

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

REDES DE PARCERIA E GOVERNANÇA:
PROCESSOS, DINÂMICAS E RESULTADOS NA
PROMOÇÃO DA INCLUSÃO SOCIAL

Carla Alexandra Ferreira Mendes

Dissertação no âmbito do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e
Empreendedorismo, orientada pela Professora Doutora Joana Vale Guerra e apresentada
à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra

Outubro de 2020

Agradecimentos

Fernando Pessoa disse “existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis”. Cito o poeta porque na verdade os agradecimentos nunca fazem justiça a todos aqueles que nos acompanham e fazem parte de momentos como este.

Por isso, endereço um agradecimento muito especial àqueles/as com quem tive o prazer de contatar, que autorizaram a realização do estudo, que disponibilizaram tempo para responder e participar nos convites endereçados tornando este trabalho exequível, designadamente, a coordenação do Programa Escolhas, os Consórcios e os coordenadores dos projetos.

Agradeço à Professora Doutora Joana Guerra, com quem foi um prazer enorme trabalhar, aprender, mas, sobretudo, por me transmitir entusiasmo em prosseguir, e sem a qual este trabalho não seria possível, mas também a todo o corpo docente do Mestrado em Intervenção Social, Inclusão e Empreendedorismo, que me permitiram adquirir e consolidar conhecimentos, imprescindíveis para a estruturação desta dissertação.

Agradeço à minha família e em especial ao meu filho e companheiro, pela paciência e apoio, mas também amigos/as sem a ajuda dos/as quais tudo teria sido muito mais difícil.

A todos/as o meu muito obrigado.

Resumo

Sob a orientação das Políticas Sociais Europeias de Desenvolvimento Local tem vindo a desenvolver-se o Modelo de Governança, respondendo à descentralização de poderes e garantindo o trabalho de proximidade e de parceria envolvendo o Estado, o Mercado e a Sociedade Civil (*welfare mix*). As parcerias colaborativas emergem, assim, na sociedade acompanhando o avanço tecnológico e necessidade de inovação no encontro de respostas a problemas emergentes, através de uma nova forma de organização, que promove a ativação, a combinação de recursos e a produção de conhecimento, num processo de mudança social, negociado e participado.

O Programa Escolhas enquanto política pública Portuguesa, determinado a promover a garantia de qualidade (*quality assurance*) tem vindo a consolidar um modelo misto de governança, através de uma componente fortemente centralizada, ao mesmo tempo que promove a constituição e dinamização de consórcios locais.

Face à pertinência de analisar e avaliar as interações estabelecidas entre os diferentes grupos e organizações envolvidos em programas assentes em subvenções ou outros financiamentos públicos, nesta dissertação pretendemos analisar os processos, dinâmicas, e resultados de redes de parcerias na promoção da inclusão social em contexto de governança local.

Para tal foram conduzidos dois estudos de caso, sobre dois Consórcios do Programa Escolhas, com financiamento pelo menos durante 3 Gerações (5.^a, 6.^a e 7.^a Geração Escolhas).

As conclusões deste estudo resultam de uma investigação qualitativa com base em análise de conteúdo, *focus group's*, entrevistas semi-estruturadas e questionários, tendo por intervenientes doze representantes de organizações dos dois Consórcios. A ambição de realizar um estudo alargado a mais redes de parcerias foi limitada pela atual pandemia internacional desencadeada pela *Severe Acute Respiratory Syndrome Corona Virus 2* (SARS-CoV-2), também designada de Pandemia Covid-19.

Palavras-chave: Governança Local, Programa Escolhas, Redes de Parceria, Parcerias Colaborativas, Inclusão Social.

Abstract

Under the guidance of the European Social Policies for Local Development, the Governance Model has been developed, responding to the decentralization of powers and ensuring proximity and partnership work involving the State, the Market and Civil Society (welfare mix).

Collaborative partnerships thus emerge in society, following technological advances and the need for innovation in finding answers to emerging problems, through a new form of organization, which promotes activation, the combination of resources and the production of knowledge, in a process of social change, negotiated and participated.

The Escolhas Program as a Portuguese public policy, determined to promote quality assurance (quality assurance) has been consolidating a mixed governance model, through a strongly centralized component, at the same time that it promotes the constitution and dinamization of local consortia.

In view of the relevance of analyzing and evaluating the interactions established between the different groups and organizations involved in programs based on subsidies or other public funding, in this dissertation we intend to analyze the processes, dynamics, and results of partnership networks in the promotion of social inclusion in the context of local governance.

To this end, two case studies were conducted on two Consortia of the Escolhas Program, with funding for at least 3 Generations (5th, 6th and 7th Generation Escolhas).

The conclusions of this study are the result from qualitative research based on content analysis, focus group's, semi-structured interviews and questionnaires, with the participation of twelve representatives of organizations from the two Consortia. The ambition to carry out a study extended to more partnership networks was limited by the current international pandemic triggered by Severe Acute Respiratory Syndrome Corona Virus 2 (SARS-CoV-2) also known as Pandemic Covid-19.

Keywords: Local Governance, Escolhas Program, Partnership Networks, Collaborative Partnerships, Social Inclusion.

Índice

Preâmbulo	6
Introdução.....	8
I - Das Políticas Públicas à geração de redes de parceria	10
1.1. As Políticas Públicas e Sociais em Portugal: enquadramento geral	10
I.2. Governança num contexto de <i>Welfare Mix</i>	11
1.3. Redes de parceria: mecanismos de <i>network</i>	15
1.3.1. Redes de parceria: relação, participação e modelos de gestão	17
I.4. Parcerias colaborativas num contexto de Governança	20
1.4.1. Avaliação das parcerias colaborativas.....	22
II - Problema de pesquisa	24
2.1. - Finalidades e objetivos.....	25
III - Modelo de Análise	26
IV - Opções metodológicas	27
4.1. Contexto empírico	27
4.1.1. O Programa Escolhas e a importância da intervenção em rede	27
4.2. Metodologia da Investigação.....	32
4.3. Estudo de Casos: seleção da amostra	32
4.3.1. Os casos de estudo: breve apresentação dos casos selecionados.....	34
4.4. Técnicas de recolha de dados	35
4.4.1. Pesquisa e análise documental.....	36
4.4.2. Entrevistas semi-estruturadas	38
4.4.3. Focus Group – entrevista focalizada com parceiros dos Consórcios.....	44
4.4.4. Questionários	50
V - Apresentação e discussão dos resultados	54
VI - Recomendações	77
Conclusões e desafios de investigação futura.....	80
Bibliografia.....	90
Apêndices	95

Preâmbulo

A Organização Mundial de Saúde, declara em março de 2020 uma situação de pandemia internacional desencadeada pela *Severe Acute Respiratory Syndrome Corona Virus 2* (abreviadamente, SARS-CoV-2), também designada de Pandemia Covid-19. Com origem na cidade de *Wuham*, na China, em Dezembro de 2019, depressa se assiste a um aumento de casos positivos, que a par de inexistentes respostas de solução farmacêuticas conduz a uma crise sanitária de nível Mundial. O impacto desta crise depressa se fez sentir ao nível económico e social, constituindo-se como calamidade pública no panorama Mundial.

Em Portugal o Governo, em articulação com a Autoridade de Saúde Nacional, declara o Estado de Emergência a 18 de Março de 2020, “com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública” (Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de Março) o que se veio a concretizar a 3 de maio de acordo com a lei de Bases da Proteção Civil. A 14 de junho de 2020 é declarada a situação de calamidade, contingência e alerta (Resolução do Conselho de Ministros n.º 53-A/2020).

Para salvar a saúde pública, considerada um bem maior, assiste-se a uma suspensão parcial dos direitos como: Direito de deslocação e fixação em qualquer parte do território nacional; Propriedade e iniciativa económica privada; Direitos dos trabalhadores; Circulação internacional; Direito de reunião e de manifestação; Liberdade de culto e Direito de Resistência (Resolução da Assembleia da República n.º 15-A/2020).

O Estado, o Mercado e o Terceiro Setor/Organizações da Economia Social, vêem-se obrigados a uma reflexão emergente em torno de respostas para a inesperada mudança, a que se assiste, e que declina, inevitavelmente, para uma situação de crise económica. Urge repensar políticas públicas de proteção social e do trabalho, apelando-se à proclamação de um Estado Social forte. São acionadas medidas de proteção social ajustadas a uma nova realidade. Porém, os setores de atividade mais frágeis, com especial incidência na área do alojamento, restauração, transportes e armazenagem, face à redução do volume de negócios (Banco de Portugal e INE, 2020), optam por acionar mecanismos de *lay-off* ou mesmo a decretar

insolvência ou falência. Consequentemente o aumento do desemprego coloca súbita e inesperadamente várias famílias em condições de precariedade e carência socioeconómica.

A par deste cenário, as medidas de confinamento social e planos de contingência levam ao condicionamento de espaços e serviços de apoio social e, em alguns casos, encerramento ao público, privilegiando-se a modalidade de teletrabalho (à distância).

No contexto de situação epidemiológica vários projetos de intervenção de 1.^a linha, designadamente os financiados pelo Programa Escolhas, são chamados a encontrar respostas emergentes, concertadas e adequadas aos seus territórios de intervenção. Por força das medidas decretadas e face às características e necessidades dos territórios vulneráveis de atuação dos projetos são readaptadas as atividades, designadamente, através da criação de uma específica, proposta pelo Programa Escolhas: *Vencer Covid-19*.

Esta reestruturação das ações previstas e readaptação a uma nova realidade, conduz a uma necessária reorganização das entidades (Consórcios) e equipas técnicas, centra-os no apoio emergente das “suas” comunidades e respetivas problemáticas por forma a garantir a eficiência e eficácia da intervenção contratualizada. A intervenção de proximidade é agora garantida, em grande parte, com recurso à distância (não presencial) e as organizações ficam sem tempo para outros desafios que não sejam o cerne da intervenção e das comunidades que acompanham.

Face a esta conjuntura, o presente estudo de cariz qualitativo, prevendo conduzir entre três a cinco casos de estudo (Consórcios do Programa Escolhas) foi redirecionado em função das respostas aos convites endereçados pela investigadora. À data de instauração do Estado de Emergência, 18 de março de 2020, já se havia realizado entrevistas e *focus group* com dois Consórcios, estando ainda agendadas entrevistas individuais com o segundo Consórcio e entrevista focalizada de grupo com um terceiro Consórcio, para os meses de março e abril. Todas as pessoas agendadas deixaram de dar resposta às solicitações da investigadora, facto compreensível devido à situação *supra* descrita. Assim, quer a amostra, do presente estudo, não corresponde ao inicialmente proposto, quer não foram conseguidas todas as entrevistas programadas, nem aplicado o número de questionários desejados, por via da situação pandémica SARS-CoV-2.

Introdução

Perante uma situação de crise económica financeira (2007/2008) os Estados Nação revelam crescente incapacidade de minimizar ou superar os impactos de tal crise. “Assim, torna-se imperativo definir como e quais os recursos a mobilizar, como gerar riqueza – diversificar oportunidades de emprego, dinamizar a base produtiva, rentabilizar as identidades, reter/atrair população, acrescentar valor e reinvesti-lo localmente, num processo de reprodução continuada e numa perspectiva de longo prazo.” (Pereira, 2013, p.55).

Sob a orientação das Políticas Sociais Europeias de Desenvolvimento Local tem vindo a desenvolver-se o Modelo de Governança, respondendo à descentralização de poderes e garantindo o trabalho de proximidade e de parceria envolvendo o Estado, o Mercado e a Sociedade Civil (*welfare mix*).

As redes emergem, assim, na sociedade acompanhando o avanço tecnológico e necessidade de inovação no encontro de respostas a problemas emergentes. Despoletam, uma nova forma de organização, que promove a ativação e combinação de recursos e a produção de conhecimento. Estes processos de colaboração e interação colocam em diálogo organizações de natureza (público, privado, público-privado, comunitário) e culturas organizacionais diversas que se organizam para responder a objetivos que identificam como comuns, reconhecendo a incapacidade de provocar a mudança desejada de forma isolada.

Deste modo, as parcerias colaborativas ganham destaque num processo de mudança social, negociado e participado, em que se apela a relações igualitárias e desburocratizadas, assentes em linhas horizontais de comunicação entre organizações.

Exemplo reconhecido de um modelo de Governança em Portugal é o Programa Escolhas. O Programa Escolhas (PE) enquanto política pública é promovido pela Presidência do Conselho de Ministros e integrado no Alto Comissariado para as Migrações, sendo financiado: a) Por transferência de receitas gerais do Orçamento do Estado; b) Pelos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), no âmbito do Portugal 2020 (Resolução do Conselho de Ministros 151/2018). Criado em 2001, centra-se na promoção da [...] *inclusão social de crianças e jovens provenientes de contextos mais vulneráveis, particularmente de*

descendentes de migrantes e de crianças e jovens ciganos/as, a igualdade, a não discriminação e o reforço da coesão social". (Resolução do Conselho de Ministros 151/2018).

Trata-se de um modelo de medida pública, que segue um modelo próprio de Governança e se centra em quatro objetivos centrais: 1) alinhamento estratégico; 2) compromisso com a eficácia; 3) diminuição do risco e aumento da eficiência; e 4) sustentabilidade.

“O PE tem vindo a consolidar um modelo misto de governança: existe uma componente fortemente centralizada, ao mesmo tempo que existe uma dinâmica de consórcios locais apoiada em permanência e numa lógica de capacitação, acompanhamento e avaliação. A “garantia de qualidade” (*quality assurance*) determina a existência destes dois polos de uma mesma linha de orientação estratégica.” (Azevedo, et al., 2014, p. 21).

O Programa baseia-se em projetos localmente planeados por instituições locais, às quais é lançado o desafio de conceber, planear, executar e avaliar projetos. Os resultados obtidos, bem como, o reconhecimento nacional e internacional, tem conduzido à renovação de várias Gerações Escolhas, estando a concluir a sua 7.^a Geração Escolhas (2019-2020), que atualmente financia 103 projetos locais no território nacional, sob gestão de redes de parcerias designadas de Consórcios.

Tendo em conta os resultados positivos e reconhecidos do Programa Escolhas, o cerne desta investigação será analisar fatores intrínsecos na interação das parcerias (Consórcios), que se encontram integradas numa política pública, mas também o impacto dessa relação na gestão dos projetos, que dinamizam. Perante a emergência e importância de cariz sociopolítico, crescentemente, atribuída à colaboração entre organizações, surge o interesse em avaliar as interações estabelecidas entre os diferentes grupos e entidades envolvidas em programas assentes em subvenções ou outros financiamentos públicos, que promovem a inclusão social.

Assim, o desígnio que move esta investigação é analisar e discutir os processos, dinâmicas e resultados dos Consórcios de projetos, que promovem a inclusão social, enquanto parcerias locais, constituídas ao abrigo de um programa governamental português: o Programa Escolhas.

I – DAS POLÍTICAS PÚBLICAS À GERAÇÃO DE REDES DE PARCERIA

1.1. As políticas Públicas e Sociais em Portugal: enquadramento geral

As políticas sociais têm a sua génese numa reflexão em torno dos direitos sociais e económicos, que por sua vez têm origem no distanciamento socioeconómico, entre as classes dominantes, e no empobrecimento crescente. Estes direitos sociais devem ser equacionados a partir do conceito de justiça social.

Rawls (1971) debate na sua Teoria da Justiça, a justiça como equidade e a primeira virtude das instituições sociais. Os princípios da justiça serão aceites por pessoas livres e racionais colocadas numa posição de Igualdade e Liberdade perante um contrato social. Esses princípios “devem regular todos os acordos subsequentes, especificam os tipos de cooperação social que se podem assumir e as formas de governo que se podem estabelecer” (Rawls, 2000, p. 12). A solução para uma sociedade auspiciosa centra-se num contrato social justo entre o Estado e indivíduos que se baseia na liberdade, em que todas as pessoas têm a mesma liberdade de escolha e igualdade de tratamento, com razoabilidade (princípio da diferença) e acessibilidade (princípio da igualdade de oportunidades). Assim, apenas instituições justas podem produzir uma sociedade justa e promissora de livre e igual acesso a direitos sociais por pessoas menos favorecidas.

Marshall (1950) sustentou a ideia de uma tendência para uma igualdade social cada vez mais ampla na sociedade, que se viria a desenvolver em diferentes gerações de direitos: “A primeira geração seria constituída pelos direitos civis, quer dizer, os direitos necessários ao exercício da liberdade individual, surgidos sobretudo ao longo do século XVIII. A segunda geração seria constituída pelos direitos políticos, que dizem respeito ao exercício do poder político, emergentes no século XIX. Finalmente, a terceira geração de direitos, os direitos sociais, referentes ao bem-estar económico e social, foram formulados já no século XX”. (Marshall, *apud* Rodrigues, 2010, p. 192).

Assim, a noção de direitos sociais surge a par com a emergência de um Estado Providência (Estado de bem-estar), perante situações de crise económica e financeira e o seu reconhecimento está associado à participação ativa na vida social, sendo através do seu acionamento que se promove a inserção social de grupos sociais vulneráveis.

Em Portugal, considera-se que as políticas sociais “[...] são descontínuas, fragmentadas e sectoriais” (Rodrigues, et al., 1999, p. 44), e constituíram-se formas híbridas de Estado

Providência por surgirem tardiamente, face a outros países da Europa, num contexto de menor prosperidade económica e com falta de enquadramento legal (Rodrigues, 2010). Na verdade, o caso português tem-se caracterizado por um modelo peculiar que apresenta especificidades diferenciadoras do que se assiste no restante panorama Europeu. “Trata-se de um modelo de proteção social que é frequentemente dualista: a uma sobreproteção de certos núcleos da força de trabalho (aqueles que são melhor pagos e têm uma relação salarial estabilizada) contrapõem-se níveis rudimentares de protecção social a algumas camadas da população.” (Rodrigues, 2010, p. 202).

Não obstante este cenário, nos últimos anos, assistiu-se a um processo de consolidação da estrutura de proteção social. O tema central e estruturante da presidência portuguesa da União Europeia em 2000 constituiu um indício claro e politicamente assumido desta preocupação, procurando avanços em direção à modernização e adequação dos instrumentos de política social, bem como, na constituição de uma sociedade mais justa e solidária. Através do Conselho Europeu de Lisboa, dedicado ao tema “Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social - para uma Europa da inovação e do conhecimento”, tencionou-se redefinir a estratégia europeia por forma a conjugar as políticas de crescimento, de competitividade e de emprego, perante os desafios que advieram da globalização, das mudanças tecnológicas e dos novos riscos de exclusão social, tendo sido adotada a Estratégia de Lisboa e acordado “um novo objetivo estratégico para a União tendo em vista reforçar o emprego, a reforma económica e a coesão social no âmbito de uma economia baseada no conhecimento.” (Parlamento Europeu, 2000).

O quadro constitucional português define os princípios que estabelecem a obrigação do Estado na promoção de políticas públicas, garantindo a construção do estado social e o acesso à proteção social, saúde, educação e habitação, em condições de igualdade, independentemente da condição económica ou social, de raça ou de género (Constituição, Direitos e deveres fundamentais, artigo 63.º- 79.º).

1.2. Governança num contexto de *Welfare Mix*

Com maior incidência nas últimas décadas do séc. XX, face à conjuntura económica e financeira global, centrou-se a atenção para as organizações de carácter associativo, cooperativo ou mutualista, enquadradas no que se denomina em Portugal de Terceiro Setor ou Organizações da Economia Social (OES). Na perspetiva da Europa continental, a designação

utilizada como referência às Organizações do Terceiro Setor é de Economia Social, sendo Portugal um dos países europeus que integra o grupo com maior aceitação este conceito (CESE, 2000, p. 17).

Esping-Andersen (1990), debate que a organização do bem-estar assenta em três pilares e na divisão de responsabilidades entre Estado, Mercado e Comunidade que, entre si, devem compensar as falhas uns dos outros, e não havendo esta conciliação/cooperação concertada, poderá incorrer-se numa situação de défice ou crise de bem-estar (Esping-Andersen, 1990).

É entendimento que na Europa o foco no Terceiro Setor se trata de uma mistura de bem estar (*Welfare Mix*) em que o terceiro setor se encontra incorporado no quadro de um sistema tripolar de mercado, comunidade e estado (setor público e setor empresarial do Estado), ou seja, como parte de um conjunto plural de economias. Esta conceção teórica é representada graficamente pelo “triângulo de bem estar”, proposto por Evers, “frequentemente invocado e geralmente aceite como um instrumento para situar o lugar estrutural do Terceiro Setor” (Almeida, 2011, p. 95).

Os contextos de crise financeira e económica, sobretudo a Crise Global Financeira de 2007/2008, desencadearam profundas mudanças sociais com consequências devastadoras para as economias dos países e, conseqüentemente, para o setor social e para as famílias (Hespanha, et al., 2007).

Os Estados Membro, inclusive Portugal, sem capacidade de resposta às solicitações da população e aos problemas sociais que daí advieram e o Estado Providência, com vista a prestar bem-estar e proteção social, sobretudo aos grupos mais vulneráveis, apelaram à intervenção das Organizações do Terceiro Setor (OTS), enquanto entidades de proximidade, detentoras de enorme conhecimento dos territórios e das necessidades locais e da comunidade, com vista a responder de forma célere e menos burocrática aos apelos e necessidades expressas pela população, isto é, o Estado delegou nas Organizações da Economia Social, algumas das funções sociais que são da sua responsabilidade (descentralização de poderes). O desígnio da descentralização assenta no pressuposto de que é possível garantir a melhoria da eficiência e da eficácia da gestão pública, uma maior coesão territorial e, ainda, a garantia da universalidade, da qualidade e da igualdade de oportunidades no acesso ao serviço público (Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto).

“A descentralização, a crise económica, a exigência crescente da transparência e da eficácia da administração pública obrigaram a procurar uma multiplicidade de parceiros (quer

do setor público, quer do setor privado) para o financiamento e gestão dos interesses coletivos o que modificou radicalmente as formas de fazer as políticas públicas.” (Guerra, 2006, p. 19).

Podemos, assim, afirmar que “[...] o terceiro setor ganhou uma proeminência nacional ao lado das estruturas e das políticas públicas de governação do bem-estar e adquiriu uma relevância crescente na sua coordenação local” (Ferreira, S., 2012) e as políticas públicas passam a ser compreendidas, em ampla dimensão, como “sistemas de cooperação” em matéria de ação pública (Gaudin e Novarina, *apud* Guerra, 2006, p.16).

A descentralização dos poderes, por via da contratualização, coloca “os atores públicos em situação de cooperação “obrigatória”, mas também de concorrência inevitável. A capacidade financeira, o potencial de conhecimentos e a capacidade técnica tornaram-se as variáveis-chave do poder de iniciativa contratual.” (Guerra, 2016, p. 29).

O trabalho em rede ou em parceria surge, assim, como tema de relevância nas agendas políticas Europeias e globais, tendo sido, designadamente, adotadas medidas nesse sentido na agenda 2030 – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável: “Objectivo 17: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável” (ONU, 2015). Assume a intenção de promover a equidade e o desenvolvimento sustentável a partir de um compromisso solidário entre instituições e cidadãos de todos os países em prol dos mais pobres e mais vulneráveis.

Sob a orientação das Políticas Sociais Europeias de Desenvolvimento Local tem vindo a desenvolver-se o Modelo de Governança, respondendo à descentralização de poderes e garantindo o trabalho de proximidade e de parceria envolvendo o Estado, o Mercado e a Sociedade Civil (*Welfare Mix*).

O conceito de governança “emerge na transição para o novo século (Jessop, 1998; Stoker, 1998), associado a mudanças estruturais: reforma administrativa e reformulação do papel do Estado, reforço da democracia participativa e deliberativa e europeização dos processos de decisão (Ferrão, 2010)” (*apud* Pereira, 2013, p. 55).

A Governança “representa a capacidade dos atores e instituições (públicos e privados) em alcançar consensos na construção de uma visão em parceria” (Gil & Pereira, 2017, p. 307). Define formas de governo mais abertas, tendo associados os princípios da abertura, participação, responsabilidade, eficácia e coerência (CE, 2001, p. 11) e “[...] comporta três desafios de ordem bem diversa e cuja valorização pode ser diferenciada quer entre países, quer no interior dos países, em função do tipo de governo ou do jogo de forças:

- Gestão da complexidade;
- Necessidade da eficácia;
- Legitimidade das decisões.” (Guerra, 2006, p. 17).

A Governança de base local ou Governança Territorial rege-se pelos mesmos princípios do Modelo de Governança, adotando uma visão espacial, a governança territorial pode ser entendida como “uma prática/processo de organização das múltiplas relações que caracterizam as interações entre atores e interesses diversificados localizados no território. O resultado desta organização é a elaboração de uma visão territorial artilhada, sustentada na identificação e valorização do capital territorial, necessário para alcançar uma coesão territorial sustentável em todas as escalas, desde a local até à supranacional”. (Farinós, 2008, *apud* Gil, 2017, p. 307). Desta forma, a Governança Territorial, promove a ação coletiva. “A acção colectiva é um processo que supõe a participação dos atores, que por definição têm interesses divergentes, não tendo assim aparentemente nenhuma razão para ter o mesmo discurso ou mesmos objectivos” (Guerra, 2006, p. 30). As ações coletivas partem das necessidades e identidade local, provocando ações em que os envolvidos, mesmo com interesses divergentes ou objetivos diferenciados, se identificam e encontram pontos de união e identificação comuns facilitadores do desenvolvimento de ações coletivas em rede. As ações coletivas partem ainda de decisões dinâmicas e processuais “que decorrem em circunstâncias concretas em função da percepção de um ambiente, ou seja, de um «sistema de acção concreto»”. (Guerra, 2006, p. 32).

Em suma, o Estado com uma estrutura baseada na hierarquia, na autoridade, coordenação e controlo (modelo Weberiano de organização), com a necessária alteração do aparelho de Estado, para resolução de problemas sociais complexos, passa a assumir o papel de facilitador e intermediário entre os diferentes atores, conduzindo a um novo mecanismo de governação: as networks (redes).

Assim, “podemos identificar três diferentes mecanismos de governação: hierarquia, mercado e networks” (Rodrigues, 2009, p.6).

1.3. Redes de parceria: mecanismos de network

Castells (2005) apresenta-nos a Sociedade em Rede como o resultado da interação entre o paradigma da nova tecnologia e a organização social num plano geral. Para o autor “a comunicação em rede transcende fronteiras, a sociedade em rede é global, é baseada em redes globais” (Castells, 2005, p. 18). As redes influenciam as funções e processos sociais vindo a revelar-se, crescentemente, um fenómeno social de destaque numa sociedade global. Tal como Sílvia Portugal (2007) refere, “ouvimos, hoje, falar de redes em todas as áreas: no território, nas empresas, no Estado, no mercado, na sociedade civil, nas universidades, na investigação e na prestação de serviços (...)” (Portugal, 2007, p.1).

A rede pode ser definida como um “conjunto de pontos que comunicam entre si” (dicionário Houaiss, 2003, *apud* Guadalupe, p.49), sendo porém que vários autores debatem o conceito. Para Paiva (2007, p. 80), “falar de rede é falar de uma forma de se organizar de actuar, de formar parcerias e aliança”, ou ainda, segundo Castells “ É um sistema de nós interligados (Castells, 2005, p.20). Estes nós são *a priori* heterogéneos no tempo e no espaço. Esta propriedade é a base para a necessidade de conexões desencadeadas pela rede.” (Dupuy, 1994, p.145 *apud* Carrilho, 2008, p. 81-107).

Lemieux (2000) aponta duas razões para o sucesso crescente das redes: o desenvolvimento das comunicações, que facilitando o estabelecimento de conexões contribui para a minimização do isolamento e a valorização crescente da relação entre as pessoas (Lemieux, 2000, *apud* Portugal, 2007, p. 1).

Assim, a rede emerge como conceito que “começa a ser utilizado para designar essa diversidade de formas organizativas, já que é um conceito também ele concebido para entender e analisar os mecanismos complexos das interações, descrever o acionamento de formas de coordenação apropriadas e dar conta da dinâmica das relações”. (Guerra, 2006, p. 27).

O conceito de rede social foi ganhando destaque por via da Sociologia e Antropologia Social e ainda que se tenha estruturado em torno de duas correntes – antropologia social britânica e uma da abordagem americana – podemos, seguindo a linha de Barney (2004), considerar que a existência de uma rede social prevê três elementos: 1) nós (pontos), isto é, um conjunto de entidades; 2) laços, ou seja, mecanismos que possibilitam a ligação entre os diversos nós ou pontos e 3) fluxos, que se refere à circulação e transmissão de recursos entre os diversos nós ou pontos. (Barney, 2004, p. 26). Assiste-se, assim, a uma dinâmica de

interação entre os atores da rede, que por norma prevê um “operador” que pode ser definido como a combinação de regras, normas e atores capazes de assegurar o funcionamento da rede na base de meios de informação e liderança (Bressand, et al., 1989). O “operador” organiza a rede de acordo com objetivos centrais que complementam a uniformidade e diversidade dos atores e respetivas relações. Consequentemente, as redes refletem relações hierárquicas, “exclusões”, dependências, conexões fortes e fracas. Os nós da rede não têm as mesmas posições em termos de “poder de conexão”, dado que alguns dos nós assumem papéis primários, enquanto outros assumem posições secundárias. (Castells, 2002; Dupuy, 1991, *apud* Carrilho).

No contexto das políticas públicas Patrik Le Gaules e Mark Thatcher (1995) consideram que, ainda que existam vários tipos de redes com intenções e formas de estruturação diferentes. Para os autores “num ambiente complexo, as redes são o resultado da cooperação mais ou menos estável, não hierárquica entre as organizações que conhecem e se reconhecem, negociam, trocam recursos e podem partilhar normas e interesses” (Gaules e Thatcher, 1995, *apud* Guerra, 2006, p. 28).

No Dicionário da Língua Portuguesa, parceria é definida como “uma sociedade de indivíduos, que tem por fim interesses comuns; associação cujos sócios só são responsáveis pela parte com que entram e só lucram na proporção dessa mesma parte; sociedade; companhia”. (Costa e Melo, 1999, p. 1223).

A parceria pode ser, então, entendida como um processo negocial entre atores com características diversas, em torno de projetos comuns. (Pierre Georis, 1992 *apud* Carrilho, 2008) e os processos de redes de parceria são iniciados no sentido de dar resposta ou levar a cabo ações, por norma de natureza multidimensional, que não são suscetíveis de serem concretizadas, na prática, de forma isolada por determinada organização.

Quer o conceito de rede, quer o de parceria desde finais do séc. XX que se têm afirmado como “caraterísticas expressivas da nossa sociedade e os fenómenos com elas relacionados têm invadido o discurso político, científico e mediático” (Ferreira, 2004, p.1).

Conceitos como diálogo social, negociação e parceiros sociais emergem através do Livro Branco da Política Social Europeia (Comissão Europeia, 1994), mas também através de vários programas de financiamento, por via das abordagens contratual/ parteriarial. (Ferreira, 2004).

Assiste-se, assim, a mudanças significativas relativamente à intervenção e serviço social, que conduzem a novos modelos de (auto) organização, as redes de parceria, assentes em: (1)

novas formas de cooperação entre as pessoas; (2) emergência da economia colaborativa e/ou rede colaborativa, centrada na construção de redes dispersas que ligam indivíduos, grupos ou comunidades, que compartilham necessidades ou interesses idênticos, ativam recursos e conhecimento em prol de objetivos comuns; (3) reaparecimento da vida em comunidade e sentimento de vizinhança, reforçando laços sociais (Fraczkiewicz-Wronka, et al., 2018).

1.3.1. Redes de parceria: relação, participação e métodos de gestão

O estabelecimento de parcerias trata-se de processos de desenvolvimento participados, que preveem na sua gênese o estabelecimento de relações que têm, por norma, subjacente o conhecimento profissional, mas também pessoal recíproco entre entidades.

Carrilho (2008) refere que a constituição de uma rede de parceria pressupõe: “a natureza diversa dos parceiros, as relações de parceria estabelecidas geograficamente e por projeto, a predisposição para negociar e a atuação com base na mudança” (Carrilho, 2008, p.89). O mesmo autor sugere que atuar com base na mudança poderá implicar duas vertentes: 1) possibilidade de haver necessidade de alterações organizacionais, consequência de eventuais mudanças de hábitos de trabalho na parceria; e 2) a adoção do princípio da responsabilidade mútua que obriga à definição de funções inerentes a cada parceiro de acordo com a natureza organizacional (Carrilho, 2008). A natureza dos atores envolvidos nos processos de construção de parcerias, é diferenciada, essencialmente, por dois elementos, o poder financeiro e o poder de influência das organizações (Pierre Georis, *apud* Carrilho, s/d). Tal afirmação é reforçada pela tese de Thorelli (1986) pioneiro das redes organizacionais e que defende que “o poder é o centro da análise das redes, onde o poder é o potencial para influenciar as ações ou decisões dos outros” (Thorelli, 1986, *apud* Laurindo, et al., s/d, p.3).

As relações interorganizacionais ocorrem quando existe predisposição ou interesse de pertença a uma coletividade, situação que é reforçada pela proximidade geográfica. Como Melucci (2000) refere “[...] a combinação entre etnicidade e território têm um poder explosivo [...]” (Melucci, 2000, *apud* Guerra, 2006, p. 91). Podemos analisar que quando se trate do território de atuação da organização esta associa-se à identidade e a dimensão, emocional e relacional, ganha tal proeminência que quase deixa de se tratar de algo negociável, por fazer parte da sua sociedade de origem ou com a qual se identifica.

Deste modo, ocorre a construção de uma parceria quando são ativados e combinados recursos tendo por fim o encontro de respostas concertadas para o alcance de objetivos e metas comuns entre entidades, por vezes de natureza diferenciada. É através do diagnóstico, que se anteveem constrangimentos e oportunidades, ações estas que possibilitam o estabelecimento de relação e o planeamento de uma intervenção concertada eficiente e eficaz geradora de mudança (Carrilho, s/d).

Isabel Guerra (2006) afirma que a tendência para participação das organizações em redes de parceria tende a aumentar quando experienciam ações cooperativas. Esta é uma situação que acontece pois:

- “1. A participação aumenta a capacidade de entendimento dos problemas e a possibilidade de estes assumirem significados colectivos;
2. A interacção com outros indivíduos, incluindo decisores, aumenta e estimula a actividade política;
3. A pertença a organizações aumenta o acesso à informação e fornece recursos e talentos essenciais para a actividade social;
4. A participação em grupos aumenta a sensibilidade e aceitação do processo democrático;
5. Os membros retiram gratificações da sua participação política, o que reforça a sua vontade de participar” (Guerra, 2006, p. 92).

Face às mais-valias associadas à cooperação interorganizacional a constituição de redes de parceria começa a ser entendida como um veículo de oportunidades para as organizações, facilitador de aumento de poder – de influência, de concretização e de aprendizagem – e de aumento de relevância social, económica e política. Assim, assiste-se a um interesse crescente, por parte das organizações, na colaboração e participação coletiva.

Ao nível da gestão os modelos mais tradicionais na gestão de resultados são aqueles comumente aplicados no setor empresarial: *Top Down* e *Bottom up*. Estes dois métodos podem ser usados na análise da estrutura empresarial e organizacional, das etapas de produção, dos processos e dos subsistemas.

Podemos mesmo afirmar que da implementação da gestão dependem as abordagens participativas e diretivas das organizações. Por norma o *modus operandi* de uma organização está de concordância com a cultura organizacional da mesma.

“The distinction between a top-down or a bottom-up approach to strategy development may be applied to the implementation of competence management in an organisation”

(Rosinski, et al., 2014, p.27). Ou seja, a gestão de competências das parcerias poderá depender ou ser influenciada pelos modelos de gestão que as mesmas adotem na definição e prossecução de estratégias de planeamento, ação e avaliação.

Porém, muito embora os modelos tenham um cariz empresarial, também se aplicam no contexto das políticas públicas. Aliás, registam-se os designados Estudos de Implementação de Políticas Públicas por diferentes gerações de estudos, sendo na designada Segunda geração de Estudos de Implementação que se inicia o debate em torno das abordagens *Top Down e Bottom Up* (Cf. Mota,2020).

Top down significa “de cima para baixo”. Stoker (1989) designa esta abordagem por “modelo instrumental” e nomeou como principais características associadas à mesma: “(1) entendimento da implementação como um meio de executar as diretivas superiormente definidas; (2) valorização da centralização da autoridade; (3) separação clara entre formulação e implementação; (4) assunção de que a deficiente comunicação ou distorção das intenções formuladas seriam os principais problemas da implementação; (5) conseqüente observação do desvio face aos objetivos centralmente definidos como comportamento disfuncional e ilegítimo; e (6) valorização da conformidade (compliance) em detrimento da cooperação.” (Stoker, 1989 *apud* Mota, 2020, pp. 136-137).

Assim, trata-se de uma abordagem que obedece a uma hierarquia e em que as decisões acontecem a partir de níveis superiores (top) e decorrem num sentido descendente para serem desempenhadas pelos implementadores locais (bottom).

A abordagem *Bottom Up* significa de “baixo para cima” e “advoga a enorme relevância dos contextos e redes locais e a necessidade de se atribuir maior liberdade de adaptação dos programas e políticas públicas às condições locais, sob a pena de os mesmos falharem” (Matland, 1995 *apud* Mota, 2020, p. 137).

“A abordagem top-down tende a ser empregada em horizontes de tempo mais longos e para dados mais agregados, ao passo que a abordagem bottom-up tende a ser mais adotada em horizontes de tempo mais curtos e para itens individuais” (Wanke, 2008, p. 231).

Assim, é comum em parcerias firmadas no âmbito de programas de financiamento público, limitados no tempo, observar-se uma tendência para a aplicação de uma estratégia de gestão *bottom-up* ou de um misto entre as duas. Na verdade, poderá ser vantajoso e favorável para as organizações equilibrar os métodos *bottom up e top down*, uma vez que ambos apresentam vantagens e desvantagens.

1.4. Parcerias colaborativas num contexto de Governança

Dos três modelos de gestão pública: Administração Pública, Nova Gestão Pública ou Gestão Pública Colaborativa, predomina o modelo Colaborativo de Gestão Pública, enquanto o que melhor contribui para o sucesso da parceria, promovendo a confiança, o apoio público e a legitimação no espaço público, isto é, tudo o que se considera ideal para criar valor público contribuindo para manter a sustentabilidade da parceria (Fraczkiewicz-Wronka, 2018). Na verdade a governança colaborativa representa uma ferramenta base da sustentabilidade, considerando que “ativa a formação de capital de três tipos: capital intelectual (recursos de conhecimento), capital social (credibilidade e compreensão social, construído pela interação pessoal) e capital político (capacidade de agir coletivamente para desenvolver qualidades locais e captar a atenção externa e recursos)” (Innes; Booher, 1999, *apud* Pereira, 2013, p. 58).

Deste modo num contexto de Governança colaborativa a par do processo de descentralização dos poderes as organizações dos setores privado, público e da sociedade civil são pressionadas para enfrentar os desafios sociais cada vez mais complexos através da formação de parcerias colaborativas (MacDonald, et al., 2019).

As parcerias colaborativas são consideradas promotoras da interação entre recursos de natureza pública, mercadológica e comunitária (APCE, 2017), de financiamento sustentável e de desenvolvimento local sustentável (La Torre, et al., 2019). Começam, assim, a emergir enquanto estratégia fundamental de sucesso no desenho, execução e avaliação de programas e projetos, designadamente de intervenção social, mas também na promoção de sustentabilidade ambiental, económica e financeira.

O reconhecimento da importância das parcerias designadas por colaborativas, interorganizacionais e intersectoriais é entendido como um novo paradigma (La Torre, et al., 2019).

“Collaboration has the capacity to empower and connect fragmented systems or efforts to address multifaceted social [...]” (ASTDD, 2012). Através da promoção de processos colaborativos prevê-se que organizações autónomas e dispersas, porventura até com culturas organizacionais e áreas de atuação diversas, se relacionem para alcançar uma missão comum com base numa abordagem sistémica e inclusiva. Esta dinâmica prevê planeamento e

comunicação em diferentes níveis e todo o processo é negociado através de um fluxo de comunicação bidirecional contínuo.

Pode-se afirmar que, se por um lado, as parcerias firmadas criarem valor de sustentabilidade, maior probabilidade de credibilidade e apoio do Estado poderão vir a ter (Lyakhov, et al., 2016). Por outro lado, o Estado ao assumir um modelo de gestão pública colaborativa, criará valor público contribuindo para o sucesso e sustentabilidade das parcerias (Fraczkiewicz-Wronka, et al., 2018).

Garantir a sustentabilidade dos projetos ou ações é considerada importante e por isso espera-se que as organizações sejam eficientes e eficazes no alcance de metas de longo prazo. Na verdade, a colaboração é vista como um pré-requisito para a sustentabilidade dos programas interagências (Hogue, 1993; Perkins, 2002; Peterson, 1991, *apud* Frey, et al., 2006), particularmente para os programas criados com o apoio de fontes de financiamento limitadas no tempo (Frey, et al., 2006).

Por norma, espera-se que as colaborações formadas para os fins de implementação de programas financiados permaneçam após o término do financiamento. No entanto, autores defendem que as colaborações entre organizações parceiras aumentam a probabilidade de continuar no programa de rede comunitária no futuro, considerando a confiança e credibilidade adquirida no processo de intervenção, ou seja, continuarem a ser financiadas pelos Programas ou fundos comunitários (Manning, et al., 2018). “Collaboration among public and nonprofit organizations, the alliance most typically seen by evaluators, has become a key issue in public administration research (Grubbs, 2000, *apud* Frey, et al., 2006)).

A par da importância de cariz sociopolítico, crescentemente, atribuída à colaboração entre organizações, surge o interesse em avaliar as interações estabelecidas entre os diferentes grupos e entidades envolvidas em programas assentes em subvenções ou outros financiamentos públicos. Quanto maior for o nível de colaboração entre as várias organizações tendencialmente haverá maior sucesso na parceria, das ações previstas e realizadas, obtenção de resultados e objetivos comuns traçados, bem como, da própria sustentabilidade dos projetos.

1.4.1. Avaliação de parcerias colaborativas

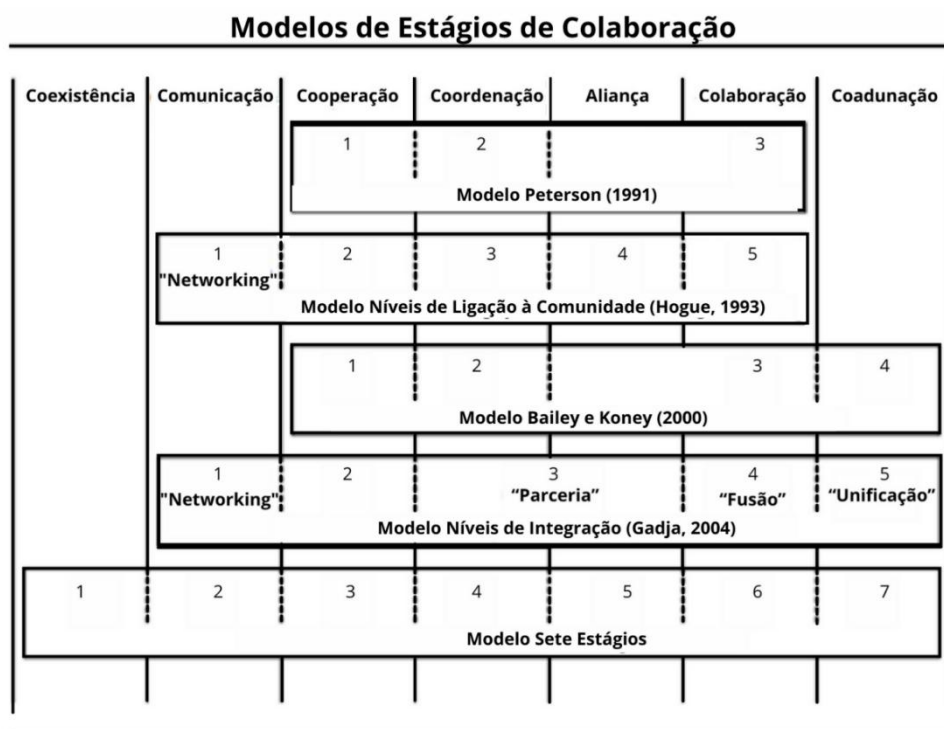
A colaboração entre organizações e respetiva avaliação da interação entre os atores das parcerias, tem sido alvo de interesse crescente, por parte de investigadores, por se considerar que os programas com baixo nível de colaboração ficam vulneráveis a cortes financeiros.

As respostas tradicionais dos modelos de gestão *top down*, baseadas em linhas verticais de comunicação, diferenciação de tarefas e supervisão hierárquica, com base em regras e regulamentos formais, podem ser obstáculos à colaboração desejada. Parcerias firmadas e motivadas podem fracassar devido à estrutura ou cultura das diferentes organizações, à confusão de papéis organizacionais ou expectativas de resultados diferenciados.

Neste sentido, surgem várias abordagens de estudo que defendem a relevância do tema da avaliação da colaboração inter-organizacional, no domínio da gestão de empresas, da saúde, educação, mas também na avaliação de alianças colaborativas entre o governo e organizações sem fins lucrativos.

As várias teses apresentam modelos de avaliação diferenciados centrados em diferentes níveis ou estágios de colaboração, correspondendo o nível mais baixo, a pouca ou nenhuma colaboração e o nível mais alto a colaboração total, ou mesmo, coadunação entre parcerias. Os modelos de avaliação da colaboração diferem no número de estágios/níveis, no alcance de cada um e ao nível de definições, mas apresentam características transversais e até comuns. Para melhor entendimento apresenta-se os Modelos de Estágios/níveis da colaboração (figura 1), através da qual é possível visualizar e comparar as várias abordagens, oferecidas na literatura, de estágios/níveis para a colaboração entre grupos e proposta no âmbito do estudo “Measuring Collaboration Among Grant Partners” (Frey, et al., 2006).

Figura 1 - Modelos de Estágios/níveis da colaboração



Fonte: Frey, et al., 2006. Tradução e elaboração própria.

Conforme os autores (Frey, et al., 2006) do quadro *supra*, explanam, Peterson (1991) no seu modelo propôs três estágios de interação: cooperação, coordenação e colaboração. Ainda que o próprio autor do modelo apresente os três tipos como estados distintos de interações entre organizações, na revisão de Gajda (2004) do modelo de Peterson, eles são apresentados como uma sequência contínua de três pontos. As categorias são diferenciadas com base no grau de autonomia dos membros associados a cada uma, através do Modelo de Níveis de Integração: *networking*, parceria, fusão e unificação. Hogue (1993) sugeriu cinco níveis no âmbito do vínculo comunitário, que se diferenciam ao nível do propósito da parceria, da tomada de decisão e natureza da liderança. Os cinco níveis que propõe são: trabalho em rede, cooperação, coordenação ou parceria, coalizão e colaboração. O modelo proposto por Bailey e Koney (2000) é composto por quatro etapas que terminam com a coadunação: cooperação, coordenação, colaboração e coadunação (o significado atribuído pelos autores é “ter crescido juntos”). Gajda (2004) sugere um modelo de integração composto por cinco etapas ordenadas:

networking, cooperação, parceria, fusão e unificação. As etapas diferem ao nível das tarefas e estratégias organizacionais, liderança e tomada de decisão, tipo e frequência de comunicação.

Os autores Frey, et al. (2006) incluem na sua apresentação de modelos a proposta de um quinto modelo composto por sete estágios – Modelo de Sete Estágios ou Seven Stage Model. Este modelo inclui um estágio prévio “coexistência”, admitindo que, embora grupos ou parcerias existam, possa não haver colaboração entre eles. Desta forma, os interessados em avaliar a colaboração podem incluir esta designada de pontuação mais baixa ou categoria de colaboração.

Para a avaliação da colaboração dos atores coletivos têm sido criadas ferramentas, algumas das quais convertidas em escalas de avaliação validadas nos seus países de origem e que permitem avaliar em diferentes áreas como parceria, participação, comunicação e confiança. Uma das mais reconhecidas é a Interagency Collaboration Activities Scale (IACAS) – criada na Universidade do Sul da Flórida, USA - que se trata de um questionário aplicado para medir as atividades colaborativas entre organizações, designadas de agências em quatro áreas; (a) Recursos Financeiros e Físicos, (b) Desenvolvimento e Avaliação do Programa, (c) Atendimento ao Cliente, e (d) Políticas colaborativas.

A avaliação dos processos colaborativos dos atores coletivos ganha destaque crescente neste panorama mundial através da criação e aplicação de modelos diferenciados e ferramentas de avaliação.

Considera-se, portanto, relevante proceder a avaliação destes mecanismos de network na esfera das políticas públicas implementadas pelo Estado Português.

II - PROBLEMA DE PESQUISA

Assistimos a uma importância, crescentemente reconhecida, da necessidade de firmação e gestão de parcerias, quer nas agendas Europeias, quer nacionais, enquanto reforço da resposta a um Estado de bem-estar. Sabendo que a Política Pública Programa Escolhas, promove a criação de redes locais de parceiros, apelando à responsabilização do local em favor do global, apraz analisar e estudar os processos, dinâmicas e resultados destas mesmas redes de parcerias, que dinamizam projetos locais de intervenção social. No entanto, o presente estudo prevê centrar-se na interação estabelecida entre as partes envolvidas num processo que se

prevê colaborativo. Assim, serão analisados os processos, dinâmicas e resultados das redes de parcerias que advêm da interação estabelecida.

As questões centrais foram levantadas, partindo dos critérios identificados, e sobre as quais se entendeu ser importante refletir para delimitação do problema de pesquisa: **1) Processos:** - Que entidades (públicas ou privadas) compõem a rede/Consórcio?;- Significado de pertencer a uma rede de parceiros (importância atribuída por cada parceiro da rede/Consórcio); - Existem contributos e ganhos por pertencer a essa rede? **2) Dinâmicas-** – A cogestão é colaborativa?; - Todas as organizações participam de igual forma na rede/Consórcio?; De que forma se concretiza a participação na rede?; - Como se concretiza a tomada de decisão? - A comunicação entre as organizações é eficaz? - Existem modelos de gestão, execução, monitorização e avaliação do conhecimento de todos os parceiros?; **3) Resultados** – Quais as limitações, potencialidades e resultados gerados no processo de interação da rede/Consórcio?; - Quais os pontos fortes e a melhorar na interação da rede/Consórcio? - Quais os contributos e pertinência da constituição de parcerias locais, enquanto estratégias de base territorial de suporte a uma política pública? (reflexo do investimento da Política Pública).

Considerando as questões *supra* o problema analítico central passará por analisar os processos, as dinâmicas e os resultados de Consórcios de projetos, que promovem a inclusão social, enquanto parcerias locais, constituídas ao abrigo de um programa governamental português: o Programa Escolhas.

2.1. Finalidades e Objetivos

Sendo intenção partir do estudo e análise em torno da pertinência da constituição de parcerias locais, enquanto estratégias de base territorial de suporte a uma política pública, a finalidade do presente projeto será analisar fatores intrínsecos na interação das parcerias (Consórcios), que se encontram integradas numa política pública, mas também o impacto dessa relação na gestão dos projetos, que dinamizam. Considerando que se trata de Consórcios, responsáveis por projetos financiados, será também a sustentabilidade um conceito a considerar.

Neste sentido, os objetivos traçados são os seguintes:

Objetivo Geral:

1. Analisar os processos, as dinâmicas e os resultados de redes de parceria emergentes na implementação dos projetos do Programa Escolhas.

Objetivos Específicos:

- 1.1. Descrever e compreender a génese da constituição e modelo(s) de organização dos agentes institucionais;
- 1.2. Identificar e compreender os pressupostos de relação entre os atores coletivos;
- 1.3. Identificar e compreender as potencialidades, as limitações ou constrangimentos, bem como, os resultados num processo colaborativo entre parceiros; e
- 1.4. Identificar e compreender as estratégias colaborativas planeadas/executadas para garantir a sustentabilidade dos projetos que dinamizam/executam.

III - MODELO DE ANÁLISE

Procedendo-se a análise teórica, mas também de resultados e dados empíricos, é intenção analisar fatores intrínsecos na interação das parcerias (Consórcios), que se encontram integradas numa política pública (Programa Escolhas), mas também analisar o impacto dessa relação na gestão dos projetos, que dinamizam.

Neste sentido, o propósito deste estudo é analisar os processos, as dinâmicas e resultados de Consórcios de projetos, que promovem a inclusão social, enquanto parcerias locais, constituídas ao abrigo de um programa governamental português: o Programa Escolhas.

No que concerne às Dimensões analíticas poderemos espelhar a intenção através de três Eixos de Intervenção, com as respetivas questões/intenções de pesquisa e variáveis a selecionar, conforme quadro, *infra*.

Quadro 1: Dimensões Analíticas

EIXOS	INFORMAÇÃO PRETENDIDA
I - GOVERNANÇA (Modelo do Programa Escolhas)	<ul style="list-style-type: none">- Reflexo do investimento da Política Pública, Programa Escolhas;- Efeitos na Governança;- Organização e envolvimento dos atores internos e externos (tendo em conta as diferentes partes interessadas/envolvidas: <i>stakeholders</i>) na concretização eficiente e eficaz dos resultados; e- Procedimentos e metodologias de gestão e de avaliação e monitorização das ações dos Consórcios.
II - GESTÃO (organização, planeamento e avaliação)	<ul style="list-style-type: none">- Rede de parceria: parceiros formais que compõe o Consórcio; parceiros informais e outros stakeholders (caso se analise trabalho em rede fora do Consórcio e importância);- Consórcio: Significado de pertencer a uma rede de parceiros (importância atribuída por cada parceiro da rede/Consórcio); Modelos de gestão e de avaliação; limitações e potencialidades nos processos colaborativos; implicação e participação; comunicação interinstitucional, e Adequação dos processos e instrumentos aos objetivos do programa Escolhas;
III - RESULTADOS E IMPACTO(S)	<ul style="list-style-type: none">- Resultados: Resultados e impactos gerados e quais os fatores diferenciadores da sua intervenção e respostas inovadoras de sustentabilidade futura.- Impacto organizacional: capacidade de trabalho em rede, organização da rede, e respostas inovadoras, concertadas, eficientes e eficazes, designadamente a necessidades específicas e emergentes;- Impacto contextual: influência do trabalho em rede no desenvolvimento local e/ou comunitário; transformações na relação com outras entidades e com a população; processos participados e colaborativos e contributos para os objetivos do Programa Escolhas.

IV - OPÇÕES METODOLÓGICAS

4.1. Contexto Empírico

4.1.1. O Programa Escolhas e a importância da intervenção em rede

O Programa Escolhas (PE) enquanto política pública é promovido pela Presidência do Conselho de Ministros e integrado no Alto Comissariado para as Migrações, sendo financiado: a) Por transferência de receitas gerais do Orçamento do Estado; b) Pelos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI), no âmbito do Portugal 2020 (Resolução do Conselho de Ministros 151/2018).

Criado em 2001, centra-se na promoção da “[...] inclusão social de crianças e jovens provenientes de contextos mais vulneráveis, particularmente de descendentes de migrantes e

de crianças e jovens ciganos/as, a igualdade, a não discriminação e o reforço da coesão social”. (Resolução do Conselho de Ministros 151/2018).

A Resolução do Conselho de Ministros nº 151/2018, que renova o Programa Escolhas para a designada 7.^a Geração, para o período de 2019 a 2020, enquadra o Regulamento do Programa Escolhas, que atualmente financia 103 projetos locais no território nacional, todos constituídos por parcerias designadas de Consórcios.¹

O Programa Escolhas sendo um modelo de medida pública segue um modelo próprio de governança, que se centra em quatro objetivos centrais:

1) alinhamento estratégico: tenciona que os projetos realizem intervenção no terreno tendo eixos de ação pré-definidos, modelos, prazos e modos de acompanhamento e avaliação pré-determinados;

2) compromisso com a eficácia: desenvolve um modelo muito controlado de acompanhamento da execução das atividades projetos no terreno, comprometendo, quer a equipa central de coordenação dos projetos, quer os projetos com o aprovado em sede de candidatura;

3) diminuição do risco e aumento da eficiência: desenvolve um modelo de acompanhamento e controlo, com relatórios e visitas aos projetos, tendo em vista aumentar a eficiência dos projetos e reduzir qualquer risco de desvio das trajetórias e dos orçamentos estabelecidos; e

4) sustentabilidade: incentiva o *empowerment* dos consórcios e dos técnicos, o fortalecimento das instituições locais e a ativação de capacidades e recursos dormentes nas comunidades. (Azevedo, et al., 2014).

“O PE tem vindo a consolidar um modelo misto de governança: existe uma componente fortemente centralizada, ao mesmo tempo que existe uma dinâmica de consórcios locais apoiada em permanência e numa lógica de capacitação, acompanhamento e avaliação. A “garantia de qualidade” (*quality assurance*) determina a existência destes dois polos de uma mesma linha de orientação estratégica.” (Azevedo, et al., 2014, p. 21).

O PE na sua 7.^a Geração Escolhas (2019-2020) estrutura-se em 3 áreas estratégicas divididas em 3 medidas: a) Medida I: visa contribuir para o sucesso escolar, redução do

¹Define-se por Consórcio: (latim *consortium*, -ii, associação, sociedade): União, Matrimónio; Agrupamento de empresas com operações em comum, obtido em 16 de junho de 2019, de Dicionário Priberam da Língua Portuguesa <https://dicionario.priberam.org/cons%C3%B3rcio>.

absentismo e abandono escolar, bem como para a formação e qualificação profissional; b) Medida II: Visa contribuir para a promoção do emprego e empregabilidade; c) Medida III: Visa contribuir para o desenvolvimento de atividades de âmbito comunitário, lúdico ou pedagógico, permitindo uma maior consciencialização sobre os direitos e deveres cívicos e comunitários (Resolução do Conselho de Ministros 151/2018). Rege-se ainda pelos princípios gerais: a) Planeamento Estratégico; b) Parcerias; c) Participação; d) Diálogo Intercultural; e) Mediação; f) Inovação (Resolução do Conselho de Ministros 151/2018).

No seu Decreto-Lei n.º 250/2015, de 23 de dezembro, o Programa reforça a importância do envolvimento de uma “rede de parceiros da sociedade civil, das instituições locais e empresariais”, de modo a “promover a empregabilidade dos jovens e contribuir para a aquisição de competências profissionais e/ou empreendedoras.”

Na Resolução do Conselho de Ministros n.º 151/2018, apela ao estabelecimento de parcerias públicas e privadas, que desenvolvam uma intervenção junto dos/as destinatários/as dos projetos, que integram e que disponham de competências específicas relevantes para as atividades propostas. No seu art. 5.º (Princípios Gerais) do cap. II do regulamento refere a relevância das parcerias: “os projetos deverão promover parcerias com outros projetos e/ou entidades que contribuam para a intervenção proposta no território do projeto, reforçando a complementaridade, a partilha, a articulação de recursos e a corresponsabilização pelas iniciativas, de forma a promover a sustentabilidade das ações”. As parcerias ou redes locais de parcerias são designadas de Consórcios. “Para além dos participantes que, mais do que “destinatários”, são, na verdade, os “atores” centrais da dinâmica Escolhas, chamamos rede local de atores à rede constituída pelos consórcios, pelas equipas técnicas e pelos dinamizadores comunitários.” (Azevedo, et al., 2014, p. 86).

A representação do Consórcio e de coordenação das atividades financiadas compete à entidade promotora e a gestão financeira à entidade gestora conforme descrito no art. 7.º do Regulamento do Programa Escolhas 7.ª Geração (Resolução do Conselho de Ministros n.º 151/2018). No art. 8.º - Consórcios - do mesmo documento legal, são ainda previstas as funções e obrigações das entidades que compõe os Consórcios, havendo a obrigatoriedade de um mínimo de quatro entidades e de uma entidade promotora e/ou gestora. O Acordo de Consórcio é um documento obrigatório em sede de candidatura e que prevê para além da identificação das entidades envolvidas (promotora, gestora e parceiras), “a duração do projeto, as responsabilidades e contributos de cada entidade no que se refere aos recursos financeiros,

humanos e materiais indispensáveis à execução do projeto, bem como, os mecanismos de decisão dentro do Consórcio e de acompanhamento do projeto”.

Ainda no mesmo art. 8.º é referida a obrigação do Consórcio assegurar os recursos de gestão administrativa e financeira do projeto, bem como as várias competências que são da sua responsabilidade, designadamente participar em momentos de tomada de decisão como nas reuniões de Consórcio dinamizadas pela entidade promotora do projeto, pelo menos de dois em dois meses.

No seu art. 24.º - Recursos Humanos – o PE obriga à figura do coordenador de projeto, que de entre as várias competências atribuídas, assume o papel de mobilizar e dinamizar o Consórcio Local.

Os modelos na gestão dos projetos apoiados pelo Programa Escolhas foram evoluindo acompanhando a realidade social e política. Se aquando a sua criação, em 2001, ainda que reconhecendo a necessidade de rentabilização de sinergias não havia uma cultura de parceria tendo sido adotado o modelo *top down* (de cima para baixo). Porém, este modelo não fomentava a integração desejada de todos os parceiros e nem sempre permitia dar resposta às especificidades dos contextos de intervenção. Assim, a partir de 2004 focaram a sua gestão no modelo *bottom-up* (de baixo para cima), um “modelo descentralizado, tendo por base processos participativos e de corresponsabilização dos diferentes actores locais” (Malhó, 2018, p.11). O modelo *bottom-up*, deu origem ao modelo de Consórcios locais, que ficam responsáveis pela criação, gestão, execução e avaliação dos projetos. Ainda que se manifeste uma resposta eficaz e ajustada, em 2010 o Programa Escolhas cria o próprio modelo de governação integrada que assenta nos 7P’S, que prevê “a distribuição do poder numa perspetiva horizontal e partilhada e que remete para o nível de corresponsabilização dos atores [...]”(Malhó, 2018, p.11). Os 7P’s englobam as seguintes dimensões: Parcerias, Pessoas, Público, Privado, Problemas, Potencialidades e Programa.

No que concerne aos sistemas de acompanhamento, formação e avaliação são “definidos oficialmente e a forma como são implementados, constitui um dos esteios fundamentais do modelo de gestão e coordenação do PE.” (Azevedo, et al., 2014, p. 91).

Assim, existe uma monitorização avaliação regular por parte da equipa central de coordenação do Programa Escolhas, que se define por rigorosa e pela proximidade aos projetos, sobretudo, através dos coordenadores/as de projeto.

“Este tipo acompanhamento permanente por parte da coordenação constitui mesmo uma das marcas do Escolhas, bem evidenciada no testemunho dos atores (equipas técnicas e consórcios) que fazem questão de salientar a importância da existência de orientações globais comuns, transmitidas de forma clara e acessível.” (Azevedo, et al., 2014, p. 91).

Assim, prevê no seu processo de avaliação que haja, por parte dos projetos, contributo para os designados Indicadores Globais, a saber: Sucesso escolar; encaminhamento para escola e formação profissional; encaminhamento para formação profissional, encaminhamento para emprego; integração em formação profissional, integração em emprego; integração de parceiros nas atividades desenvolvidas (número de parcerias informais); certificações no domínio das TIC; associações criadas; iniciativas empreendedoras criadas; e participantes que contribuam para a participação e cidadania.

Faz ainda parte da avaliação a componente de formação obrigatória contínua dirigida às equipas técnicas garantindo capacitação das equipas no tema da intervenção e inclusão social.

Para além da monitorização, designadamente através de visitas de acompanhamento e avaliação aos projetos *in loco*, a avaliação é concretizada através da apresentação de Planos Trimestrais de Atividades e de relatórios de execução de cariz semestral (Relatórios Intercalares) e anual (Relatórios Anuais), bem como, avaliação dos dossiers técnicos contabilísticos, os quais têm de ser aprovados em reuniões de Consórcio e assinados por todos os dirigentes das organizações parceiras. O Programa Escolhas utiliza como ferramenta de monitorização uma plataforma otimizada *on line* designada de AGIL, revelando inovação digital nos seus procedimentos de avaliação.

Através de um modelo de Governança intersectorial, de cogovernança e de Base Territorial / Local, o PE apela ao trabalho em rede, através da firmação de Consórcios (parcerias) locais, compostos por organizações públicas, privadas e semi-privadas, orientadas por um modelo de cogestão (gestão participativa e colaborativa), potenciando a inclusão social e o desenvolvimento local com fortes contributos para as metas nacionais e europeias ao nível da inclusão social.

4.2. Metodologia da Investigação

A questão social proposta foi operacionalizada à luz do paradigma interpretativo ou qualitativo. Para Denzin e Lincoln (1994, p. 4), a palavra qualitativa implica uma ênfase em processos e significados que não são examinados nem medidos rigorosamente, em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência. Para Bardin (1977) na análise qualitativa o que serve de informação “é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem que é tomado em consideração”. (Bardin, 1977, p. 21).

Assim, entende-se que esta abordagem qualitativa foi apropriada para a proposta de estudo que se apresenta, uma vez que se orienta por uma perspectiva mais interpretativa e construtivista, prevendo a análise de fenómenos específicos nos meios onde as interações se produzem naturalmente, não havendo lugar a controlo ou manipulação de variáveis, servindo sim para “ (...) interpretar e compreender os seus significados num dado contexto social” (Coutinho, 2018, p. 18).

A presente investigação está enquadrada no plano de investigação Estudo de Casos, sendo os casos as redes de parcerias firmadas no âmbito do Programa Escolhas e designadas de Consórcios.

4.3. Estudo de Casos – seleção da amostra

O estudo de caso apresenta vantagem na sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real e permite desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno (Dooley, 2002).

Nesta investigação partindo da questão/preocupação foi realizado o Estudo de Caso, sendo selecionados e conduzidos mais do que um caso de estudo. O Estudo de Caso foi Exploratório, por se entender que se irá estudar situações em que o fenómeno avaliado não prevê um único e claro conjunto de resultados, mas também devido à flexibilidade e informalidade que permite ao/a investigador/a. Com base na referência de Stake (1995) (Stake, *apud* Coutinho, 2018, p. 337), um Estudo de Caso Coletivo, isto é um “ (...) caso

instrumental, que se estende a vários casos para possibilitar pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenómeno, população ou condição.” (Coutinho, 2018, p. 338).

A amostra diz respeito a “um grupo de sujeitos ou objetos selecionados para representar a população inteira de onde provieram” (Charles, *apud* Coutinho, 2018, p. 89).

No processo de amostragem de um Estudo de Caso “não se estuda um caso para compreender outros casos, mas para compreender o caso” (Stake, *apud* Coutinho, 2018, p. 340), sendo assim, a constituição da amostra intencional (*purposeful sampling*).

No presente projeto o referente empírico, foram as parcerias locais, criadas como resposta ao Programa Escolhas, designadas de Consórcios. No âmbito na 7.^a Geração Escolhas, encontram-se a funcionar 103 projetos, em território nacional (cada um gerido por um Consórcio, correspondendo a 103 Consórcios): Norte- 30 projetos; Centro - 19 projetos; Lisboa - 36 projetos; Alentejo - 11 projetos, Algarve - 4 projetos, Regiões Autónomas - 3 projetos.

O estudo partiu da população/universo *supra* descrito para uma seleção criteriosa da amostragem:

a) Consórcios/parcerias que se encontrem constituídos/as e com projetos em funcionamento desde a 5.^a Geração Escolhas (2013 a 2015), mantendo o seu funcionamento na 6.^a Geração Escolhas (2016 a 2018) e na atual 7.^a Geração Escolhas (2019 a 2020); e

b) Consórcios/parcerias que se localizem na Zona Norte e Centro de Portugal.

A seleção da amostragem foi realizada em estreita articulação com a orientadora deste estudo e com equipa designada pelo Programa Escolhas. Devido ao historial de projetos que acompanham o Programa Escolhas, há alguns anos/gerações, e face à experiência já adquirida pelos seus Consórcios, foi entendimento, que deveriam ser alvo de estudo, beneficiários de financiamento desta política pública, desde a 5.^a Geração Escolhas (2013-2015) até à presente 7.^a Geração Escolhas (2018-2020). A delimitação da zona prende-se ao fator proximidade de localização residencial da investigadora e por se considerar que reúne as condições necessárias para fundamentar a presente proposta de investigação.

Assim, a amostragem foi pragmática e teórica, prosseguindo o processo de acordo com a relevância, sendo a seleção dos casos realizada, tendo por base os objetivos previamente estabelecidos, bem como os critérios previstos.

Seguindo a linha de Patton (1980, *apud* Coutinho, 2008, p. 340) a seleção da amostra foi não probabilística, por não ser possível conhecer, de antemão, que Consórcios seriam do estudo de caso, ainda que com critérios pré definidos, e por isso tratamos uma amostragem criterial.

Destaca-se de que neste projeto/estudo, ainda que se proponha que o tamanho da amostra seja mais do que um estudo de caso, o tipo de amostra não aleatória e criterial apresenta vantagens, no que concerne ao facto de a amostra estar adaptada ao estudo, no entanto poderá ter pouca representatividade.

A partir de lista disponibilizada pelo Programa Escolhas foi possível aferir que na Zona Norte e Centro são financiados nesta 7.^a Geração Escolhas (2018-2020) doze projetos que funcionam desde a 5.^a Geração Escolhas (2013-2015): Escolhe Vilar E7G (Vila Nova de Gaia); A Escolha é Tua E7G! (Rio Tinto – Gondomar); Raiz E7G (Porto); Geração Tecla E7G (Braga); EI E7G! (Fafe); Bué d' Escolhas E7G (Maia); Percursos (De)talhados E7G (Paços de Ferreira); Cercar-te E7G (Porto); Trampolim E7G (Coimbra) ; Espaço J E7G (Lousã); Matriz E7G (Fundão); e Agitana-te E7G (Ovar).

Foram endereçados convites a cinco Consórcios, tendo havido resposta positiva por parte de três. No entanto, devido à pandemia COVID 19, apenas foi possível realizar estudo com dois projetos, que serão os dois estudos de caso conduzidos e apresentados na presente tese.

4.3.1. Os casos de estudo: breve apresentação dos casos selecionados

Conforme seleção da amostragem ambos os casos de estudo localizam-se na zona Norte ou Centro de Portugal e são financiados pelo Programa Escolhas, pelo menos, desde a 5.^a Geração Escolhas (2013-2015) até à 7.^a Geração Escolhas (2019-2020).

No presente estudo, sendo cumpridos os princípios éticos do consentimento informado, da confidencialidade e do anonimato, os projetos alvo de investigação serão designados de Projeto X e Projeto Y.

O Projeto X é localizado num território rural com muitas características da realidade urbana e desenvolve ações integradas nas medidas I (Educação, Formação e Qualificação), II (Emprego e Empreendedorismo) e III (Dinamização Comunitária, Participação e Cidadania). Teve financiamento na 2.^a e 3.^a Geração Escolhas, com interregno na 4.^a Geração, voltando a ser financiado na 5.^a (2013-2015), 6.^a (2016-2018) e na atual 7.^a Geração Escolhas (2019-2020). O seu Consórcio é constituído por um total de oito organizações: duas IPSS (uma das

quais é a entidade promotora e gestora), pelo Município, Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ), Escola Profissional, Agrupamento de Escolas, Junta de Freguesia e uma Associação Empresarial.

O Projeto Y localiza-se num bairro com características sociais na área oriental de uma cidade. As suas ações incidem sobre duas das três áreas estratégicas previstas pelo Programa Escolhas: I (Educação, Formação e Qualificação) e III (Dinamização Comunitária, Participação e Cidadania). O seu Consórcio é constituído por um total de nove organizações: Uma IPSS (entidade promotora e gestora); Agrupamento de Escolas; CPCJ; Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ, I.P.); três Fundações; Junta de Freguesia e uma Associação Desportiva.

Assim, os casos em estudo são compostos por duas redes de parceria, ou seja, Consórcios locais, num total de dezassete organizações públicas, privadas e da economia social/terceiro sector.

4.4. Técnicas de Recolha de Dados

A recolha de dados baseou-se no princípio do pluralismo metodológico que defende a utilização de diversas técnicas qualitativas de recolha de dados, sendo considerada a triangulação de dados, ou seja houve o cuidado de combinar um ou mais pontos de vista, fontes de dados, abordagens ou modelos teóricos de forma a se construir “[...] uma estratégia capaz de acrescentar rigor, amplitude e profundidade à investigação” (Denzin & Lincoln, *apud* Coutinho, 2018, p. 239).

Relativamente aos procedimentos para recolha de dados procedeu-se a análise documental, aplicação de entrevistas semiestruturadas, bem como, foram dinamizados dois *focus group* e aplicados inquéritos por questionário, tendo sido cumpridos os princípios éticos do consentimento informado e da confidencialidade, e garantido o anonimato, mas também prevista a devida autorização ao abrigo da Regulamentação Geral de Proteção de Dados (RGPD) (*vide* apêndice A).

Desta forma, a postura metodológica no processo de investigação da presente proposta de estudo, abordou uma lógica indutiva, procedendo-se a recolha de dados com o intuito de detetar regularidades, que apoiem na fundamentação das generalizações, tendencialmente amplificadas no decurso da investigação (Coutinho, 2018).

4.4.1. Pesquisa e Análise Documental

A pesquisa documental refere-se à obtenção de dados, através de documentos e é realizada com o principal objetivo de extrair informações para compreensão do fenómeno em estudo. De acordo com Flick, (2009) é possível pesquisar e analisar documentos como estratégias metodológicas complementares a outros métodos (Flick, 2009, pp.21 e 22).

A pesquisa documental, embora utilize como objeto de investigação o documento, tal como no processo de pesquisa bibliográfica, não se refere ao mesmo procedimento metodológico. Enquanto na pesquisa bibliográfica se utilizam as designadas fontes secundárias, por se tratar de pesquisa de documentos analisados e publicados (*e.g.* livros, manuais, vídeos,...). As fontes secundárias são interpretações e avaliações de fontes primárias. Já na pesquisa documental recorre-se a fontes primárias, isto é, documentos sem tratamento analítico (*e.g.* relatórios, atas, gravações,...).

“A técnica documental vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor. [...] é uma das técnicas decisivas para a pesquisa em ciências sociais e humanas”. (Helder, 2006, pp. 1, 2).

Poder-se-á classificar a pesquisa documental como um método não intrusivo, sendo possível distinguir os registos consecutivos (produzidos para documentar processos administrativos) dos registos privados episódicos (produzidos ocasionalmente) (Flick, 2009).

Para se proceder a pesquisa documental dever-se-á escolher quais os tipos de documentos e definir a amostra representativa de cada tipo de documento a utilizar.

Neste sentido, apresenta-se a classificação das fontes de documentação utilizadas no âmbito da presente investigação (*vide* quadro 2 – Classificação das fontes de documentação), através da qual é possível analisar o tipo de documento, descrição e respetivas fontes utilizadas antes e no decurso da presente investigação.

Quadro 2 – Classificação das fontes de documentação

Tipo de documento	Descrição	Fontes
Estatísticos	Recolha de registos estatísticos, com recurso a fontes adequadas aos propósitos da pesquisa e para entendimento global do contexto de intervenção dos projetos.	- Relatórios finais do Programa Escolhas da 5. ^a e 6. ^a e da 7. ^a Geração Escolhas. - Publicações do Programa Escolhas sobre parcerias/Consórcios. - Indicadores Globais do programa Escolhas.
Organizacionais	Recolha de registos dos projetos de acesso fechado (não acessíveis a terceiros); restrito (acessíveis apenas por um grupo), de arquivo aberto (todos têm acesso em apenas um arquivo) e público aberto (publicado e acessível a qualquer parte interessada).	- Documentos que apoiaram no entendimento do contexto de intervenção dos projetos, da constituição das equipas, dos Consórcios, bem como sobre os objetivos, metas e resultados propostos e alcançados. Pesquisa de <i>websites</i> e redes sociais.
Comunicação	Registos de comunicação em massa.	- Jornais, revistas, programas de rádio e de televisão, entre outros de relevância.

A análise documental é um “procedimento para a compreensão da realidade social e produção de conhecimento por meio da análise de variados tipos de documentos” (Kripka, et al., 2015, p. 55).

Análise Documental de Conteúdo foi o método de análise aplicada no presente estudo. Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é descrita como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. (Bardin, 1977, p. 42).

A pesquisa, leitura e análise de fontes documentais revelaram-se fundamentais para entendimento global ao nível da política pública Programa Escolhas, mas sobretudo do contexto local, realidade social de intervenção dos projetos, das parcerias que compõem o Consórcio e missão a que se propõe cada projeto.

Foi através desta pesquisa que foi possível proceder a um enquadramento a Política Pública Programa Escolhas, bem como dos projetos X e Y e respetivos Consórcios.

Esta ação foi preliminar às entrevistas focalizadas, entrevistas semi-estruturadas e aplicação de inquéritos por questionário.

4.4.2. Entrevistas Semi-Estruturadas

As entrevistas possibilitam “a obtenção de informação através de questões que são colocadas ao inquirido pelo investigador. As questões a colocar podem ser abertas, fechadas, ou uma mistura de ambas” (Coutinho, 2018, p. 141).

Para a obtenção de respostas relacionadas com perceções e significados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em que os entrevistados exprimem as próprias perceções sobre uma realidade ou acontecimento, sobre as leituras que fazem das suas experiências (Flick, 2009, p. 29).

Para a sua preparação foi elaborado um guião de entrevista (*vide* Apêndice B), de acordo com a análise bibliográfica e documental realizada previamente. Na sua construção foram consideradas as dimensões analíticas e respetivos eixos de intervenção propostos para a investigação: Governança, Gestão, Resultados e Impactos.

O guião de entrevista foi aplicado aos dirigentes ou representantes das entidades dos Consórcios. Este documento foi dividido em três Blocos: 1) Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado; 2) Opinião do/a entrevistado/a sobre o sentido de pertença ao Consórcio, tendo em conta a cultura e papel da organização sobre: os processos de relação e colaboração na tomada de decisão, execução e avaliação das ações; as diversas culturas organizacionais implícitas num processo de cogestão (gestão participativa e/ou colaborativa); 3) Opinião do/a entrevistado/a sobre as mudanças organizacionais e sociais e 4) Opinião do/a entrevistado/a sobre a política pública Programa Escolhas.

Para além das questões centrais foram ainda previstas questões subsidiárias e registam-se momentos em que foram colocadas outras questões que não constavam no guião de entrevista no sentido de reencaminhar a entrevista para os objetivos da investigação.

No presente estudo foram realizadas entrevistas presenciais e individuais semi-estruturadas a cinco dirigentes/representantes de entidades que compõem os Consórcios do projeto X e Y: uma Câmara Municipal, um Agrupamento de Escolas, uma Comissão de Proteção de Crianças e Jovens (CPCJ), uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) e uma Fundação.

As entrevistas registam uma duração média de uma hora e foram gravadas em registo áudio para a obtenção de um registo naturalista dos acontecimentos, com a garantia do anonimato já *supra* mencionado no ponto 4.2. do presente documento.

Antes de se proceder a análise conteúdo foram transcritas e devolvidas, via e-mail, aos informantes que confirmaram e atestaram a informação recolhida.

Através da construção da sinopse das entrevistas (vide Apêndice C) foi possível enquadrar nos três Eixos de Análise: Governança; Gestão; e Resultados e Impacto - as problemáticas identificadas:

I - Governança: tipo de organização; origem da parceria; importância da parceria; prioridades e metas no acordo de parceria; estabelecimento de relações de parceria tendo em conta diferentes tipos de culturas organizacionais; método(s) de acompanhamento e avaliação do Programa Escolhas aos Consórcios; Contributo para os objetivos e indicadores Globais do Programa Escolhas; Recomendações ao Programa Escolhas.

II – Gestão: Colaboração Interinstitucional; Relação entre organizações do Consórcio; Participação; Tomada de Decisão; Comunicação; Recursos; Redes informais.

III – Resultados e impacto: Mudanças e melhoria de resultados na organização; Principais resultados e impactos gerados com a intervenção do projeto; Principais constrangimentos na intervenção do projeto; Resultados influenciados por o Projeto intervir desde a 5.^a Geração Escolhas; Sustentabilidade.

A análise tipológica considera-se na metodologia qualitativa “uma das operações mais correntes e das mais praticadas quer nas ciências sociais, quer nas ciências experimentais”.(Didier Demazière e Claude Dubar, *apud* Guerra, 2006, p. 77).

Assim, as informações recolhidas foram classificadas segundo critérios considerados de relevância, partindo-se para a análise de construção de tipologias por semelhança, que “consiste e reagrupar os critérios de proximidade de conteúdo (os sujeitos, os fenómenos, as opiniões, etc.) em agrupamentos exclusivos, isto é, as dimensões não são cumulativas.” (Guerra, 2006, p. 78)

Neste sentido, apresentam-se as dimensões de análise por cada Eixo, bem como, os itens de acordo com os critérios de proximidade identificados no quadro *infra* (Quadro 3 – Tipologia de Formas e Práticas de Redes de Parcerias por Eixos de Análise), os quais serão analisados e discutidos no Capítulo V – Apresentação e discussão de resultados.

Quadro 3 – Tipologia de Formas e Práticas de Redes de Parcerias por Eixos de Análise

Eixos	Dimensões	Subdimensões	Itens
I- GOVERNANÇA	PROCESSOS	Tipo de organização	<ul style="list-style-type: none"> - Entidade Oficial Não judiciária com Autonomia Funcional. - Públicas. - Instituição Particular de Solidariiedade Social. - Fundação.
		Origem da parceria	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de redes é algo natural no território. - Entidade promotora tem a iniciativa de convidar organizações para integrar a parceria/Consórcio. - É política da organização alargar a rede de contatos e participar em projetos de cariz social. - Interesse da organização em ser parceira da entidade promotora do projeto.
		Importância da parceria	<ul style="list-style-type: none"> - Obtenção de Financiamento Público, sem o qual não seria possível desenvolver o projeto. - Ter respostas a problemas sociais emergentes com Recursos Humanos Especializados. - O Consórcio/rede de parceria trabalha na área de atuação da organização facilitando a intervenção da mesma.
		Prioridades e metas no acordo de parceria	<ul style="list-style-type: none"> - Não é realizada nenhuma exigência ou contratualização de metas pela organização. - A organização não define prioridades uma vez que a ideia de pertencer ao Consórcio é a organização contribuir com algo prevendo a troca de contributo do projeto.
		Estabelecimento de relações de	<ul style="list-style-type: none"> - Ser público ou privado não é fator influenciador.

		<p>parceria</p> <ul style="list-style-type: none"> - A entidade promotora e gestora tem maior responsabilidade. - Culturas diversificadas criam cultura de rede que propicia uma complementaridade em termos de respostas. - Meio pequeno facilita conhecimento entre organizações e o reconhecimento da área de atuação de cada uma.
		<p>Método(s) de acompanhamento e avaliação do Programa Escolhas aos Consórcios</p> <ul style="list-style-type: none"> - É positivo. - Faz reuniões de acompanhamento. - Grande e boa monitorização às equipas do projeto - Com os parceiros (que não são entidade promotora ou gestora) não há articulação direta.
		<p>Contributo para os objetivos e indicadores Globais do Programa Escolhas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preocupação do Consórcio em responder aos objetivos e indicadores globais. - Há determinadas ideias e temas trabalhados e pensados em função do que tem de ser cumprido. - O Consórcio contribui para os indicadores.
		<p>Recomendações ao Programa Escolhas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menos burocracia. - Mais visitas de terreno, reduzir o número de evidências e número de relatórios, simplificar para as pessoas que estão nos projetos tenham mais disponibilidade para trabalhar. - Reforçar a possibilidade de chegar a outros sítios no país onde não existe o PE. - Uma parte do orçamento ser suportada com o contributo dos participantes através do pagamento de uma percentagem de algumas atividades.
		<p>Colaboração Insterinstitucional</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe colaboração interinstitucional. - Deveria haver uma colaboração mais forte e mais articulação entre as organizações do Consórcio. - Através da rede são geradas respostas a problemas emergentes identificados no território. - Necessidade de mais tempo para refletir sobre os papéis das organizações e criação de momentos fora das reuniões de Consórcio para fazer maturação em

II - GESTÃO	DINÂMICAS		rede.
		Relação entre organizações do Consórcio	<ul style="list-style-type: none"> - Empatia. - Participação ativa nas reuniões. - Confiança. - Relação pacífica entre organizações. - Produtividade. - Dinamismo.
		Participação igualitária das organizações	<ul style="list-style-type: none"> - Vontade coletiva de contribuir para a solução de problemas identificados. - Escassos Recursos Humanos nas organizações limita disponibilidade para participação mais ativa na rede. - Há organizações que participam mais, pela natureza da própria entidade, por aquilo que a entidade tem para oferecer e pelas necessidades que o projeto apresenta.
		Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> - Realizada em Reuniões de Consórcio. - Não é por voto, mas sim por Consenso ou pelo menos pela decisão da maioria.
		Comunicação entre a rede de parcerias	<ul style="list-style-type: none"> - Realizada em Reuniões de Consórcio; via correio eletrónico, telefone ou redes sociais. - Realizada com transparência e facilitada pelo/a coordenador/a de projeto.
		Redes Informais	<ul style="list-style-type: none"> - Existem parceiros informais associados ao desenvolvimento das atividades do projeto. - Outras organizações são convidadas a associarem-se às atividades desenvolvidas no decorrer de implementação do projeto. - O facto de a legislação obrigar a ir procurar parceiros à comunidade a determinadas organizações influencia a dinâmica de integrar outras parcerias.
		Mudanças e melhoria de resultados na organização por pertencer ao Consórcio	<ul style="list-style-type: none"> - Existe impacto na organização. - Tentativa de que haja influência mútua na mudança e melhoria de resultados. - As mudanças existem devido à intervenção

III – RESULTADOS	LIMITES E POTENCIALIDADES		<p>realizada, mas nem sempre o reconhecimento é atribuído à intervenção do projeto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afere-se através do efeito multiplicador da parceria, por um lado, e o reconhecimento da comunidade por outro. - O impacto maior é que conduz à criação de outros projetos. - Não existe mudança ou melhoria de resultados na organização eventualmente devido à pouca articulação desta nas ou com ações do projeto.
		Principais resultados e impactos gerados com a intervenção do projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade de Vida da comunidade. - Aquisição de competências transversais facilitadoras de inclusão social. - Ocupação, orientação e encaminhamento. - Atividades de Educação Não Formal, que vão ao encontro das aspirações das crianças e jovens. - Intervenção de proximidade facilita assumir compromisso e responsabilidade de cumprir o mesmo perante os técnicos. - Sucesso Escolar e Sucesso Desportivo.
		Principais constrangimentos na intervenção do projeto	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamento reduzido condiciona a contratação de mais técnicos especializados e consequentemente o alargamento da intervenção a mais participantes. - Desvalorização das oportunidades, por parte da comunidade, por as atividades serem de acesso totalmente gratuito. - Oferta alargada de atividades diferenciadas no território limita a participação de alguns potenciais beneficiários.
		Resultados influenciados por o Projeto intervir desde a 5.ª Geração Escolhas	<ul style="list-style-type: none"> - Maturidade do projeto e equipa técnica, que têm mais preparação e perspetiva de intervenção mais sólida. - Conhecimento mais aprofundado da realidade, conduz a melhores resultados. - Permite criar uma identidade e uma identificação. - Dá credibilidade ao projeto. - Quando ocorre mudança de equipas limita a evidência de resultados imediatos a cada Geração.
			<ul style="list-style-type: none"> - O Programa Escolhas a cada Geração obriga ao encerramento e apresentação de um novo projeto

		Sustentabilidade	<p>sendo porém, que as respostas devem ser continuadas de uma Geração para a outra.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O Consórcio não tem capacidade financeira para dar resposta de continuidade às ações do projeto, bem como o território não tem capacidade para se organizar e dar as respostas que o Programa Escolhas oferece. - Findo o financiamento o Consórcio não tem capacidade para assegurar as atividades de igual forma ou substituir a sua área de atuação. - Em projetos desta natureza e no território em que atua é muito mais vantajoso trabalhar em parceria para garantir sustentabilidade. - É prevista haver análise em Consórcio para avaliar o contributo que cada um oferece e perceber se é possível manter uma estrutura integrada de resposta no futuro (após <i>terminus</i> do financiamento).
--	--	-------------------------	---

4.4.3. *Focus Group* – Entrevista focalizada com parceiros dos Consórcios

A aplicação de ferramentas de diagnóstico participativo como *Focus Group*, grupos focais ou entrevista focalizada de grupo, considera-se de extrema relevância para o presente estudo, conforme explanação *infra*.

“O uso de metodologias participativas desempenha, inegavelmente, um papel importante no processo de diagnóstico, planeamento, ação e avaliação das políticas públicas mas também nos processos de intervenção social.” (Ferreira, et al., 2016, p.8).

Através da dinamização dos *focus group* a intenção foi criar momentos, com grupos, no caso em apreço, com os Consórcios/parcerias, e “explorar percepções, experiências ou significados de um grupo de pessoas que têm experiência ou conhecimento em comum (..)” (Kumar, 2011, *apud* Coutinho. p. 143), sobre a situação ou tema em análise.

Considera-se uma importante ferramenta para a recolha de dados, que permitiu (re)direcionar a intenção de investigação e mesmo proceder a uma análise holística.

Para o estudo em apreço foi construído um guião das sessões aplicadas com os Consórcios onde são previstos os objetivos e questões focalizadoras (vide Quadro 4 - Guião da Sessão de Grupo Focal (*Focus Group*)), bem como se procedeu a um Plano das sessões dinamizadas (vide Apêndice D – Plano de Sessão *Focus Group*).

Quadro 4 – Guião das Sessões *Focus Group*

Objetivos	Questões focalizadoras
<p>Compreender os significados construídos pelos parceiros no que se refere a:</p> <p>1. Pertencer a uma rede de parceria/Consórcio</p>	<p>“Qual a importância de pertencer ao Consórcio?”</p> <p>(Avaliar a parceria: o que é que se pretende com a parceria?; Potencialidades e limitações de pertencer a uma rede de parceria?).</p>
<p>2. Influência do trabalho em rede no desenvolvimento local e/ou comunitário</p>	<p>-“ Que mudanças se verificaram em consequência da existência da rede de parceiros/Consórcio?”</p> <p>(Quais os resultados e impactos gerados?; Quais os fatores diferenciadores da sua intervenção?; Quais as respostas inovadoras de sustentabilidade futura?).</p>
<p>3. Colaboração no processo de cogestão de um projeto de intervenção social</p>	<p>-“Como se tem envolvido e participado a parceria/Consórcio no processo colaborativo de decisão, execução, monitorização e avaliação?”</p> <p>(Como se relacionam para alcançar os objetivos a que se propõem? Quais os pontos fortes e a melhorar no processo de cogestão do projeto? Como colaboram na procura de estratégias de resposta a constrangimentos e obstáculos na intervenção?).</p>

Foram realizadas duas sessões de *focus group*, uma com cada um dos Consórcios, ou seja, com o projeto X e com o projeto Y.

No *focus group* dinamizado com o Consórcio do projeto X esteve presente uma moderadora (investigadora), responsável pela promoção e interação entre os/as participantes, e uma observadora voluntária e externa à investigação com o objetivo de auxiliar na condução do grupo, observar as interações grupais, registando impressões verbais e não-verbais, sintetizando e registando todas as informações. Foi realizado na sede do projeto X, registou cinco intervenientes, quatro dirigentes/representantes de organizações do Consórcio e o/a coordenador/a de projeto. Teve a duração de 1 hora e 08 minutos.

No *focus group* dinamizado com o projeto Y esteve presente uma moderadora (investigadora), não sendo possível estar presente um/a observador/a. Foi realizado na sede do projeto Y e registou quatro intervenientes, dirigentes/representantes de organizações do Consórcio e o/a coordenador/a tendo a duração de 54 minutos.

Assim, combinando entrevista e observação, com protocolo semelhante ao da entrevista semi-estruturada, foram colocadas perguntas pré determinadas, estando presentes, na fase de

execução desta dinâmica, um/a moderador/a e um observador/a (apenas em um *focus group*), garantindo um registo fidedigno, designadamente, com recurso a gravação áudio da sessão, devidamente autorizado através de Consentimento Informado.

Por forma a garantir a qualidade do estudo as notas registadas do *focus group* foram devolvidas aos participantes para que procedessem a eventuais correções, sendo confirmada concordância para se avançar no estudo.

Após transcrição dos *focus group* procedeu-se à criação de uma grelha de sinopse (*vide* Apêndice E) e a partir desta à análise categorial dos resultados possibilitando responder aos objetivos desenhados para a metodologia aplicada, bem como às questões focalizadoras propostas. Assim, as informações recolhidas foram classificadas segundo critérios considerados de relevância, partindo-se para a análise de construção de tipologias por semelhança, seguindo a metodologia já explanada no ponto dedicado às entrevistas do presente documento.

A análise foi construída tendo em conta as seguintes dimensões: limitações e potencialidades de pertencer a uma rede de parcerias/Consórcios e resultados gerados no âmbito da rede de parceria firmada (*vide* Quadro 5 – Limitações, Potencialidades e Resultados das Redes de Parceria).

Quadro 5 – Limitações, Potencialidades e Resultados das Redes de Parceria

Dimensões	Subdimensões	Itens
LIMITAÇÕES	Estrutura Social e Política	- Oportunidades de financiamentos desajustadas à realidade/território. - Necessidade de melhor gestão externa do financiamento.
	Financiamento	- Insuficiência de recursos financeiros e consequentemente humanos e físicos para desenvolvimento de todas as acções necessárias de resposta a problemas emergentes do território.
	Multitarefa/Tempo	- Multitarefa e multicompromissos com vários projetos e atividades, por parte dos representantes das parcerias, reduz tempo e disponibilidade, condicionando a participação ideal na rede/Consórcio.
	Envolvimento	- Necessidade de maior envolvimento dos parceiros em atividades do projeto. - A priorização das responsabilidades dos parceiros tende a não ser o projeto. - Mesmo sem envolvimento efetivo dos parceiros o projeto apresenta resultados.
POTENCIALIDADES	Colaboração	- Trabalhar em rede permite conjugar esforços entre os diferentes organismos e rentabilizar os recursos de cada um em prol de um objetivo comum. - Meio mais facilitador do que trabalhar isoladamente. - Troca de sinergias e de conhecimento facilitadoras no encontro de respostas a problemas ou obstáculos partilhados pela equipa do projeto.
	<i>Networking</i>	- Espaço de networking que pode levar ao surgimento de outras parcerias. - Encontro de respostas a problemas específicos das organizações fora do âmbito do projeto.
	Proximidade geográfica	- Proximidade física das organizações facilita a relação e comunicação entre organizações.
	Gerações Escolhas	- Relação de confiança e segurança firmada devido a um trabalho entre organizações ao longo de vários anos (Gerações Escolhas).
RESULTADOS	Desenvolvimento comunitário	- Contributo para o desenvolvimento do território e capacitação das pessoas. - Projetos geradores de mudança no território.
	Projetos de Vida de crianças e jovens	- Inclusão Social. - Aumento da auto-estima e confiança através da ocupação saudável dos tempos livres. - Criação de oportunidades pelos projetos e desenvolvimento de competências.

De forma a aprofundar o estudo em torno da colaboração no processo de cogestão de redes de parceria / Consórcios foi ainda analisada esta proposta ao nível das seguintes dimensões: Pontos Fortes e Pontos a Melhorar nos processos, dinâmicas e resultados das redes de parceria/Consórcios (*vide* Quadro 6 - Colaboração no processo de cogestão de Redes de Parceria).

Quadro 6 – Colaboração no processo de cogestão de Redes de Parceria

PONTOS FORTES	Diferentes naturezas e culturas organizacionais da rede/Consórcio	<ul style="list-style-type: none"> - Diferentes organizações representadas com importância local e nacional. - Diferentes organizações facilitam respostas diferenciadas e capacidade de resposta mais abrangente do que se as organizações funcionassem isoladamente e fechadas sobre si próprias.
	Confiança	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança no Projeto e na equipa técnica. - Os parceiros são representados por pessoas que reconhecem, atestam e validam que a intervenção desenvolvida pela equipa e projeto é positiva e nunca se recusaram a assinar documentos oficiais do projeto.
	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação positiva entre parceiros. - A comunicação é facilitada pela confiança existente entre organizações.
A MELHORAR	Participação	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os parceiros participam, mas uns participam mais do que outros. - A participação presencial em reuniões revela-se importante para facilitar a partilha no imediato das ações que cada organização desenvolve, conhecendo melhor a sua missão e ação e aproveitando mais o potencial de cada organização nas respostas a problemas ou obstáculos do projeto. - Tendência de apelar aos resultados positivos do projeto pode ser um fator influenciador da reduzida participação ou fraca assiduidade nas reuniões de Consórcio
	Rentabilização de potencialidades das organizações	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e reflexão mais profunda dos contributos efetivos que cada organização poderá dar para o desenvolvimento do projeto. - Adequação dos projetos, que cada organização desenvolve, ao projeto financiado pelo Programa Escolhas.
	Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> .- Há dependência financeira do Programa Financiador (PE) para garantir continuidade da intervenção tal como é executada com o apoio do mesmo. - Mais envolvimento dos parceiros facilitaria a realização de projetos, na área da cultura ou do desporto, de voluntariado ou financiados por um dos parceiros, replicando, escalando o modelo criado.

Assim, é entendimento que através dos *focus group* foi possível recolher e tratar dados de relevância que permitem à investigadora identificar fatores positivos e menos favoráveis nos processos, dinâmicas e resultados das redes de parceria, bem como, proceder a reflexão mais pormenorizada em torno dos pontos fortes e a melhorar em processos colaborativos de redes de parceria. A análise mais aprofundada e discussão dos resultados terá lugar no capítulo V – Apresentação e discussão de resultados.

4.4.4. Questionários

O método de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário, por administração direta, para permitir o máximo de liberdade possível, no seu preenchimento aos inquiridos (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A intenção inicial desta investigação seria aplicar uma escala de avaliação de colaboração das redes de parcerias/Consórcios do Programa Escolhas. Porém, não existindo uma escala validada em Portugal para o efeito, foi criado e aplicado um questionário que permitisse, através do cruzamento de variáveis, analisar implicação ao nível da colaboração por parte das organizações.

Recorre-se ao questionário quando existe a intenção de “inquirir um grande número de pessoas no sentido de caracterizar os traços identificadores de grandes grupos de sujeitos...” (Coutinho, 2018, p. 139). Este instrumento é associado a planos de investigação de cariz quantitativo.

O questionário foi remetido em formulário de papel com recurso a e-mail e por via dos coordenadores de projeto, a todos os dezassete dirigentes ou representantes dos Consórcios dos projetos X e Y, casos de estudo da presente investigação. Foram também entregues em mãos nas sessões de *Focus Group*/grupos focais dinamizadas.

O questionário produzido, em formato de papel, apresentou trinta e oito questões fechadas, diretas, com recurso a escala ordinal do tipo Likert com séries de 5 proposições, e escalas de medida: 1) Discordo completamente; 2) Discordo; 3) Não concordo, nem discordo; 4) Concordo; 5) Concordo completamente.

Conforme se poderá analisar o questionário apresentou trinta e oito questões fechadas sendo a sua construção influenciada por ferramentas de avaliação de colaboração a organizações como a já referida escala Interagency collaboration Activities Scale (IACAS), mas também a Collaboration Survey, a Level of Collaboration Scale e a IDEA Partnership

Success Rating Scale. Apraz referir que nenhuma destas escalas se encontra validada em Portugal.

Dos dezassete questionários, oito inquiridos deram resposta sendo apresentados o tipo de organização que representa e a sua função na mesma sistematizados no quadro 7 – Tipo de organização e função do inquirido:

Quadro 7 – Tipo de organização e função do inquirido

Questionário	Tipo de organização	Função na organização
1	Pública	Adjunta/o de Diretor
2	Administração Pública	Técnico/a Superior
3	Associação Desportiva	Presidente
4	Entidade Oficial Não judiciária com Autonomia Funcional	Presidente
5	Administração Pública	Técnico/a Superior
6	Instituição Particular de Solidariedade Social	Coordenador/a Técnica
7	Fundação	Gestor/a de Projetos
8	Entidade Oficial Não judiciária com Autonomia Funcional	Técnico/a Superior

Não sendo a amostra de questionários suficiente para se partir para uma avaliação quantitativa, servem os questionários aplicados para reforçar a investigação qualitativa dirigida no presente estudo e confrontar dados relevantes que apoiem na resposta à questão central da presente investigação.

A análise e tratamento dos dados foram realizadas, tendo em conta a amostra (N=8) e o número de casos (n), correspondente ao número de indivíduos que responderam à mesma questão. As questões e respetiva frequência de respostas sistematizadas são apresentadas no Quadro 9 – Síntese de Resultados dos Questionários, sendo necessário para a devida leitura recordar a escala aplicada:

- 1) Discordo completamente
- 2) Discordo
- 3) Não concordo, nem discordo
- 4) Concordo
- 5) Concordo completamente

Quadro 8 – Síntese de Resultados dos Questionários / Frequência de respostas

Questões	1	2	3	4	5
(1) A organização participa com frequência em projetos ou atividades colaborativas.				4	4
(2) A colaboração com outras organizações ou projetos contribui para o sucesso dos resultados da organização.				3	5
(3) As parcerias são firmadas através de acordos formais escritos.			2	4	2
(4) O clima social político e económico influencia a decisão de integrar redes de parceria.	1	1	1	4	1
(5) A organização tem historial de trabalho colaborativo, com outras organizações desta rede/Consórcio Escolhas, no âmbito de outras ações e projetos já desenvolvidos.	1			2	5
(6) A organização partilha o financiamento do Programa Escolhas com outras organizações da Rede.	3	1	2	2	
(7) A organização partilha recursos e informação com a Rede/Consórcio.			3	3	4
(8) A organização investe demasiado tempo e esforço no exercício da colaboração nesta Rede/Consórcio.	2	3	2	1	
(9) A organização contribui com apoio financeiro para o desenvolvimento do projeto.	3	3	1	1	
(10) A organização contribui com recursos Humanos no desenvolvimento de atividades previstas em Plano de Ação do Projeto.	1		1	5	1
(11) A organização contribui com recursos materiais ou outros para desenvolvimento de atividades previstas em Plano de Ação do Projeto.	1	1	1	5	
(12) A organização beneficia em estar envolvida na rede de parceria/Consórcio.				1	7
(13) A organização desenvolveria isoladamente (sem o Consórcio) o projeto de igual forma e com a mesma qualidade de intervenção.	6	2			
(14) Os resultados da intervenção do projeto são positivos porque existe uma intervenção em rede concertada entre diferentes organizações.				4	4
(15) As entidades e pessoas envolvidas na Rede partilham da mesma visão sobre a finalidade e objetivos do projeto.			3	4	1
(16) As regras de participação na Rede/Consórcio estão bem definidas.			1	5	2
(17) A organização cumpre com os contributos e regras a que se propôs quando integrou a rede/Consórcio, previstos em Acordo de Consórcio.				5	3
(18) Todas as organizações da rede cumprem com os contributos e regras a que se propuseram quando integraram a rede/Consórcio, previstos em Acordo de Consórcio.			3	4	1
(19) Todas as organizações da Rede participam de igual forma para o desenvolvimento positivo do projeto.	1	2	2	3	
(20) As organizações da rede/Consórcio raramente comunicam.	3	3	1	1	
(21) A comunicação é apenas praticada com recurso à formalidade (e.g. ofício, e-mail ou reunião).	2	4		2	
(22) As organizações da rede comunicam com frequência.		1	1	5	1
(23) A comunicação entre as organizações da rede é frequente e priorizada em relação a outras.		1	5	1	1
(24) A comunicação entre as organizações da rede é frequente, aberta e caracteriza-se pela confiança mútua entre quem comunica/ as		1	1	5	1

	representam.					
(25)	O(a) coordenador(a) do projeto assume um papel fundamental na comunicação entre organizações.			4	4	
(26)	Todas as decisões das organizações, sobre o projeto, são tomadas de forma independente.	1	1	4	2	
(27)	Algumas tomadas de decisão são compartilhadas entre as organizações.		3	4	1	
(28)	Todos os membros/dirigentes ou representantes têm voto na tomada de decisão.		4	3	1	
(29)	Existe consenso em todas as decisões tomadas.	1	5	2		
(30)	Existe flexibilidade na tomada de decisão; as pessoas estão receptivas a discutir diferentes opiniões.		1	5	2	
(31)	Todas as organizações são assíduas em momentos de discussão e tomadas de decisão (e.g. Reuniões de Consórcio).	3	2	3		
(32)	Todas as organizações participam de igual forma nas diferentes fases de execução e avaliação do projeto.	2	5	1		
(33)	Existe um modelo de gestão de projeto do conhecimento da rede/Consórcio.	1		5	2	
(34)	O modelo de gestão aplicado é eficiente e eficaz.		1	5	2	
(35)	O(a) coordenador(a) assume um papel fundamental na gestão do projeto.			4	4	
(36)	Existe um modelo de avaliação de projeto do conhecimento da rede/Consórcio.	1		5	2	
(37)	O modelo de avaliação aplicado é eficiente e eficaz.	1	2	3	2	
(38)	Todas as organizações da rede/Consórcio participam de igual forma no processo de gestão e avaliação do projeto.	1		4	1	2

A análise e discussão do quadro 8 terão a merecida atenção no próximo Capítulo V desta dissertação: Apresentação e Discussão de Resultados.

V - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo vamos apresentar e discutir os principais resultados da investigação, retirando inferências suportadas pelo levantamento teórico e recolha de dados realizados no âmbito da investigação. Assim, tendo por base a revisão bibliográfica, os dados recolhidos nas entrevistas, nos *focus group*, mas também questionários, procuramos refletir e discutir sobre os fatores intrínsecos na interação das parcerias (Consórcios), que se encontram integradas no Programa Escolhas, mas também sobre o impacto dessa relação de parceria na gestão dos projetos, que dinamizam.

Através da apresentação e discussão dos resultados tenciona-se responder ao objetivo central desta investigação, que se prende com a análise dos processos, dinâmicas e resultados de Consórcios de projetos, promotores de inclusão social, financiados pelo Programa Escolhas. Assim, esta irá partir das questões centrais que apoiaram na condução da investigação e sobre as quais se entende ser importante refletir e discutir, tendo presente os Eixos de Análise e dimensões associadas – Governança / Processos, Gestão / Dinâmicas, Resultados e Impactos / Resultados e Impactos.

É frequente o uso de referências às evidências recolhidas durante o trabalho empírico, registadas em apêndice neste trabalho. Também houve interesse em entrosar o texto que compõe esta apresentação com citação de diferentes fontes bibliográficas para dar força às evidências apresentadas, bem como, assegurar a série de evidências, através de citações que, por sua vez, é composta por dados reunidos, com base no plano de estudo, respondendo às perguntas de investigação.

Importa para esta análise compreender que foram conduzidos dois casos de estudo (Consórcios do Programa Escolhas), compostos por um total de dezassete organizações, sendo intervenientes: cinco entrevistados (entrevistas semi-estruturadas); oito inquiridos (inquiridos por questionário) e nove participantes nos *focus group*, dois dos quais coordenadores de projeto. De um total de vinte e dois intervenientes, registam-se catorze participantes (indivíduos únicos): doze dirigentes/representantes de organizações e dois coordenadores de projetos. Desta forma, registam-se doze dirigentes ou representantes de diferentes organizações, participantes (indivíduos) únicos, nas metodologias aplicadas. Assim,

das dezassete organizações, doze (71%) foram ouvidas ou participaram em, pelo menos, um dos métodos de investigação propostos.

Eixo I- Governança: processos

Ao nível dos processos podemos tipificar as entidades que compõem as redes de parceria/Consórcios, casos de estudo. Sabendo que as entidades perfazem um total de dezassete organizações podemos analisar que são constituídas no geral por: sete (7) Organizações da Economia Social (OES); cinco (5) entidades públicas; duas (2) Entidades Oficiais Não Judiciárias com Autonomia Funcional; duas (2) empresas e um (1) Clube Desportivo.

Como podemos observar as parcerias são, na sua generalidade, constituídas por OES seguindo-se as entidades públicas estando, em menor número, as empresas/mercado.

A origem da parceria é influenciada pela proximidade geográfica entre as organizações, sendo considerado o estabelecimento de redes algo natural no território (*vide* quadro 3), facto facilitado quando se trate de meios mais pequenos de cariz semi-rural ou rural.

“[...] a relação física facilita e leva a essa relação ou então às vezes a relação que já existe e que depois quando ela está fisicamente perto ainda facilita mais.” (*vide* Apêndice E - IB).

Para a sua constituição é a entidade promotora do projeto que tem a iniciativa de convidar organizações para integrar a parceria/Consórcio, fator que poderá ser facilitado quando as organizações convidadas têm práticas de recetividade ao alargamento da rede de contactos ou mesmo interesse político-institucional em se associar a determinada organização.

“[...] porque nós já conhecíamos de há muitos anos a entidade promotora e queríamos ser parceiros da entidade promotora, porque trabalha com um público com o qual às vezes nós também trabalhamos, faz atividades que muitas vezes se cruzam com as nossas.” (*vide* Apêndice C- E5).

Esta análise corrobora a afirmação de que influencia a constituição de parcerias “a natureza diversa dos parceiros, as relações de parceria estabelecidas geograficamente e por projeto, a predisposição para negociar e a atuação com base na mudança” (Carrilho, 2008, p.89). Não obstante, a afirmação do autor, importa acrescer que, as organizações, participantes neste estudo, na sua generalidade, concordam que o clima social, político e económico também influência a decisão de integrar parcerias (*vide* quadro 8, Q.4).

No que respeita ao estabelecimento de relações na constituição de redes de parceria aferimos de que a natureza dos atores envolvidos nos processos de construção de parcerias, é diferenciada essencialmente por dois elementos, o poder financeiro e o poder de influência das organizações (Pierre Georis, *apud* Carrilho, s/d, p. 156).

“Aliás temos um Consórcio muito bom em termos de organizações representadas e de importância nacional” (Vide Apêndice E - IF).

“E os parceiros que estão, estão porque nós achamos que é pertinente eles estarem.” (vide Apêndice C- E5).

No entanto, a natureza jurídica pública ou privada e a diversidade de culturas organizacionais na rede/Consórcios é entendida como uma vantagem para a prossecução positiva dos projetos, em virtude de oferecer respostas díspares, mas complementares, que sustentam os fins comuns conducentes à constituição das redes.

“As diferentes culturas são sempre uma mais valia, ao criarem uma cultura de rede que propicie uma complementaridade em termos de respostas [...]” (vide Apêndice C- E4).

Para as organizações pertencer a uma parceria é sinónimo de criação de sinergias, para resposta a problemas sociais multidimensionais. Há organizações que trabalhando na área da atuação do projeto (inclusão social) reconhecem a sua intervenção (da organização) facilitada por via das respostas concertadas que encontram na rede. Na verdade, a colaboração com outras organizações ou projetos contribui para o sucesso dos resultados da organização (*vide* quadro 8, Q. 2) e as organizações beneficiam em estar envolvidas na rede de parceria/Consórcio. (*vide* quadro 8, Q.12).

Mas a importância dos Consórcios também se revela na medida em que, através da constituição destes, é possível apresentar projetos, a linhas de financiamento e, assim, obter financiamento público, sem o qual não seria possível desenvolver o projeto e, sobretudo, proceder a contratação de recursos humanos especializados com perfil para a área de atuação dos territórios.

“[...] porque de facto dá respostas muito especializadas e a Câmara não tem, nem pode contratar recursos humanos [...]. Além de que nós não temos na Câmara pessoas com o perfil de trabalho que tem o projeto”. (*vide* Apêndice C- E1).

Os processos de constituição dos Consórcios decorrem de fatores inerentes à Governança Territorial e “ancorada em ações coletivas, através do debate, concertação e co-responsabilização dos *stakeholders* locais” (Pereira, 2013, p. 55). No caso em apreço, dos

Consórcios esta coresponsabilização é contratualizada através dos Acordos de Consórcio, conforme Regulamento do PE, enquadrado na Resolução do Conselho de Ministros nº 151/2018 do Programa Escolhas.

Constata-se que as parcerias são firmadas através de acordos formais escritos (*vide* quadro 8, Q. 3) tendo por base o princípio da responsabilidade mútua (Carrilho, 2008). Há uma tendência para as organizações não definirem prioridades, exigirem ou realizarem contratualização de metas, favorecendo a sua organização, aquando a fase de negociação do Acordo de Consórcio, por centrarem a mesma na lógica figurada do custo benefício:

“[...] *Acho que a ideia do Consórcio era nós podermos contribuir com algo para o projeto e existir esta troca.*” (*vide* Apêndice C- E5).

Ainda no que concerne aos Acordos de Consórcio a maioria das organizações considera que contribui com recursos humanos ou materiais no desenvolvimento de atividades do projeto (*vide* quadro 8, Q.10 e Q.11). Já no que concerne a apoio financeiro a larga maioria não contribui para o orçamento do projeto (*vide* quadro 8, Q.9), o que reforça a dependência do Financiamento público Programa Escolhas.

Quando se questiona se a organização que representa, cumpre com os contributos e regras proponentes para integração do Consórcio e previstos em sede de documento formal (*vide* quadro 8, Q.17) todas as inquiridas atestam a afirmação. Porém quando questionadas se consideram que todas as organizações do Consórcio (além da sua) cumprem com os contributos e regras a que se propuseram para integrar a rede (*vide* quadro 8, Q.18), analisa-se uma alteração na frequência de respostas, sugerindo uma tendência dúbia sobre se todas as organizações cumprem com o acordado em Acordo de Consórcio. Duas questões ocorrem à investigadora, decorrentes desta análise: 1) O representante da organização desconhece os reais contributos acordados e por isso não os cumpre conforme previsto?; 2) As organizações desconhecem os contributos previstos em Acordo elencados, por parceiro, e por isso não reconhecem os mesmos criando a ideia errónea de que a organização parceira não cumpre?. Estas questões reflexivas poderão ser entendidas se olharmos para a subdimensão participação enquanto ponto a melhorar nos Consórcios (*vide* quadro 6) ou analisando a questão 19 do questionário (*vide* quadro 8) quando se questiona se “*Todas as organizações participam de igual forma para o desenvolvimento positivo do projeto*” em que apenas três dos oitos inquiridos concordam. Assim, a participação, enquanto fator influenciador na dinâmica das redes, poderá condicionar a relação entre organizações e conseqüentemente melhor

conhecimento interorganizacional. O tema da participação será alvo de discussão no tópico que se segue (Gestão/Dinâmicas) aprofundando esta reflexão.

“Mas as estruturas de governança, conceptualmente atrativas, tendem a revelar dificuldades de operacionalização (criação, organização, funcionamento e manutenção) devido à diversidade de atores implicados e à heterogeneidade do seu poder de intervenção.” (Pereira, 2013, p. 56).

Face a esta afirmação torna-se relevante analisar e discutir ao nível da estrutura da medida pública Programa Escolhas, entidade financiadora dos casos de estudo da presente investigação, que segue um modelo próprio de Governança.

Conforme já apresentado é fator de obrigatoriedade a constituição de um Consórcio (art. 8 do Regulamento do Programa Escolhas 7.^a Geração) na promoção de um modelo de governança que apela à inclusão social por via de estratégias territoriais integradas.

As organizações consideram que os métodos de acompanhamento e avaliação do Programa Escolhas aos Consórcios é positivo, sendo realizada uma boa monitorização, designadamente, através de reuniões de avaliação e acompanhamento às equipas técnicas, mas também reuniões de avaliação com as organizações, ainda que de cariz mais pontual, sendo porém, que estas são dirigidas, essencialmente, de carácter obrigatório para as entidades promotoras e gestoras, não havendo articulação direta com os restantes membros parceiros do Consórcio.

“A Fundação nunca foi entidade que tivesse financiamento do Programa Escolhas e por isso não estou por dentro do tipo de acompanhamento que o programa faz, mas julgo que sim. Com os Consórcios não há qualquer tipo de articulação direta” (vide Apêndice C-E5).

Não obstante a análise realizada, importa salientar que dos cinco entrevistados, três, quando questionados sobre os métodos de acompanhamento e avaliação do Programa Escolhas, iniciam as suas respostas com alguma incerteza de resposta como: *“Eu penso que sim...”*; *A sensação que tenho,...*” e *“Julgo que sim,...*” (vide Apêndice C, E2; E4 e E5).

Esta análise permite-nos refletir sobre o conhecimento real e específico dos procedimentos de avaliação, orientados pelo Programa Escolhas, por parte das organizações que não sejam entidades promotoras ou gestoras. Permite ainda, partir para recomendações de revisão ao nível dos procedimentos de comunicação do PE sobre os modelos de acompanhamento e avaliação aos Consórcios.

O Programa Escolhas prevê no seu processo de avaliação que haja por parte dos projetos contributo para os designados Indicadores Globais do Programa Escolhas. As organizações

mostraram ter conhecimento dos indicadores, consideram que contribuem para o alcance dos mesmos e manifestaram que existe preocupação em responder aos objetivos e indicadores propostos pelo PE. Aliás referem mesmo que há determinadas ideias e temas trabalhados e pensados em função do que tem de ser cumprido. (*vide* quadro 3).

Neste estudo e no âmbito do eixo de análise da Governança houve ainda a intenção de as organizações partilharem recomendações ao Programa Escolhas as quais terão merecida atenção Capítulo VI do presente documento.

Eixo II - Gestão: Dinâmicas

As parcerias colaborativas são consideradas promotoras da interação entre recursos de natureza pública, mercadológica e comunitária (APCE, 2017), de financiamento sustentável e de desenvolvimento local sustentável (La Torre, et al., 2019).

Com esta afirmação damos o mote para a discussão sobre dinâmicas colaborativas de parceria num contexto de Governança colaborativa e territorial. A proposta de reflexão parte da análise de dinâmicas, intrínsecas às redes, num processo de gestão dos projetos, como a cogestão colaborativa, a participação, tomada de decisão, comunicação e modelos de gestão, execução e de avaliação.

Trabalhar em parceria é uma área que desafia todos os seus atores a unir esforços, a rentabilizar recursos, a compreender e integrar diferentes perspetivas, a complementar, diferentes áreas do saber e de atuação, desenvolvendo ações que não são suscetíveis de serem concretizadas, na prática, de forma isolada. Tal afirmação é atestada pelas organizações em que todas discordam quando questionadas se a organização desenvolveria isoladamente (sem o Consórcio) o projeto de igual forma e com a mesma qualidade de intervenção. (*vide* quadro 8, Q.13). O reconhecimento desta necessária interação e cooperação interinstitucional é reforçada pela existência de organizações de natureza e cultura diversa *supra* discutida.

“E o facto de sermos um Consórcio e termos aqui grandes diferenças e respostas, quando nos encontramos ficamos com uma capacitação de resposta mais abrangente do que aquela se tivéssemos sozinhos e fechados.” (Vide Apêndice E -IC).

A colaboração interorganizacional é um fator dado como adquirido pela generalidade das organizações, sendo identificada como uma potencialidade dos Consórcios.

“[...] há vantagens que existem na troca de sinergias e no conhecimento do que o projeto faz, o que os outros parceiros fazem e de que forma é que podemos dar resposta a determinadas questões que eventualmente o projeto tenha.” (vide Apêndice E -IG)

No entanto, as organizações afirmam que deveria haver uma colaboração mais forte e mais articulação entre si em função dos propósitos do projeto e reconhecem que deveria, *inclusive*, haver mais tempo ou serem criados momentos, além das reuniões de Consórcio, para refletir sobre os papéis das organizações e, assim, contribuir para a maturação da rede.

“Eu continuo a dizer que deveria haver uma colaboração mais forte.” (vide Apêndice C – E5)

“[...] o nosso papel reflexivo devia ser maior, devíamos ter mais tempo para ponderar e criar momentos mais reflexivos. Somos parte do Consórcio e por isso devíamos ter mais tempo, mas só temos oportunidade de o fazer nas reuniões.” (vide Apêndice C –E1).

A relação entre organizações dos Consórcios é caracterizada pela empatia, pela confiança, por ser uma relação pacífica, pela produtividade, pelo dinamismo e pela participação ativa nas reuniões de Consórcio (vide quadro 3).

“Eu acho que funciona muito bem. [...] as pessoas que estão neste momento no Consórcio e que vão às reuniões do consórcio, têm de facto uma partilha e estão de coração aberto, portanto têm uma boa relação” (vide Apêndice C – E1).

“Sempre houve uma relação pacífica, de produtividade e de qualidade e muitas vezes até de partilha. Acaba por ser um fórum [...] (vide Apêndice C –E4).

Ainda que se assista a uma interação colaborativa não é identificada a cogestão organizacional colaborativa pelas organizações. O processo de interação reconhecido é inerente às relações estabelecidas entre as organizações e dinâmicas associadas a estas. Esta relação é gerada com maior ênfase nas reuniões de Consórcio, ainda que haja organizações que já tenham uma relação de proximidade por via de outras parcerias e projetos em comum:

“Relativamente às outras entidades do Consórcio eu lido com elas por questões de projetos da Fundação e não tanto por causa do projeto.” (vide Apêndice C –E5,p.3).

Nos projetos financiados pelo Programa Escolhas existem entidades promotoras e entidades com a função de gestão (entidades gestoras). Ainda que o Modelo de Governação do Programa Escolhas, que assenta nos 7P'S, preveja a distribuição do poder numa perspetiva horizontal e partilhada remetendo para a corresponsabilização dos atores envolvidos, a articulação com os Consórcios é realizada diretamente com as organizações promotoras e/ou com função de gestão, bem como com o coordenador/a de projeto.

Com os Consórcios não há qualquer tipo de articulação direta. (vide Apêndice C - E5).

Conforme previsto no art. 7.º do Regulamento do Programa Escolhas (Resolução do Conselho de Ministros n.º 151/2018) o peso da responsabilidade de representação do Consórcio e de coordenação das atividades financiadas compete à entidade promotora e a gestão financeira à entidade gestora.

“[...] somos a entidade promotora e gestora e a responsabilidade está toda do nosso lado. Nós é que temos de responder ao Programa e por isso os parceiros estão numa posição mais confortável. Têm trabalhos, também colaboram e participam, mas em termos de responsabilidades formais perante o Programa eles não têm.” (vide Apêndice C – E3).

O principal interlocutor entre as entidades promotora e gestora e o Programa Escolhas é o/a coordenador/a, que se considera ter um papel fundamental na gestão do projeto (*vide* quadro 8, Q. 35).

A tendência para participação das organizações em redes de parceria tende a aumentar quando experienciam ações cooperativas (Guerra, 2006). Este facto é reconhecido pelas organizações dos Consórcios e por isso nas dinâmicas das redes/Consórcios a participação é identificada como um ponto a melhorar (*vide* quadro 6).

Muito embora as regras de participação na rede/Consórcio estejam bem definidas (*vide* quadro 8, Q. 16), na generalidade as organizações concordam que não existe participação igualitária na promoção de um desenvolvimento positivo do projeto (*vide* quadro 8, Q.19). Todos os parceiros participam, mas uns participam mais do que outros, principalmente no que concerne aos momentos presenciais (reuniões realizadas pelos menos, de 2 em 2 meses, de Consórcio).

Também se observa que a natureza da entidade pode influenciar na participação, isto é, o que poderá determinar uma intervenção participativa mais aberta ou mais fechada, por parte de determinada organização, poderá ser o que esta tem para oferecer em função das necessidades identificadas e transmitidas pelo projeto.

“Há entidades que participam mais, exatamente pela natureza da própria entidade, por aquilo que a entidade tem para oferecer e pelas necessidades que o projeto tem.” (vide Apêndice C – E5,p.3).

Outro fator que pode influenciar a participação menos ativa, designadamente em reuniões de Consórcio, poderá ser haver uma tendência, por parte dos representantes dos projetos, para apelar aos resultados positivos alcançados. Esta prática pode conduzir a reduzida participação ou fraca assiduidade dos parceiros, por considerarem que o projeto está a responder positivamente aos objetivos traçados, que não existem necessidades acrescidas e, por isso, não terão mais nada a contribuir além do previsto em Acordo de Consórcio.

“Sim, mas apelar aos resultados positivos faz com que os parceiros sejam mais passivos, porque eu acredito que se o I dissesse que a taxa de sucesso é má as pessoas iam questionar e participar mais.” (vide Apêndice E - IG, p.9).

A participação e, por consequência, a colaboração também são condicionadas devido a duas das limitações das redes/Consórcios: as multiactividades / tempo e o envolvimento (vide Quadro 5). Estas limitações serão discutidas no Eixo de análise Resultados e Impactos.

Tal como *supra* referido a participação dos Consórcios é concretizada, por via do cumprimento do Acordo de Consórcio, documento formal, que estipula os contributos de cada parceiro para o desenvolvimento de ações práticas, bem como, os mecanismos de decisão dentro do Consórcio e de acompanhamento do projeto, mas também é realizada presencialmente, sobretudo, através das reuniões de Consórcio.

As reuniões de Consórcio são consideradas momentos-chave que permitem conhecer melhor as organizações, a sua missão e ação e, desta forma, aproveitar o potencial que cada uma tem para oferecer e é onde as organizações têm lugar de destaque para participar, comunicar e tomar decisões. Por isso, as organizações manifestam que deveria haver registo de maior participação presencial e, conseqüentemente envolvimento.

“Eu acho que a participação presencial é importante para haver partilha das ações de cada um e aproveitarmos mais o potencial de cada organização.” (vide Apêndice E - I).

Se a participação surge como um ponto a melhorar já a comunicação é identificada pelas organizações como um ponto forte dos Consórcios (vide quadro 6).

As organizações consideram que a comunicação é frequente, aberta e caracteriza-se pela confiança mútua (vide Quadro 8, Q.24). Conferem transparência à comunicação que existe por parte dos projetos, sendo que a poderemos considerar eficiente e eficaz.

“Eu acho que há bastante transparência, que somos informados, recebemos e-mails sobre os vários projetos, convites para estarmos presentes, ...” (vide Apêndice C – E5)

A comunicação entre organizações mantém-se, após as reuniões de Consórcio, assegurando estas, as suas responsabilidades inerentes a ações, com as quais se comprometem no âmbito do projeto. Aliás, quando questionados se comunicam com frequência na sua maioria os inquiridos concorda (*vide* quadro 8, Q20 e Q. 22), o que nos permite analisar que é desenvolvida uma comunicação regular entre as organizações *ante e pos* reuniões de Consórcio.

O processo comunicacional é facilitado pela relação de proximidade geográfica, mas também pela relação socioprofissional já estabelecida entre as pessoas, que representam as organizações não apenas no âmbito do projeto, mas também devido à sua participação comum em outros projetos.

“Existe uma relação de proximidade que se traduz num contacto pessoal e regular e, ainda, via correio eletrónico, telefone ou redes sociais.” (vide Apêndice C – E1)

Concretiza-se, sobretudo, nas reuniões de Consórcio, mas também com recurso ao e-mail e telefone e as organizações, estando noutras redes, utilizam esses momentos para trocar impressões sobre ações em comum que desenvolvem no projeto.

“Por mail ou por telefone fazemos alguns contatos e as tais reuniões que vamos tendo às vezes sobre outros assuntos, mas que vamos fazer pontes nessas reuniões” (vide Apêndice C – E1).

Podemos, assim, compreender que a comunicação, entre organizações, não se cinge a contatos formais (*vide* quadro 8, Q21).

Destaca-se o/a coordenador/a de projeto como interlocutor/a privilegiado e que as organizações consideram ter um papel fundamental na facilitação da comunicação entre elas (*vide* quadro 8, Q25).

A tomada de decisão é feita pelo Consórcio e concretizada nas reuniões de Consórcio.

“A tomada de decisão é feita pelo Consórcio e a de execução no terreno é a equipa em conjunto com a entidade promotora.” (vide Apêndice C – E3).

É necessário tomar decisões por razões inerentes à execução dos projetos, mas principalmente, devido à obrigatoriedade, imposta pelo programa financiador, de aprovação dos Planos Trimestrais de Atividades, dos relatórios de execução Intercalar (semestral) e Anual e dossiers técnico contabilísticos.

Através da análise das entrevistas analisamos que para a tomada de decisão não se recorre ao voto, mas sim por consenso (unanimidade) ou, pelo menos, por decisão de maioria simples (50%+1) (*vide* quadro 3).

A generalidade das organizações concorda que as decisões são tomadas de forma independente (*vide* quadro 8, Q. 26) e que existe flexibilidade na tomada de decisão, isto é, que os intervenientes são recetivos a discutir diferentes opiniões (*vide* quadro 8, Q. 30).

No entanto, através da análise dos questionários, nem todas as organizações concordam, que todos os membros do Consórcio têm voto na tomada de decisão (*vide* quadro 8, Q. 28) e nem todas concordam que existe consenso em todas as decisões tomadas (*vide* quadro 8, Q. 29). Esta controvérsia (se há voto e consenso ou não nas tomadas de decisão?) faz prever, que no caso de não haver consenso a decisão será realizada por maioria. Porém, também poderemos associar esta problemática, bem como, o facto de nem todos concordarem que têm voto na tomada de decisão à frágil participação. Ou seja, se não se assiste a regularidade de participação pelos parceiros, designadamente, nos momentos de tomada de decisão, poderão as organizações depreender que não fazem parte das tomadas de decisão? Quando acontece, porém, não estarem presentes todas as organizações nos momentos decisórios presenciais, também se regista o envio da informação, pelos/as coordenadores/as de projetos, por via eletrónica aos parceiros solicitando o seu parecer.

“Eles costumam-nos enviar o plano por e-mail para nós darmos um parecer ou sugestões e validamos.” (*vide* Apêndice C – E4).

Esta seria uma discussão que necessitaria de um estudo mais aprofundado para análise da mesma, mas sobre a qual importa refletir, dadas as divergências de resposta.

Ao abordarmos as dinâmicas das redes de parceria, inevitavelmente, tratamos do Eixo de Análise, Gestão. Desta forma, ao nível da gestão a questão que se coloca é se existem modelos de gestão, execução e avaliação do conhecimento de todos os parceiros. Já observámos que não existe identificação de uma cogestão colaborativa, isto é, que no processo de gestão não se assiste a uma interveniência equitativa e com base na horizontalidade por parte de todas as organizações, sendo, no entanto de relembrar que a função de gestão é da responsabilidade das entidades promotora e gestora dos projetos, conforme art. 7.º do Regulamento do Programa Escolhas 7.ª Geração (Resolução do Conselho de Ministros nº 151/2018). Porém, é obrigação do Consórcio assegurar os recursos de gestão administrativa e financeira do projeto, bem como as várias competências que são da sua

responsabilidade, designadamente participar em momentos de tomada de decisão como nas reuniões de Consórcio dinamizadas pela entidade promotora do projeto, pelo menos de dois em dois meses, aliás como previsto no art. 8.º do regulamento e documento legal *supra* citados.

Não obstante, esta conjectura legal, em torno das funções inerentes às organizações que compõem os Consórcios, percebemos que existe um modelo de gestão de projeto que é do conhecimento da rede/Consórcio (*vide* quadro 8, Q. 30) e que este é aplicado de forma eficiente e eficaz (*vide* quadro 8, Q. 31). Relativamente à existência de um modelo de avaliação do conhecimento da rede/Consórcio (*vide* quadro 8, Q. 36), na sua generalidade todas as organizações concordam com exceção de uma que discorda da afirmação. No que concerne à eficiência e eficácia do modelo de avaliação aplicado a frequência de respostas tende a ser divergente. (*vide* quadro 8, Q. 37).

Poderemos inferir que existe necessidade das organizações do Consórcio terem mais e melhor conhecimento ao nível dos métodos de avaliação previstos pelo Programa Escolhas ou criados em sede de candidatura pelo projeto, aliás como já *supra* analisado e discutido no tema da Governança/processos.

Ainda ao nível da gestão para além do Consórcio existe a tendência para alargar a rede através de contatos e realização de ações em conjunto com parcerias informais (*vide* quadro 3), prática influenciada pela Governança Territorial e Colaborativa.

“E a legislação também obriga a ir procurar parceiros à comunidade. Mesmo que as escolas não queiram elas são obrigadas a ir à comunidade.” (Vide Apêndice C – E3).

Esta dinâmica, valorizada pelo Programa Escolhas no que concerne aos seus indicadores globais em sede de avaliação que aplica, prevê-se que seja para contribuir para a sustentabilidade das ações e encontrar respostas alternativas às existentes nas organizações dos Consórcios. Cria-se assim uma dinâmica organizacional sistémica e aberta a novas dimensões de atuação além Consórcios, complementando as respostas nos mesmos.

Eixo III - Resultados e Impactos: Resultados

Ao nível dos resultados e impactos, em virtude de coexistirem diferentes organizações nos Consórcios, foram alvo deste estudo as limitações, potencialidades e resultados gerados no processo de interação estas.

Começamos a análise e discussão pelos resultados e impactos que poderão ser gerados por se pertencer a uma rede de parcerias.

Podemos verificar que as organizações concordam que a colaboração com outras organizações ou projetos, ao nível macro (e não apenas especificamente no contexto dos Consórcios), contribui para o sucesso dos resultados da organização que representam, (*vide* quadro 8 – Q. 2).

Na sua grande maioria as organizações reconhecem também, que existem mudanças e melhoria de resultados na entidade, que dirigem/representam, por pertencerem à rede/ Consórcio no âmbito do Programa Escolhas (*vide* quadro 8 – Q. 12). Ainda que haja uma tendência para não contratualizar metas que favoreçam os resultados das organizações (*supra* analisado no tema Governança/processos) no processo de interação e desenvolvimento do projeto existe uma tentativa de influência mútua (projeto/organização que representam) na mudança e melhoria dos resultados, ou seja todos poderão ser ganhadores neste processo de intervenção comum.

Admitem o valor da intervenção dos projetos afirmando que as mudanças na organização existem, mas nem sempre o reconhecimento é atribuído à intervenção do projeto (*vide* quadro 3). As mudanças nas organizações fazem-se, principalmente, sentir através do “*efeito multiplicador da parceria, por um lado, e o reconhecimento da comunidade por outro*”. (*vide* Apêndice C – E3).

Um dos impactos é o facto de que estar numa rede contribuiu ou facilita a criação de outros projetos, também considerada como uma potencialidade, tendo em conta que as redes são espaços de *Networking*, conforme será analisado *infra* na análise e discussão das potencialidades dos Consórcios.

Não obstante esta análise, importa salientar que há organizações que não identificam mudanças nem melhoria nos resultados das suas organizações por pertencerem aos Consórcios do PE, admitindo que poderá advir da pouca articulação desta com as ações desenvolvidas pelo projeto (*vide* quadro 3).

A um nível micro os principais resultados e impactos gerados pelos projetos nos territórios de atuação, na ótica das organizações, são: aumento da qualidade de vida das comunidades alvo; a aquisição de competências transversais promotoras de inclusão social, motivadas pelas oportunidades de ocupação, orientação e encaminhamento, designadamente escolar, de formação e emprego. As atividades dinamizadas, essencialmente, através de práticas de

Educação Não Formal, bem como, o trabalho de proximidade, com as comunidades (metodologias ativas e participativas) contribuem em muito, por exemplo, para o sucesso escolar, mas também desportivo das crianças e jovens (*vide* quadro 3).

Assim, os principais resultados e impactos gerados são o desenvolvimento comunitário, por via da capacitação das pessoas e os projetos de vida das crianças e jovens concretizados pela criação de oportunidades e desenvolvimento de atividades ajustadas às suas reais necessidades, aspirações e potencialidades (*vide* quadro 5).

“Esta intervenção vai a grupos de jovens que precisam mesmo dessa intervenção. Eu acho que este projeto tem essa preocupação de escolher, realizar atividades, que vão ao encontro das aspirações.” (*vide* Apêndice C – E4).

Considera-se, portanto, em última análise, que para as organizações dos Consórcios os projetos respondem ao objetivo central do Programa Escolhas que é a promoção da inclusão social.

No que respeita aos principais constrangimentos na intervenção dos projetos surge em primeira análise o financiamento reduzido, que condiciona a contratação de mais recursos humanos, que permita maior qualidade de intervenção, mas também proporcione o alargamento da intervenção a outros territórios ou mesmo participantes (*vide* quadro 3). O financiamento é também entendido como uma limitação da rede/Consórcios exatamente por a insuficiência deste restringir a aquisição de mais recursos humanos, mas também físicos (espaços mais adequados para os projetos). (*vide* quadro 5). A desvalorização das oportunidades, por parte das comunidades, também é um constrangimento identificado e que é associado, por um lado, ao facto de as atividades serem totalmente de acesso gratuito (conforme previsto no art. 21º do Regulamento do Programa Escolhas – *“Os projetos não poderão cobrar quaisquer montantes pela frequência das atividades ou pela prestação de serviços previstos no plano de atividades ou que decorram da sua intervenção”*) e, por outro, porque em determinados territórios de atuação, haver oferta alargada de atividades diferenciadas limitando a participação de alguns potenciais beneficiários. Esta análise conduz a possível discussão porque o Programa Escolhas obriga ao desenvolvimento de atividades de cariz totalmente gratuito, por se dirigir a públicos vulneráveis e socioeconomicamente carenciados. Porém, leva-nos a questionar: Todas apenas as comunidades tipificadas como vulneráveis são frágeis ao nível económico? Poderia o PE admitir que cada projeto, mediante as comunidades que acompanha, tivesse liberdade de escolha aplicando custos simbólicos no

âmbito da participação de atividades específicas? Será que aplicando um custo simbólico para participação conduziria efetivamente à valorização da intervenção?

Ainda relativamente ao constrangimento de coexistirem num mesmo território oferta variada de atividades influenciadoras da participação de crianças e jovens sinalizadas como potenciais beneficiários dos projetos, questiona-se se está prevista uma intervenção concertada nos Planos de Desenvolvimento Local dos territórios, ou se existindo esta é devidamente executada ou alvo de acompanhamento e avaliação?

São questões que a investigadora poderá propor como desafios de intervenção futura no Capítulo VI – Recomendações e desafios de investigação futura.

As organizações das redes/Consórcios concordam que os resultados e impactos dos projetos são influenciados por os projetos realizarem intervenção, pelo menos, desde a 5.^a Geração Escolhas. É entendimento que o financiamento sustentar a intervenção desde o ano de 2013, contribui para maturidade do projeto, no geral, e da equipa técnica, no específico.

“Quem está a trabalhar com o projeto tem muito mais preparação e tem uma perspetiva muito mais sólida daquilo que é feito.” (vide Apêndice C – E1).

Permite, pois, ter um conhecimento mais aprofundado da realidade, conduzindo à consecução de melhores resultados. Contribui também para a criação de uma identidade própria e identificação clara da missão e ação, imputando credibilidade aos projetos (vide quadro 3).

“Porque só conseguimos ver a realidade quando estamos nela e se o Projeto não tivesse existido até agora eu penso que os resultados seriam piores.” (vide Apêndice C – E2).

Porém, importa salientar que a ocorrência de mudança de equipas técnicas entre Gerações Escolhas, limita a evidência de resultados imediatos a cada Geração (vide quadro 3).

O historial dos projetos ter a sua génese desde, pelo menos a 5.^a Geração é também considerada como uma potencialidade da própria rede/Consórcio (vide quadro 5) conforme se irá analisar no decorrer do presente documento.

A governança colaborativa representa uma ferramenta base da sustentabilidade, considerando que “ativa a formação de capital de três tipos: capital intelectual (recursos de conhecimento), capital social (credibilidade e compreensão social, construído pela interação pessoal) e capital político (capacidade de agir coletivamente para desenvolver qualidades locais e captar a atenção externa e recursos)” (Innes & Booher, 1999, *apud* Pereira, 2013, p. 58).

A sustentabilidade surge como dimensão enquadrada no Eixo de Análise dos Resultados e Impactos (*vide* quadro 3), mas também como ponto a melhorar por parte das redes/Consórcios (*vide* quadro 6).

A sustentabilidade é também um dos princípios gerais do Programa Escolhas, conforme o art. 5.º do Regulamento do Programa Escolhas prevendo que “os projetos devem promover a sua progressiva autonomização, tendo em vista a continuidade da intervenção após o termino do financiamento do Programa Escolhas” (Resolução do Conselho de Ministros n.º 151/2018).

No entanto, as organizações reconhecem que findo o financiamento do PE o Consórcio não tem capacidade financeira para dar resposta de continuidade às ações do projeto, tal como são desenvolvidas sob a égide do programa, bem como, o próprio território não tem capacidade para se organizar, substituindo as suas áreas de atuação. (*vide* quadro 3).

“O Consórcio não tem capacidade financeira para dar resposta de todo, resposta nenhuma. É um problema porque o território não tem capacidade neste momento para se organizar e dar respostas que o Escolhas dá.” (*vide* Apêndice C – E1).

O trabalho em parceria é entendido como meio facilitador e vantajoso não apenas porque permite criar respostas concertadas a problemáticas específicas, mas também porque poderá contribuir para a sustentabilidade das ações.

Num projeto desta natureza, no local onde está é muito mais vantajoso trabalhar em parceria.” (*vide* Apêndice C – E5).

Facilmente se verifica que é um tema de relevância para as organizações das redes/Consórcios e mesmo uma preocupação partilhada, face aos constrangimentos financeiros, que poderão colocar em causa a intervenção. Não obstante, esta condicionante foi manifestada a intenção de se proceder a análise em Consórcio para avaliar o contributo que cada um oferece e assim perceber se será possível manter uma estrutura integrada de resposta no futuro (após termino do financiamento).

Ainda no tema da sustentabilidade e relativamente ao PE, é referido que a cada Geração Escolhas, o programa obriga ao encerramento dos projetos, para a fase de avaliação e validação dos candidatos às Gerações seguintes, facto que pode ocorrer entre um a dois meses.

“Aliás quando o Projeto X encerrou, entre Gerações, foi um pouco uma tragédia. [...] Não era possível manter o projeto no período de transição nem era esse o objetivo do Programa Escolhas, porque de facto dá respostas muito especializadas [...]. (vide Apêndice C – E1).

A cada Geração Escolhas é previsto que os projetos candidatos se apresentem como “novos” projetos, ou seja, tendo sido financiados na Geração anterior deverão candidatar-se como um projeto novo e não de continuidade da Geração anterior. Esta premissa poderá estar associada ao princípio da sustentabilidade, ou seja, se o PE prevê financiar durante um período de dois a três anos (depende das Gerações), será com base na lógica de que os Consórcios terão nesse tempo a capacidade de se (re)organizar garantindo a sustentabilidade dos projetos findo o financiamento.

Esta reflexão é sustentada pela ideia já partilhada de que a colaboração é vista como um pré-requisito para a sustentabilidade dos programas interagências (Hogue, 1993; Perkins, 2002; Peterson, 1991, *apud* Frey, et al., 2006), particularmente para os programas criados com o apoio de fontes de financiamento limitadas no tempo (Frey, et al., 2006).

Porém, conforme se analisa os Consórcios, mesmo que compostos por organizações de natureza e culturas diversas afirmam não dotarem de capacidade financeira para sustentar projetos da dimensão que o PE oferece e organizações entendem que as respostas devem ser continuadas de uma Geração para a outra (*vide* quadro 3), em virtude de as problemáticas serem minimizadas, mas nem sempre colmatadas devido às dinâmicas próprias de comunidades tipificadas como vulneráveis.

Eixo III - Resultados e Impactos: limitações

No Eixo de análise dos Resultados e Impactos e dimensão associada- resultados foram, também, alvo deste estudo as limitações das redes de parceria/Consórcios. Embora ao longo da presente análise e discussão já se tenha vindo a fazer referência a algumas das limitações passamos agora a exploração mais aprofundada das mesmas.

A estrutura social e política vigente em Portugal surge como uma das limitações, sendo considerado que ainda existem oportunidades de financiamento desajustadas aos territórios e realidades dos mesmos. Considera-se haver necessidade de melhor gestão externa dos financiamentos, designadamente por parte do Programa Escolhas, enquanto medida pública.

“[...] gestão do financiamento, e não me estou a referir ao Consórcio, mas sim a gestão externa”. (vide Apêndice E - IB).

Outra limitação das redes/Consórcios identificada foi o Financiamento, aliás já *supra* identificado como um constrangimento. Reconhecem as organizações incapacidade de assegurar recursos financeiros e conseqüentemente humanos e físicos (imóveis e equipamentos adequados) para o desenvolvimento de todas as ações necessárias de resposta a problemas emergentes dos territórios. (*vide* quadro 5). O financiamento também surge como limitação que condiciona a sustentabilidade financeira dos projetos.

As Multiatividades ou multitarefas, associadas ao tempo, ou carência dele é outra das limitações das redes de parceria. Muito embora, as organizações, na maioria (não total), considerem que não investem demasiado tempo e esforço no exercício da colaboração da Rede/Consórcio (*vide* quadro 8, Q. 8), podemos analisar que decorrente do debate em torno da frágil participação, os intervenientes neste estudo refletiram sobre a mesma criando a limitação multiatividades associadas ao tempo.

O facto de os representantes das organizações acumularem atividades e tarefas inerentes à sua responsabilidade profissional, dentro da própria organização, reduz o tempo e disponibilidade para participar e colaborar conforme seria esperado, nas ações promovidas pelo projeto, e por consequência estarem menos envolvidas.

“Às vezes a falta de tempo, temos demasiadas atividades para desenvolver, não conseguimos colaborar da forma como pretendíamos ou como devíamos.” (*vide* Apêndice E - IA).

“Por exemplo a A que tem uma estrutura pequeníssima, ou mesmo outras que tenham uma estrutura maior, mas em que também os projetos e atividades se multiplicam, fica muito difícil de participar ou aderir a atividades [...]” (*vide* Apêndice E -IB).

Esta última análise sobre as multiactividades e limitação do tempo estará associada a uma outra identificada pelas organizações: o envolvimento (*vide* quadro 5)..

No seu Decreto-Lei n.º 250/2015, de 23 de dezembro, o Programa Escolhas reforça a importância do envolvimento de uma “rede de parceiros da sociedade civil, das instituições locais e empresariais”. No tema das parcerias poderemos entender o envolvimento como o ato de incluir, comprometer ou implicar. Esta limitação foi identificada no decorrer do processo reflexivo em torno da participação. Na perspectiva da investigadora vai além da participação, estando também associada à colaboração.

Assim, o envolvimento das organizações das redes/Consórcios, é condicionado pelo estabelecimento de prioridades, ou seja, face às multiactividades e pouco tempo dos representantes das organizações, mas também perante os resultados positivos dos projetos, participar ativamente nestes, não surge como prioridade das suas agendas. As organizações depreendem que a sua participação não irá acrescentar, nem influenciar, no desenvolvimento do projeto que já se mostra positivo.

“Eu acho que nós vamos sempre adiando, porque não é tão prioritário então vamos dar lugar a outras coisas e vamos desenvolvendo outras coisas” (vide Apêndice E -IH).

Eles até gostam disto e sabem que estamos a fazer um bom trabalho, mas têm outras prioridades e sabem que o Projeto Y com eles ou sem eles funciona” (vide Apêndice E -IF).

Em suma, as principais limitações das redes de parcerias identificadas prendem-se com a estrutura social e política, o financiamento, as multiatividades associadas ao fator tempo e o envolvimento dos parceiros.

Eixo III - Resultados e Impactos: potencialidades

As potencialidades² nomeadas pelas organizações parceiras são a colaboração, o *networking*, a proximidade geográfica e o historial de financiamento de pelo menos três Gerações Escolhas (vide quadro 5).

Relativamente à colaboração admitem que trabalhar em rede permite conjugar esforços entre os diferentes organismos e rentabilizar os recursos de cada um em *prol* de um objetivo comum. Ou seja, reforça-se o facto de que colaborando com outras organizações é um meio mais facilitador do que trabalhar isoladamente, que permite a troca de sinergias e de conhecimento facilitadoras no encontro de respostas a problemas ou obstáculos partilhados pela equipa do projeto.

“Neste momento pertencendo ao Consórcio, nós reunimos e em rede facilmente nós conseguimos estabelecer as articulações que são necessárias.” (vide Apêndice E - IC)

Apraz, porém, lembrar que na análise já realizada, ainda que seja uma potencialidade há organizações que consideram que a colaboração deveria ser mais forte, sugerindo que poderá

² Define-se por potencialidades “[...] 2. Conjunto de qualidades de um indivíduo, geralmente inatas ou originais. = CAPACIDADE; 3. Conjunto dos recursos de que uma atividade dispõe; capacidade de trabalho, de produção ou de acção” in Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2008-2020), obtido em 01 de outubro de 2020 de <https://dicionario.priberam.org/potencialidade>

haver mais interação, articulação, participação e envolvimento dos parceiros, designadamente através da criação de momentos específicos criados para reflexão e maturação das redes.

Os Consórcios são considerados espaços de *networking* que podem originar outras redes de parceria ou mesmo outros projetos.

“Mais conhecimentos de mais redes informais porque daqui podem surgir outros contatos com outros projetos. Isto é, pode ser um espaço de networking. Pode levar ao surgimento de outras parcerias.” (vide Apêndice E -IF, p.8)

São espaços onde se encontram muitas vezes respostas a problemas específicos das organizações fora do âmbito do projeto.

“O facto de pertencer ao Consórcio é como se nós tivéssemos, fora do Agrupamento, alguém que nas situações mais complicadas ou naquelas situações que nós estamos menos esclarecidos, menos preparados, uma ajuda para resolver o problema.” (vide Apêndice C – E.2).

Tal como já referenciado a origem das redes de parceria é influenciada pela proximidade geográfica, por as organizações conhecerem, se identificarem e valorizarem o capital territorial, mas também porque facilita no estabelecimento de relações e na comunicação no decorrer dos projetos, facto que conduz as organizações a considerarem a mesma como uma potencialidade dos Consórcios.

A possibilidade de verem os projetos candidatos aprovados durante, pelo menos, três Gerações Escolhas (da 5.^a Geração à 7.^a Geração Escolhas) é uma potencialidade em virtude de contribuir para uma relação de confiança e segurança mais forte firmada devido a um trabalho entre organizações ao longo de vários anos (Gerações Escolhas). *“Nós com o passar dos tempos vamos fazendo elos mais próximos. A rede vai sendo mais estreitinha, ou seja, vamo-nos sentindo mais confiantes, mais seguros”* (vide Apêndice E - IC).

Aliás tal como já analisado no ponto “Resultados e Impactos / resultados” a coexistência de organizações no acompanhamento de projetos durante um período alargado de tempo conduz à maturidade do projeto e da equipa técnica, contribuindo para uma crescente credibilidade do projeto não apenas por parte das comunidades alvo, mas da comunidade em geral e mesmo institucional. Podemos inferir que os projetos com maior longevidade de atuação contribuem, com mais certeza, para o impacto social e económico.

Para melhor entendimento dos processos, dinâmicas, mas sobretudo dos resultados das redes de parcerias, entende-se deverá este estudo desfechar com a análise dos pontos fortes das redes de parceria, mas também os pontos a melhorar, por parte destas. Perceberemos que esta proposta de análise surge como uma reflexão sintética, aprofundada, por parte das próprias organizações envolvidas, sobre os pontos já discutidos anteriormente. Desta forma, partindo das reflexões retiradas, essencialmente da condução dos *focus group*, realizamos a devida análise e discussão, arriscando a proposta de recomendações e desafios de investigação futura, para assim, concluirmos o presente estudo.

Eixo III - Resultados e Impactos: pontos fortes

São identificados como pontos fortes das redes de parceria: a coexistência de diferentes organizações com natureza e culturas diversas; a confiança e a comunicação (*vide* quadro 6).

É entendimento que as redes serem compostas por diferentes organizações facilita a obtenção de respostas diferenciadas, bem como, adquirem uma estrutura de resposta mais abrangente do que se funcionassem isoladamente e fechadas sobre si próprias. Também é entendida como potencialidade face ao poder financeiro, mas sobretudo de influência, de algumas das organizações membros das redes de parceria, facto que também contribui para a credibilidade da rede de parceria e, por consequência, dos próprios projetos.

A confiança é o segundo ponto porte identificado, por as organizações parceiras serem representadas por pessoas que reconhecem, atestam e validam que a intervenção desenvolvida pela equipa e projeto é positiva. Todas pessoas que representam as organizações confiam umas nas outras, mas também nos resultados apresentados pelos projetos, e sobretudo nas equipas técnicas que os dinamizam.

“[...]um Consórcio são pessoas que no fundo validam aquilo que nós fazemos e que de alguma maneira reconhecem este trabalho e que atestam que o trabalho é bom. E se calhar essa pode ser a imagem que os outros Consórcios e parceiros têm, porque eles nunca se recusam a dar a assinatura” (*vide* Apêndice E - IF).

A comunicação é um ponto forte, consequência da confiança gerada entre as pessoas que representam as organizações que imputa proximidade espontânea. Ainda que preveja momentos formais é também concretizada com recursos não formais, ou seja, através de contatos pessoais, por vezes, realizados fora do âmbito do projeto. Caracteriza-se pela proximidade e por ser bastante positiva e transparente.

“O que significa que há essa aproximação, que se falou à pouco que ajuda a desfazer determinados constrangimentos” (vide Apêndice E - IC).

Eixo III - Resultados e Impactos: pontos a melhorar

No que respeita aos aspetos que consideram ser necessário melhorar surge a participação, a rentabilização de potencialidades das organizações e a sustentabilidade (vide quadro 6).

Ao nível da participação, tal como *supra* discutido, no ponto da Gestão / Dinâmicas analisa-se que uns parceiros tendem a participar mais do que outros, designadamente em momentos presenciais onde se tomam decisões, como as reuniões com o Consórcio.

Consideram as organizações que a participação é condicionada face ao escasso tempo, advindo das multitarefas inerentes às suas responsabilidades nas organizações que representam, designadamente, representar a organização noutras redes paralelas aos Consórcios. A participação é ainda limitada pelo fraco envolvimento, e pela estipulação de prioridades de agenda do qual os projetos não fazem parte. Este envolvimento poderá ser imbuído pela tendência de se apelar aos resultados positivos do projeto, influenciando a reduzida participação ou assiduidade, como nas reuniões de Consórcio, por considerarem os parceiros que a sua presença não será imprescindível.

A participação presencial nas reuniões revela-se importante por serem momentos que facilitam a partilha sobre as ações que cada organização desenvolve, havendo desta forma, possibilidade de cada entidade, por um lado, conhecer melhor a outra parceira, ao nível da sua missão e ação, por outro, ser possível aproveitar o potencial de cada organização nas respostas a problemas ou obstáculos que surgem nos projetos.

É neste sentido, que a rentabilização de potencialidades das organizações é também um ponto a melhorar pelas redes de parceria. É concordância comum que deverá haver mais articulação, designadamente, através da adequação de projetos, que cada organização desenvolve internamente, aos projetos financiados pelo Programa Escolhas.

Havendo maior rentabilização de potencialidades das organizações, bem como, mais envolvimento das mesmas, poderia ser facilitada a sustentabilidade financeira dos projetos, um dos pontos a melhorar pelas redes de parceria. Poderia esta dinâmica motivar a concretização de projetos diversificados, por via do voluntariado ou mesmo financiados por um dos parceiros, sendo criado um modelo próprio passível de ser replicado e escalado. Um modelo cuja génese partia da rede de parceria/Consórcio.

“[...] se houvesse um envolvimento maior de todos estes parceiros poderíamos fazer um projeto de voluntariado ou até financiado por um dos parceiros em que se pudesse trabalhar a cultura e o desporto, replicando noutro sítio, escalando este projeto para outros locais.” (vide Apêndice E -IF).

Esta visão ideal de resposta à sustentabilidade dos projetos não é, porém, partilhada por todas as organizações que afirmam que os projetos são dependentes do programa financiador, para que seja levado a cabo um trabalho tal como é realizado com o financiamento, sobretudo, para garantir a alocação de recursos humanos especializados para uma intervenção de qualidade.

É ainda referido de que teria de haver uma vontade política que possibilitasse a continuidade dos projetos sem haver a condição de apresentação de candidaturas aos financiamentos.

“[...] trabalhamos por projetos e depois quando os projetos acabam as intervenções caem. Por muito que não se queira era preciso que houvesse uma vontade política muito forte para dar continuidade. Acabando o financiamento do Escolhas não conseguimos continuar a fazer o mesmo trabalho” (vide Apêndice E -IB).

Em suma, a sustentabilidades dos projetos coloca-se, como um dos principais desafios, quer por parte das organizações, quer, eventualmente, por parte do próprio Programa.

Face à análise e discussão dos resultados podemos afirmar que as redes de parceria, no caso em apreço, os Consórcios, enquanto estratégias de base territorial de suporte a uma medida pública, são constituídas por organizações de natureza e culturas diversas, que através de responsabilidade partilhada “unem atores nos mais diversos territórios em prol de projetos comuns, em torno da inclusão social [...]” (Monteiro, 2018, p.3).

Os contributos e a pertinência da constituição destas parcerias locais é, portanto, de extrema relevância, surgindo como respostas concertadas integradas num modelo próprio de governança impulsionado pelo Programa Escolhas.

Não obstante esta conclusão, alias já discutida e apresentada em estudos anteriores, designadamente, aqueles produzidos pelo próprio Programa Escolhas, foi intenção desta investigação analisar e refletir sobre os fatores intrínsecos na interação das parcerias (Consórcios), mas também o impacto dessa relação de parceria na gestão dos projetos, que dinamizam. Através da apresentação e discussão dos resultados tencionou-se, sobretudo, responder ao objetivo central desta investigação: Analisar os processos, as dinâmicas e os

resultados de redes de parceria emergentes na implementação dos projetos do Programa Escolhas. Neste ponto é entendimento que a mesma foi devidamente alcançada, mas não devidamente terminada. É neste sentido, que se procede à apresentação de recomendações ao Programa Escolhas, propostas, quer pelos representantes das organizações intervenientes neste estudo, quer pela própria investigadora, decorrente da análise realizada.

Tais recomendações são explanadas no capítulo que se segue - Capítulo VI.

VI - RECOMENDAÇÕES

Na sequência do presente trabalho surgiram alguns aspectos que se revelaram interessantes para se poder proceder a recomendações a um nível macro – Modelo de Governança / Medida Pública Programa Escolhas – e a um nível micro – Redes de parceria / Consórcios.

Durante a investigação houve a intenção de obter dados de relevância que permitissem não apenas estudar os processos, dinâmicas e resultados das redes de parceria/Consórcios, mas também compreender se os dirigentes ou representantes das organizações teriam partilhas ou mesmo ideias de melhoria a propor ao programa financiador: a medida pública Programa Escolhas.

As recomendações que se apresentam decorrem das entrevistas, mas também da análise de dados, que conduziram a discussão e reflexão de determinadas situações-problema identificadas pela investigadora, consubstanciando-se em recomendações. Importa reforçar que as recomendações que se apresentam foram já alvo de discussão, algumas das quais, alvo de questionamento retórico no Capítulo V.

Neste sentido, as recomendações que partem dos dirigentes/representantes das organizações entrevistados, ao Programa Escolhas, são as seguintes:

- Rever a gestão financeira, designadamente avaliando a possibilidade de criação de rubrica para gestão ou capacitação da rede de parceria/Consórcio.
- Ponderar sobre a possibilidade de uma parte do orçamento ser suportada com o contributo dos participantes, através do pagamento de uma percentagem para participação em algumas atividades.
- Rever os métodos de acompanhamento e avaliação dos projetos:
 - Menos burocracia nos processos de avaliação, isto é,
 - Simplificar o processo de avaliação, reduzindo o número de evidências e número de relatórios, realizando mais visitas de terreno (pelas equipas de coordenação

central do Programa Escolhas) para que, assim, os técnicos das equipas dos projetos possam dispor de mais disponibilidade para trabalhar no terreno.

- Reforçar a possibilidade de chegar a outros locais do país onde o Programa Escolhas não tenha tanta incidência de projetos candidatos ou aprovados, por forma a garantir que o acesso de oportunidades idênticas é proporcionado a outras crianças e jovens de territórios igualmente vulneráveis.

As recomendações dirigidas ao Programa Escolhas que emergiram da análise e discussão de resultados, que se destacam são as seguintes:

- Repensar estratégias de comunicação às organizações, parceiras do Consórcio, não implicando, apenas as entidades promotoras e gestoras, por forma a garantir maior conhecimento, por parte das mesmas, em torno da medida pública PE no geral e, especificamente, sobre os métodos e procedimentos de acompanhamento e avaliação implementados pelo Programa Escolhas.
- Rever os métodos de acompanhamento às organizações, parceiras do Consórcio, contribuindo para um maior envolvimento e participação na rede e, conseqüente, contributo para a prossecução positiva e, sobretudo, sustentável dos projetos.
- Ao nível da sustentabilidade dos projetos realizar ações de capacitação e sensibilização, a todas as organizações envolvidas nos Consórcios, bem como, coordenadores, designadamente com recurso a partilha de boas práticas já concretizadas por Consórcios do PE.

No que respeita às recomendações a realizar às Redes de Parceria/Consórcios:

- Rever planos de comunicação interna, designadamente no que respeita aos Acordos de Consórcio aos parceiros, garantindo que todos os implicados têm real conhecimento do previsto em termos de contributos por cada parte.
- Repensar estratégias promotoras de implicação dos parceiros em momentos de tomada de decisão (e.g. Reuniões de Consórcio), apelando à responsabilidade individual em favor de um objetivo comum, bem como, reforçar a norma de deliberação prevista em Acordo de Consórcio.
- Criar estratégias colaborativas promotoras de maior envolvimento e participação nas várias fases dos projetos, designadamente, através da articulação entre ações, promovidas pelas suas organizações com as dos projetos financiados.
- Contribuir para um Plano de Desenvolvimento Social Local concertado, eficiente e eficaz, prevenindo no decurso da implementação dos projetos, o desenvolvimento de

ações similares ou concorrentes, no mesmo território e dirigidas ao mesmo público, conduzindo a desgaste de recursos e energias. Sugere-se às redes de parceria o alargamento de redes informais ou regularidade de contato com outras organizações, maior divulgação das ações dos projetos na Rede Social, e no caso, de existirem grupos de trabalho criados pela Autarquia local, através da representatividade dos Projetos nesses grupos.

- Garantir que todos os parceiros do Consórcio têm conhecimento ao nível dos métodos de acompanhamento e avaliação previstos pelo Programa Escolhas, bem como, sobre os criados em sede de candidatura pelos projetos.
- Refletir desde a fase de candidatura, mas também durante o desenvolvimento dos projetos, sobre a construção de um plano de sustentabilidade, findo o financiamento, designadamente, através do encontro de respostas concertadas existentes no seio das próprias organizações das redes de parceria, sabendo que os Recursos Humanos especializados serão o maior constrangimento para a sustentabilidade financeira.

Partindo-se das propostas de recomendações espera-se contribuir para reflexão em torno de constrangimentos e pontos a melhorar identificados pelas redes de parceria, mas também no âmbito da investigação, no decurso do presente estudo.

Será também a partir destas recomendações que se irá propor linhas de investigação futura no Capítulo das Conclusões.

Conclusões e desafios de investigação futura

A presente investigação teve por principal objetivo analisar os processos, dinâmicas e resultados decorrentes do modelo de governança local, no caso em apreço, a medida Pública Programa Escolhas. Com recurso a uma abordagem qualitativa, buscou-se refletir e discutir sobre os fatores intrínsecos na interação das parcerias (Consórcios), que se encontram integradas no Programa Escolhas, mas também analisar sobre o impacto dessa relação de parceria na gestão dos projetos, que dinamizam, respondendo ao objetivo central: analisar os processos, dinâmicas e resultados de redes de parceria na promoção da inclusão social integradas num modelo de governança local ao abrigo de uma medida pública portuguesa: o Programa Escolhas

As conclusões serão divididas por três tópicos por forma a espelhar diferentes reflexões, por parte da investigadora, sobre aspetos complementares, mas que importa distinguir para melhor entendimento. Assim:

- 1) **Análise e Discussão de Resultados:** as conclusões sobre a análise e discussão de resultados terão em linha de consideração os Objetivos Específicos (OE), bem como, os Eixos de Análise (Governança, Gestão e Resultados e Impactos) e as dimensões, alvo de estudo (processos, dinâmicas e resultados de redes de parceria num contexto de Governança).
- 2) **Avaliação das Redes de Parceria:** tenciona-se proceder a síntese conclusiva em torno da avaliação das interações das redes de parcerias envolvidas em um programa de financiamento público. Isto é, compreender se alguns dos pressupostos de relação e articulação entre as organizações das redes nos permitem caracterizá-las por redes colaborativas.
- 3) **Linhas de investigação futura:** as limitações e constrangimentos, resultantes do processo de investigação, foram alvo de reflexão pessoal pela investigadora como mote para melhoria de continuidade de um trabalho futuro resultando em propostas de linhas de investigação futura.

Relativamente ao que designamos de tópico 1) análise e discussão de resultados, podemos concluir que, através desta foi possível compreender a génese da constituição e modelos de organização dos agentes institucionais (Objetivo Específico 1 (OE1) desta dissertação).

A medida pública Programa Escolhas visa promover a inclusão social de crianças e jovens provenientes de contextos mais vulneráveis e segue um modelo próprio de Governança, que se centra em quatro objetivos centrais: 1) o alinhamento estratégico; 2) o compromisso com a eficácia; 3) a diminuição do risco e aumento da eficiência e 4) a sustentabilidade.

As redes de parceria são constituídas tendo por âmago o modelo de Governança do Programa Escolhas, que através dos 7P's engloba as dimensões: Parcerias, Pessoas, Público, Privado, Problemas, Potencialidades e Programa.

No entanto, podemos observar que a génese dos Consórcios é, em primeira instância, organizada em função dos territórios, que se caracterizam como vulneráveis, com necessidades e problemáticas emergentes, na esfera da inclusão social das comunidades. A identificação de tais problemáticas é realizada por uma ou mais organizações e uma delas apresenta-se como a promotora ativando a criação de uma rede de parcerias. A predisposição ou interesse de pertença à rede, é influenciada pela proximidade geográfica entre organizações, que reconhecem o capital territorial, reconhecem as problemáticas como comuns, mas também porque têm práticas culturais de recetividade ao alargamento da rede de contactos, por via de experiências colaborativas positivas anteriores. Aliás, a tendência para participação das organizações em redes de parcerias tende a aumentar quando experienciam ações cooperativas (Guerra, 2006). Reforçando esta premissa podemos afirmar que integrar redes de parceria permite às organizações encontrar respostas concertadas e integradas para problemas que não conseguiriam dar de igual forma, isoladamente.

Identificam-se organizações nas redes, que não atuam nos territórios ou que não têm como missão a inclusão social, sendo que a parceria poderá concretizar-se, por um lado, devido ao poder financeiro e, por outro, devido ao poder de influência (Pierre Georis, *apud* Carrilho, s/d). Esta conclusão pode também ser associada a dois outros fatores influenciadores da firmação de redes de parceria, ou seja, quando existe interesse político-institucional em se associar a determinada organização, reforçando a sua estrutura organizacional e capacidade de *networking* e o clima social, político e económico, vigente aquando a possibilidade de constituição da parceria.

As redes de parceria emergem na nossa atualidade, enquanto estratégia sociopolítica fundamental de sucesso no desenho, execução e avaliação de programas e projetos financiados. Por outro lado, a génese das redes de parceria, candidatas a programas de

financiamento são despoletadas também devido a um constrangimento comum às organizações: escassez de financiamento para dar as respostas às problemáticas identificadas, com especial enfoque na fraca estrutura financeira para contratar Recursos Humanos especializados na área da intervenção social. Esta conclusão permite afirmar que ainda que o Estado seja promotor da interação entre recursos de natureza pública, mercadológica e comunitária (APCE, 2017), existe fraco reconhecimento e, podemos dizer até, empenho, na aquisição de Recursos Humanos, responsabilizando as Organizações da Economia Social (OES) nesta demanda. Ora conforme já se analisou dos Recursos Humanos depende, em muito, a sustentabilidade financeira dos projetos findo os financiamentos públicos. As OES, ainda que beneficiem da prestação de serviços à comunidade (e.g. Serviços de Apoio Domiciliário; ATL's, entre outros), também carecem de financiamentos públicos para assegurar a aquisição de Recursos Humanos especializados, em especial, quando se trate de áreas específicas como a da intervenção social em territórios vulneráveis. Esta situação é agravada perante a atual pandemia COVID 19.

Podemos assim, dizer que, pelo menos, sete fatores comuns conduzem à firmação de redes de parceria no âmbito de programas financiados: 1) as problemáticas; 2) a proximidade geográfica; 3) os objetivos comuns; 4) o financiamento, em especial, para Recursos Humanos especializados; 5) dificuldade de sucesso com respostas isoladas; 6) aumento de capacidade de *networking* (tendo por base estratégias sociopolíticas); 7) clima político, económico e social.

Assim, o PE incentiva o *empowerment* dos Consórcios, o fortalecimento das instituições locais e a ativação de recursos das organizações (Azevedo, et al., 2014), que tem por objeto a inclusão social, por via, de estratégias territoriais integradas. Trata-se de um programa diferenciador, reconhecido pelos seus resultados no âmbito nacional e internacional. No entanto, apraz identificar e compreender os pressupostos de relação entre os atores coletivos das redes de parceria, OE2 desta dissertação.

Através da promoção de processos colaborativos prevê-se que organizações autónomas e dispersas, porventura até com culturas organizacionais e áreas de atuação diversas, se relacionem para alcançar uma missão comum com base numa abordagem sistémica e inclusiva. A relação das redes de parceria/Consórcios do PE, centra-se na intervenção dos projetos, contratualizada através de Acordos de Consórcio, acordos formais escritos, onde estão previstos os contributos de cada organização, bem como, regras para tomada de decisão. A relação positiva entre organizações é tanto maior quanto se verifique o tempo de longevidade da mesma. Esta longevidade conduz à empatia e confiança entre as pessoas, que

representam as organizações e que se espelham na relação interorganizacional. Tratamos, portanto, de organismos vivos, em que as pessoas são as organizações. As relações nas redes são estabelecidas com maior ênfase nas reuniões organizadas no âmbito dos projetos e, por vezes, fora do âmbito do mesmo. Isto é, muitas organizações já haviam estabelecido parceria por via de outros projetos ou ações, sendo a relação estreitada nesse processo. Por tudo isto, a relação entre organizações, de uma forma geral, caracteriza-se por positiva e pacífica, conduz a partilha, produtividade e encontro de respostas para constrangimentos identificados no seio dos projetos, mas também das próprias organizações. Algumas organizações partilham na rede dos projetos situações problema específicos e internos e, através desta, conseguem respostas inesperadas às mesmas.

A relação entre atores sociais é entendida nesta tese como o cerne do que move a participação social e coletiva. É a partir da interação, mas sobretudo do estabelecimento de relação interorganizacional que se poderá avaliar a coexistência de processos colaborativos. Para se poder avaliar tal relação, interação e colaboração, importa identificar e compreender as potencialidades, as limitações ou constrangimentos, bem como, os resultados num processo colaborativo entre parceiros, que se trata do OE3 da presente dissertação. Neste sentido, as potencialidades das redes de parceria vão ao encontro da génese das mesmas. São potencialidades das redes de parcerias: a colaboração, por permitir a conjugação de esforços entre diferentes organismos, rentabilizando recursos em *prol* de objetivos comuns, pela troca de sinergias que facilita uma intervenção, que seria menos profícua ou mesmo impossível, se realizada de forma isolada por uma organização; a proximidade geográfica, facilitadora do reconhecimento das problemáticas dos territórios pelas organizações (identificação com o território), mas também facilitadora do processo de comunicação; o *networking*, porque através da rede as organizações sustentam firmeza da estrutura organizacional no encontro de respostas concertadas e sistémicas para problemas internos, promovendo o eclodir de novas redes e novos projetos e também porque permite às organizações adquirir consistência e visibilidade ao nível sociopolítico (quanto mais conhecida e reconhecida mais poder de influência terá e oportunidades de financiamento futuros); financiamento por várias Gerações Escolhas, que para além de potenciar o estreitamento de relação (empatia e confiança) entre organizações da rede, contribui para a maturação e reconhecimento do projeto nos seus territórios. O facto de se assistir a financiamento por pelo menos 3 Geração Escolhas (da 5.^a à 7.^a Geração) poderá ser questionado por várias entidades ou indivíduos, uma vez que por

norma, espera-se que as colaborações formadas para os fins de implementação de programas financiados permaneçam após o término do financiamento, não dependendo do mesmo. No entanto, autores defendem que as colaborações entre organizações parceiras aumentam a probabilidade de continuar no programa de rede comunitária no futuro, considerando a confiança e credibilidade adquirida no processo de intervenção, ou seja, continuarem a ser financiadas pelos Programas ou fundos comunitários (Manning, et al., 2018). Importa lembrar que no PE a cada Geração é previsto os projetos se candidatarem com novos projetos, não sendo possível prever a continuidade de projetos da Geração anterior.

É neste sentido que a própria estrutura social e política é entendida como uma limitação para as redes de parceria, que sugerem melhor gestão externa do financiamento e que uma parte do orçamento seja cabimentada para gestão da própria rede de parceria, eventualmente, na lógica de promoção da sua participação mais ativa e capacitação das organizações para a sustentabilidade dos projetos. O financiamento surge como constrangimento, sobretudo associado à contratação de Recursos Humanos especializados na área da intervenção social. Esta é uma limitação que na fase de execução dos projetos (por recursos insuficientes para o número de respostas necessárias), quer findo o financiamento dos mesmos (por as organizações não disporem de meios financeiros para a sua contratação ou afetação). É também conforme, *supra* apresentado um dos motivos que leva à criação de redes de parceria: a obtenção de financiamento para a contratação de RH especializados na intervenção social. O envolvimento ativo no desenvolvimento dos projetos é uma limitação que condiciona a participação ideal de todas as organizações. Este envolvimento poderá estar associado à identificação com as práticas do projeto, mas também a outra limitação que é o tempo condicionado pelas multiactividades e multitarefas das pessoas que representam as organizações nas redes de parceria. O tempo ou, no caso em apreço, a falta dele, a necessária priorização de atividades ou tarefas e o facto de, tendencialmente, os projetos apresentarem resultados positivos, levam as organizações a participar de forma pouco ativa na gestão, execução e avaliação dos mesmos, designadamente em momentos de tomada de decisão. Assim, ainda que a relação entre organizações seja positiva já a participação fica aquém do ideal. Poderá promover-se a participação através de práticas promovidas pelo próprio programa financiador, mas também através de revisão de estratégias das próprias redes, designadamente, através da articulação entre ações promovidas pelas organizações com as previstas pelos projetos.

No que concerne aos indicadores globais, propostos pelo programa financiador é partilhada a preocupação em cumprir os mesmos e no que respeita aos resultados dos projetos são, no entendimento das organizações, cumpridos. Há uma tendência para assumir que os resultados sejam efeito do cumprimento de contributos contratualizados em Acordo de Consórcio, mas também devido à gestão dos coordenadores, considerados fundamentais no estabelecimento de comunicação entre o programa financiador e as organizações, bem como, na condução da gestão e execução prática do projeto. Os principais resultados e impactos das redes de parceria e dos projetos são o desenvolvimento comunitário e a definição de projetos de vida das crianças e jovens, havendo forte contributo para a almejada inclusão social das comunidades. Há organizações que pertencendo às redes também assistem a melhoria de resultados dentro das próprias organizações. Ou seja, pertencer à rede dos projetos também pode conduzir a resultados inesperados e não previamente acordados para as organizações. Tal como tece na sua visão Isabel Guerra (2006) “[...] A interação com outros indivíduos, incluindo decisores, aumenta e estimula a actividade política [...]” e “[...] A pertença a organizações aumenta o acesso à informação e fornece recursos e talentos essenciais para a atividade social [...]” (Guerra, 2006).

Podemos concluir que as redes de parceria são fundamentais no processo de inclusão social das comunidades e geradoras de mudança, por via da contratualização da coresponsabilização entre organizações. Porém, os resultados advêm igualmente da mediação comunicacional, da gestão dos procedimentos burocráticos, da execução e avaliação, por parte dos coordenadores dos projetos, assim como, das equipas afetas aos projetos, elementos fundamentais na execução das atividades tal como previstas nos Planos de Atividades. São as equipas que executam e que concretizam a atuação de proximidade e de 1.^a linha junto das comunidades motivando, orientando e envolvendo as mesmas, em processos de desenvolvimento comunitário e na definição de projetos de vida. Não obstante esta observação importa reiterar que o presente estudo incide sobre os processos de interação das redes de parceria.

É no seguimento das potencialidades, limitações e resultados que as organizações manifestam pontos fortes e a melhorar nas redes de parceria.

São identificados como pontos fortes das redes de parceria: a coexistência de diferentes organizações com natureza e culturas diversas; a confiança e a comunicação (*vide* quadro 6). No que respeita aos aspetos que consideram ser necessário melhorar surge a participação, a rentabilização de potencialidades das organizações e a sustentabilidade (*vide* quadro 6).

Assim, concluímos com o já discutido anteriormente. Analisa-se coexistência de organizações de natureza e culturas diversas, que devido a uma interação caracterizada por uma relação de proximidade e confiança, reforçada ao longo dos anos de trabalho em rede (várias Gerações Escolhas) comunicam de forma positiva, com recurso a diferentes meios de forma natural. Porém, se houvesse mais envolvimento e participação em todas as fases dos projetos, poder-se-ia mais facilmente encontrar respostas adequadas e concertadas, através da rentabilização de potencialidades das organizações e, mais facilmente, coconstruir estratégias de sustentabilidade promotoras de autonomização e independência dos projetos do financiamento público.

Esta afirmação serve de resposta ao OE4 desta dissertação: Identificar e compreender as estratégias colaborativas planeadas/executadas para garantir a sustentabilidade dos projetos que dinamizam/executam.

Como já referido garantir a sustentabilidade dos projetos ou ações é considerada importante e por isso espera-se que as organizações sejam eficientes e eficazes no alcance de metas de longo prazo. Assim, e respondendo ao OE4 não se assistem, por parte das redes de parceria, estratégias colaborativas planeadas ou mesmo executadas para garantir a sustentabilidade dos projetos que dinamizam, muito embora seja uma preocupação partilhada pelas organizações, que assumem dificuldades de resposta, principalmente para assegurar os Recursos Humanos especializados na área da intervenção social.

Concluímos que no Eixo da Governança os processos de geração de redes colaborativas tem real importância no panorama sociopolítico e económico do nosso país e mesmo Mundial, havendo porém necessária revisão de a coresponsabilização ir além dos processos de contratualização, sendo importante um acompanhamento próximo e mesmo de formação e capacitação das organizações implicadas, garantindo maior conhecimento do Programa financiador, maior envolvimento e participação nos projetos, e sobretudo, dotando de ferramentas que possibilitem o desenho e execução de estratégias promotoras de sustentabilidade financeira futura.

No Eixo da Gestão sugerem-se dinâmicas de promoção da coresponsabilização, designadamente, através de maior conhecimento dos processos de acompanhamento e avaliação do PE, sobre os processos e normas de tomada de decisão e articulação entre ações das organizações e dos projetos, promovendo maior envolvimento e participação de todas as organizações nas redes.

No Eixo dos Resultados e impactos é entendimento que as redes de parceria contribuem para o objetivo principal do PE, promovendo a inclusão social de grupos vulneráveis, sendo, porém, que a sustentabilidade, um dos princípios orientadores do programa e também objeto do modelo de Governança urge de reflexão sobre as estratégias colaborativas, entendidas como um pré-requisito para a sustentabilidade dos programas interagências (Hogue, 1993; Perkins, 2002; Peterson, 1991, *apud* Frey, et al., 2006), particularmente para os programas criados com o apoio de fontes de financiamento limitadas no tempo (Frey, et al., 2006).

A par da importância de cariz sociopolítico, crescentemente, atribuída à colaboração entre organizações, surge o interesse em avaliar as interações estabelecidas entre os diferentes grupos e entidades envolvidas em programas assentes em subvenções ou outros financiamentos públicos.

Parte-se para o tópico 2 das conclusões deste estudo, ou seja, avaliação da colaboração das redes de parceria. A geração de redes é entendida como um veículo de oportunidades para as organizações, facilitador de aumento de poder – de influência, de concretização e de aprendizagem – e de aumento de relevância social, económica e política. Porém importa avaliar a inter e correlação entre as organizações no desenvolvimento de projetos em comum e no caso em apreço, em projetos promotores de inclusão social.

Em virtude, de em Portugal não existirem escalas de avaliação de colaboração validadas e as que existem, como a IACAS, padecerem de atualização, que permitam uma avaliação fidedigna e atual, não foi possível aplicar no presente estudo as mesmas.

Não obstante, este constrangimento, foi intenção avaliar as interações das redes de parceria, compreendendo se os pressupostos de relação e articulação entre as organizações das redes nos permitem caracterizá-las por redes colaborativas.

O modelo de governança intersectorial assente nos 7Ps, permite afirmar que o Programa Escolhas é facilitador e promotor de redes de parceria colaborativas. Através dos estudos de caso alvo de investigação, foi possível aferir que é uma potencialidade, a colaboração, associada à convergência de organizações com natureza e culturas diversas, numa mesma rede de parceria. Também foram identificados como pontos fortes a confiança e a comunicação assente em linhas horizontais. No entanto, os pontos a melhorar como a participação, a rentabilização de potencialidades das organizações e, conseqüente, sustentabilidade financeira dos projetos, permitem questionar sobre a efetiva colaboração das redes de parceria, Consórcios do Programa Escolhas, ou pelo menos sobre a ideal colaboração.

Partindo dos Modelos de Estágios de Colaboração (Frey, et al., 2006), e mais especificamente do Modelo de Sete Estágios proposto pelos autores, podemos analisar que o estágio ideal seria o da coadunação. A coadunação preveria a fundição da rede, o que poderia ser ideal, mas na perspectiva da investigadora poderia colocar em causa o princípio da colaboração e encontro de respostas diferenciadas para o alcance de um objetivo comum.

Concluindo, considera-se que as redes de parceria integradas na medida pública do Programa Escolhas alcançaram certamente a fase da Aliança (fase que antecede a colaboração) ainda que também assumam processos, dinâmicas e resultados inerentes a parcerias colaborativas. Assim, considera-se que os Consórcios do Programa Escolhas são parcerias colaborativas, tendencialmente baseadas em relações igualitárias, assentes em linhas horizontais de comunicação entre as organizações. Porém, ainda carecem de revisão de algumas estratégias que garantam a colaboração ideal, acautelando que as relações são igualitárias, mas desburocratizadas, que há mais envolvimento, identificação com as práticas dos projetos, mais participação, designadamente nos momentos de tomada de decisão, mas também no desenho de estratégias promotoras de sustentabilidade a partir de recursos existentes no seio das organizações. Sugere-se que o trabalho que o PE desenvolve, de forma inovadora e positiva, numa lógica de capacitação, acompanhamento e avaliação dos Consórcios seja repensado garantindo melhoria das práticas colaborativas entre as organizações.

No seguimento das conclusões apresentadas, mas também da dissertação apresentada importa propor linhas de investigação futura.

Face à situação pandemia COVID 19 a investigação foi condicionada à condução de dois estudos de caso, estando previstos inicialmente entre três a cinco. Face a este constrangimento as respostas aos objetivos, que motivaram a investigação foram limitadas e, por isso, propõe-se numa investigação futura alargar os estudos de caso, designadamente a outras zonas do país e, incluir os coordenadores e equipas técnicas, bem como, participantes dos projetos, permitindo uma visão holística sobre os processos colaborativos das redes de parceria, Consórcios do Programa Escolhas. Esta proposta é reforçada também por se considerar que a interação investigadora-organizações conduziu a reflexão e mesmo discussão das práticas colaborativas nas organizações alvo de estudo, ou seja, com quantas mais redes se interagir maior será a reflexão em torno da temática por parte das mesmas.

Outra proposta assenta na criação de uma escala de avaliação da colaboração das redes de parceria, como ferramenta essencial que permita um novo posicionamento das organizações das redes quando confrontadas com os resultados, mas também ao próprio programa financiador avaliar e repensar em torno dos processos, dinâmicas e resultados das parcerias colaborativas que promove.

Em suma, reconhecemos o valor e mérito do modelo de Governança do Programa Escolhas pela prática promotora de geração de redes de parcerias territorializadas, promovendo a interação entre recursos de natureza pública, mercadológica e comunitária, num processo de negociado e participado, que conduz a mudança social e a inclusão social. Porém, recomenda-se, no âmbito desta investigação, a revisão de algumas estratégias ao nível de processos, dinâmicas e resultados das redes de parceria, tendo em conta que quanto maior for o nível de colaboração entre as várias organizações, tendencialmente haverá maior sucesso na parceria, das ações previstas e realizadas, obtenção de resultados e objetivos comuns traçados, bem como, da própria sustentabilidade dos projetos.

Assim, espera-se com o presente estudo e dissertação contribuir para a “garantia de qualidade” (*quality assurance*), um dos objetivos do Programa Escolhas, para o *empowerment* das redes de parceria, mas também para reflexão sobre importância da avaliação das interações e relações das organizações no desenvolvimento de práticas colaborativas, quando integradas em programas criados com o apoio de fontes de financiamento limitadas no tempo.

Bibliografia

- Almeida, V. (2011). Estado, Mercado e terceiro setor: a redefinição das regras do jogo. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 95, pp. 85-104.
- Annals of Public and Cooperative Economics (APCE), (2017) CIRIEC Internacional, vol.88, n.º 2.
- Azevedo, A., Valente, A., Baptista, I., Trigo, L. & Melo, R. (2014). Avaliação Externa do Programa Escolhas 5.ª Geração – 2.º Relatório Intercalar. Obtido a 20 de dezembro de 2019 de <https://app.box.com/embed/s/kbnfspu8vug2smfaz3up9idd4ickgyol?view=list&sortColumn=date&sortDirection=ASC&showItemFeedActions=true&showParentPath=true>.
- Banco de Portugal e INE (2020). COVID-19: acompanhamento do impacto da pandemia nas empresas. Obtido a 20 de Setembro de 2020 de https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/iree_20200729.pdf.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, D. (2004). *The Network Society*, Cambridge: Polity Press.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Lisboa: Porto Editora.
- Castells M. & Cardoso G. (2005). *A Sociedade em Rede. Do conhecimento à Ação Política*. Conferência promovida pelo Presidente da República, Lisboa.
- Carrilho, T. (2008). Conceito de Parceria: três projetos locais de promoção do emprego, in *Análise Social*, vol. XI I, pp. 81-107.
- Carrilho, T. (n.d.). *Construção de Parcerias em Projectos de Promoção local do Emprego*. Universidade Aberta de Lisboa, pp. 155-176.
- ONU - Centro de Informação Regional das Nações Unidas para a Europa Ocidental (2015). Guia sobre Desenvolvimento Sustentável: 17 objectivos para transformar o nosso mundo. Obtido a 6 de Abril 2020 de <https://unric.org/pt/Objetivos-de-Desenvolvimento-Sustentavel/>.

- CESE (2007). A Economia Social na União Europeia. Síntese de Relatório elaborado a pedido do Comité Económico e Social Europeu pelo *CIRIEC*. Comité Económico e Social Europeu.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). Governança Europeia – Um Livro Branco, Bruxelas.
- Costa, J. & Melo, A. (1999). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Porto: Porto Editora.
- Coutinho, C. (2018). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Teoria e Prática. (2.ª ed.). Coimbra: Edições Almedina.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S., (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks (CA), Sage Publications.
- Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*, 335-354. Obtido a 18 de agosto de 2020 de <http://www.richardswanson.com/textbookresources/wp-content/uploads/2013/08/TBAD-r3d-Dooley-Case-study-Theory-Building.pdf>.
- Esping-Andersen, G (1990). *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. New Jersey: Princeton University Press.
- Ferreira, S. (2009). *Terceiro Setor*. In *Dicionário Internacional da Outra Economia*. Coimbra: Edições Almedina.
- Ferreira, F., (2004). Uma análise crítica das políticas de parceria: a metáfora da rede. *V Congresso Português de Sociologia*, Braga, Maio 2004.
- Ferreira, V. & Almeida, H. (2016). *Kit de Ferramentas para Diagnósticos Participativos*. Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Trad. Joice Elias Costa. 3.ª ed., Porto Alegre: Artmed.
- Fraczkievicz-Wronka Aldona & Wronka-Pospiech Martina (2018), How Practices of Managing Partnerships Contributes to the Value Creation—Public–Social Partnership Perspective. *MDPI, Katowice*, Polónia.
- Frey, B., Lohmeier Jill H., Lee Stephen W. A & Tollefson N. (2006). Measuring Collaboration Among Grant Partners. *American Journal of Evaluation*, SAGE.
- Gil, D. & Pereira M. (2017). Modelos Baseados em Agentes e Governança Territorial: Conceptualização de um modelo para os territórios do Côa e Douro. *XI Congresso de Geografia Portuguesa*, Porto, Novembro, 2017.

- Griffith-Jones & Tanner (2016). Financial Crises and Economic Resilience: Lessons for Disaster Risk Management and Resilience Dividends. Obtido a 30 de outubro de 2018, de https://www.researchgate.net/publication/311169989_Financial_Crises_and_Economic_Resilience_Lessons_for_Disaster_Risk_Management_and_Resilience_Dividends.
- Guadalupe, S. (2009). *Intervenção em rede. Serviço Social, Sistémica e Redes de Suporte Social*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Guerra, I. (2006). *Participação e Ação Coletiva – Interesses, Conflitos e Consensos*. Estoril: Príncipia Editora.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo, 2.ª edição*. Estoril: Príncipia Editora.
- Helder, R. (2006). *Como fazer análise documental*. Porto: Universidade de Algarve.
- Hespanha, P. (Coord.), Caleiras, J., Pessoa, S. & Pacheco, V. (2007). *É o (Des)emprego fonte de pobreza? O Impacto do desemprego e do mau desemprego na pobreza e exclusão social do Distrito de Coimbra*. Porto: REAP.
- IDS. (2001). *Programa Rede Social*. Lisboa: Instituto para o Desenvolvimento Social.
- Kripka, R., Scheller, M. & Bonotto, D. (2015). *Pesquisa Documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização*. Revista de Investigaciones UNAD.
- La Torre, M., Trotta A., Chiappini, H. & Rizzello, A. (2019). *Business Models for Sustainable Finance: The Case Study of Social Impact Bonds*, MDPI, Roma, Itália.
- Laurindo A., Camargo M., (n.d.), *Networking e os modelos de Gestão na Inovação*. Obtido a 23 de setembro de 2020 de <file:///C:/Users/PC%20Livre/Downloads/432-1467-1-PB.pdf>.
- Lyakhov A. & Gliedt T., (2016) *Understanding Collaborative Value Creation by Environmental Nonprofit and Renewable Energy Business Partnerships*, ISTR, *Voluntas* (2017) 28:1448–1472 DOI 10.1007/s11266-016-9691-6.
- MacDonald A., Clarke A., Huang L. & Seitanidi M. (2019). *Partner Strategic Capabilities for Capturing Value from Sustainability-Focused Multi-Stakeholder Partnerships*, MDPI, Canada.
- Malhó, L (2018). *Parcerias*. In *Revista Programa Escolhas*, 6.ª Geração. p. 41.
- Manning, M., Bollig-Fischer A., Berry L., Lichtenberg, P., Chapman, R. & Albrecht, T., (2018). *Modeling the sustainability of community health networks: novel approaches for analyzing collaborative organization partnerships across time*, USA.
- Monteiro, R. (2018). *Parcerias*. In *Revista Programa Escolhas*, 6.ª Geração. p. 3.

- Mota, L. (2020). Estudos de Implementação nas Políticas Públicas - Uma revisão de literatura. Universidade de Aveiro. Obtido a 18 de outubro de 2020 de <https://pdfs.semanticscholar.org/6e34/d36eec1ea25e17b4630b34b3cfa4392672e4.pdf>.
- Paiva, C. (2007). Redes Sociais e Acção Colectiva: O caso da “Nós Voluntários”, (Dissertação de Mestrado), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, obtido a 15 de junho de 2019 de http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/29731671.html.
- Parlamento Europeu (2000). Conclusões da Presidência. Obtido a 12 de setembro de 2020 de https://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_pt.htm.
- Pereira, M. (2013). Da Governança à Governança Territorial Colaborativa Uma Agenda Para o Futuro do Desenvolvimento Regional. In DRd – Desenvolvimento Regional em debate (ISSN 2237-9029) Ano 3, n. 2, p. 52-65.
- Portugal, S. (2007). Contributos para uma discussão do conceito de rede na teoria sociológica. Oficina do CES. Obtido a 10 de maio de 2020 de www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/271/271.pdf.
- Presidência do Conselho de Ministros (2018). Resolução do Conselho de Ministros n.º 151/2018, Diário da República, n.º 225, 1.º série, 22 de novembro, pp. 5362-5363.
- Rawls, J. (2000). *Uma Teoria da Justiça*. São Paulo, Brasil: Editora Martins Fontes.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, E. V. (2010). O Estado e as políticas sociais em Portugal. In *Revista do Departamento de Sociologia* da FLPUP, VOL XX, 191-230.
- Rodrigues, E. V., Samagaio, F., Ferreira H., Mendes, M. & Januário, S., (1999). A pobreza e a exclusão social: teorias, conceitos e políticas sociais em Portugal. In *Sociologia*, 9, pp. 63-101.
- Rodrigues, M., (2009). Mecanismos de Governança: Estratégias Alternativas de Coordenação nos Governos Locais em Portugal (tese de Doutoramento), Universidade do Minho.
- Rodrigues, M. & Adão e Silva, P. (2016). A constituição e as políticas públicas em Portugal. Obtido a 19 de abril de 2019 de <https://journals.openedition.org/spp/2578>.
- Rosinski, J., Klich, J., Filipkowska, A. & Pettinger, R. (2014). Top-down and bottom-up approach to competence management implementation: A case of two central banques.

Tourism & Management Studies, 10 (Special Issue), 26-34. Obtido a 18 de outubro de 2020 de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tms/v10nEspecial/v10a04.pdf>

- Salamon, L. & Anheier, H. (1992). In Search of the Nonprofit Sector II: The problema of classification. Comparative Nonprofit Sector Project Institute for Policy Studies The Johns Hopkins University Baltimore, U.S.A.

- Wanke, P. (2008). Previsão top-down ou bottom-up? Impacto nos níveis de erro e de estoques de segurança. Gest. Prod., São Carlos, v. 15, n. 2, p. 231-245. Obtido a 17 de outubro de 2020 de <https://www.scielo.br/pdf/gp/v15n2/a03v15n2.pdf>.

A – DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Título do Estudo: **Redes de parceria e Governança: dinâmicas, resultados e processos na promoção da Inclusão Social**

Investigadora: Carla Alexandra Ferreira Mendes, frequenta o Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo numa parceria entre a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Orientadora: Joana Carla Marques Vale Mendes Guerra, Professora Auxiliar da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Enquadramento: O estudo em apreço e o desenvolvimento da respetiva dissertação, realiza-se no âmbito do Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo, numa parceria entre a Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação e a Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. O objetivo geral centra-se em Analisar os processos, as dinâmicas e resultados de Consórcios de projetos do Programa Escolhas. Para o efeito foi informado e houve consentimento de investigação por parte do Programa Escolhas.

Propõe-se o desenvolvimento de um estudo de caso exploratório e coletivo tendo como referente empírico, as parcerias locais, criadas como resposta ao Programa Escolhas, designadas de Consórcios, que a) se encontrem constituídos(as) desde a 5.^a Geração Escolhas (2013 a 2015), mantendo o seu funcionamento na 6.^a Geração Escolhas (2016 a 2018) e na atual 7.^a Geração Escolhas (2019 a 2020); b) Consórcios/parcerias que se localizem na Zona Norte e Centro de Portugal.

Para recolha de dados irá proceder-se a análise documental, realização de entrevistas focalizadas de grupo (*focus group*) e aplicação de inquéritos aos Consórcios, entrevistas semiestruturadas a dirigentes/representantes das entidades parceiras e coordenadores de projeto e respetiva análise de conteúdo.

Os dados serão armazenados numa *pen drive* especificamente destinada a esse fim e serão destruídos no final do estudo.

Confidencialidade e anonimato do(a) interveniente: A sua participação neste estudo, enquanto interveniente, é voluntária e gratuita, sendo inteiramente livre de aceitar ou recusar.

É garantido o direito à privacidade, à proteção e à confidencialidade dos dados. As informações que prestar destinam-se, somente, ao âmbito do estudo.

Na eventualidade, da Comissão de Ética, ou outra autoridade que presida à causa, solicitar o acesso a tais registos, para se assegurar que o estudo está a ser realizado de harmonia com o determinado, por força da partilha das informações com esta Parte, será notificado(a), podendo decidir o término das nossas diligências.

Se V. Ex.^a tiver dúvidas relativas aos seus direitos ou questões sobre o estudo, deverá contactar:

Carla Mendes | Telemóvel: 96 314 40 97 | endereço eletrónico: carlafmendes@outlook.pt

Por favor, leia com atenção a seguinte informação. Se considerar que algo está incorreto ou pouco esclarecedor, não hesite em solicitar mais informações. Se concorda com a proposta que lhe foi feita, queira assinar este documento.

Assinatura da investigadora: _____

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações verbais, que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar neste estudo sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar neste estudo e permito a utilização dos dados, que de forma voluntária forneço, confiando que apenas serão utilizados para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

Nome: _____

Assinatura: _____ **Data:** ___ / ___ / ____

Este documento é composto de 2 páginas e feito em duplicado: uma via para a investigadora, outra para a pessoa que consente.

B – GUIÃO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A PARCEIROS DOS CONSÓRCIOS

Blocos	Objetivos específicos	Formulários de questões	Questões subsidiárias
I Legitimação da entrevista e motivação do entrevistado	(1) Legitimar a entrevista e motivar o entrevistado	a) Informar sobre o tema e objetivos do trabalho; b) Solicitar a colaboração do entrevistado; c) Assegurar o anonimato; d) Garantir informação sobre o resultado da investigação; e) Pedir autorização para gravar a entrevista	
II Opinião do/a entrevistado/a sobre o sentido de pertença, ao Consórcio tendo em conta a cultura e papel da organização; sobre os processos de relação e colaboração na tomada de decisão, execução e avaliação	16) Conhecer as perceções do interlocutor, relativamente aos motivos da decisão de pertencer ao Consórcio, tendo em conta a cultura e papel da organização; (2) Conhecer as perceções do interlocutor, relativamente à relação, colaboração e cooperação interinstitucional; (3) Conhecer as perceções do interlocutor relativamente à dinâmica de cogestão do projeto (processos de decisão, execução e avaliação dos Planos de Ação do projeto) tendo em conta diversas culturas organizacionais presentes no processo.	1- Qual o tipo de organização (público, privado, público-privado, comunitário) e qual o seu papel no Consórcio? 2 - Quais as motivações e objetivos que levaram a organização a integrar o Consórcio? 3 - Considera importante para organização pertencer ao Consórcio? Porquê? 4 - A Direção/Presidência definiu prioridades relativamente à sua integração no Consórcio? Em caso afirmativo, quais foram as razões dessa priorização?	- Desde quando (Geração Escolhas) a organização integra o Consórcio? - Quem teve a iniciativa de envolver a organização na parceria? - Quem costuma representar a organização no Consórcio? - Na definição das prioridades foram tidos em linha de conta os resultados da organização?

<p>das ações; sobre as diversas culturas organizacionais implícitas num processo de cogestão (gestão participativa e/ou colaborativa).</p>		<p>5 – Que efeitos, tem na organização, pertencer ao Consórcio?</p> <p>6 – Como considera que foram estabelecidas as relações da parceria, tendo em conta diferentes tipos de organizações/culturas organizacionais?</p> <p>7 – Considera que existe colaboração interinstitucional? Se sim, em que medida e como se concretiza? Se não, porquê?</p> <p>8 – Considera haver envolvimento participado e igualitário, de todas as organizações, no processo de decisão, execução e avaliação dos Planos de Ação do projeto? Porquê?</p>	<p>- Considera que pertencer ao Consórcio tem contribuído para a melhoria dos resultados da organização? Em caso afirmativo de que modo?</p> <p>- O projeto desenvolve atividades integradas na organização? Se sim, quais?</p> <p>- Considera que a coexistência de diferentes organizações com diferentes culturas organizacionais foi uma relação pacífica entre as diferentes partes no estabelecimento do acordo de consórcio?</p> <p>- Considera que a colaboração entre entidades é um elemento importante para o bom funcionamento da parceria? Porquê?</p> <p>- Considera que as diferentes parcerias articulam e comunicam de forma eficiente e eficaz? Se sim, de que modo?</p> <p>- Como caracteriza a relação que existe entre os vários parceiros deste Consórcio?</p> <p>- Como se concretiza a tomada de decisão sobre o processo, execução e avaliação dos Planos de Ação?</p> <p>- Considera que o método utilizado é ajustado? Porquê?</p>
--	--	---	---

<p>III</p> <p>Opinião do/a entrevistado/a sobre as mudanças organizacionais e sociais</p>	<p>(1) Conhecer a percepção do interlocutor sobre o modo como a rede de parceria influenciou o funcionamento da organização;</p> <p>(2) Conhecer a percepção do interlocutor sobre o modo como funciona o Projeto;</p> <p>(3) Conhecer a percepção do interlocutor sobre a influência do trabalho em rede no desenvolvimento local e/ou comunitário.</p>	<p>1 -Considera que pertencer ao Consórcio conduziu a mudanças na organização? Porquê?</p> <p>2 – A rede de parceria é apenas composta pelo Consórcio ou existem parcerias informais? Se sim, participam de forma regular ou pontual?</p> <p>3 – Considera que o projeto reúne condições (recursos financeiros, humanos e materiais) para o alcance dos objetivos a que se propõe?</p> <p>4 - Que resultados e impactos gerados considera haver no território com a intervenção do projeto?</p> <p>5 – Considera existirem fatores diferenciadores da intervenção? Se sim quais?</p> <p>6 – Existem propostas ou respostas inovadoras de sustentabilidade futura? Se sim, quais?</p>	<p>Considera que se funcionasse isoladamente enquanto entidade conseguiria desenvolver o projeto (nome) E7G de igual forma?</p> <p>- Considera que a existência de redes de parceria informais contribuem (ou poderão contribuir) para o desenvolvimento positivo do projeto?</p> <p>- Existem contributos ou outros recursos de suporte ao projeto para além do financiamento do Programa Escolhas? Se sim quais?</p> <p>- Considera que o facto de o projeto intervir desde a 5.ª Geração Escolhas influencia nos resultados e impactos gerados? Porquê?</p> <p>- Considera haver constrangimentos na intervenção? Se sim, quais os principais?</p>
<p>IV</p> <p>Opinião do/a entrevistado/a sobre o Programa</p>	<p>(1) Conhecer a percepção do interlocutor sobre os métodos de acompanhamento e avaliação do Programa Escolhas</p> <p>(2) Conhecer a percepção do interlocutor sobre os contributo(s) do Consórcio para os</p>	<p>1 – Considera o(s) método(s) de acompanhamento e avaliação do Programa Escolhas aos Consórcios e equipas positivo? Porquê?</p> <p>2- Considera que o Consórcio e equipa contribuem para os objetivos e indicadores Globais do Programa</p>	<p>- A organização que representa, articula com frequência com o Programa Escolhas? De que modo?</p> <p>- Apresenta recomendações de melhoria ao Programa Escolhas em algum aspeto que considere importante?</p>

Escolhas	objetivos globais do P Escolhas	Escolhas?	<ul style="list-style-type: none">- Considera que há preocupação de resposta por parte do Consórcio?- Quais os fatores que considera que têm facilitado ou dificultado resposta aos objetivos e indicadores globais do Programa?
----------	---------------------------------	-----------	---

C - SINOPSE DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA A PARCEIROS DOS CONSÓRCIOS

Dimensões	E1	E2	E3	E4	E5
I - GOVERNANÇA					
Tipo de organização	“Câmara Municipal [...]” (P.1)	“Agrupamento de Escolas[...]”(P.1)	“ ONG tem estatuto de IPSS e de utilidade pública” (P. 1)	“[...]CPCJ” (P.1)	“[...] é a Fundação [...]” (P.1)
Origem da parceria	“Eu não lhe sei dizer concretamente como, mas acredito que tenha sido algo natural. [...] Até porque não somos um território totalmente deprimido, mas temos algumas características que fazem com que seja necessária alguma intervenção. Nós gostamos de pensar que vivemos num sítio cheio de qualidade de via e isso é verdade, mas temos, de facto, população que precisa de respostas mais especializadas, sem dúvida famílias, além dos jovens, famílias.” (P.1)	“ [...] o trabalho que o Projeto, enquanto Consórcio, com o Agrupamento começou, sem eu estar propriamente na Direção.” (P.1) “ Dizer já que estamos há não sei quantos anos, mas não tenho noção porque como não estava na Direção,[...]” (P.1)	“O Projeto partiu da iniciativa desta organização e foi a organização que teve a iniciativa de convidar as outras entidades para fazerem parte do Consórcio.” (P.1)	“Pois eu isso não lhe sei responder, porque eu estou cá há pouquinho tempo. (P.1)	“A organização que representamos pertence ao Consórcio desde o início, mesmo desde os primórdios,[...] (P. 1) “É política da Fundação* alargar sempre a sua rede de contatos e participar sempre em projetos de cariz social e projetos em que envolvam os jovens.[...] (P.1) [...] primeiro porque nós já conhecíamos de há muitos anos a entidade promotora e queríamos ser parceiros da entidade promotora, porque trabalha com um público com o qual às vezes nós também

					trabalhamos, faz atividades que muitas vezes se cruzam com as nossas.” (p.1)
Importância da parceria	<p>“É mesmo importante, porque nós sentimos que seria uma resposta que a Câmara não conseguiria [...]. Aliás quando o Projeto X encerrou, entre Gerações, foi um pouco uma tragédia. [...] Não era possível manter o projeto no período de transição nem era esse o objetivo do Programa Escolhas, porque de facto dá respostas muito especializadas e a Câmara não tem nem pode contratar Recursos Humanos, tem muitas limitações financeiras e não consegue dar resposta. Além de que nós não temos na Câmara pessoas com o perfil de trabalho que tem o Projeto.” (P.1)</p>	<p>“Sim (é importante). Qualquer situação que se coloque ao nível de problemas com jovens só se não puder é que não chamo a equipa.” (P.2)</p>	<p>“[...]sim.(considera importante)” (P. 2)</p>	<p>Sim, na medida em que o Consórcio trabalha ao nível da prevenção, a Comissão trabalha também ao nível da prevenção e da intervenção e, portanto, eles têm sido de facto uma valia em determinados momentos, não só na ocupação dos tempos livres de meninos que nós acompanhamos aqui. [...] Como também em situações de mais intervenção. Também já tem acontecido pedirmos apoio.” (P.1)</p>	<p>Sim, claro que sim. (Considera importante)”(P.2)</p>
Prioridades e metas no acordo de parceria (Estabelecidas pela	<p>“Eu penso que nós não fizemos nenhuma exigência. Não fizemos contratualização, por exemplo, para metas de sucesso por uma questão, porque sabemos que com o Projeto* as coisas têm corrido bem e sabemos onde estamos a falhar todos.” (P.2)</p>	NR	<p>“[...] a intervenção é desenhada muito pela equipa. E também como somos uma Associação relativamente pequena há aqui alguma proximidade e eu tento acompanhar o projeto de</p>	<p>“ Eles pediram-nos e nós elencámos” (P.2)</p>	<p>“Nunca foram definidas grandes prioridades. Acho que a ideia do Consórcio era nós podermos contribuir com algo para o projeto e existir</p>

organização)			perto e também estou deste a gênese da Associação, o que para mim é fácil perceber quais são as motivações e as prioridades para a instituição.” (P.2)		esta troca.” (P.2)
Estabelecimento de relações de parceria tendo em conta diferentes tipos de organizações/culturas organizacionais	“[...] trabalhar em rede aqui é natural. Somos poucos aqui por isso já nos conhecíamos”. (P. 4) “Ser público ou privado não influencia. É uma rede de parceiros.” (P.7)	NR	“ Para o bem e para o mal nós somos a entidade promotora e gestora e a responsabilidade está toda do nosso lado. Nós é que temos de responder ao Programa e por isso os parceiros estão numa posição mais confortável. Têm trabalhos, também colaboram e participam, mas em termos de responsabilidades formais perante o Programa eles não têm.” (P.3)	“Sim. As diferentes culturas são sempre uma mais-valia, ao criarem uma cultura de rede que propicie uma complementaridade em termos de respostas aos jovens.” (P.3)	“ Eu acho que quando foi feito o convite, eu falo pela minha entidade, mas acredito que com as outras tenha acontecido o mesmo, foi aceite [...]” (P.3)
Método(s) de acompanhamento e avaliação do Programa Escolhas aos Consórcios	“ Considero que sim (que é positivo), no sentido de haver as reuniões de acompanhamento, agora eu acho que genericamente nós somos todos muito burocráticos.” (P. 7)	“Eu penso que sim. Aquilo que vi como avaliação na 6.ª Geração, os contributos que são pedidos e que são dados, enquanto avaliação dos trabalhos que são feitos eu acho que é positiva.” (P. 7)	“ Sim” (é positivo) (P. 6)	“A sensação que tenho é que há uma grande e boa monitorização. Precisamente pelos documentos que eles nos apresentam para nós avaliarmos e darmos parecer. (P.5)	“Julgo que sim. A Fundação nunca foi entidade que tivesse financiamento do Programa Escolhas e por isso não estou por dentro do tipo de acompanhamento que o programa faz, mas julgo que sim. Com os Consórcios não há qualquer tipo de articulação direta. (P.6)
Contributo para os objetivos e indicadores Globais do Programa	“Eu acho que sim. Eu da minha parte preocupo-me. Tentamos ver é em que é que estamos menos bem. Aliás nas reuniões de Consórcio é feita a avaliação dos indicadores globais e há essa preocupação.” (P.8)	“Sim. Até porque na reunião que nós temos, todos os pontos que dizem respeito ao Programa Escolhas e ao Projeto x digo	“Sim” (há preocupação em responder aos indicadores globais” (P. 6)	“Sim. Há essa preocupação.” (P.6)	“ Julgo que sim. No sucesso escolar e no encaminhamento para formação profissional eles

Escolhas		mesmo, que há determinadas ideias e temas trabalhados e pensados em função do que tem de ser cumprido.” (p.7)			chegam a determinado patamar escolar e a escola pode deixar de ser uma opção e eles podem ser encaminhados até para a própria entidade promotora* que tem ofertas de formação profissional. Sim o Consórcio contribui para esses indicadores.”
Recomendações ao Programa Escolhas	“Façam visitas de terreno. É muito mais rentável para o PE reduzir o número de evidências que pedem e número de relatórios que são necessários, simplifiquem e as pessoas que estão nos projetos vão ter muito mais disponibilidade para trabalhar e o rendimento que o projeto poderá dar é muito superior.” (P.8)	“Não lhe sei dizer concretamente o quê. Se calhar recomendaria que reforçassem a possibilidade de chegar a outros sítios no país onde não existe. Porque o que está a fazer é o melhor para a sociedade e para os nossos jovens.” (P.7)	“Uma parte do orçamento ser suportada com o contributo dos participantes, por exemplo. Eles podiam estipular um máximo, 5 ou 10%.” (P. 6)	“Temos de refletir sobre isso. Porque de facto achamos que eles se excedem e que fazem tanto e tão bem que se calhar não temos tido essa atitude reflexiva de pensar o que é que podem fazer mais.” (P.6)	NR

II – GESTÃO

Colaboração Insterinstitucional	“ Eu acho que funciona muito bem.” “[...] as pessoas que estão neste momento no Consórcio e que vão às reuniões do consórcio, têm de facto uma partilha e estão de coração aberto, portanto têm uma boa	“[...]há uma interligação, em que às vezes perante um problema esbate-se ali e tenho a colaboração dos outros elementos da rede.” (P.4)	“ Sim existe. E não estou a dizer isto só para ficar bem. E os parceiros que estão, estão porque nós achamos que é pertinente eles	“Sim, sim, sem dúvida.” (P.3) “Sim é importante até pelo cariz do Programa	“ Eu continuo a dizer que deveria haver uma colaboração mais forte.” (P.3) “Relativamente às outras
---------------------------------	---	---	--	---	--

	<p>relação” (P. 4)</p> <p>“[...] o nosso papel reflexivo devia ser maior, devíamos ter mais tempo para ponderar e criar momentos mais reflexivos. Somos parte do Consórcio e por isso devíamos ter mais tempo, mas só temos oportunidade de o fazer nas reuniões. Quando saímos das reuniões, cada um tira as suas conclusões, distribui tarefas e não há tempo para fazer uma maturação em rede.” (P.4)</p>		estarem. (P.3)	Escolhas, que também cruza de certo modo com as nossas problemáticas.” (P.3)	<p>entidades do Consórcio eu lido com elas por questões de projetos da Fundação e não tanto por causa do projeto.” (P.3)</p> <p>“E acho que deveria haver mais articulação. Não sei de que forma. A natureza das entidades também pode não permitir isso, mas se calhar seria mais interessante.” (P.3)</p>
Relação entre organizações do Consórcio	“Empatia. Vejo reuniões participadas com as pessoas a tratarem-se quase por tu e olharem-se nos olhos e a dizerem aquilo que acham. Vejo rede também. Vejo mesmo uma rede, pessoas com vontade.” (P.7)	“Do que eu sei e nestes tempos mais recentes, enquanto Direção atual funciona muito bem e é pacífico, completamente pacífico. Com uma abertura que eu acho que é bastante positiva, bastante boa.” (P.3)	“[...]Aliás a pessoa que representa a Câmara é uma técnica delegada pela vereação e a técnica também comunga muito dos princípios do projeto e isso facilita muito. Mas a grande diferença da Câmara é que nos dá um pequeno apoio anual é a única diferença, porque de resto em termos de funcionamento não há muitas diferenças.”(P. 3)	“Sempre houve uma relação pacífica, de produtividade e de qualidade e muitas vezes até de partilha. Acaba por ser um fórum onde às vezes também...até porque temos acompanhamento dos meninos dessas outras entidades e portanto, tudo isto se cruza.” (P.2)	“Claro que sim. Eu também já tinha feito essa análise o ano passado e voltei a fazê-lo este ano e voltei a fazê-lo quando preenchi o questionário que nos passou...E continuamos, nós e o projeto com alguma dinâmica, mas ainda é pouco. Gostava que fosse mais.” (P.2)
Participação	“Existem elementos mais ativos e outros menos	“ Há uma vontade coletiva de todos	“Há uns que se destacam mais do que outros.” (P.3)	“ Eu creio que sim. Pode depender mais do apoio	“Há entidades que participam

<p>igualitária das organizações</p>	<p>ativos dentro do Consórcio que também é natural porque é algo que acontece em todas as parcerias [...]” (P.4)</p> <p>“A única coisa que pode criar constrangimentos é o facto de todos estarem com muitas dificuldades em termos de Recursos Humanos e temos pouco tempo para dar ao Projeto” (p4)</p> <p>“É difícil as Associações sobreviverem e conseguirem gerir tudo o que têm para gerir em curto espaço de tempo.” (P4)</p>	<p>contribuírem para a solução e para a ajuda das atividades.” (P.4)</p>		<p>de uma, porque aquele problema diz mais respeito a um, mas creio que todas se envolvem das mesma forma.” (P. 3)</p>	<p>mais, exatamente pela natureza da própria entidade, por aquilo que a entidade tem para oferecer e pelas necessidades que o projeto tem.” (P.3)</p>
<p>Tomada de Decisão</p>	<p>“Nas reuniões de Consórcio, mas acabamos por ter outros momentos em que estão algumas pessoas do Consórcio [...]” (P.4)</p> <p>“ Nós devíamos ter outros momentos, o ideal se todos tivéssemos tempo e menos sobrecarga de trabalho nós devíamos ir reunindo fazendo outras colaborações” (P4).</p> <p>“Não é por voto. Chegamos a um Consenso ou pelo menos pela maioria.” (p. 7)</p>	<p>“ A tomada de decisão não é propriamente por voto. Eu acho que aquilo que acontece normalmente, é que as situações são expostas vão ser pensadas, discutidas, estudadas, analisadas, ver até que ponto é que pode haver a colaboração e depois é-nos dada a informação e a resposta. Portanto, em termos de Agrupamento que é aquilo que me mais me diz respeito, se é questionada alguma situação a resposta há-se vir, sim ou não, mas a colaboração</p>	<p>“A tomada de decisão é feita pelo Consórcio e a de execução no terreno é a equipa em conjunto com a entidade promotora. A avaliação fazemos sobretudo na altura dos relatórios.” (P. 4)</p>	<p>“Eles costumam-nos enviar o plano por e-mail para nós darmos um parecer ou sugestões e validamos.” (P.3)</p> <p>“Discussão e reflexão sobre as propostas apresentadas e consequente aprovação das mesmas.” (P.3)</p>	<p>“ Em reunião.” (P.4)</p>

		existe sempre que é possível.” (P.4)			
Comunicação entre a rede de parcerias (além das reuniões de Consórcio)	“Por mail ou por telefone fazemos alguns contatos e as tais reuniões que vamos tendo às vezes sobre outros assuntos, mas que vamos fazer pontes nessas reuniões”(P.7)	“ Depois há um descer de nível, digamos assim. Portanto, vou à reunião (de Consórcio), transmito o que se passou à Direção e faço chegar os projetos que podem ser interessantes a quem vai ter de fazer parte deles.” (P.3)	NR	“Existe uma relação de proximidade que se traduz num contacto pessoal e regular e, ainda, via correio eletrónico, telefone ou redes sociais.” (P.3)	“Há sempre estas reuniões de trabalho, há a apresentação daquilo que está a ser realizado no âmbito do projeto. Eu acho que há bastante transparência, que somos informados, recebemos e-mails sobre os vários projetos, convites para estarmos presentes...” (P.4)
Redes Informais	“Sim, tentamos que outras parcerias se associem [...]” (P. 5)	“Não tenho ideia. Ou não estou a ver bem, porque enquanto rede de Consórcio há quase que uma diversidade, bastante significativa de ajuda, mas se me está a perguntar se para além de quem faz parte desse Consórcio também colabora no desenvolvimento nas atividades do Agrupamento sim.” (P. 5)	“E a legislação também obriga a ir procurar parceiros à comunidade. Mesmo que as escolas não queiram elas são obrigadas a ir à comunidade.”(p.5)	“Sim, muitas parcerias. Todas as representações que temos na CPCJ, portanto é um órgão plural, portanto são todas parceiras.” (P.4)	“Portanto claro que devem existir, existem, provavelmente não saberei todas, mas sei que existem.” (P. 4)
III – Resultados e Impacto					
Mudanças e melhoria de resultados na organização por	“[...] os nossos resultados são os resultados da população e claramente que sim e isto parece-me evdnte em vários projetos.” (P.2)	“Tem. O facto de pertencer ao Consórcio é como se nós tivéssemos, fora do Agrupamento, alguém que nas situações mais complicadas ou naquelas situações	“Sim. Conduziu a muitas mudanças. Porque este projeto acaba por ser um projeto que passados estes	“Isso sim. Temos verificado melhorias nos meninos que frequentam, sim, sim.”(P.2)	“Não, Não noto que tenha acontecido e provavelmente não aconteceu pela pouca intervenção que nós temos.”

<p>pertencer ao Consórcio</p>	<p>“[...] isto tem aqui um impacto na nossa organização, além de que nós também tentamos influenciar-nos mutuamente.” (P. 5)</p>	<p>que nós estamos menos esclarecidos, menos preparados, uma ajuda para resolver o problema.”(P. 2)</p> <p>“Pertencer ao Consórcio do Projeto é uma mais valia bastante grande.” (P.2)</p> <p>“Se calhar são mudanças que a “olho nu”, usando uma linguagem mais corrente, para quem não anda atento não as vê logo e, se calhar, não se vai atribuir essa melhoria a um elemento que entrou cá e que fez a mudança. Mas nós sabemos que foi.” (P. 4)</p>	<p>anos todos é reconhecido e valorizado pela comunidade e acabamos por nesse campo ter esse benefício. E o impacto maior é que também leva à criação de outros projetos.” (P.4)</p> <p>“O efeito multiplicador no fundo da parceria, por um lado, e o reconhecimento da comunidade por outro.” (P.4)</p>		<p>(P.4)</p>
<p>Principais resultados e impactos gerados com a intervenção do projeto</p>	<p>“Eu acho que qualidade de vida e as competências transversais que adquirem fazem com que sejam mais confiantes e que percebam entre o preto e o branco há muitos cinzentos. (P. 6)</p>	<p>“Uma maior satisfação para os jovens. Eu acho que os jovens veem uma maior capacidade de ocupação, de orientação, de encaminhamento em determinadas vertentes. Acho que há uma certa felicidade, um maior grau de felicidade por parte dos jovens por terem o Espaço J. Porque eles têm o tempo mais ocupado, as férias ativas...” (P.6)</p>	<p>“É esse o grande factor, o da Educação não Formal, e também porque coincide numa altura em que a educação está a entrar num caminho ou numa reflexão de mudança e que não volta atrás, digo eu. E nós beneficiamos disso. Dessa abertura. P.5)</p>	<p>“Esta intervenção vai a grupos de jovens que precisam mesmo dessa intervenção. Eu acho que este projeto tem essa preocupação de escolher, realizar atividades, que vão ao encontro das aspirações.” (P.5)</p>	<p>“Portanto é importante a proximidade, o facto de o sucesso escolar, acaba por haver ali um compromisso e quando temos um compromisso com alguém nós tentamos cumprir e deixando de ter esse compromisso torna-se complicado. Desde o sucesso escolar, ao sucesso desportivo, que também se tem evidenciado bastante.”</p>

					(P.5)
Principais constrangimentos na intervenção do projeto	“ Eu penso que um psicólogo, porque eu penso que a equipa não tem.” (P. 6)	“ Eu vejo mais os constrangimentos, mais ao nível de existir uma grande oferta de atividades dirigidas aos jovens por parte de muitos sítios e que pedem muito a participação do 3.º ciclo e do secundário e quando fazemos solicitação para que participem em algumas ações..” (P.6)	“E o facto de o Escolhas ter tudo dado também cria-nos às vezes, e sobretudo nos miúdos, um sentido de que não se valoriza o que se tem.” (P.6)	“Eu não vejo muitos, mas talvez a nível de financiamento. Querem realizar determinadas atividades e não podem porque o financiamento não dá.” (P.5)	“Falta de dinheiro. Um constrangimento enorme. Os poucos recursos humanos que têm por vezes são em part time. Portanto deveria a equipa ser maior e estar a trabalhar a full time para poder abranger um número maior de meninos. As próprias instalações que poderiam ser maiores e acho que falta naquele espaço um espaço ao ar livre. Porque cá fora têm muito espaço ao ar livre, mas não têm espaço para usar.” (P.6)
Resultados influenciados por o Projeto intervir desde a 5.ª Geração Escolhas	“ Claramente. Porque é uma maturidade do projeto. Quem está a trabalhar com o projeto tem muito mais preparação e tem uma perspetiva muito mais sólida daquilo que é feito. Agora não nos vamos iludir! Os jovens estão sempre a mudar. Portanto eles nunca são os mesmos. O projeto pode estar mais maduro, mas os problemas estão lá.” (P.6)	“Sim, sem dúvida. [...] Porque só conseguimos ver a realidade quando estamos nela e se o Projeto não tivesse existido até agora eu penso que os resultados seriam piores.”	“Lógico. Nós estamos agora a beneficiar daquilo que foi feito desde o início. Permitiu criar uma identidade e uma identificação [...]” (P. 5)	“Também não podemos dizer isso porque é uma equipa nova, e portanto também digamos que os resultados ainda não são assim tão evidentes. [...]. Ainda não articulámos o suficiente.” (P. 4)	“Sim eu julgo que sim.” (P.5)

				“ Eu penso que isso dá alguma credibilidade ao projeto.” (P.5)	
Sustentabilidade (Independência do projeto do financiamento e desenvolvimento de ações pelas parcerias)	“O próprio Programa Escolhas prefere que cada geração seja um projeto que termina e tem resultados que findam ali e fecha as portas durante algum tempo, o que não percebo muito bem porque são respostas que têm necessidade de ser continuadas. O Consórcio não tem capacidade financeira para dar resposta de todo, resposta nenhuma. É um problema porque o território não tem capacidade neste momento para se organizar e dar respostas que o Escolhas dá.” (P. 3).	“De igual forma não, sobretudo nos dias de hoje. Porque para já acho que funcionar isoladamente exige que haja capacidade e uma envolvimento, por parte das pessoas que fazem parte do Agrupamento, que fazem por gosto... fazem e se é bem feito é aceite.” (P.5) “ O Projeto está a fazer um trabalho que se ele cá não estivesse não sei se existiria alguma área que fosse possível de substituí-lo.” (P.5) “O Agrupamento não tem capacidade de garantir as atividades. De maneira nenhuma.” (P. 7)	“Financieiramente o Consórcio não participa muito. Há um pequeno apoio da Câmara e a Organização paga as despesas que não são pagas pelo financiamento do Escolhas. Por exemplo, as indemnizações serão pagas pela entidade caso haja lugar a elas.” (P. 5)	“Não tenho noção. Eu penso que isso vá ser equacionado. Haverá lugar a uma reunião com os parceiros para saber o que cada um pode contribuir para perceber se é possível se manter uma estrutura integrada” (P. 5) “ No território há muitos anos que trabalhamos em rede. Mesmo sem candidaturas, mesmo sem financiamentos.” (P.5)	“Sendo o tipo de projeto que é que acho que tem de ser sempre trabalhado em parceria. Num projeto desta natureza, no local onde está é muito mais vantajoso trabalhar em parceria.” (P.4)

D – PLANO DE SESSÃO DOS *FOCUS GROUP* DIRIGIDOS PARCEIROS DOS CONSÓRCIOS

Etapa 1 - Apresentação	Tempo: 5 minutos
Objetivo: Legitimar o debate e motivar os participantes	
Questão – Chave: Sensibilização dos presentes	
Papel do Moderador	
a) Informar os participantes sobre os objetivos do seu estudo e do grupo. b) Consultar os participantes sobre a gravação das discussões, assegurando a não divulgação da gravação que apenas servirá para análise de informação com a autorização dos mesmos. c) Assegurar o anonimato das opiniões com solicitação de colaboração ao assinarem o consentimento informado. d) Destacar a importância da participação de todos no debate. e) Destacar que não há respostas certas. f) Destacar a importância de atenção e discussão sobre a temática em questão.	

Etapa 2 – Limitações, Potencialidades e Resultados	Tempo: 20 minutos
Objetivo: Compreender os significados construídos pelos parceiros no que se refere a pertencer a uma rede de parceria/Consórcio e mudanças verificadas em consequência da existência da rede de parceiros.	
Questões – Chave: “Qual a importância de pertencer ao Consórcio?; Mais valias (potencialidades) e limitações de pertencer a uma rede de parceria?” Quais os resultados verificados na intervenção por existir um Consórcio?”	
Papel do Moderador	
<p>Colocar a questões-chave iniciais para debate.</p> <p>b) Garantir a participação de todos.</p> <p>c) Facilitar o processo de discussão.</p> <p>d) Estimular e incentivar a participação utilizando perguntas como “qual?”, “o quê?”, “como?”, “onde?”, “porquê?”.</p> <p>e) Incentivar o debate de modo a abordar ou aprofundar os tópicos a explorar.</p> <p>f) Intervir apenas se algum participante se desviar do tema.</p> <p>g) Explorar ao máximo o tópico antes que o grupo siga a discussão.</p> <p>h) Fazer uma síntese da discussão já efetuada.</p>	
Dinâmica da Sessão	
<p>1) Distribuir post-its a cada elemento;</p> <p>2) Solicitar que num 1.º post it coloquem uma palavra que caracteriza uma Potencialidade, num 2.º post it uma palavra que</p>	

caraterize uma Limitação de pertencer ao Consórcio e num 3.º um Resultado que advém do funcionamento em Consórcio.

3) Colar os posts num quadro já dividido com os temas lançados.

4) Focar e motivar a discussão em torno das questões-chave.

5) Proceder a conclusões em torno de: Potencialidades e Limitações de pertencer a uma rede de parceria, importância de pertencer ao Consórcio; o que se pretende com a parceria, constrangimentos associados e principais resultados que advêm do funcionamento em Consórcio, refletindo sobre a intervenção do projeto em rede e isoladamente enquanto organização.

Etapa 3 – Colaboração no processo de cogestão

Objetivo: Compreender os significados construídos pelos parceiros no que se refere à colaboração no processo de cogestão do projeto de intervenção social tendo em conta diferentes culturas organizacionais.

Questões – Chave: -“Como se tem envolvido e participado a parceria/Consórcio no processo de decisão, execução, monitorização e avaliação?; Como se relacionam e cooperam para alcançar os objetivos a que se propõem considerando diferentes atores e organizações?; Avaliar o envolvimento e participação – “Como colaboram na procura de estratégias de resposta a constrangimentos e obstáculos na intervenção?”.

Papel do Moderador

Colocar as questões-chave iniciais para debate.

- b) Garantir a participação de todos.
- c) Facilitar o processo de discussão.
- d) Estimular e incentivar a participação utilizando perguntas como “qual?”, “o quê?”, “como?”, “onde?”, “porquê?”.
- e) Incentivar o debate de modo a abordar ou aprofundar os tópicos a explorar.
- f) Intervir apenas se algum participante se desviar do tema.
- g) Explorar ao máximo o tópico antes que o grupo siga a discussão.
- h) Fazer uma **síntese da discussão já efetuada.**

Dinâmica da Sessão

- 1) Distribuir Post it's a cada elemento/membro do Consórcio.
- 2) Solicita-se que cada membro identifique o que considera ser um ponto forte e um ponto a melhorar no processo colaborativo de cogestão tendo em conta as diferentes culturas organizacionais da parceria e justifique (como comunicam, cooperam, se relacionam nas diferentes fases do projeto – tomada de decisão, execução, monitorização e avaliação - para alcançar os objetivos a que se propõem e como se envolvem e participam na procura de estratégias de resposta a constrangimentos e obstáculos na intervenção) .
- 3) Focar e motivar a discussão em torno das questões-chave.
- 4) Proceder a conclusões em torno de: Pontos fortes e a melhorar no processo colaborativo de cogestão do Consórcio.

E – ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS FOCUS GROUP DIRIGIDOS A PARCEIROS DOS CONSÓRCIOS

Dimensões	Sub-dimensões	Unidades de registo extraídas da recolha de dados dos Focus Group
Limitações	Estrutura Social e Política	“Porque às vezes os financiamentos existem, não podem é ser aplicados da forma como o território às vezes precisa deles.” (IC, p.4)
		“Estou a referir-me à falta de financiamento para funcionamento do consórcio, da rede e não tanto do projeto em si.” (IB, p.3)
		“[...]gestão do financiamento, e não me estou a referir ao Consórcio, mas sim a gestão externa”. (IB, p.4)
	Financiamento	“[...] não chega o suficiente para dar resposta ao que precisamos” (IB, p.4)
		“[...] tivemos alterações com os cortes do Escolhas, por exemplo, estávamos abertos aos sábados e já não estamos” (II, p.5)
		“Eu falo de recursos humanos, monetários, e físicos” (IH, p.5)
	Multiatividades / Tempo	“Às vezes a falta de tempo, temos demasiadas atividades para desenvolver, não conseguimos colaborar da forma como pretendíamos ou como devíamos.” (IA, p.2)
		“As entidades que estão no Consórcio e, portanto, estamos a falar de Câmaras, escolas,..., em que têm tantas atividades, tanto projeto em simultâneo, e depois conciliar isto tudo é complicado” (IB, p.2)
		“Por exemplo a A que tem uma estrutura pequeníssima, ou mesmo outras que tenham uma estrutura maior, mas em que também os projetos e atividades se multiplicam, fica muito difícil de participar ou aderir a atividades [...]” (IB, p.2)
		“Falta de tempo porque as pessoas têm objetivos individuais” (IF, p.3)
	“Nós não estamos muito longe, porque rapidamente chegamos lá, mas acho que tem de existir, da nossa parte se calhar, o envolver mais em	

	Envolvimento	algumas das atividades o Consórcio.” (IG, p.3)
		“Eu acho que nós vamos sempre adiando, porque não é tão prioritário então vamos dar lugar a outras coisas e vamos desenvolvendo outras coisas” (IH, p.4)
		“Porque não estão envolvidas no projeto. Porque têm outras prioridades.” (IF, p.6)
		“Eles até gostam disto e sabem que estamos a fazer um bom trabalho, mas têm outras prioridades e sabem que o Projeto Y com eles ou sem eles funciona” (IF, p.6)
Potencialidades	Colaboração	“[...] o ser mais fácil podermos conjugar os diferentes organismos, aproveitando os recursos e o que cada um que nesses organismos tem para dar ao agrupamento é muito mais fácil e muito mais cómodo, muito mais facilitador do que trabalhar isoladamente.” (IC, p.5)
		“Neste momento pertencendo ao Consórcio, nós reunimos e em rede facilmente nós conseguimos estabelecer as articulações que são necessárias.” (IC, p.5)
		“E esta colaboração, que foi a potencialidade que eu enunciei, não se resume às reuniões” (IB, p.6)
		“[...] há vantagens que existem na troca de sinergias e no conhecimento do que o projeto faz, o que os outros parceiros fazem e de que forma é que podemos dar resposta a determinadas questões que eventualmente o projeto tenha.” (IG, p.3)
	Networking	“Mais conhecimentos de mais redes informais porque daqui podem surgir outros contatos com outros projetos. Isto é, pode ser um espaço de networking. Pode levar ao surgimento de outras parcerias.” (IF, p.8)
		Nós estamos em várias redes e já vi coisas engraçadas, numa rede nós estamos a trabalhar para um objetivo, mas depois há outros que se conhecem e criam uma nova rede”(IF, p.8)
		“Portanto, isto vai muito mais para além do projeto X. Quando uma pessoa vem para reuniões destas ou mesmo encontros onde estamos todos às vezes trazemos problemas que não contamos que eles saiam solucionados desse encontro.” (IC, p.10)
	Proximidade geográfica	“Estamos próximos e existe esta relação do dia-a-dia que facilita muito.” (IE, p. 7)
		“[...] a relação física facilita e leva a essa relação ou então às vezes a relação que já existe e que depois quando ela está fisicamente perto ainda facilita mais.” (IB, p.7)

	Gerações Escolhas	“ Também a relação conseguida é fruto do trabalho que se fez anteriormente.” (IB, p.8)
		“Nós com o passar dos tempos vamos fazendo eles mais próximos. A rede vai sendo mais estreitinha, ou seja, vamo-nos sentindo mais confiantes, mais seguros” (IC, p.8)
Resultados	Desenvolvimento comunitário	“[...] este projeto é um contributo para o desenvolvimento do território, das pessoas, nomeadamente dos jovens, mas indiretamente estamos a contribuir para que o nosso território seja mais desenvolvido na medida em que eles próprios também estão mais capacitados.” (IB, p.9)
		“ O desenvolvimento se calhar é um resultado mais macro, mais operacional, mas é.” (IB, p.9)
		“ Ao nível da coesão vai muito ao encontro do desenvolvimento do território” (IA, p.10)
		“Entende-se perfeitamente que o projeto Y no terreno e no sítio onde está fez mudança. Existe de facto impacto” (IG, p.9)
	Projetos de Vida de crianças e jovens	[...] encaminhamos para ocupação dos tempos livres e isso faz, pelo menos à maioria, faz pensar e faz ver que eles são capazes de fazer coisas que eles próprios desconheciam, ainda que sejam crianças e jovens em risco ou alvo de exclusão social.” (ID, p.9)
		“E o consórcio e as entidades que fazem parte dele acho que têm uma capacidade de pôr nos jovens precisamente esse ir, esse saber onde ir, saber escolher, saber ser.” (IC, p.9)
“Acho que são as possibilidades, oportunidades e criar consciência” (IE, p.9)		

Dimensões	Subdimensões	Unidades de registo extraídas da recolha de dados dos Focus Group
Pontos Fortes	Diferentes natureza e culturas organizacionais da rede/Consórcio	“Aliás temos um Consórcio muito bom em termos de organizações representadas e de importância nacional” (IF, p.7)
		“[...] temos muitas das que são previstas pelo Escolhas” (II, p.8)
		“E o facto de sermos um Consórcio e termos aqui grandes diferenças e respostas, quando nos encontramos ficamos com uma capacitação de resposta mais abrangente do que aquela se tivéssemos sozinhos e fechados.” (IC, p.11)
	Confiança	“[...]um Consórcio são pessoas que no fundo validam aquilo que nós fazemos e que de alguma maneira reconhecem este trabalho e que atestam que o trabalho é bom. E se calhar essa pode ser a imagem que os outros Consórcios e parceiros têm, porque eles nunca se recusam a dar a assinatura” (IF, p.7)
		“Eles confiam no projeto, na equipa,...” (IG, p.7)
	Comunicação	“ O que significa que há essa aproximação, que se falou à pouco que ajuda a desfazer determinados constrangimentos” (IC, p.10)
“Facilidade de comunicação, que existe e que já se falou aqui.” (IA, p. 12)”		
A Melhorar	Participação	“De uma forma geral todos participam. Uns mais outros menos, mas todos participam” (IF, p.7)
		“Eu acho que a participação presencial é importante para haver partilha das ações de cada um e aproveitarmos mais o potencial de cada organização.” (II, p.7)
		“Sim, mas apelar aos resultados positivos faz com que os parceiros sejam mais passivos, porque eu acredito que se o I dissesse que a taxa de sucesso é má as pessoas iam questionar e participar mais.” (IG, p.9)

	Rentabilização de potencialidades das organizações	“A adequação dos projetos que cada parceiro do Consórcio tem, em prol daquilo que é o grande projeto Escolhas. Perceber de que forma é que cada um de nós pode contribuir para o projeto Y.” (IG, p.8)
	Sustentabilidade	<p>“[...] trabalhamos por projetos e depois quando os projetos acabam as intervenções caem. Por muito que não se queira era preciso que houvesse uma vontade política muito forte para dar continuidade. Acabando o financiamento do Escolhas não conseguimos continuar a fazer o mesmo trabalho” (IB, p.12)</p> <p>“[...] se houvesse um envolvimento maior de todos estes parceiros poderíamos fazer um projeto de voluntariado ou até financiado por um dos parceiros em que se pudesse trabalhar a cultura e o desporto, replicando noutra sítio, escalando este projeto para outros locais.” (IF, p.2)</p>

