



**FATORES FACILITADORES DAS RELAÇÕES EM REDE ENTRE
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E INSTITUIÇÕES SOCIAIS: O CASO
DA REDE SOCIAL DE MATOSINHOS**

por

Carla Patrícia Moreira da Costa

Dissertação do Mestrado em Gestão de Serviços

Orientadores

João Proença

Teresa Proença

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

2015

NOTA BIOGRÁFICA

Carla Patrícia Moreira da Costa, nascida a 01 de Setembro de 1985, natural de Marco de Canaveses.

Em 2003 ingressou no Instituto Superior de Serviço Social do Porto, tendo concluído em 2007 a licenciatura em Serviço Social. Em 2009 iniciou a sua atividade profissional, integrando um projeto social de luta contra a pobreza, o Contrato Local de Desenvolvimento Social de Marco de Canaveses (CLDS). Posteriormente, exerceu funções no Mega Agrupamento de Escolas de Alpendorada, na Junta de Freguesia de Guifões (Matosinhos) e na Junta de Freguesia de Alpendorada, Várzea e Torrão, onde permanece.

Em 2012 retoma o percurso académico motivado pela lacuna de conhecimentos em gestão frequentemente necessários no setor não lucrativo. Ingressa na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, no Mestrado de Gestão de Serviços em regime parcial, onde se enquadra a atual dissertação.

AGRADECIMENTOS

A dissertação que agora se apresenta resultou de um percurso de muito trabalho e esforço, ao longo do qual fui recebendo apoio e estímulo de várias pessoas que me acompanharam e por isso expresso a todos a minha gratidão.

Começo por agradecer de forma sincera aos meus orientadores, pois sem eles não teria tido o sucesso já alcançado neste trabalho. Ao Doutor João Proença agradeço o incentivo desde as primeiras aulas de Seminário, as palavras de reconhecimento, o pragmatismo e as propostas desafiantes que me foi colocando. À Doutora Teresa Proença agradeço a força que me deu em realizar o tema da dissertação, a disponibilidade e a análise minuciosa ao longo do trabalho.

À Camara Municipal de Matosinhos, representada pelo Presidente Dr. Guilherme Pinto e pela Vereadora da Ação Social Dra. Maria de Lurdes Queirós, à Divisão Promoção Social e Saúde, em especial à Dra. Lília Pinto e à Dra. Judite Mota agradeço a disponibilidade e a abertura na realização desta investigação e também a todos os entrevistados que partilharam abertamente a sua visão.

Ao Executivo da Junta de Freguesia de Alpendorada, Várzea e Torrão, em especial à Sra. Secretária Emília Monteiro e ao Sr. Presidente Domingos Soares Dias agradeço a flexibilidade ao longo do mestrado.

Aos meus colegas de mestrado Ana Fernandes, Regina Matos e Rui Vilar agradeço a entreajuda, partilha de ideias, conhecimento e experiências que fomos tendo.

Agradeço aos meus pais e à minha irmã que estiveram comigo todos os dias neste percurso e que me facilitaram o meu dia-a-dia para que pudesse estar dedicada ao mestrado.

E por fim um agradecimento especial ao Francisco, que nunca me deixou esmorecer mesmo nos momentos de maior cansaço e dificuldade, que me fez sempre acreditar nas minhas capacidades e que soube com paciência trocar as horas que eram nossas por horas de estudo.

RESUMO

Esta dissertação visa explorar os principais fatores facilitadores do desenvolvimento das relações entre as instituições públicas e as instituições sociais, inseridas no trabalho em rede. A investigação baseia-se num estudo de caso: a Rede Social de Matosinhos, um programa de política social portuguesa que encoraja as organizações do setor público, organizações sem fins lucrativos e outras entidades a conjugar esforços para prevenir e reduzir a pobreza, a exclusão e promover o desenvolvimento social local.

Recorreu-se à literatura do *Industrial Marketing Purchasing Group (IMP Group)* (Hakasson 1982; Hakasson e Snehota 1995, Hakasson e Ford, 2002; Hakasson e Snehota 2006) e ao modelo ARA (Hakansson e Johanson, 1992; Hakasson e Snehota, 2006) para analisar e compreender a natureza, a substância e a dinâmica das Redes Sociais. Assim, considerando a natureza do estudo optou-se pela metodologia qualitativa, realizando-se nove entrevistas semiestruturadas a atores que integram diferentes estruturas da RSM (Rede Social de Matosinhos). Durante a investigação percebeu-se que as relações desenvolvidas nesta rede são complexas, mas estáveis e duradouras, sustentadas por interdependências relevantes entre os atores, os seus recursos e atividades.

A análise deste caso mostra como os atores sociais compartilham recursos e desenvolvem atividades e serviços na intervenção social. A investigação mostra que: (i) o intercâmbio social contínuo facilita a construção de relacionamentos de confiança e o compromisso mútuo entre os atores sociais e contribui para a mobilização do trabalho em rede; (ii) a cooperação no trabalho de campo diário e na resolução de problemas conjuntos são determinantes para a construção de interdependências funcionais relevantes e estruturadas a longo prazo; (iii) os ambientes formais, as organizações centralizadoras e hierarquizadas e os indivíduos sem competências profissionais para o trabalho em equipa dificultam o trabalho em rede, a tomada de decisões célere e a perceção de valor do relacionamento.

Palavras chave: Terceiro setor, rede social, trabalho em rede, relacionamentos, *IMP Group*.

ABSTRACT

This dissertation discusses the development of relationships and networks with social purposes. The research finds the main inducing factors contributing to social networks and relationships' development between public authorities and social institutions. The paper presents a case study research about 'Matosinhos Social Network', a Portuguese social administration program that encourages public sector organizations, non-profit organizations and other entities to join forces to prevent, reduce or eradicate poverty, social exclusion and promote local social development, through collaborative relationships. The IMP Group literature (Hakasson 1982; Hakasson and Snehota 1995; Hakasson and Ford, 2002; Hakasson and Snehota 2006), including the ARA model (Hakansson and Johanson, 1992; Hakasson and Snehota, 2006) were mobilized to analyse and understand the nature, the substance and the dynamics of social networks focusing on the 'Matosinhos Social Network' Case, as an illustrative and rich case. The analysis shows how social actors can share resources and develop activities and services to perform their social intervention policies. Moreover, the substance of the relationships developed in this social network are complex in nature, but stable, long lasting and supported by pertinent interdependencies between the actors involved, their knowledge, resources and activities. The research discuss the following propositions: (i) the continuous social exchange facilitates trust relationships and mutual commitment between social actors and contributes to the mobilization of the networking; (ii) too much formality, centralization and hierarchy hinder networking and individuals without professional skills for teamwork buffer decision making and the perception of value of the relationships. The paper concludes that relevant and structured functional interdependencies are developed through complex relationships in fieldwork, through problem solving and joint coordination between the stakeholders of the network.

Key Words: Third sector, social network, networking, relationships, IMP Group

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 ABORDAGEM DA INTERAÇÃO E DAS REDES.....	5
2.2 MODELO ARA.....	7
2.3 AÇÃO COLETIVA EM REDES INDUSTRIAIS	10
3. METODOLOGIA.....	12
3.1 RECOLHA DE DADOS	13
3.2 DIMENSÕES DE ANÁLISE	16
4. O CASO DA REDE SOCIAL DE MATOSINHOS.....	18
4.1 A FORMAÇÃO DA REDE SOCIAL DE MATOSINHOS.....	18
4.2 COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DA RSM.....	18
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	23
5.1 PROCESSO DE INTERAÇÃO NA RSM.....	23
5.2 ATMOSFERA DAS RELAÇÕES.....	26
5.3 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES E DOS INDIVÍDUOS NO FUNCIONAMENTO DAS REDES	30
5.4 DISCUSSÃO	32
6. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES	38
7. BIBLIOGRAFIA	41
ANEXOS	44

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Interação de Hakansson	5
Figura 2 - O Modelo ARA	7
Figura 3 - Representação das estruturas formais da RSM e das suas principais funções: o CLAS, o CE e as CSF	19
Figura 4 - Representação da organização das CSF	21
Figura 5 - Representação da dinâmica e funcionamento das três estruturas formais da Rede Social de Matosinhos: o CLAS, o NE e as CSF	22
Figura 6 - Construção de confiança nas relações e os seus efeitos	33
Figura 7 - Emergência da cooperação e perceção de valor da relação	35

Índice de Quadros

Quadro 1 - Listagem das entrevistas	15
Quadro 2 - Análise do conteúdo do estudo de caso	17
Quadro 3 - Número e tipo de instituições pertencentes ao CLAS	20
Quadro 4 - Análise das dimensões institucional e individual com influência nas relações de confiança e cooperação	36

SIGLAS

ADEIMA - Associação para o Desenvolvimento Integrado de Matosinhos

CM – Câmara Municipal

CLAS – Conselho Local de Ação Social

CPCJ – Comissão de Proteção de Crianças e Jovens

CSF – Comissão Social de Freguesia

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

ISSS – Instituto da Segurança e Solidariedade Social

JF – Junta de Freguesia

NE – Núcleo Executivo

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

IMP – *Industrial Marketing Purchasing*

OSFL – Organizações Sem Fins Lucrativos

RSM – Rede Social de Matosinhos

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento económico e o processo de globalização motivou a integração dos mercados, mudanças sociais, demográficas, culturais e uma redefinição do papel do Estado Social, nomeadamente na produção e distribuição de serviços (Gonzales 2007). A dificuldade de financiamento, a prestação de serviços homogêneos para uma procura cada vez mais heterogênea e a pressão das instituições europeias para a transferência de responsabilidades políticas, conforme o princípio da subsidiariedade, destacou o papel dos contextos locais, contribuiu para a descentralização e partilha de responsabilidades entre as autoridades públicas e as instituições sociais. (Andreotti et al, 2012).

A Ação Social, em contexto europeu, é a área das políticas sociais com maior manifestação local colocada sob o encargo dos municípios (Guerra, 2008). Esta atribuição está relacionada com a vantagem das políticas de proximidade, nomeadamente a oportunidade de aproximação das decisões aos problemas, a promoção da coesão territorial, a capacidade de mobilização e gestão de recursos e a melhoria da qualidade dos serviços prestados às populações através de respostas adaptadas às especificidades locais, como forma de garantir maior eficiência e eficácia da gestão dos recursos e do desenvolvimento social¹.

Os serviços locais têm vindo, assim, a assumir mais responsabilidades, mais respostas e a ganhar mais autonomia, muitas vezes com os mesmos recursos disponíveis, o que pode provocar mudanças no relacionamento entre o setor público e o setor privado, favorecendo o aparecimento de redes de articulação. Estas mudanças implicam que as diferentes entidades com intervenção social, num determinado território, adotem novas atitudes, novos procedimentos, uma postura de abertura e concertação na otimização de recursos existentes e de inovação na concretização das medidas de política social. Verifica-se, portanto, a necessidade de estabelecimento de articulação de esforços de atores, recursos e ações e a integração de estratégias de planeamento baseadas na adesão livre das entidades públicas e privadas sem fins lucrativos (Guerra, 2008).

¹ decreto-lei nº30/2015 de 12 de fevereiro de 2015

Em Portugal a descentralização tem sido concretizada dentro do universo da administração local com a transferência e delegação de competências para os municípios e para as freguesias, uma tendência do processo evolutivo da organização do Estado, que será continuamente implementada. Exemplo disso é o recente decreto-lei nº30/2015 de 12 de Fevereiro de 2015 que prevê mais um passo na descentralização, em particular, nas áreas sociais por contratualização com municípios e instituições sociais.

Esta investigação discute as relações que se desenvolvem entre o setor público e o setor social no terceiro setor num contexto nacional português, tendo o assunto relevância extensível a outras realidades. Para desenvolver o estudo empírico da investigação selecionou-se para análise um programa de políticas sociais ativas que propõe uma estratégia participada de planeamento, isto é, que todos os atores sociais (públicos e privados) de um determinado território tenham uma visão partilhada dos problemas sociais, definam em conjunto objetivos, prioridades, estratégias, ações e utilizem de forma mais racional os recursos disponíveis. Este programa foi designado de Redes Sociais.

As Redes Sociais são “um programa que incentiva os organismos do setor público (serviços desconcentrados e autarquias locais), instituições solidárias e outras entidades que trabalham na área da ação social a conjugarem os seus esforços para prevenir, atenuar ou erradicar situações de pobreza e exclusão e promover o desenvolvimento social local através de um trabalho em parceria.”² Este programa foi criado através da Resolução do Conselho de Ministros N.º 197/1997, de 18 de Novembro, e da Declaração de Retificação N.º 10-O/1998 e, posteriormente publicados o Despacho Normativo N.º 8/2002, de 12 de fevereiro, e o Decreto-Lei N.º 115/2006, de 14 de junho.

As Redes Sociais compõem assim, um fórum privilegiado de trabalho em rede e entreajuda onde as entidades públicas, particulares sem fins lucrativos e outras associações articulam entre si a intervenção no domínio da ação social. Contudo estes fóruns de articulação e trabalho em rede parecem apresentar diferentes níveis de participação e eficácia em cada município . Com base nos relatórios de avaliação do

² seg-social.pt/rede-social, consultado a 10 de Janeiro de 2015

programa da Rede Social de 2005 e 2010-2012³ e na experiência profissional do investigador nesta área constata-se que os domínios de articulação são em muitos casos restritos à consulta e recolha de dados, onde raramente se observam o estabelecimento de relações de trabalho entre os atores, partilha de recursos, planeamento e implementação de projectos comuns e que os baixos níveis de participação e falta de resultados eficazes visíveis são entendidos como descrédito em relação à Rede Social.

O objetivo da dissertação é analisar os fatores facilitadores mais significativos que promovem a construção de relacionamentos fortes entre instituições públicas e instituições sociais no trabalho em rede. A resposta a este objetivo conduziu a uma revisão de literatura abordando a teoria *business network* (Hakasson 1982, Axelsson e Easton 1992, Hakasson e Snehota 1995, Brito 1999; Hakasson e Ford, 2002; Hakasson e Snehota 2006) desenvolvida para ambientes sistémicos. Considera-se que este enquadramento conceptual ajudará a entender como se estabelecem os relacionamentos de longo prazo e como se processa a interação entre os diferentes atores, considerando os relacionamentos como condição *sine qua non* para uma maior participação, concertação de esforços entre os atores sociais e aumento da eficácia dos programas da Rede Social.

A dissertação está organizada em duas partes: na primeira é apresentado o objetivo, a relevância do estudo e a revisão da literatura (abordagem da interação, das redes e ação coletiva nas redes); e na segunda é apresentado o trabalho empírico, a metodologia, a análise do estudo de caso e finalmente as conclusões da investigação.

³ seg-social.pt, consultado a 03 de Março de 2015

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo é explicado a abordagem de interação e das redes industriais desenvolvida pelo *Industrial Marketing Purchasing Group (IMP Group)*. Um dos pressupostos centrais da abordagem é que o mercado não é estático, mas sim dinâmico e é através deste pensamento que vários autores analisam os relacionamentos entre clientes e fornecedores no mercado industrial (Hakasson 1982, Axelsson e Easton 1992, Hakasson e Snehota 1995, Hakasson e Ford, 2002) e posteriormente nos serviços (Morgan e Tax 2004; Hakasson e Snehota 2006; Ford 2011).

Esta abordagem destaca a natureza relacional e inter-organizacional e fornece uma estrutura para analisar como se estabelecem e mantêm os relacionamentos de longa duração (Baraldi et al. 2014), que envolvem um padrão complexo de interação entre e dentro de cada empresa.

A terceirização pode implicar uma relação estável e contínua ao longo do tempo, em que o fornecedor se torna parte integrante das atividades e onde complexas relações são construídas entre as partes num determinado contexto. Nesta interação há uma partilha de conhecimentos, recursos e informações (Baraldi et al. 2014; Hakasson e Snehota 1995). As relações são explicadas como parte de um todo maior, ou seja, as relações não são vistas de forma isolada entre as duas partes, mas antes integradas num sistema em que cada uma influencia a outra e o seu todo, formando uma rede de interdependências (Snehota, 1995; Hakansson e Waluszewski, 2002).

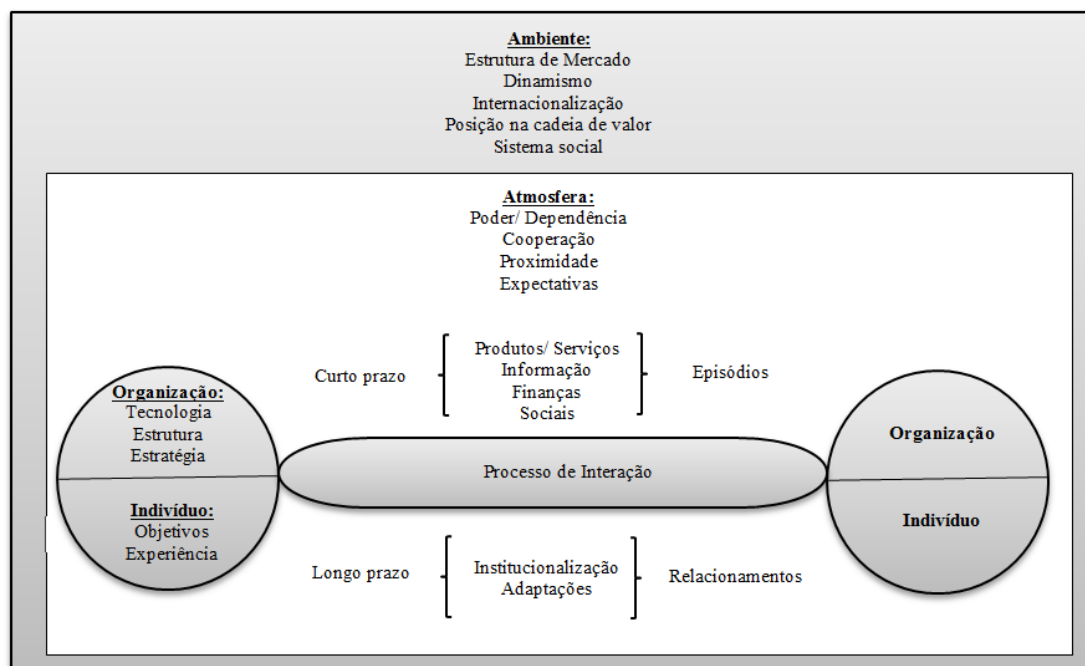
É com base nesta literatura que se discutirá a natureza das relações no terceiro setor, uma vez que apresentam características similares. Os relacionamentos desenvolvidos no âmbito das Redes Sociais Concelhias são complexos, estáveis e contínuos ao longo do tempo. Aqui são criadas relações de interdependência entre diferentes organizações e atores com diferentes recursos, conhecimentos e objetivos, no desenvolvimento de atividades e/ou de novas respostas institucionais. A maioria das partes tem que reconhecer interesse nessas atividades e respostas para a promoção do desenvolvimento social local do concelho.

Neste capítulo em primeiro lugar são desenvolvidos os conceitos de interação e relacionamentos, posteriormente analisa-se o modelo ARA e por fim a ação coletiva.

2.1 ABORDAGEM DA INTERAÇÃO E DAS REDES

O modelo de interação (figura 1) proposto por Hakasson (1982) assenta em quatro elementos básicos: o processo de interação, os participantes no processo, o ambiente onde ocorre a interação e a atmosfera.

Figura 1 - Modelo de Interação de Hakansson



Fonte: Hakansson (1982, p. 24)

O processo de interação divide-se em episódios e relacionamentos. Os episódios envolvem processos de troca de curto prazo (de produtos e serviços, de informações, de finanças e de intercâmbio social) entre as partes. Nas trocas de informações, o conteúdo e a forma de transferência (impessoal, pessoal, informal ou formal) são importantes, uma vez que podem afetar a natureza da interação e as relações entre as empresas. Os relacionamentos constroem-se através das múltiplas trocas sociais ao longo do tempo, conferindo-lhes características estruturais. Hakasson e Snehota (1995) sistematizam essas características como contínuas (pela preferência das empresas na estabilidade dos relacionamentos, construindo gradualmente relações fortes e próximas), complexas (pela quantidade, heterogeneidade de atores, tipo e padrão de contacto), simétricas (quando tendem a ser relações equilibradas e com diferentes influências) e informais

(quando a confiança da união informal é comum e geralmente mais eficaz que os contratos formais).

Os participantes são vistos como ativos que procuram alcançar valor na interação. Quanto mais prolongados forem os episódios de troca social entre as partes, mais as interações se tornam institucionalizadas em conjuntos de papéis, em que cada uma das partes (clientes e fornecedores) espera do outro adaptações e um comportamento a realizar (Hakasson 1982). As sucessivas interações criam padrões e rotinas de comportamento entre os atores, de tal forma que as partes ligadas entre si não estão inteiramente à vontade para desfazer os laços (Easton 1992). Hakasson e Snehota (1995) circunscrevem que um relacionamento é “resultado de um processo de interação onde as conexões foram desenvolvidas entre duas partes que produzem uma orientação mútua e de compromisso” (Hakasson e Snehota, 1995, pág. 26). Por sua vez Axelsson e Easton (1992) apresentam os relacionamentos sob quatro elementos chave: orientação mútua; dependência que cada um tem, ou acredita que tem, sobre o outro; laços de vários tipos e pontos fortes; e investimento que cada um faz no relacionamento (Easton 1992).

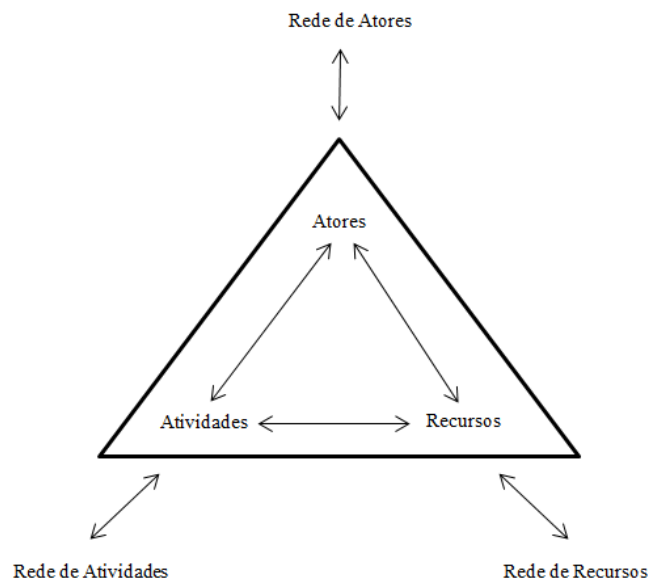
Em relações de longo prazo o intercâmbio social é fundamental, já que tem especial importância na redução das incertezas entre as partes que interagem, particularmente quando existe distância espacial ou cultural, ou quando a experiência das duas partes é limitada (Hakasson 1982). Os acordos entre organizações passam a ser realizados baseados na confiança mútua. A construção dessa confiança é “um processo social que leva tempo e é baseado na experiência pessoal” (Hakasson 1982, pág.17). Tanto as interações de curto como as de longo prazo são influenciados pelas características das organizações e dos indivíduos. Como também, pelas suas experiências passadas, pelo ambiente onde ocorrem (estrutura vertical/ horizontal do mercado e influências sociais) e pela atmosfera, descrita como o relacionamento da empresa com as outras partes (de cooperação, conflito, interdependência ou proximidade) (Hakasson 1982; Hakasson e Ford 2002). Desta forma, uma relação é estabelecida num contexto amplo e interdependente, onde a explicação de cada relacionamento é procurado também em fatores externos e não apenas nas interações e processos intrínsecos desenvolvidos entre as partes (Hakasson e Snehota, 1995; Ritter et al 2004; Axelsson e Easton 1992; Hakasson e Snehota, 2006).

2.2 MODELO ARA

O modelo desenvolvido por Hakanson e Johanson (1992) fornece uma base para estudar o papel dos atores nos processos de desenvolvimento industrial, através da compreensão da interação de três elementos: atores, atividades e recursos (figura 2). A interdependência da rede, uma das características mais importantes, subsiste em relação a esses três elementos (Hakasson e Snehota, 2006).

Esta literatura pode ser interessante para perceber por que as Redes Sociais Concelhias funcionam com base nos três elementos do modelo ARA, atores sociais que partilham recursos e desenvolvem atividades para executar políticas de intervenção social.

Figura 2 - O Modelo ARA



Fonte: Hakasson e Johanson 1992, pág 29.

Os **atores** são definidos como aqueles que realizam as atividades e/ ou controlam os recursos, eles podem ser: um indivíduo, um grupo de indivíduos, partes de empresas e/ ou empresas. São eles que decidem (individualmente ou coletivamente) as atividades que são realizadas, por quem e com que recursos (Hakansson e Johanson,

1992).

No processo de troca os atores desenvolvem relações com outros, que lhes permite o acesso e a utilização dos recursos dos outros atores e a associação desses para a realização de atividades. As instituições sociais, tal como as empresas, pretendem mobilizar o maior número de recursos que podem ser diretos (sua propriedade) ou indiretos (baseado no relacionamento com outros atores e na interdependência desses atores) para alcançar maiores benefícios individuais, aumentar e melhorar a sua posição na rede (Hakasson e Snehota, 2006; Hakansson e Johanson, 1992; Hakasson e Ford, 2002).

Os atores investem nos relacionamentos e desenvolvem laços (*bonds*) estreitos com algumas contrapartes que influenciam a identidade da organização e também dos parceiros envolvidos. Durante a interação surgem problemas e soluções concebidas pelo conhecimento, recursos e capacidades das contrapartes, fortalecendo o comprometimento mútuo, a dependência e o valor daquele relacionamento. Neste sentido, a relação percebida afeta a ação dos atores, o seu comportamento, uma vez que este não depende apenas da interação direta, mas também da sua percepção de valor da relação, da confiança e comprometimento entre as contrapartes (Hakasson e Snehota 2006; Hakasson e Snehota 1995). Na relação entre duas partes existem sempre incertezas e desconfianças que são afetadas pela interpretação subjetiva dos atores. Logo, há sempre a necessidade de incrementar a confiança no compromisso. (Hakansson e Johanson, 1992; Hakasson e Snehota 1995). “O desenvolvimento da confiança é um processo social típico para desenvolvimento de um relacionamento” (Hakasson e Snehota, 1995, pág. 32).

Numa rede há conflitos e interesses comuns, tal como esforços para aumentar a realização desses interesses. Os objetivos dos atores na rede podem ser simultaneamente compatíveis ou contraditórios, o que leva a que as empresas adotem, ora comportamentos de cooperação, ora de conflito. A tensão entre conflito e cooperação é inerente à rede porque cada ator pretende aumentar os seus benefícios. (Ramos et al 2013; Roseira et al 2009; Hakasson e Ford 2002; Easton e Araujo, 1992).

As organizações estabelecem relações em grande parte pela substância das atividades. As **atividades** ocorrem quando os vários atores combinam, desenvolvem, ou

criam recursos utilizando outros recursos. Diferentes e inúmeras atividades são realizadas e coordenadas dentro de uma organização (técnicas, administrativas, comerciais...), que estão vinculadas a outras atividades de outras organizações (Hakasson e Snehota 1995; Hakasson e Johanson 1992), como é o caso do plano de ação da Rede Social em que as atividades são desenvolvidas por uma ou várias entidades responsáveis, mas com necessidade de colaboração de todas as outras instituições (por exemplo, colaboração de recursos humanos especializados, recursos físicos). Deste modo, há a necessidade das organizações coordenarem e adaptarem as suas estruturas internas com os outros parceiros da rede e vice-versa, já que estas têm influência na eficácia, estrutura de custos de ambas e fazem parte de uma cadeia de atividades. Ilustrando, uma atividade de um subfornecedor pode afetar o fornecedor, que por sua vez irá afetar o comprador e consequentemente o cliente (Hakasson e Snehota 1995; Hakasson e Snehota, 2006). Esta ligação reflete a interdependência do relacionamento baseado nas atividades. A mudança numa das estruturas de atividade terá maior impacto quanto maior for o grau de interdependência (Hakasson e Snehota 1995). Estes processos interativos de aprendizagem conjunta e adaptações mútuas criam rotinas e regras implícitas que geram uma base de estabilidade, facilitando desta forma a resolução de possíveis conflitos e a coordenação das redes de atividades em que diferentes partes são interessadas (Hakasson e Snehota 1995).

Os **recursos** são usados por atores quando realizam as atividades. Cada organização tem recursos heterogêneos que podem ser tangíveis (produtos, equipamentos, financeiros...) ou intangíveis (know-how técnico, conhecimento, acesso a outros relacionamentos...) e que naturalmente são insuficientes ao desenvolvimento da sua atividade (Hakasson e Snehota 1995; Hakasson e Snehota, 2006 Hakansson, e Ford 2002).

A conjugação e o acesso aos recursos de outras empresas conferem um ativo valioso para as contrapartes. O valor criado depende de como os recursos são combinados. O confronto de conhecimentos diferenciados, resultado da ligação das atividades e recursos, origina novo conhecimento e mais oportunidades de combinação. Assim, os relacionamentos em rede são vistos como potenciadores, mas também como limitadores da ação, uma vez que as empresas ficam em parte dependente dos seus

relacionamentos (Hakasson 1982; Easton 1992; Hakasson e Ford 2002; Hakasson e Snehota, 1995).

Os atores têm um diferente conhecimento sobre atividades, recursos e outros atores da rede. O conhecimento pode ser explícito (possível de ser sistematizado, formalizado em textos, atas...) ou tácito (adquirido na experiência passada e desenvolvido no relacionamento entre os atores). “Como os relacionamentos são valiosas pontes de acesso aos recursos, também podem ser considerados em si mesmos como recursos. Um relacionamento é um recurso que une diversos elementos de recursos.” (Hakasson e Snehota 1995, pág 31).

Estes três elementos (atores, atividades e recursos) formam estruturas que podem ser descritos como redes, pela sua interdependência funcional, estrutura de poder, estrutura de conhecimento e dependência intemporal (Hakasson e Johanson 1992).

2.3 AÇÃO COLETIVA EM REDES INDUSTRIAIS

Segundo Brito (1999) a ação coletiva “constitui uma forma de associação baseada principalmente em relações de cooperação entre atores que visam lidar com um problema coletivamente reconhecido” (Brito 1999, pág 93). A explicação da ação coletiva nas redes industriais é um contributo interessante nesta investigação, na medida em que o objeto deste estudo são as relações entre instituições públicas e instituições sociais na ação coletiva no combate ao problema da pobreza e exclusão social para o desenvolvimento social local.

Um dos conceitos importantes nesta literatura é o de *issued networks*. São conjuntos de relações de cooperação que envolvem atores no combate coletivo a um problema comum, com base na ação coletiva. Estas redes emergem no reconhecimento de um problema comum entre os vários atores da rede, que percecionam mais vantagens na conjugação de esforços do que na ação isolada, consumando muitas vezes a formalização da rede. As redes de ação coletiva dependem, então, da capacidade de mobilizar interesses convergentes, que podem vir a assumir um carácter formal (através

de um contrato explícito) ou informal (sem acordo formal) e incluir ligações económicas ou não económicas (Roseira, et al 2009; Brito 1999).

Os atores que integram estas redes temáticas esperam, assim, através dos seus esforços de cooperação e adaptação de atividades e recursos aumentar os seus benefícios individuais, como base da motivação para participar e continuar a interagir coletivamente. A confiança, o compromisso e as normas sociais desenvolvidas nas sucessivas interações que reforçam os laços da relação afiguram-se mais relacionadas com o interesse coletivo do que com os interesses individuais, o que sugere a necessidade contínua de equilibrar os benefícios coletivos e individuais (Medlin e Quester 2001). Como os ganhos da rede se traduzem em ganhos coletivos (mais difíceis de serem percebidos como ganhos individuais) é importante que exista uma rede de relações entre um subconjunto de atores com interesses e recursos capazes de agir e mobilizar a rede, a denominada massa crítica da rede (Brito 2001; Brito, 1999; Roseira, et al 2009).

A realização de atividades de cooperação em rede implica a mobilização de atores, e para isso, são necessários laços entre os atores (Håkansson e Snehota, 1995). A mobilização acontece quando os atores adquirem uma visão e objetivos comuns e têm um forte compromisso entre si (Brito 2001; Ritvala e Salmi 2008).

As redes baseadas em ação coletiva tendem a afetar as estratégias das organizações e dos seus representantes individuais, uma vez que a ação unificada influencia processos, estruturas de relações e o equilíbrio de poder dentro das redes (Brito, 1999; Roseira, et al 2009).

Resumindo, as empresas para prestarem os seus serviços e desenvolverem a sua atividade necessitam de se relacionar com uma multiplicidade de atores, criando uma interdependência entre eles. Estas relações construídas ao longo do tempo, que envolvem recursos e compromissos atuais e futuros, podem dar origem a relações estáveis de cooperação e/ou conflito e a uma mobilização de mútuos interesses institucionais. Quando os atores percebem e partilham questões ou problemas comuns uma das formas de resolução pode ser através da agregação de recursos e criação de redes de cooperação de atividades (Axelsson e Easton 1992, Hakasson e Snehota 1995, Brito 1999; Hakasson e Ford, 2002; Hakasson e Snehota 2006).

3. METODOLOGIA

O objetivo global desta dissertação é analisar os fatores facilitadores mais significativos que promovem a construção de relacionamentos fortes entre instituições públicas e instituições sociais no trabalho em rede. Este objetivo fragmenta-se em quatro questões, na sua totalidade, de tipo “como?”. Com base na literatura apresentada no capítulo anterior pretende-se responder às seguintes questões:

1. Como é que o intercâmbio social influencia a construção de relacionamentos entre os atores sociais e em que medida isso contribui para a mobilização dos atores sociais?
2. Como é que a formalidade e informalidade das interações facilita e/ ou dificulta a construção de relacionamentos entre os atores sociais?
3. Como é que a realização de atividades coletivas influencia a construção de relacionamentos entre os atores sociais?
4. Como é que as características das organizações e dos indivíduos facilitam e/ ou dificultam o trabalho em rede e a construção de relacionamentos entre os atores sociais?

A definição das questões de investigação de tipo “como?” orientou o estudo para a escolha de uma metodologia qualitativa, que de acordo com Yin (2003) é a mais adequada. Assim, a metodologia adotada consiste numa investigação exploratória de um estudo de caso. Esta opção metodológica está também relacionada com a literatura apresentada (também ela muitas vezes exposta através de estudos de caso) e com o objeto de estudo, uma vez que os dados que se pretendem obter têm um elevado grau de complexidade e são de natureza qualitativa (Yin 2003; Jackson 2007). Assim, considerando a natureza complexa, dinâmica e relacional do estudo optou-se por um estudo de caso único, pois permite aprofundar o conhecimento das interações e do fenómeno que está a ser estudado e manter as características holísticas e significativas dos contextos reais, tais como processos organizacionais e relacionamentos (Baraldi et al. 2014; Yin 2003).

A escolha do estudo de caso recaiu sobre a Rede Social de Matosinhos (RSM), que parece reunir os requisitos para a concretização do objetivo da investigação pelas

suas características. É uma das dez Redes Sociais Concelhias com o maior número de instituições representadas⁴, é heterogênea, tem uma elevada variabilidade de organizações com diversas naturezas jurídicas (públicas, privadas, religiosas, não lucrativas, desportivas, recreativas, entre outras), representadas por atores sociais com diferentes áreas de conhecimento que intervêm coletivamente no combate da pobreza e exclusão social e na promoção do desenvolvimento social do território. Para além disto, detém uma longa história de trabalho em rede, uma dinâmica relacional coesa, participada e eficaz, elementos importantes para a concretização do objetivo desta investigação. Esta unidade de análise tem uma particularidade relativamente à literatura do *IMP*, as redes emergem como resultado das relações de longo prazo e da interdependência que se vai criando pelos laços entre os atores, realização de atividades e combinação de recursos. Portanto, as redes não são geridas pelas empresas, mas as organizações são geridas dentro de redes (Shih 2010; Hakasson e Ford 2002; Håkansson e Waluszewski 2002). Nesta sequência, o estudo de caso será uma oportunidade para analisar os relacionamentos em rede numa rede constituída institucionalmente por decreto de lei governamental.

3.1 RECOLHA DE DADOS

A *Grounded Theory* é uma metodologia qualitativa utilizada na investigação em ciências sociais para a construção de teoria através de recolha e análise sistemática de dados (Fernandes 2001; Charmaz 2006). Os métodos da *grounded theory* baseiam-se em diretrizes sistemáticas de recolha e análise de dados, sem negligenciar o rigor e precisão do estudo, permitindo ao investigador ser flexível, criativo e desenvolver sensibilidade teórica na interpretação e conceptualização dos dados, de modo a aprofundar a experiência e a olhar para além da literatura. Assim, a base da teoria e a análise dos dados determinam os conceitos construídos a partir das observações e materiais recolhidos (ibidem).

Na recolha de dados recorreu-se à análise documental e a entrevistas semiestruturadas, para garantir múltiplas fontes de informação na investigação

⁴ Relatório de avaliação do programa de rede social de 2010-2012.

empírica, a triangulação de dados, a solidez para a precisão das conclusões (Yin 2003). Nesta investigação analisaram-se vários documentos, o plano de ação de 2014 da RSM, regulamentos internos, folhas de presença e sítios na internet, que permitiram aferir os atores-chave da rede para a realização das entrevistas e reforçar algumas informações relevantes referidas ao longo das mesmas.

As entrevistas são consideradas por Yin (2003), uma das fontes de informação mais importantes nos estudos de caso. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas a atores-chave de diferentes núcleos da rede e a atores que conectam com esses núcleos e que dispõem do conhecimento da dinâmica e funcionamento da rede. A opção de realização de entrevistas semiestruturadas justifica-se pela garantia de que todos os atores respondiam às mesmas questões e pela flexibilidade em investigar ou modificar questões que surgissem no decorrer da entrevista. Para isso elaborou-se um guião de entrevistas (anexo 1) baseado nas questões de investigação e dimensões de análise (quadro 2) consequentes da revisão da literatura.

No que se refere à seleção dos entrevistados foi feita no decorrer da análise e não totalmente selecionada previamente (Fernandes 2001). Procurou-se, desta forma, obter uma amostra relevante com os atores-chave revelados ao longo da recolha e análise de dados. Segundo Brito (1999) em grandes grupos e heterogéneos o que importa é a ligação entre os membros do núcleo interno da rede, com massa crítica suficiente para mobilizar outros atores, recursos e atividades, em vez de todo o tamanho do grupo. Neste sentido, identificaram-se os atores-chave da rede através de uma primeira entrevista exploratória e utilizando a técnica “bola de neve” foram identificados os restantes atores. De acordo com Yin (2003) os atores-chave são fundamentais para o sucesso de um estudo de caso, uma vez que fornecem perceções, interpretações e podem sugerir fontes onde se pode explorar evidências corroborativas. Contudo, para contornar eventuais influências interpessoais dos atores-chave, analisamos outras fontes, nomeadamente o plano de ação de 2014 e folhas de presença de reuniões para confirmar a identificação dos atores com maior participação, com maior número de ações em que eram responsáveis e/ou estavam envolvidos.

A primeira entrevista exploratória foi realizada em Dezembro de 2014 com duas pessoas da equipa técnica e de acompanhamento da Rede Social (Divisão Promoção Social e Saúde da Câmara Municipal e Matosinhos). Este primeiro contacto teve como

principal objetivo o entendimento da realidade global da Rede Social, ou seja, perceber a história, o funcionamento, quais os atores que desempenham um papel de maior dinamismo e se de facto o estudo de caso selecionado reunia os requisitos necessários para a concretização do objetivo da investigação, o que impeliu que a entrevista fosse mais informal e menos estruturada. Para além da entrevista exploratória foram realizadas mais oito entrevistas (quadro 1) que foram gravadas, transcritas integralmente e tratadas de acordo com o método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que se aplica à análise de discursos diversificados, baseada na inferência (Bardin 2009).

Quadro 1 - Listagem das entrevistas

Nº de entrevistas	Organização	Nº de pessoas	Funções	Tempo
Entrevista 1	Câmara Municipal de Matosinhos	2	Técnicas da equipa de acompanhamento da Rede Social (Divisão Promoção Social e Saúde da Câmara Municipal e Matosinhos)	75 m
Entrevista 2	Câmara Municipal de Matosinhos	1	Chefe de Divisão Promoção Social e Saúde e Diretora Técnica da ADEIMA	50 m
Entrevista 3	União das Freguesias de Custóias, Leça do Balio e Guifões	1	Dinamizadora de Guifões	55 m
Entrevista 4	União das Freguesias de Custóias, Leça do Balio e Guifões	1	Dinamizadora de Custóias	50 m
Entrevista 5	Centro Cultural de Guifões	1	Diretor Técnico	55m
Entrevista 6	Associação de Desenvolvimento Social de Guifões	1	Diretora Técnica	55m
Entrevista 7	Centro de Saúde da Sra. Hora	1	Assistente Social	90m
Entrevista 8	PSP	1	Agente da PSP	80m
Entrevista 9	Hospital Pedro Hispano	1	Diretora do Serviço Social do Hospital Pedro Hispano e Centros de Saúde de Matosinhos	60m

Durante a investigação contactou-se telefonicamente e por email um representante do Instituto da Solidariedade e Segurança Social (ISSS) e da Cruz Vermelha de Matosinhos, mas não foi dada qualquer resposta.

3.2 DIMENSÕES DE ANÁLISE

A análise de dados é um processo complexo que exigiu ouvir as entrevistas diversas vezes e a leitura repetida das mesmas com o objetivo de se identificar temas centrais, repetições frequentes, significados implícitos na mensagem através de expressões e comunicação não verbal (risos, ironia...). Posteriormente, passou-se à organização e codificação do conteúdo. Na análise de conteúdo “a mensagem pode ser submetida a uma ou várias dimensões de análise” (Bardin 2009, pág. 118), neste caso definidas previamente. O avanço na recolha e análise de dados transpareceu dimensões mais pertinentes e outras menos. Por último, estabeleceu-se articulação entre as várias transcrições e as dimensões de análise (Bardin, 2009).

A análise do estudo de caso efetuou-se com base nas dimensões apresentadas no quadro 2, definidas de acordo com fundamentação teórica e as questões de investigação a que se pretende responder. Para cada dimensão definiram-se unidades de análise que orientaram a recolha e a análise de dados.

Quadro 2 - Análise do conteúdo do estudo de caso

Dimensões de análise	Unidades de análise
Intercâmbio social / Confiança	Frequência de contacto entre os atores e o tipo de laços que existem na rede (sociais, pessoais, transação de serviços...); Processo de interação; História e padrão do grau de confiança e compromisso mútuo.
Informalidade/ formalidade	Carácter formal (por exemplo, documentos produzidos, atas, folhas de presença, convocatórias para reuniões...) ou informal da rede (contactos telefónicos, resolução de problemas do quotidiano, trabalho acordado...).
Cooperação/ Conflito	Perceções dos atores envolvidos relativamente ao clima de cooperação/ conflito; Capacidade de cooperação e articulação das várias entidades. Tipos e frequência de atividades conjuntas.
Poder/ Dependência	Interdependência do relacionamento baseado nas atividades; Capacidade dos membros da rede influenciar decisões ou ações de outros parceiros da rede; Importância das organizações da rede no desenvolvimento das ações das outras.
Expectativas/ interesses individuais	Interesses mobilizadores das interações dos atores na rede; Equilíbrio entre os ganhos individuais e coletivos;
Características das organizações	Cultura organizacional (hierarquia; verticalização de funções e cargos; formalidade da tomada de decisões;) Sistema aberto vs sistema fechado Recursos humanos: assalariados vs voluntários Comunicação organizacional

4. O CASO DA REDE SOCIAL DE MATOSINHOS

Esta secção analisa e discute o caso empírico à luz da literatura apresentada na secção anterior. Em primeiro lugar apresenta-se e descreve-se a formação da Rede Social de Matosinhos (RSM), apresentam-se as estruturas formais de funcionamento e os atores envolvidos. Esta análise é sustentada, maioritariamente, pela primeira entrevista exploratória, pelo plano de ação de 2014 da RSM e pelo regulamento interno da RSM. Posteriormente, reflete-se sobre as questões de investigação e dimensões de análise, dando-se ênfase às características dos relacionamentos e aos fatores facilitadores ao desenvolvimento do trabalho em rede entre as instituições públicas e as instituições sociais. Esta reflexão foi suportada na análise do discurso dos entrevistados.

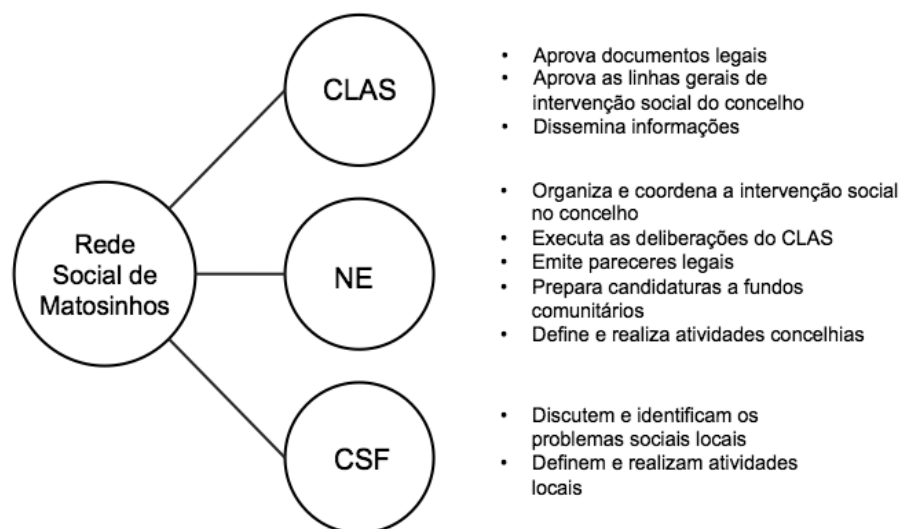
4.1 A FORMAÇÃO DA REDE SOCIAL DE MATOSINHOS

A RSM foi formada em 2000 numa iniciativa do Instituto da Segurança e Solidariedade Social (ISSS) para integração de um projeto-piloto financiado pelo mesmo. Contudo, já desde a década de 90 que existia uma rede de parceria informal e de relações estreitas entre a Câmara Municipal (CM), o ISSS e algumas instituições, particularmente a Associação para o Desenvolvimento Integrado de Matosinhos (ADEIMA), que desenvolviam trabalho social no território de Matosinhos. Conforme explica a técnica da equipa técnica e de acompanhamento, como já existiam dinâmicas de cooperação esta rede de parceria informal entre os atores chave facilitou a criação da estrutura formal da RSM.

4.2 COMPOSIÇÃO E ESTRUTURA DE FUNCIONAMENTO DA RSM

A RSM está organizada em dois níveis territoriais (concelho e freguesias), de acordo com as três seguintes estruturas formais: o **Conselho Local de Ação Social** (CLAS), o **Núcleo Executivo** (NE) e as **Comissões Sociais de Freguesia** (CSF), representadas na figura 3 e 4.

Figura 3 - Representação das estruturas formais da RSM e das suas principais funções: o CLAS, o CE e as CSF.



Fonte: criação própria

O CLAS é um fórum concelhio onde estão representadas as instituições públicas e privadas que pertencem à RSM, reúne duas a três vezes no ano e comporta a dimensão mais formal da rede. A CM dinamiza o NE, que organiza e coordena a intervenção social no concelho e é constituído por entidades chave e transversais que atuam no concelho. É uma das estruturas vitais da Rede Social, particularmente pela captação de recursos, discussão e resolução de problemas estruturais para o desenvolvimento social local. As Juntas de Freguesia (JFs) dinamizam as CSF que reúnem mensalmente e são constituídas por entidades públicas, privadas e outros grupos e associações com atuação na sua área territorial e que pertencem, na sua maioria, ao plenário do CLAS.

O CLAS é composto por um total de 151 entidades, que inclui as instituições do NE e das CSF, o que sugere que a RSM (CLAS, NE e CSF) é composta por mais de 151 entidades. Não foi possível determinar com exatidão o número total de entidades que pertencem à RSM, uma vez que nos vários documentos analisados percebeu-se que existem instituições que estão no CLAS, mas que não são feitas parte do NE, nem das CSF. E por sua vez, existem entidades ou grupos que são referidos como parceiros de atividades no plano de ação mas que não estão referidas no regulamento do CLAS. Desta forma, com base em vários documentos disponíveis tentou-se caracterizar as instituições da RSM representadas no CLAS, retratadas no quadro em baixo.

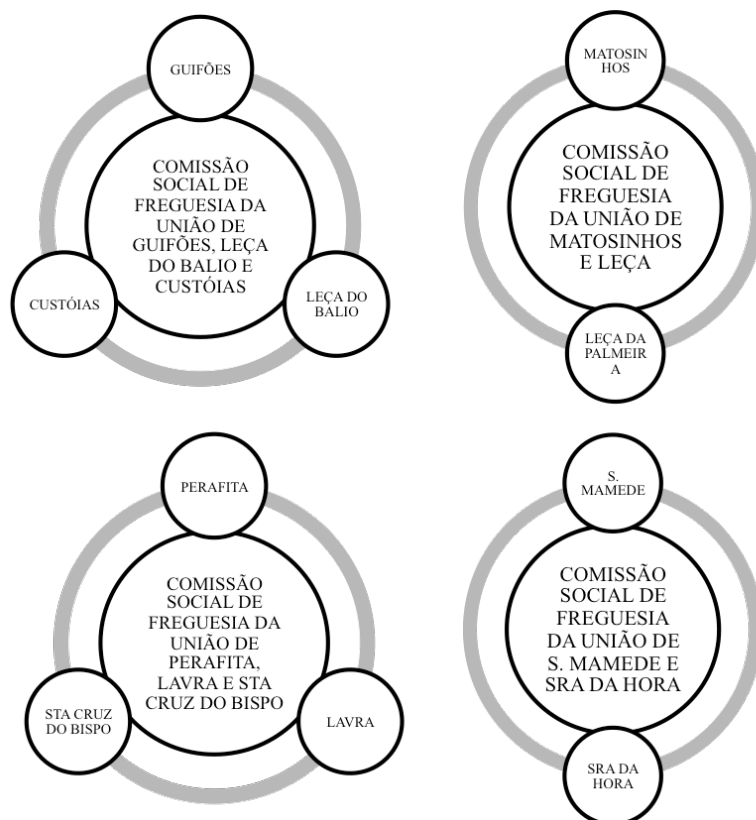
Quadro 3 - Número e tipo de instituições pertencentes ao CLAS

Tipo de instituição	Nº
Serviços públicos	8
Juntas de Freguesia	4
Agrupamentos de Escolas	9
Instituições de Saúde	7
Forças de Segurança	2
IPSS e Associações de Desenvolvimento Local	69
Misericórdias, Conferências Vicentinas e outras instituições religiosas	6
Centros Sociais Paroquiais	6
Clubes, associações desportivas, recreativas e/ ou culturais	32
Corpos e associações humanitárias de bombeiros	2
Associações empresariais	2
Empresas privadas	1
Escolas Profissionais e Centros de Formação	3

Fonte: Regulamento do CLAS de 2014 e Plano de Ação de 2014 da RSM

As CSF são as estruturas base de trabalho fundamentais para o funcionamento da rede e estão organizadas em dez grupos de trabalho por zonas territoriais do Concelho de Matosinhos (figura 4). Cada grupo é composto entre doze a quinze entidades locais devidamente representadas e liderado por um técnico superior de ciências sociais, que exercem funções nas JF.

Figura 4 - Representação da organização das CSF

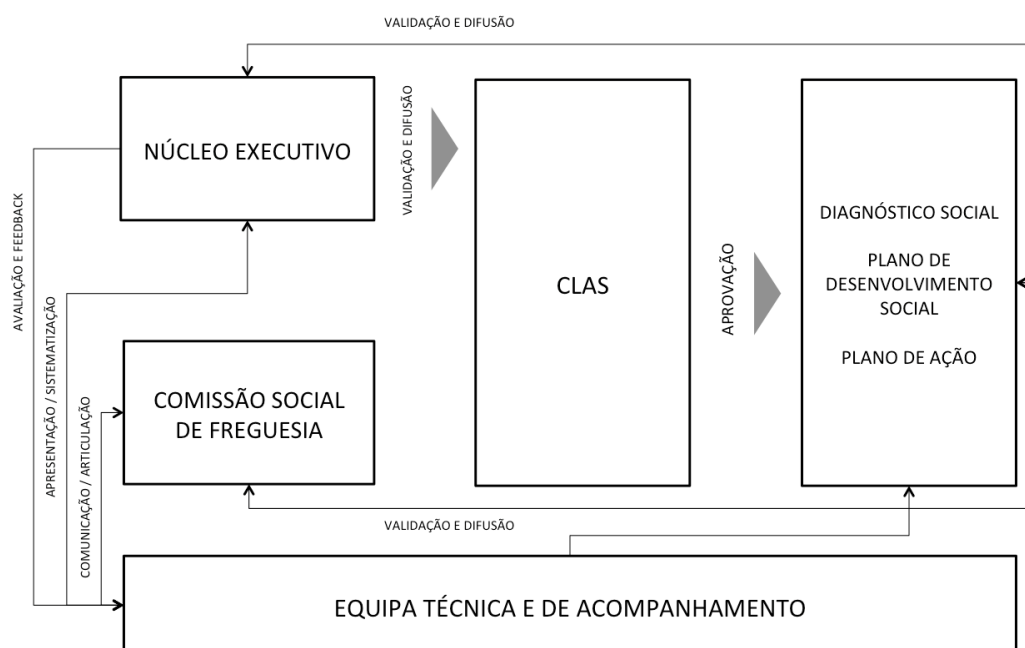


Fonte: criação própria

As interações frequentes entre as várias organizações estabelecem-se pelas estruturas que compõem a rede, principalmente pelas estruturas mais operacionais (NE e as CSF), pela área territorial, pela realização de atividades e por grupos temáticos criados (por exemplo, o grupo criado para debater as questões do envelhecimento). Os contactos e relacionamentos mais estreitos verificam-se ao nível das CSF (entre os atores de cada grupo de trabalho das CSF), do NE (entre os atores que compõem o NE) e da equipa técnica e de acompanhamento com as CSF e com o NE. A equipa técnica e de acompanhamento foi constituída por técnicos com formação superior na área das ciências sociais no início da RSM, estão sempre presentes nas reuniões das CSF, do NE e do CLAS, são os principais transmissores de informação ao NE das dificuldades sentidas nas CSF, apoiam a dinâmica de funcionamento das três estruturas formais e ajudam na concretização dos objetivos estabelecidos. A equipa técnica e de

acompanhamento não está dedicada apenas ao trabalho da RSM, mas também a todo o trabalho da Divisão de Promoção Social e Saúde da CM de Matosinhos.

Figura 5 - Representação da dinâmica e funcionamento das três estruturas formais da Rede Social de Matosinhos: o CLAS, o NE e as CSF



Fonte: criação própria

A RSM tem que produzir três documentos legais: o diagnóstico social, o plano de desenvolvimento social e o plano de ação. Com assento nos problemas identificados no diagnóstico social os atores da RSM definiram seis áreas prioritárias de intervenção: (1) Educação, Formação e Inserção Laboral; (2) Condições de Vida e Cidadania; (3) Inovação e Qualificação de Equipamentos e Serviços; (4) Riscos e Perigos; (5) Igualdade de Género; (6) Participação, Trabalho em Rede e Produção de Conhecimento. É com base nestas áreas de intervenção que os atores sociais elaboram o plano de atividades⁵, metas e objetivos e desenvolvem a ação coletiva, quer ao nível concelhio (NE) quer ao nível local (CSF).

⁵ Em anexo (ver anexo 2) estão sistematizadas as principais atividades por área de intervenção do plano de ação de 2014 da RSM, executadas quer pelo NE quer pelas CSF.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 PROCESSO DE INTERAÇÃO NA RSM

5.1.1 Intercâmbio social e a construção de confiança na RSM

A investigação efetuada revela elevada complexidade no processo de interação entre os diferentes parceiros da RSM. Verifica-se que as interações acontecem entre várias pessoas com diferentes níveis de autonomia, posições hierárquicas e de distintas organizações com serviços e finalidades diversas. Na RSM existe um contacto permanente entre os atores motivado por duas redes de interação: (1) as interações de imposição legal da rede, como reuniões mensais da CSF/ NE, contactos para a concretização do plano de atividades que obrigam um contacto pelo menos semanal entre os atores e as reuniões mensais entre as dez dinamizadoras de cada grupo de CSF e a equipa técnica e de acompanhamento para debater problemas do funcionamento da rede, dificuldades, partilha de experiências, uniformização de procedimentos, estratégias motivacionais e de ação; (2) e as interações necessárias ao funcionamento dos serviços diários de cada organização, uma vez que os atores da RSM desenvolvem parte do seu trabalho com base nas relações que têm na rede. A frequência de contactos motivados pelo funcionamento dos serviços tende a ser diária entre organizações com serviços complementares, como por exemplo o centro de saúde com instituições com respostas de apoio domiciliário ou centro de dia. As interações na RSM desenvolvem-se de forma contínua e frequente com múltiplos objetivos de trabalho em que uma rede de interação facilita e potencia a outra e vice-versa.

Os episódios de interação que se revelaram mais importantes para o desenvolvimento dos relacionamentos e da confiança entre os atores foram as reuniões mensais da CSF/ NE (que vêm estimular o contacto e conhecimento dos atores da comunidade local) e as atividades conjuntas que envolvem todos os atores em simultâneo, como por exemplo a semana da saúde ou a angariação de fundos para a aquisição de material técnico. Estes episódios foram referidos numerosas vezes pelos entrevistados, ficando-se com a convicção que são determinantes no desenvolvimento das relações e são o ponto de ligação entre os vários atores. As atividades são definidas em plano de ação por todos os atores que pertencem a determinado grupo de trabalho

(CSF ou NE), são coordenadas pelos dinamizadores da RSM (JFs ou CM) e executadas pelos atores identificados como tendo recursos chave (materiais, humanos, conhecimento especializado...) para a realização das mesmas. Por exemplo, nas ações de educação para a saúde os parceiros responsáveis são a JF e o centro de saúde e os parceiros envolvidos são as associações de desenvolvimento local.

Aquelas atividades que nós sentimos que são mais importantes para o desenvolvimento dos relacionamentos entre parceiros são as reuniões da CSF, sem dúvida que é onde se selam mais esses laços. (...) se não fossem as reuniões da CSF já mais teria o contacto privilegiado que temos com a Alternância, se não fosse o contacto permanente com o representante da instituição.

Entrevista 5

Só é possível trabalharmos diariamente porque nos conhecemos e porque sabemos quem somos, onde estamos, o que fazemos e sem a RSM não tínhamos isto. A rede é que nos permite ter aqui um passado, é o que nos liga. Caso contrário, não tínhamos capacidade de nos conhecermos tão bem, de nos articularmos e não tínhamos os mecanismos que são instituídos nas reuniões da CSF. Nós para tratarmos de um caso vamos comunicar com quem? Quem é que está? Numa altura está uma técnica, noutra altura está outra... e isso dificulta, porque temos que nos adaptar aos contactos, às formas de trabalho. Havendo as reuniões da CSF vemos quem são os contactos, quem está onde (...) se não houvesse a rede e as reuniões não tínhamos um elo de ligação.

Entrevista 8

As reuniões da CSF são importantes. E quando organizamos, por exemplo, a angariação de fundos para as ajudas técnicas, em que cada um contribui com alguma coisa, o Centro Cultural traz o coro dos idosos (...) Todas as ações que impliquem o envolvimento dos parceiros ao mesmo tempo (...), tudo o que envolva o total são as mais importantes em termos de relacionamentos.

Entrevista 3

Na RSM as interações resultantes das imposições legais (como as reuniões das CSF/ NE) e da realização de atividades conjuntas potenciaram outras interações diárias semelhantes entre os atores, facilitaram os contactos e procedimentos de trabalho e articulação que se foram instituindo ao longo do tempo. Os serviços transacionados e os contactos permanentes entre serviços fortemente complementares têm um papel importante no reforço da confiança entre os atores da rede, na medida em que aumenta a frequência de contactos entre eles. Verifica-se que quanto maior a frequência e

continuidade das interações mais facilmente se criam relações e confiança entre os atores.

Os elementos em que sinto mais confiança basicamente é a Dra. X e a Dra. Y. É com elas que temos mais ligação e confiança, por serem mais antigas, por já nos conhecermos há muitos anos, porque já há uma história de trabalho e de relação de confiança. E também porque representam as áreas mais próximas para a nossa resposta social. Por exemplo, no caso do emprego a nossa intervenção já não é assim tão próxima.

Entrevista 9

Essas que referi (entidades com maior confiança) são as que articulamos mais vezes, também por casos sociais comuns. No fim ou no início da reunião da CSF também aproveitamos para discutir alguns casos individuais de trabalho e estarmos mais juntos.

Entrevista 6

5.1.2 A (in)formalidade nas interações da RSM

A RSM tem uma estrutura formal decretada pela legislação que regulamenta o programa. A legislação define as funções de cada núcleo operativo e os procedimentos legais da Rede Social. O diagnóstico social, o plano de desenvolvimento social, o plano de ação, os regulamentos internos, as atas das reuniões e as folhas de presença são documentos administrativos obrigatórios e com carácter legal. Apesar do cumprimento do carácter legal e formal da rede a atividade operacional, ou seja, o desenvolvimento das ações, as comunicações entre os parceiros, a resolução dos problemas, a partilha de dificuldades, constrangimentos e as reuniões do NE e das CSF são realizadas com um carácter informal. Normalmente, a formalidade de trabalho (pedidos por escritos, encaminhamentos, relatórios) é feito *à posteriori*, depois de acordado telefonicamente ou comentado no fim de uma reunião ou atividade. Esta dimensão informal do trabalho da RSM parece facilitar a construção dos relacionamentos entre os atores pelos ganhos coletivos percebidos, pela facilidade de trabalho e pela disponibilidade imediata que é percecionada da outra parte na resolução de problemas da comunidade ou da sua organização.

Nós temos um princípio de trabalho que temos que formalizar e mandar informação social de tudo. Agora, a vantagem aqui é que eu primeiro ligo, falo,

vejo se há resposta ou não e agilizo muitas coisas (...) isto faz com não se ande a perder tempo a mandar um e-mail ou a formalizar um pedido e depois vir uma resposta negativa.

Entrevista 7

(...) contactos informais existem sempre porque nós somos pessoas e existe uma relação já muito formada e muito cimentada com as pessoas que trabalhamos na rede e portanto (...) Os contactos informais são fruto da nossa confiança e da nossa relação como profissionais.

Entrevista 9

As interações sociais contínuas e frequentes motivadas pelas duas redes de interação conduzem à construção de um relacionamento estável e reduzem a formalidade dos procedimentos, como resultado da confiança e cooperação que se vai criando entre os atores sociais. Deste modo, considera-se que existe uma atmosfera informal baseada na confiança e no vínculo proveniente da interação entre os atores da RSM. Apesar das relações terem um vínculo formal são fortemente marcadas por vínculos de interação social e pela informalidade que reforça a percepção de valor do relacionamento e facilita o trabalho em rede e das organizações.

5.2 ATMOSFERA DAS RELAÇÕES

5.2.1 A cooperação na construção de relacionamentos e na percepção de valor da relação

O modelo ARA (Hakasson e Johanson 1992) indicou que os atores estabelecem relações em grande parte pela substância das atividades e que estas ocorrem quando os vários atores combinam, desenvolvem, ou criam recursos utilizando outros recursos. Desta forma, procurou-se analisar as percepções dos atores da RSM relativamente ao clima de cooperação e conflito, avaliar a capacidade de cooperação, articulação e adaptação das várias entidades na realização de atividades coletivas e perceber como é que isso tem influência na construção de relacionamentos e percepção de valor da relação.

A relação entre os atores da RSM está inserida num ambiente de cooperação e articulação de esforços para a resolução dos problemas da comunidade ao longo do tempo através de vários episódios marcantes. Para compreensão da cooperação, dos vários elementos necessários à sua existência e da influência desta na construção dos relacionamentos, recorrer-se-á a exemplos concretos de atividades coletivas. Um dos problemas transversais a várias organizações identificado pelos atores da RSM é a falta de material técnico (cadeiras de rodas, camas articuladas, cadeiras de banho...) para pessoas com incapacidade física. Este problema condiciona a eficácia das respostas das organizações, uma vez que estas não possuem capacidade financeira para adquirir este tipo de material e emprestar por tempo indeterminado às pessoas que necessitam. Assim, os atores definiram como objetivo comum colmatar esta falha. Para isso planearam e concretizaram várias atividades, como espetáculos, eventos desportivos, feiras sociais para angariação de fundos para aquisição do material. A realização das atividades implica comprometimento e adaptações das organizações para a coordenação de tarefas e recursos. Se um ator falha com a sua parte todos os outros ficam afetados e o sucesso da atividade pode estar comprometido.

(...) foi uma ação que notei impacto no meu dia-a-dia. Existe muita falta de material, eu não arranjava uma cama articulada, uma cadeira de rodas de um dia para outro. Nas outras freguesias também começaram a angariar alguma coisa, mas continua ser em Guifões onde arranjo com maior facilidade e porquê? Porque estamos sempre a fazer atividades para angariar fundos para comprar material.

Entrevista 7

Muitas vezes os resultados têm a ver com o nosso empenho (...) às vezes nós achamos que esta atividade correu bem, mas podia ter corrido melhor se nos tivéssemos empenhado mais ou se aquele parceiro tivesse participado mais. Se não houvesse o trabalho em conjunto não se conseguiria resolver determinados problemas, como por exemplo esta ação de angariação de fundos para as ajudas técnicas. Claro que quando os resultados são conseguidos acaba por ser quase motivante para outras ações, se conseguimos fazer isto, vamos conseguir fazer mais, aumentando a fasquia.

Entrevista 6

(...) nós temos melhores resultados se trabalharmos de forma complementar (...) Se posso resolver um problema com a ajuda dos parceiros, ele está resolvido. Enquanto sozinha não consigo. Algumas pessoas acham que isto é perder poder, eu acho exatamente o contrário. Isto é ganhar poder porque se ganha eficácia e eficiência. Se sou mais eficaz e eficiente, sou mais forte.

Entrevista 2

Para além do ambiente de cooperação, os atores da RSM demonstram capacidade de articulação e combinação de recursos e conhecimentos diferenciados na conceção de novas soluções ou novos recursos com o objetivo comum de reduzir as dificuldades de intervenção daquele território e aumentar a eficácia do seu serviço. Por exemplo, a criação de um centro de dia só para pessoas com Alzheimer levou os atores, como a Unidade Local de Saúde de Matosinhos, a CM e Associação de Alzheimer de Portugal, a conjugarem recursos e conhecimentos na criação desta nova solução para um problema que nenhum ator individualmente conseguiria criar. Um outro exemplo é a criação de *vouchers sociais* para pessoas em situação de emergência social, que permite que as necessidades mínimas à sua sobrevivência (alimentação, higiene...) sejam asseguradas através dos recursos que as várias instituições disponibilizam, sem que essa resposta sobrecarregue uma instituição ou altere o normal funcionamento ou regras da instituição. Este tipo de resposta exige dos atores com conhecimentos, recursos e serviços heterogêneos um forte comprometimento mútuo e uma interdependência funcional que tem efeito na eficiência dos resultados.

Por exemplo, os vouchers sociais surgiram depois de identificarmos uma necessidade (isso é importantíssimo, criarem-se ações para necessidades reais). Quando havia a suspensão do RSI em que um agregado familiar ficava sem qualquer tipo de rendimentos, a questão da alimentação e da higiene era uma dificuldade e passou a ficar resolvida. As instituições disponibilizam durante esse período o almoço, o jantar, o tomar banho e a roupa. É bom que as ações respondam a essas necessidades reais, que os parceiros sintam que estão a contribuir para resolver os problemas reais.

Entrevista 3

A criação do voucher social foi fruto da rede, tínhamos uma falta de resposta que ninguém a podia dar. Foi necessário avaliar... e isto surgiu da parceria. Nunca iria surgir se não houvesse a rede, a parceria.

Entrevista 7

A realização destas atividades coletivas e conceção de novas soluções exige que os atores da RSM tenham capacidade de adaptação e flexibilidade, uma vez que fazem parte de uma cadeia de atividades e condicionam a eficácia dos resultados. Os atores da RSM têm que dispensar horas de trabalho do seu serviço institucional para a planificação e execução das atividades coletivas, partilhar informações e recursos com os outros atores e adotar procedimentos de trabalho comuns. Constatou-se, ainda, que

esta capacidade de adaptação dos atores é valorizada pela outra parte, porque facilita o trabalho das organizações envolvidas, resultando num reforço do relacionamento e da cooperação.

(...) as instituições não estavam habituadas a partilhar informação e achavam que deviam guardar para eles. O estar aberto à comunidade, deixar de trabalhar só para os utentes deles é uma das primeiras adaptações que têm que aprender a fazer.

Entrevista 3

(...) as adaptações são sempre necessárias. Por exemplo há um projeto novo, nós temos que nos adaptar, temos que disponibilizar recursos e participar em reuniões. Ainda há pouco tempo tivemos uma candidatura do SICAB tivemos que trabalhar e não foi nas reuniões da rede, tivemos que fazer reuniões extras para definirmos os problemas para nos reunirmos com os parceiros do núcleo e com o SICAB para definirmos e respondermos à candidatura, tivemos que nos unir e trabalhar.

Entrevista 9

(...) nós trabalhamos em cadeia e em interseção, é como a sequência dominó se cai um, caem todos. Temos os nossos ramos e os nossos laços, basta que um laço se desfaça para complicar muito mais o trabalho dos outros.

Entrevista 9

Por exemplo, a experiência que temos muito próxima com a ASDG, a forma como eles trabalham, a flexibilidade, a cooperação, o esforço tudo isso tem feito como que solicitemos mais e trabalhemos mais com eles. E depois também quando eles precisam de alguma coisa daqui (...) também nos sentimos na obrigação de cooperar, de agilizar.

Entrevista 7

Das entrevistas efectuadas percebeu-se que para que os atores da RSM mantenham um ambiente de cooperação e articulação é necessário uma liderança unificadora que esteja presente em todas as reuniões, planificações e decisões tomadas, que agregue a informação e assuma a iniciativa de coordenação das atividades e contactos da rede. As dinamizadoras das CSF e a equipa técnica e de acompanhamento da RSM estão em contacto com as cerca de cento e cinquenta entidades da rede e são estas quem transmite a informação do território local à CM, responsáveis legais pela Rede Social. Desta forma, existe uma liderança local (na figura das dinamizadoras da CSF) e uma liderança da RSM, que pertence à CM. Esta visão e conhecimento global

do que se passa na RSM permite à CM tomar decisões ou promover ações que estimulem o trabalho em rede e elevem o nível de participação dos atores.

A dinamizadora gere o consenso e quanto mais forte for o nosso laço com as instituições mais fácil é gerar o consenso entre elas. Sou um ponto de ligação, o ponto central (...) porque se não houver alguém que organize e que coordene, as coisas não funcionam, dispersam. Por exemplo, o ano passado estive o ano quase todo ausente e quando se foi fazer este ano a avaliação deu perfeitamente para perceber a diferença, pelo número de ações que foram realizadas.

Entrevista 3

As colegas que vão às CSF fazem um relatório onde colocam notas dela. Por exemplo o assunto falado, algum ponto que necessite de uma atenção especial. É um registo interno que não damos a conhecer. É um registo delas para mim e de mim para a Vereadora.

Entrevista 2

5.3 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES E DOS INDIVÍDUOS NO FUNCIONAMENTO DAS REDES

5.3.1 Dimensão Organizacional

Das entrevistas efetuadas e da análise de folhas de presença verificou-se que existem diferentes níveis de cooperação e participação nas reuniões das CSF e na colaboração das atividades coletivas. Observou-se que quando as organizações onde a cultura organizacional é dominada pela centralização de poderes e de decisões, distância ao poder, ausência de participação na tomada de decisões e fechadas sobre si próprias condiciona a participação na rede e dificulta as relações em rede pela sua formalidade e reduzida flexibilidade. Para além disso, parece impedir que os atores que representam a organização criem relações de cooperação pela falta de autonomia e de poder de decisão necessárias ao desenvolvimento das atividades conjuntas

(...) o representante mostra que não tem autonomia, nem poder de decisão, nem resposta para nada. Se estivermos a pensar numa atividade que envolva a comunidade a colega não pode dizer se faz ou não, se pode disponibilizar a instituição ou não. (...) há colegas que têm outra autonomia e abertura junto das direções, que lhes permite naquela reunião atravessarem-se logo (...) não perdemos tanto tempo. (...) Nota-se, nestes casos, que as instituições mandam-nos para as reuniões, mas não só por mandar, mas sim no sentido de colaborar.

Entrevista 6

A comunicação pouco fluída nos dois sentidos e uma elevada diferenciação interna (de departamentos, cargos e funções) pelo tamanho das organizações dificulta as relações em rede pela dificuldade de resposta imediata e parece aumentar as incertezas e desconfianças sobre os representantes pela interpretação subjetiva dos outros atores da rede.

Este ano tive dificuldades em apresentar na RSM o plano de desenvolvimento social e o plano de ação. A nossa proposta de desenvolvimento social e a avaliação dos planos de ação de 2014 têm que ser observados pelo Conselho de Administração, eles tem que dar o seu parecer e são eles que tem que enviar para a rede e para a autarquia. Este ano foi um bocadinho difícil porque haviam outras prioridades para debaterem e resolverem em termos de reunião do Conselho de Administração. Este projeto ficou um bocadinho para trás e não foi entregue na CM no tempo devido, não por minha responsabilidade, mas por decisões do Conselho de Administração. De certa forma isto cria um mal-estar na rede e por existir uma relação de confiança podemos justificar-nos de maneira informal com certos elementos, não é com todos, mas as pessoas podem compreender o motivo do atraso.

Entrevista 9

Por vezes sei informações ou sou questionada nas reuniões do NE por determinados assuntos da área da Saúde que eu não tenho conhecimento e não sei informar, porque há articulações e ligações, que o Conselho de Administração transmite ao presidente da CM ou vice-versa. Há interlocutores que trabalham na CM que são responsáveis pela área da Saúde e nós não temos conhecimento. Isto de certa forma representa um obstáculo porque há intervenções e ações desenvolvidas pela estrutura da instituição, seja da autarquia, seja da segurança social ou da Saúde. O que é normal acontecer.

Entrevista 9

Ao contrário, verifica-se que nas organizações com menos departamentos e funções, onde a comunicação interna flui nos dois sentidos (vertical e horizontal), há acessibilidade de informação, o estilo de liderança é democrático, a tomada de decisões é feita de forma participada e é dada autonomia aos atores para desenvolver relações de confiança e cooperação (uma vez que possuem as informações e conhecimentos para a tomada de decisões de acordo com os interesses da rede e da própria organização) as relações com a organização são percecionadas pela outra parte como facilitadoras e

determinantes na rede. Assim, considera-se que o estilo de liderança revela-se um elemento determinante nas relações do trabalho em rede.

A nossa direção não nos impõe barreiras, se eu disser que preciso de tempo para preparar uma atividade não há impedimento. Claro que há instituições que não fazem isso, (...) não faço ideia do que seja ter alguém na minha instituição a dizer «não acho nada bem que percas agora uma tarde...», felizmente nada disso.

Entrevista 7

5.3.2 Dimensão Individual

Para além da dimensão institucional, a dimensão individual também parece influenciar positivamente ou negativamente as relações de confiança e cooperação entre os atores da rede. As competências, conhecimentos e experiências profissionais que cada ator possui, como a capacidade de trabalho em equipa, de planeamento, organização de atividades e de relacionamento interpessoal podem reforçar a perceção de valor das relações.

(...) o diretor mudou há pouco tempo (...) Apesar de ser um elemento novo, rapidamente se entrosou, faz parte do grupo... parece que já o conhecemos há muito tempo. Depende muito da postura das pessoas (...) é um parceiro ativo e chegou há meia dúzia de dias, está perfeitamente integrado e é um parceiro que podemos contar (...).

Entrevista 2

5.4 DISCUSSÃO

Após a análise do processo de interação e da atmosfera das relações é possível concluir que, tal como supramencionado no capítulo da revisão da literatura, os relacionamentos de confiança constroem-se em grande parte pela substância das atividades através de múltiplas trocas sociais ao longo do tempo e quanto mais prolongados estes episódios de troca mais as interações se tornam institucionalizadas, com padrões de rotina e de comportamento (Hakasson e Johanson 1992; Hakasson e Snehota 1995). Conclui-se, então, que as interações contínuas motivadas pelo desenvolvimento de atividades coletivas e pela transação de serviços complementares

são a alavanca para a construção de confiança e uma interação mais estreita entre os vários atores, permitindo ter um conhecimento de quem são os atores, as instituições e os recursos existentes na comunidade local. Assim, o intercâmbio social contínuo ao longo do tempo revela-se fundamental na criação de laços e redução das incertezas, fazendo com que o trabalho entre os atores se comece a desenvolver com base na confiança e numa atmosfera de cooperação (Hakasson 1982; Hakasson e Snehota 1995; Hakasson e Ford 2002).

Conforme sistematizado na figura 6, a construção de relacionamentos de confiança surgem pelas interações frequentes, pela cooperação das atividades coletivas ao longo do tempo, que se traduz num aumento de cooperação e de percepção do interesse coletivo no trabalho em rede. Verifica-se ainda que a cooperação, desenvolve um papel importante no desenvolvimento das relações de confiança, mas também é uma consequência das relações de confiança e proximidade.

Figura 6 - Construção de confiança nas relações e os seus efeitos



Fonte: criação própria

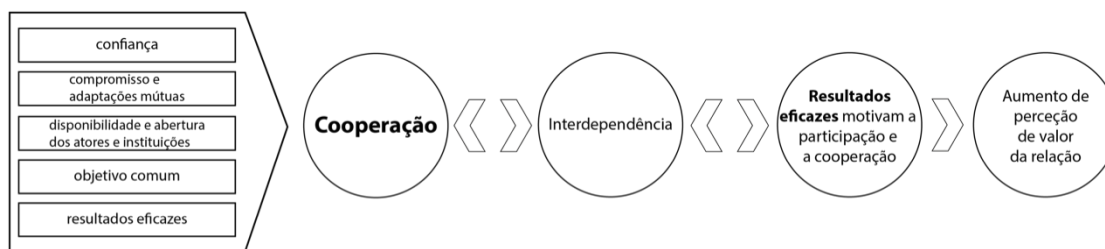
A complementaridade que se confere na intervenção social favorece o desenvolvimento de relações estreitas e incentiva a mobilização dos atores para a cooperação inter-organizacional em função de um objetivo comum e da oportunidade de melhorar a sua posição na rede através do acesso a recursos que beneficiam o serviço da sua organização. A cooperação parece ser facilitada pela definição do objetivo comum, do alinhamento da visão dos atores com esse objetivo e da abertura e disponibilidade de cada parte na resolução do problema coletivo.

A concretização de atividades coletivas, do objetivo comum de forma eficaz e o valor criado através da combinação de recursos diferenciados tem um impacto positivo

na percepção dos atores no valor da relação e do poder do trabalho em rede, levando a que os atores considerem as relações em rede como um recurso em si. Portanto, considera-se que a relação entre os atores é solidificada pela interdependência dos resultados das atividades que realizam. O facto dos atores percecionarem os relacionamentos em rede como sendo de valor e perceberem mais vantagens na conjugação de esforços tende a aumentar a cooperação, a confiança e a mobilização dos atores para o trabalho em rede.

Cada organização opera dentro de uma textura de interdependências que afeta o seu desenvolvimento, pois como nenhum ator detém todos os recursos necessários ao desenvolvimento do seu serviço existe a necessidade de criar ligações com outros serviços complementares e estabelecer redes de recursos e de atividades (Hakansson e Johanson, 1992; Hakansson e Ford, 2002). A combinação de recursos e a criação de novas respostas reforça não só o objetivo comum entre os atores, como também o compromisso mútuo e a interdependência das relações. Se um ator falha com o seu compromisso irá afetar as restantes organizações e comprometer os resultados coletivos, o que revela um elevado grau de interdependência das relações da RSM, tal como foi descrito no exemplo da aquisição de material técnico. Deste modo, o trabalho em rede e a realização de atividades coletivas influenciam a identidade da organização e dos atores envolvidos pela necessidade de adaptações mútuas, coordenação e adaptação das estruturas internas das organizações com os outros atores da rede e vice-versa (Hakasson e Snehota 1995; Hakasson e Snehota, 2006). Estes processos interativos de aprendizagem conjunta e adaptações mútuas ao longo da história da relação criam rotinas e regras implícitas e explícitas de comportamento que geram uma base de estabilidade na relação, facilitando a cooperação, a resolução de possíveis conflitos, a coordenação de atividades e o alcance de resultados eficazes (Hakasson e Snehota 1995).

Figura 7 - Emergência da cooperação e percepção de valor da relação



Fonte: criação própria

Conforme sistematizado na figura 6 e 7, a análise da RSM permite concluir que é com base no intercâmbio social frequente e nos relacionamentos produzidos no trabalho de campo entre as instituições públicas e sociais que emerge o valor da relação, que surge a interdependência das relações, que se cria a confiança e o comprometimento mútuo. As adaptações necessárias à atmosfera de cooperação como, a disponibilidade e abertura para resolução de problemas conjuntos faz com que os atores desenvolvam uma percepção positiva do relacionamento, resultando num aumento do comprometimento mútuo, da cooperação e numa visão partilhada. A mobilização dos atores acontece quando os atores conseguem ter uma visão e objetivos comuns, que reforçam a confiança e o compromisso do relacionamento (Brito 1999; Brito 2001; Roseira et al 2009). Considera-se, portanto, que a confiança, o compromisso mútuo, as características das organizações, os objetivos comuns e resultados eficazes contribuem para a cooperação e mobilização dos atores sociais. Contudo, apesar dos relacionamentos de confiança entre os atores, dos objetivos comuns e da capacidade de cooperação verificou-se a necessidade de uma liderança unificadora e mobilizadora para que o ator coletivo funcione e se mantenha coordenado.

O trabalho em rede exige capacidade de flexibilidade e adaptação das organizações para a concretização dos objetivos comuns com eficácia. Deste modo, considerou-se que a cultura organizacional, a comunicação e as dinâmicas internas das organizações poderiam facilitar ou dificultar o trabalho em rede. Considerou-se ainda que as características individuais, como a postura com que o ator assume o papel na

rede, as experiências passadas e as competências profissionais também poderiam influenciar a dinâmica e o trabalho em rede.

No quadro 4 sistematizaram-se a dimensão institucional e individual que podem interferir com a dinâmica das relações de confiança e cooperação. Utilizou-se o símbolo (+) para as dimensões que influenciam positivamente as relações de confiança e cooperação, o símbolo (-) para as dimensões que influenciam negativamente as relações de confiança e cooperação e o (n) para as consideradas neutras. Como referido anteriormente, a confiança e a cooperação estão mutuamente relacionadas, mesmo que uma dimensão não tenha influência direta positiva ou negativa sobre a confiança ou sobre a cooperação, indiretamente essa influência existe. Assim, utiliza-se o símbolo (n/+) ou (n/-) para as dimensões consideradas neutras, mas com influência considerada indireta.

Quadro 4 - Análise das dimensões institucional e individual com influência nas relações de confiança e cooperação

			Influência na Confiança	Influência na Cooperação
Dimensão institucional	Organização e Comunicação	Elevada diferenciação interna	-	-
		Flexibilidade	+	+
		Acessibilidade da informação	n/-	-
		Comunicação em dois sentidos (vertical e horizontal)	n/+	+
	Estilo de liderança	Distância ao poder	n/-	-
		Centralização de poder e decisões	n/-	-
		Tomada participada de decisões	+	+
		<i>Empowerment</i>	+	+
		Abertura	+	+
	Interdependências	Coordenação de atividades	+	+
		Transferência e partilha de recursos	n/+	+
Dimensão individual	Competências profissionais	Capacidade de trabalho em equipa	+	+
		Capacidade de planear e organizar projetos e atividades	n/+	+
		Capacidade de relacionamento interpessoal	+	n/+

Fonte: criação própria

Na revisão da literatura referiu-se que as relações emergem num contexto de interdependências de redes de atores, de atividades e de recursos que influenciam outras organizações e onde também são influenciadas. Deste modo, as características das organizações vão influenciar as relações da rede e o desempenho das organizações (Hakasson 1982; Hakasson e Ford 2002). A análise dos discursos revelou que as características das organizações, nomeadamente a formalidade, a hierarquização, a centralização de poder e de decisão são características que dificultam a tomada de decisões célere, o trabalho em rede e a perceção de valor do relacionamento. Pelo contrário, a abertura, a disponibilidade, a flexibilidade, a autonomia e o poder de decisão facilitam o trabalho em rede, a cooperação e a perceção de valor entre os atores. Observando o quadro 4 verifica-se que a dimensão institucional parece ter um maior impacto direto na cooperação do que na confiança. Contudo, como se disse anteriormente, a confiança é uma alavanca de interações mais estreitas ou próximas entre os atores e se não se verificar a cooperação, as relações de confiança não surgem.

No que diz respeito à dimensão individual, a literatura expõe que cada ator possui experiências e conhecimentos que quando combinados com os de outros atores origina um novo conhecimento, sendo os relacionamentos vistos como um próprio recurso (Hakasson e Snehota, 1995). Assim, pondera-se que se o ator participar no trabalho em rede com soluções criativas resultantes do seu próprio conhecimento e da combinação do mesmo com o de outros atores da rede pode facilitar a criação de relacionamentos de confiança na rede. Embora, a cooperação seja sempre limitada se a organização não tiver as características facilitadoras ao desenvolvimento do trabalho em rede. A ausência de competências profissionais dos representantes das organizações para o trabalho em rede pode influenciar negativamente as relações de confiança entre os atores da rede. Contudo, considera-se que se a organização tiver as características facilitadoras ao desenvolvimento do trabalho em rede a cooperação poderá verificar-se.

6. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES

Este estudo contribui para o desenvolvimento da compreensão da gestão de serviços na economia social, oferecendo suporte empírico para a compreensão dos relacionamentos e dos fatores que impulsionam ou dificultam a participação dos atores na interação entre o setor público e as instituições do terceiro setor. Recorreu-se à análise de um Caso do programa das Redes Sociais em Portugal, que incentiva os organismos do setor público, instituições sociais e outras entidades que trabalham na área da ação social a conjugarem os seus esforços para prevenir, atenuar ou erradicar situações de pobreza e exclusão e promover o desenvolvimento social local através do trabalho em rede.

Em termos de contribuições teóricas a aplicação da abordagem das redes industriais ao terceiro setor é uma oportunidade para enriquecer e diversificar a literatura do *IMP Group*. Apesar de esta ser explorada maioritariamente em ambientes industriais e tecnológicos, com fins lucrativos, permite aplicar um quadro conceptual rico e consolidado que foi desenvolvido para explicar as relações entre empresas em meio industrial a outros ambientes, como neste caso, o setor social. É importante salientar que esta abordagem teórica surgiu para explicar o modo como emergem redes comerciais no ambiente industrial e pela análise deste caso concluímos que esta abordagem é igualmente relevante na explicação de redes sociais formalmente estabelecidas.

Em termos de contribuições práticas a aplicação da abordagem das redes industriais ao terceiro setor fornece aos profissionais que trabalham nas organizações não lucrativas uma melhor compreensão das vantagens e dos recursos a que poderão ter acesso através da intervenção e participação em rede. O trabalho em rede constitui uma oportunidade no acesso a informação privilegiada, na aquisição e exploração de novos recursos ou na angariação de apoios que se poderá traduzir num aumento da eficácia e visibilidade da organização. A investigação proporciona ainda aos profissionais do setor público uma reflexão sobre a dinâmica da Rede Social no contexto de Matosinhos e dos fatores chave que podem ajudar a melhorar o desempenho do programa Redes Sociais, nomeadamente a importância do desenvolvimento de relações de proximidade,

valorização, estímulo e suporte das instituições públicas às instituições sociais locais, promovendo a sua participação no desenvolvimento local num ambiente informal.

A investigação reforça a literatura do *IMP Group* e permite responder às quatro questões de investigação:

(1) O intercâmbio social contínuo ao longo do tempo motivado pela realização de atividades coletivas e pelo desenvolvimento dos serviços diários de cada organização conduz à construção de laços e de relacionamentos estáveis e de confiança. O compromisso mútuo criado pelas relações de confiança e cooperação nas atividades coletivas entre os atores contribui para a mobilização dos atores sociais.

(2) A informalidade das interações facilita a construção de relacionamentos entre os atores sociais na medida em que facilitam a articulação e a cooperação do trabalho em rede e das próprias organizações, o que reforça a perceção de valor do relacionamento.

(3) A cooperação na realização de atividades coletivas é o principal motivo para a construção dos relacionamentos entre os atores sociais. A realização de atividade coletivas obriga a que os atores interajam, partilhem recursos, adaptem as suas estruturas internas e desenvolvam interdependências de atores, recursos e atividades, construindo relacionamentos de confiança.

(4) A investigação mostra que no contexto social a formalidade, a hierarquização, a centralização de poder e de decisão nas organizações são características que dificultam a tomada de decisões célere, o trabalho em rede e a perceção de valor do relacionamento. Pelo contrário, a abertura, a disponibilidade, a flexibilidade, a autonomia e o poder de decisão facilitam o trabalho em rede, a cooperação e a perceção de valor entre os atores. As características individuais, como a postura com que o ator assume o papel na rede, as experiências passadas e as competências profissionais também influenciam a dinâmica e o trabalho em rede.

A principal limitação desta investigação prende-se com os dados que estão circunscritos ao contexto da Rede Social de Matosinhos. As conclusões do estudo estão limitadas ao único caso investigado, que por isso é exploratório e ilustrativo do problema aqui analisado. Outros casos deverão no futuro ser analisados, nomeadamente utilizando múltiplos casos de estudo, para se obterem contribuições mais ricas e

diversificadas, aprofundar as questões de liderança na rede e abordar a influência da politização das direções das organizações e eventuais conflitos de interesse na participação e cooperação na rede.

7. BIBLIOGRAFIA

- Andreotti A., Mingione E. and Polizzi E. (2012) “Local Welfare Systems: A Challenge for Social Cohesion”, *Urban Studies Journal Limited*.
- Axelsson B. and Easton, G. (1992), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London.
- Baraldi E., Proença F. J., Proença T. Castro M. L., (2014). “The supplier's side of outsourcing: Taking over activities and blurring organizational boundaries”. *Industrial Marketing Management* vol.43 (pp553–563)
- Barca F. (2009) “An Agenda for a Reformed Cohesion Policy – A place – based approach to meeting European Union challenges and expectation”. <http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/barca_report_/barca_report_en.pdf, Página consultada a 20 de Janeiro de 2015.
- Bardin, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- Brito C. M. (1999), Issue-based nets: a methodological approach to the sampling issue in industrial networks research, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, No 2, pp. 92-102.
- Brito C. 2001. “Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks.” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (3): 150-166.
- Câmara Municipal de Matosinhos, Áreas de Atividades – Ação Social e Saúde. <<http://www.cm-matosinhos.pt/pages/406>. Página consultada a 20 de Novembro de 2014
- Charmaz K. (2006). *Constructing grounded theory. A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage Publications.
- Easton G. (1992). “Industrial networks: a review”. In B. Axelsson, & G. Easton (Eds.), *Industrial networks: a new view of reality* (pp. 3-27) London and New York: Routledge.
- Easton G. e Araujo L. (1992). “Non-economic exchange in industrial networks”. In B. Axelsson & G. Easton (Eds.), *Industrial networks: a new view of reality* (pp. 62-84) London and New York: Routledge.
- Fernandes E. & Maia, A. (2001). “Grounded Theory”. In M. Fernandes, M. Eugénia, & L. Almeida (Eds), *Métodos e técnicas de avaliação: contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-76). Braga: Universidade do Minho

- Ford, D. (2011). "IMP and service-dominant logic: Divergence, convergence and development". *Industrial Marketing Management*, 40(2), 231–239.
- Guerra P. (2008) As Reformas na Administração Pública e o Impacto na Intervenção Social, III Jornadas de Serviço Social "Os novos desafios à formação, cultura e organização profissional" FLUP - Artigo em Livro de Atas de Conferência Nacional
- Gonzales V. (2007) "Globalization, Welfare Reform and the Social Economy: Developing an Alternative Approach to Analyzing Social Welfare Systems in the Post-Industrial Era." *Journal of Sociology & Social Welfare*, June 2007, Volume XXXIV, Number 2.
- Hakansson H. 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley, Chichester.
- Hakansson H., e Ford, D. 2002, "How Should Companies Interact in Business Networks?" *Journal of Business Research*, Vol. 55(2), pp. 133-139.
- Hakansson H., & Johanson, J. (1992). "A model for industrial networks." In B. Axelsson, & G. Easton (Eds.), *Industrial networks: a new view of reality* (pp. 28–34) London and New York: Routledge.
- Hakansson H., & Snehota, I. (2006). "No business is an island: The network concept of business strategy". *Scandinavian Journal of Management*, 5(3), 187–200.
- Hakansson H., e Snehota, I. 1995, *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H. & Waluszewski, A. (2002). *Managing Technological Development. IKEA, the Environment and Technology*. London: Routledge.
- Instituto da Segurança e Solidariedade Social, Apoios Sociais e Programas – Rede Social. <<http://www4.seg-social.pt/a-rede-social>. Página consultada a 10 de Janeiro de 2015
- Jackson, R.L., Drummond, D. K. e Camara, S. (2007), *What Is Qualitative Research?*, Qualitative Research Reports in Communication, 8(1): 21-28
- Lundgren A. (1992). "Coordination and mobilization processes in industrial networks." In B. Axelsson, & G. Easton (Eds.), *Industrial networks: a new view of reality* (pp. 144-163) London and New York: Routledge.
- Medlin C. e Quester P. G. (2001) "A Collaborative Interest Model of Relational Coordination: Examining Relational Norms as Actor Bonds", *17th IMP Oslo*

Conference

- Morgan, F., & Tax, S. (2004). "Toward a theory of service delivery networks." Working Paper. Phoenix, AZ: Arizona State University.
- OCDE (2009) Part I: *Policy Statment and Policy Guidance Note, Promoting Pro-Poor Growth. Social Protection*.
- Proença J. (1998) *A Natureza e a Dinâmica dos Relacionamentos Bancários: a interação entre as médias/ grandes empresas e os bancos comerciais em Portugal*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto
- Ramos C., Roseira C., Brito C., Henneberg C. S., Naudé P. (2013). "Business service networks and their process of emergence: The case of the Health Cluster Portugal." *Industrial Marketing Management*, vol. 42 (pp. 950-968).
- Ritter T., Wilkinson, I. e Johnston, W. (2004), "Managing in Complex Business Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No 3, pp. 175-183.
- Ritvala T., Salmi A. (2008) "Actor mobilization and institutional change around a common issue: the case of fighting heart disease in Finland", *24th IMP Conference*.
- Roseira C., Brito C., Garrett A. (2009) "Innovation, Collective Action and Network Positioning: A Case from the Automotive Industry", *25th IMP Marseille Conference*.
- T. Shih (2010) "The emergence of a successful business network – What was the role of public policy?" *The IMP Journal* Vol. 4, No2, pp. 131-159.
- Strauss A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory* (Second Edition). Thousand Oaks: Sage Publications
- Wilkinson I. e Young, L. (2002), "On Cooperating: Firms, Relations and Networks", *Journal of Business Research*, Vol. 55, No 2, pp. 123-132.
- Yin R. K. (2003). *Case study research — Design and methods* (3rd ed.) Applied social research methods series, Vol. 5, London: Sage Publications.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de entrevista

Anexo 2 – Quadros resumo das atividade do plano de ação de 2014 da RSM

Anexo 1 – Guião de entrevista

Introdução/ História	Identificação e categorização das organizações/atores participantes na Rede Social e divisão das mesmas por áreas de intervenção; identificação das principais ações desenvolvidas em cada área de intervenção; identificar as organizações que têm uma participação mais frequente e quais as que se relacionam com mais frequência. (Quem dinamiza as atividades? Quem é, normalmente, envolvido e porquê? Como é que se interligam? Se é por recursos, por atores, etc.?) Quem são os atores/entidades com os quais se relaciona? Desde quando é que existe um relacionamento? O que motivou o início do relacionamento? Há entidades/atores que deixarem de fazer parte? Motivos?
DIMENSÕES	PERGUNTAS
Informalidade/ formalidade	• Quando contacta os parceiros, esses contactos são sobretudo formais (emails, cartas, protocolos) ou informais (contactos telefónicos, pessoais, conversações...)? • Que assuntos são tratados de forma informal/ formal? Exemplos. • Com que organizações estabelece um contacto mais formal ou informal? Porquê?
Intercâmbio social / Confiança	• Com que frequência e em que situações contacta os parceiros da rede? • Como e quando estabelecem as relações entre os membros da rede? (Apenas durante as reuniões, grupos específicos...) • Contacta com os atores fora do contexto da rede? Em que situações? Quem são, normalmente, esses atores? • Que episódios foram marcantes para o desenvolvimento do relacionamento (episódios, fases, projectos)? Exemplos. • Quem são os atores em que tem mais confiança? Porquê? • Os parceiros com quem mais coopera são aqueles com quem tem maior confiança? Porquê? • Sente confiança em trabalhar com todos atores/ entidades de igual forma? Porquê? • Sente confiança nos parceiros para ajudar na resolução dos problemas da rede e eventualmente da sua organização? Sente que estão disponíveis? • Considera que os atores privilegiam os relacionamentos de longo prazo?
Cooperação/ Conflito	• Quais são as atividades que considera mais relevantes para a rede? • Considera que no trabalho social as sinergias permitem a obtenção de resultados mais eficazes? Porquê? • Os resultados obtidos originam um aumento da cooperação entre as organizações? • Como caracteriza o clima das relações entre os vários atores/ entidades que participam na rede, de cooperação ou conflito? Porquê? • Como avalia a capacidade dos parceiros trabalharem de forma

	articulada? Pode dar alguns exemplos? • Considera que a criação de confiança entre os parceiros é um pré-requisito para a cooperação? • Quais são, na sua opinião, os principais obstáculos com que se deparam no trabalho em rede? Pode dar alguns exemplos? • Existem conflitos? Normalmente, como são resolvidos? Pode dar um exemplo? • O trabalho em rede exigiu algum tipo de adaptação na organização em função dos interesses comuns da própria rede? Se sim, quais? • O que facilita a cooperação entre os parceiros?
Poder/ Dependência	• Quais são, na sua opinião, os atores/entidades com maior poder na rede? Porquê? • Qual o seu nível de intervenção e poder de decisão na implementação dos projetos? Estabelece ou desenvolve processos? Solicita adaptações? Pode dar exemplos? • Qual é o seu papel na rede? Considera-se mais ativo (criador de dinâmicas) ou mais passivo (na medida em que se adapta às mudanças implementadas)? • Considera que a sua organização tem limitações na rede? Se sim, quais? • Considera que os atores/ entidades com maior poder assumem uma maior responsabilidade? Porquê? • Qual a importância que atribui à rede para o desenvolvimento da sua atividade? Porquê? • Consegue tirar partido dos recursos e conhecimentos dos outros atores/ entidades? Como? Exemplos. • Considera que os outros parceiros têm recursos fundamentais para o desenvolvimento do trabalho da sua instituição?
Expectativas/ interesses individuais	• Quais são/ foram as expectativas que originaram o relacionamento e a participação na rede? • Tem concretizado essas expectativas? Se não, espera concretizar? • Por que é que continua a participar/cooperar na rede? • Que expectativas futuras têm quanto à sua participação na rede? • Com o desenvolvimento das relações surgiram benefícios em estar na rede que não tinha equacionado? Se sim, quais? • Considera que existem interesses comuns entre os vários parceiros da rede? Se sim, quais?
Características das organizações	• Quais são os principais valores orientadores da sua organização? • Na sua opinião, quais as características das organizações que influenciam a dinâmica/ participação na rede? • Considera que a organização é pragmática? Pode dar exemplos?

Anexo 2 – Quadros resumo das atividade do plano de ação de 2014 da RSM

Os quadros que se seguem apresentam algumas das ações desenvolvidas no plano de ação de 2014 da RSM e os parceiros que se destacam pelo número de ações em que são responsáveis e/ ou estão envolvidos.

Eixo 1 - Educação, Formação e Inserção Laboral	
Ações	Parceiros Responsáveis
Realização de pequenas alterações nas habitações criando condições para o estudo Apoio ao estudo; Workshops com várias temáticas e projetos de integração escolar; Formação para pais e professores; Apoio psicológico; Projeto educativo municipal (análise de comportamentos de indisciplina, indicadores do sucesso escolar); Projeto de Integração Escolar e Social (PIES) O Projeto “Escola+” Mediação entre escolas e famílias; Feira do livro e oferta formativa; Banco de livros escolares; Estágios curriculares para jovens; Formação profissional, modular e alfabetizações; Programa de competências profissionais para jovens; Sessões de informação de apoio à contratação para entidades empregadoras e desempregados;	Câmara Municipal de Matosinhos Casa da Juventude Sta. Cruz do Bispo e Matosinhos ADEIMA União das Freguesias de Perafita, Lavra e Sta. Cruz do Bispo União das Freguesias de Matosinhos/ Leça da Palmeira IEFP
	Parceiros envolvidos Câmara Municipal de Matosinhos Agrupamentos de Escolas de Matosinhos IEFP ADEIMA Associação MAIS - Matosinhos Apoia a Inserção Social Associação Solidariedade Social Betesda, Esperança e Vida União das Freguesias de Perafita, Lavra e Sta. Cruz do Bispo União das Freguesias de Custódias, Leça do Balio e Guifões ISSS Associação Empresarial de Matosinhos

As ações desenvolvidas no eixo 1 - Educação, Formação e Inserção Laboral - visam atenuar problemas, tais como: a persistência do insucesso escolar; os baixos níveis de instrução; e as dificuldades de inserção profissional. Estes problemas têm uma forte componente estrutural e as entidades que prestam os serviços da educação, formação e inserção profissional são sobretudo entidades públicas, deste modo, entidades como Casas da Juventude, CM de Matosinhos e IEFP assumem grande parte da responsabilidade das ações descritas no quadro. A ADEIMA, embora não seja uma entidade pública e com intervenção direta na educação, formação e inserção laboral desenvolve trabalho com a comunidade especialmente grupos mais vulneráveis socialmente, onde habitualmente se concentram e acumulam alguns dos problemas anteriormente referidos.

Os parceiros envolvidos nas ações desempenham também um papel essencial, porque tornam mais eficazes os resultados das ações desenvolvidas. Por exemplo, o Projeto “Escola+” que pretende motivar e desenvolver o interesse dos alunos pela escola, no qual a CM de Matosinhos é a entidade responsável, seria inoperante sem a colaboração e o envolvimento dos Agrupamentos de Escolas. Ou por exemplo, o apoio ao estudo desenvolvido pela ADEIMA não seria tão eficaz sem a colaboração dos Agrupamentos de Escolas e outras instituições que complementam a intervenção, por exemplo, com apoio psicológico ou a criação de condições para o estudo nas habitações.

Eixo 2 - Condições de Vida e Cidadania	
Ações	Parceiros Responsáveis
Construção/Adaptação de novas instalações da Unidade de Saúde Familiar; Ações de informação e divulgação dos serviços da ULSM; Rastreamentos diversos à população; (In) Formação sobre doenças transmissíveis; Criação de uma unidade de cuidados	Unidade Local de Saúde de Matosinhos (ULSM) Câmara Municipal de Matosinhos Matosinhos Habit União de Matosinhos e Leça da Palmeira Associação de Planeamento Familiar PSP
	Parceiros envolvidos

continuados de média e longa duração; (In) Formação a cuidadoras de pessoas com demências e dependências; Projeto Sorrisos – saúde oral; Estabelecer protocolos com clínicas de Medicina Dentária do Concelho Criação de um centro de abrigo e apartamentos de reinserção social; Ações de (in)formação/ educação para a saúde (doença mental, alimentação saudável, tabagismo, pediculose, sol, sexualidade); Programa municipal ao arrendamento Ações de gestão doméstica Atividades lúdicas para idosos Ações de sensibilização e informação para idosos	Câmara Municipal de Matosinhos ISSS Matosinhos Habit União das Freguesias de Perafita, Lavra e Sta. Cruz do Bispo União das Freguesias de Matosinhos/Leça da Palmeira União das Freguesias de Leça do Balio, Custóias e Guifões União das Freguesias de S. Mamede e Sra da Hora Agrupamentos de Escolas de Matosinhos Unidade Local de Saúde de Matosinhos PSP Administração Regional de Saúde Norte Casa da Juventude Sta. Cruz do Bispo e Matosinhos ASDG - Associação Social e de Desenvolvimento de Guifões CCSSG - Centro Cultural de Solidariedade Social de Guifões ATI - Amigos da Terceira Idade de Leça Associação de Pais e Encarregados de Educação da Escola EB1/JI da Viscondessa Associação de Pais e Encarregados de Educação do JI E EB1 da Portela
---	---

O eixo 2 - Condições de Vida e Cidadania – subdivide-se em três grandes áreas: saúde, habitação e envelhecimento ativo. Os vários atores sociais pretendem com as ações em cima apresentadas combater problemas como: a dificuldade de acesso a serviços de saúde; a forte incidência de tuberculose e VIH; os comportamentos de risco face à saúde; as dificuldades económicas agravadas pela crise económica; as habitações degradadas com deficientes acessos e condições de conforto; o aumento de situações de dependência, isolamento e demência; e a desvalorização do envelhecimento.

As ações planeadas neste eixo exigem conhecimentos técnicos específicos, e por isso os responsáveis das ações são essencialmente a Unidade Local de Saúde de Matosinhos (ULSM), que dinamizam quase todas as ações ligadas à saúde e ao

envelhecimento ativo e a Matosinhos Habit (empresa de habitação social do concelho), que dinamizam as ações ligadas à habitação e gestão doméstica. As quatro Uniãos de Freguesias, os Agrupamentos de Escolas, a PSP e as instituições ligadas à terceira idade como, a ASDG, o CCSSG e outras, são parceiros envolvidos nas ações pelo conhecimento das problemáticas e da comunidade mais atingida.

Eixo 3 - Inovação e Qualificação de Equipamentos e Serviços	
Ações	Parceiros Responsáveis
Criação de creches; Negociação para a criação de CAO (Centro de Atividade Ocupacionais); Alargamento da capacidade das valências; Negociação de alargamento de apoio domiciliário e centro de dia; Criar mais respostas de centro de dia; Construção de ERpl; Negociação para a criação de centro de acolhimento temporário; Formalização de candidatura para criação de Unidade de Apoio Domiciliário para pessoas com doença mental; Realização de ações intergeracionais; Obras de requalificação dos equipamentos sociais; Organização a rede para o combate à precariedade económica; Angariação de ajudas técnicas, géneros alimentares, produtos de higiene, vestuário e roupa da cama; Farmácia Solidária;	Câmara Municipal de Matosinhos União das Freguesias de Custóias/Leça da Balio/Guifões União das Freguesias de Matosinhos/Leça da Palmeira União das Freguesias de Perafita/Lavra/Santa Cruz do Bispo União das Freguesias de Senhora da Hora/São Mamede de Infesta
	Parceiros envolvidos Câmara Municipal de Matosinhos ISSS Matosinhos Habit IEFP ADEIMA Liga Nacional Criança Renascer AASP - Associação de Apoio Social de Perafita ABA - Associação Baptista Ágape AFUA – Associação de Familiares, Utentes e Amigos do Hospital Magalhães Lemos Associação A Casa do Caminho Associação MAIS - Matosinhos Apoia a Inserção Social Associação Solidariedade Social Betesda, Esperança e Vida AUCHAN - Fundação Pão de Açúcar CCSSG - Centro Cultural de Solidariedade Social de Guifões ASDG - Associação Social e de Desenvolvimento de Guifões

	SPEM - Sociedade Portuguesa de Esclerose Múltipla APPACDM - Associação Portuguesa de Pais e Amigos do Cidadão Deficiente Mental ULSM ARS Norte (SICAD)
--	---

A maioria das ações do eixo 3 - Inovação e Qualificação de Equipamentos e Serviços - impõem negociação com entidades nacionais e implicam financiamento estatal ou comunitário, como por exemplo: a criação de creches; alargamento da capacidade das valências; negociação de alargamento de apoio domiciliário e centro de dia. Este tipo de ações ficam normalmente sob a responsabilidade das entidades públicas da Rede Social, principalmente da CM de Matosinhos. É também neste eixo que se encontram ações que envolvem todos os parceiros da Rede Social em simultâneo. As iniciativas de angariação de ajudas técnicas, géneros alimentares e outros são consideradas as atividades que produzem resultados imediatos do trabalho desenvolvido e que contribuem positivamente para a promoção de relacionamentos de confiança e longo prazo.

Eixo 4 - Riscos e Perigos	
Ações	Parceiros Responsáveis
Grupo de treino de competências: <i>ateliers</i> lúdico pedagógico; Programas de competências pessoais e sociais; Informação/ sensibilização de consumo de substâncias, toxicodependência, <i>bullying</i> , internet segura;	PSP - Polícia de Segurança Pública CRI - Centro de Respostas Integradas Porto Ocidental - Unidade de Matosinhos ADEIMA ULSM GNR - Guarda Nacional Republicana
	Parceiros envolvidos

Elaboração de documento de articulação institucional para situações de violência doméstica e apoio à vítima; Grupos de pais: educação parental; Ocupação de tempos livres.	Câmara Municipal de Matosinhos CPJC Agrupamentos de Escolas de Matosinhos ULSM União das Freguesias de Matosinhos/Leça da Palmeira Associação MAIS - Matosinhos Apoia a Inserção Social
--	--

O eixo 4 - Riscos e Perigos pretende atenuar problemas como: precocidade na toxicod dependência e alcoolismo; violência familiar e maus-tratos; ausência de competências parentais; comportamentos agressivos e pré-delinquentes entre os jovens; comportamentos de risco face às novas tecnologias. A PSP, a ADEIMA e o CRI pelo conhecimento técnico e especializado que possuem e a que estão habilitados são os atores que assumem a responsabilidade das ações deste eixo.

Eixo 5 - Igualdade de Género	
Ações	Parceiros Responsáveis
Sessões de sensibilização sobre igualdade de género, violência no namoro e direitos humanos; Sistemas de apoio e mecanismos facilitadores de denúncia e resolução rápida de situações irregulares; Casa de Acolhimento de Emergência; Ações de informação sobre recursos/ respostas disponíveis, como aceder e ativar o serviço e funcionamento das respostas; Acompanhamento e monitorização do percurso de inserção profissional de vítimas de violência doméstica.	Cruz Vermelha Portuguesa- Delegação de Matosinhos Câmara Municipal de Matosinhos IEFP PSP GNR
	Parceiros envolvidos Câmara Municipal de Matosinhos CPJC ULSM PSP GNR ISSS União das Freguesias de Custóias/Leça da Balio/Guifões União das Freguesias de Matosinhos/Leça da Palmeira

	União das Freguesias de Perafita/Lavra/Santa Cruz do Bispo União das Freguesias de Senhora da Hora/São Mamede de Infesta Cruz Vermelha Portuguesa- Delegação de Matosinhos Associação MAIS - Matosinhos Apoia a Inserção Social ASSUS - Associação de Solidariedade Social da Urbanização do Seixo
--	--

O eixo 5- Igualdade de Género - tal como o próprio nome indica pretende trabalhar as questões da igualdade de género, violência doméstica e aumentar as competências dos profissionais com intervenção nesta área. À semelhança do eixo anterior a PSP assume destaque na participação das ações. A Cruz Vermelha é um ator que pela sua componente de socorro identifica e tem conhecimento de situações de violência doméstica e tem os *inputs* necessários para intervir sobre as questões da igualdade de género. Os atores envolvidos, como por exemplo, os Agrupamentos de Escolas colaboram em ações preventivas como as sessões de sensibilização sobre igualdade de género, violência no namoro e direitos humanos ou sinalização de situações de violência doméstica.

Eixo 6 - Participação, Trabalho em Rede e Produção de Conhecimento	
Ações	Parceiros Responsáveis
Recolha e tratamento da informação estatística sobre o concelho	CM de Matosinhos
Criação de mediadores(as) de conflitos	União das Freguesias de Custóias/Leça da Balio/Guifões
Divulgação/alargamento da bolsa de voluntários	Parceiros envolvidos
Criação de conselhos de cidadãos: projetos para a melhoria do funcionamento da cidade e das condições de vidas das pessoas	União das Freguesias de Custóias/Leça da Balio/Guifões
Divulgação das ações e iniciativas das	União das Freguesias de Matosinhos/Leça da Palmeira
	União das Freguesias de Perafita/Lavra/Santa Cruz do Bispo

CSF Realizar uma feira associativa	União das Freguesias de Senhora da Hora/São Mamede de Infesta
---------------------------------------	--

O último eixo - Participação, Trabalho em Rede e Produção de Conhecimento – pretendem manter atualizado o conhecimento sobre o concelho e promover uma cultura de participação e cidadania. As ações são da responsabilidade das entidades públicas responsáveis pela Rede Social de Matosinhos, já que este eixo é dedicado à ao trabalho da própria Rede. Os 135 atores estão envolvidos pelo menos na recolha e tratamento da informação estatística sobre o concelho, na divulgação das ações das CSF e na realização de uma feira associativa. Como referido anteriormente todos contribuem com dados quantitativos e/ou qualitativos para a construção do diagnóstico social e do plano de desenvolvimento social.