírito de missão comum para o bem maior – o “maestro” invisível ou

transcendente - numa sinergia entre os valores e motivações dos diferentes parceiros, com o objetivo de transformar vidas.

Como afirmam Chantial e Laville (2009):

Associar os homens consiste menos em combinar os seus interesses com vistas a um benefício máximo e mais em associar as paixões para atingir a Harmonia (Fourier), em fortalecer os sentimentos e laços de simpatia que devem unir os homens (Saint-Simon) ou em efetivar a justiça, desenvolvendo novos laços de mutualidade e de reciprocidade. (Proudhon). Deste ponto de vista, o socialismo associativo é, em princípio, um socialismo moral. Essa moral socialista deve ser interpretada como uma moral da cooperação, em busca de uma síntese entre felicidades individual e coletiva, amor-próprio e amor aos outros, liberdade pessoal e solidariedade social. (p.23)

A verdadeira sinergia atinge-se, não só pela soma das partes individuais de um todo, mas pela excelência que se cria através de um tipo de colaboração cocriativo, inovador e transformacional. Só assim, se atinge a verdadeira transformação e mudança social que os projectos socialmente inovadores advogam.

Como nota final, um projecto que pretende, de facto, ser socialmente inovador e gerar mudança social consistente, deverá desenvolver, prioritariamente, parcerias de identidade ou desenvolvimento, processo que demora o seu tempo. A coordenada tempo é crucial para o desenvolvimento de parcerias e os resultados esperados, não são, muitas vezes imediatos. Na terminologia musical, *tempo* refere-se à velocidade ou ritmo de uma determinada obra, ou seja andamento. *Tempo* é um elemento crucial da maioria das composições musicais já que pode condicionar o espírito e o grau de dificuldade de uma determinada peça musical. *Allegro ma non troppo. Andante triofante.*



## Bibliografia

- André, Isabel e Alexandre Abreu (2006), “Dimensões e Espaços da Inovação Social”, *Finisterra*, (online), *XLI* (81), pp. 121-141. Disponível em: [http://www.ceg.ul.pt/finisterra/numeros/2006-81/81\\_06.pdf](http://www.ceg.ul.pt/finisterra/numeros/2006-81/81_06.pdf)
- Amaro, Rogério R. (2003), “Desenvolvimento – um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria”, *Caderno de Estudos Africanos*, 4.
- Austin, James. E., e Maria May Seitanidi (2012), “Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stage”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), pp. 726-758.
- Austin, James. E., e Maria May Seitanidi (2012), “Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part II Partnership Processes and Outcomes”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), pp. 929-968.
- Azevedo, Carlos, Raquel Campos Franco e João Wengorovius Meneses (2012), *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – O Desafio da Inovação Social*. 3ª ed., Porto, PositivAgenda - Edições Periódicas e Multimédia, Lda.
- Abreu, J. A., 2009.. Jose Antonio Abreu: The El Sistema music revolution. (TED, Entrevistador) Disponível em: [http://www.ted.com/talks/jose\\_abreu\\_on\\_kids\\_transformed\\_by\\_music.html](http://www.ted.com/talks/jose_abreu_on_kids_transformed_by_music.html), Caracas.
- Abreu, J. A. (Fevereiro de 2008). On Kids Transformed By Music. (TED, Entrevistador) Disponível em: [http://www.ted.com/talks/jose\\_abreu\\_on\\_kids\\_transformed\\_by\\_music.html](http://www.ted.com/talks/jose_abreu_on_kids_transformed_by_music.html) Caracas.
- AEIDL - The European Association for Information on Local Development. (2013). *Symphony Orchestras for young people : Orquestra Geração*. Bruxelas.
- BEPA Bureau of European Policy Advisers., 2010. *Empowering people driving change: Social innovation in the European Union*. Luxemburgo: Publications Office of the European Union.
- Bureau International do Trabalho, 2003. A luta contra a pobreza e a exclusão social em Portugal. Experiências do programa acional de luta contra a pobreza. Genebra: Organização Internacional do Trabalho.
- Carrilho, Tiago (2008), “Conceito de parceria: três projectos locais de promoção do emprego”, *Análise Social*, *XLIII* (1º), pp. 81-107.
- Carmo, Hermano e Ana Esgaio (2010), *Intervenção Local e gestão de parcerias*, Lisboa, ISCSP.
- Chaniel, P. e Laville, J.- L (2009), “Associativismo”, em Cattani, Antonio David *et al* (2009) (orgs.), *Dicionário Internacional da Outra Economia*, Coimbra, Edições Almedina.
- Diniz, A. W. (2012), “Inclusão Social pela música: a Orquestra Geração”, comunicação apresentada na conferência *As Artes e a Crise Económica: Uma Oportunidade para o Terceiro e Sector*, realizada no âmbito da John Hopins International Fellows in Philantropy Conference, Fundação Calouste Gulbenkian, 4 e 5 de Julho de 2012, Lisboa.
- Documentário Orquestra Geração Lisboa*. 2013. [Video] Lisboa: Produção: CML/Departamento de Marca e Comunicação. Disponível em: <http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/documentario-orquestra-geracao-lisboa>
- EQUAL - Parceria de Desenvolvimento - Doze Soluções Inovadoras e Dar Escala à Inovação, Gabinete de Gestão EQUAL.

- Estivill, J., 2003. *Panorama da Luta contra a Exclusão Social - Conceitos e Estratégias*. Genebra: Genebra BIT/STEP.
- A inclusão pela música*. 2014 [Audio]. Lisboa. Produção: Lusofonias – Fundação Fé e Cooperação.  
Disponível em: [http://www.fecong.org/radios\\_programa.asp?noticiaid=34601&tipo\\_id=142](http://www.fecong.org/radios_programa.asp?noticiaid=34601&tipo_id=142)
- Lowdnes, V. e Skelcher, C., 1998. The Dynamics of Multi-Organizational Partnerships. (B. P. Ltd, Ed.) *Public Administration*, pp. 313-333.
- Malheiros, J., André, I., Reis, J., e Costa, V., 2012. *Orquestra Geração*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos IGOT. Universidade de Lisboa.
- Mendes, A., Batista, A., Fernandes, L., Macedo, P., Pinto, F., Rebelo, L., et al., 2012. Barriers to Social Innovation. A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe”. In D. R. European Commission. European Commission – 7th Framework Programme, Brussels.
- Mulgan, G., 2012. Inovação Social. In *Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos - O Desafio da Inovação Social*. Porto: PositiveAgenda - Edições Periodicas e Multimedia, Lda. pp 51-74.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation.
- Nelson, J., e Zadek, S., 2000. *Partnership Alchemy - New Social Partnerships in Europe*. Copenhagen: The Copenhagen Centre.
- Nogueira, J. M. (2005). A Outra Face de Janus - Avaliação, Terceiro Sector e Causas Potenciais de Insucesso em Parcerias e Redes. *Cidades- Comunidades e Territórios* , 11: 21-37.
- Nunes, M. (2002). Parceria e Empowerment - A Experiência da Iniciativa EQUAL. *Cidades, Comunidades e Territórios* , 4:61-69.
- Observatório Europeu Leader (1997). Organizar a Parceria Local. Inovação no Meio Rural. Caderno 2.
- OECD. (2011). *Fostering Innovation to Address Social Challenges - WORKSHOP PROCEEDINGS*.
- Sagawa, S., & Segal, E., 2000. Common interest, common good: creating value through business and social sector partnerships. *California Management Review*, 42(2). pp 105-122.
- Selsky, J. W. and B. Parker. (2005). Cross-Sector Partnerships to Address Social Issues: Challenges to Theory and Practice. *Journal of Management* 31(6), 849-873.
- The Young Foundation (2012) Social Innovation Overview: A deliverable of the project: “The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe” (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.
- Vale, A. (2006). Contributos Equal para o trabalho em Parceria no FSE 2007-2013. *Coleção Dissimular*.

## **Anexo 1**

### **Guião de Entrevistas Semi-Estruturadas**

1. Qual o principal papel da organização no projecto?
2. Como é que tem funcionado a relação entre parceiros? Quais os pontos fortes e fracos?
3. Como é que inovação surge na relação entre os vários sectores?
4. Quais os principais desafios do projecto, para além da sustentabilidade financeira?
5. Quais são as principais barreiras que têm que ser ultrapassadas?
6. Qual a sua posição sobre a criação de uma Associação?