

Os dias em que escrevo estas linhas revelam dificuldades económicas e sociais para a maioria dos portugueses. Estamos a viver uma crise internacional profunda, o modelo de organização social está em causa, a qualidade de vida e os direitos tendem a regredir. Não podemos baixar os braços, são nestas alturas que devemos unir esforços e vontades afim de lutar contra as injustiças e desigualdades sociais, contra a pobreza e exclusão social. Em virtude da Globalização, as sociedades e comunidades estão interligados em grupos ou redes; hoje a questão da "rede" está disseminada por toda a parte, no meio profissional, no lazer, na cultura, nas tecnologias e também na solidariedade social.

Em primeiro lugar, falar em trabalho sem referir a questão do planeamento, não seria sério; o resultado do trabalho é eficaz e eficiente se existir planeamento adequado. Segundo Isabel Guerra, planeamento é uma "forma de construção da acção colectiva, através do jogo estratégico de actores e num contexto histórico de procura de novas formas de regulação social, de forma a construir um futuro colectivamente desejável". Embora existam entidades que ainda não o façam correctamente, muitas organizações fazem planeamento; porém a maior dificuldade existe na transição para o trabalho em rede ou parceria onde aí surgem os problemas mais difíceis.

O trabalho em parceria apresenta algumas dificuldades a ter em consideração. Por vezes os conceitos não identificam claramente as práticas: quantas vezes não falamos em "parceria" quando não existe realmente a aplicação no terreno desse conceito.

O discurso entre actores, técnicos e dirigentes tende a ser desfocado, ocorrem naturalmente problemas de iliteracia porque os saberes divergem mais do que seria desejável e são maiores as diferenças do que as semelhanças. Quantos de nós não se depararam já com obstáculos porque há organizações com mais poder e recursos: de decisão, recursos humanos, recursos materiais, recursos financeiros do que outras. Trabalhar numa ONG, IPSS, ou outra entidade da Sociedade Civil comporta desigualdades inevitáveis. As organizações mais pequenas têm menos poder do que os institutos públicos ou as próprias autarquias. É assim! Estas são as regras do jogo.

O trabalho em parceria pode ser dificultado por uma série de ameaças, por exemplo: diferentes culturas organizacionais, burocracia, estilos de liderança, centralismo, recusa na delegação de competências, falta de comunicação, diferenças ideológicas ou interesses. As soluções podem encontrar-se nas lideranças e nas culturas organizacionais.

Convenhamos, os núcleos distritais da REAPN são muito importantes para rentabilizar recursos e concertar estratégias de intervenção social. Na linha do pensamento de Manuel Castells¹ "uma política inovadora, mas pragmática, terá de encontrar o meio caminho entre o que é social e politicamente exequível, em cada contexto, e a promoção das condições culturais e organizacionais para a criatividade na qual a inovação, o poder, a riqueza e a cultura se alicerçam, na sociedade em rede".

As novas redes sociais invadiram a Internet. Actualmente é prática corrente os jovens utilizarem o hi5, youtube, twitter, facebook, flickr, blogues, etc. Será que os técnicos do sector social estão preparados para a utilização destas modernas ferramentas?

A participação dos núcleos distritais da REAPN nas Plataformas territoriais supra-concelhias da Rede Social é essencial na nova forma de organização do trabalho através de inovação e criatividade. Será vantajoso aproveitar as modernas ferramentas informáticas, aliadas a uma sensibilidade política para a importância daquela estrutura.

2010 é o Ano Europeu do Combate à Pobreza e Exclusão Social e será este o melhor momento para o 3.º Sector demonstrar à Sociedade a sua verdadeira importância e os resultados obtidos de modo a dar passos consistentes no sentido da sua emancipação.

João Antunes

Vice-Coordenador do Núcleo Distrital de Évora da REAPN
Técnico do MONTE - Desenvolvimento Alentejo Central, A.C.E.

¹ CASTELL, Manuel e CARDOSO, Gustavo. (2006), *A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Acção Política*. Lisboa, Imprensa Nacional - Casa da Moeda

Ficha Técnica



Propriedade

Rede Europeia Anti-Pobreza / Portugal
Rua de Costa Cabral, 2368 - 4200-218 Porto
Tel. 225 420 800 - Fax 225 403 250
E-mail: geral@reapn.org • www.reapn.org

Coordenação editorial

Núcleo Regional do Sul
(Beja, Évora, Faro, Lisboa, Portalegre, Setúbal)
Gabinete de Informação
Gabinete de Desenvolvimento

Design, Paginação e Impressão
A Diferença, Lda - Tel.: 255 911 042

Periodicidade
Quadrimestral

Tiragem
2.000 exemplares

Depósito Legal
247628/06

Distribuição
Gratuita

No momento actual a sociedade europeia atravessa um conjunto de mudanças estruturais que se reflectem inevitavelmente nos modos de vida dos cidadãos. As transformações do cenário económico-político da Europa (União Económica e Monetária, alargamento à Europa de Leste e Central e conseqüente Reforma dos Fundos Estruturais, crise económico-financeira, ...) influenciam largamente as dimensões da pobreza e exclusão social. Os esforços, que têm sido iniciados no sentido de promover a coesão social são conquistas importantes, mas ainda não suficientes. A consciencialização colectiva para uma forma de intervenção que englobe todos os actores sociais, em todos os níveis de intervenção, é uma etapa importante neste caminho para a coesão social e para um desenvolvimento sustentado.

Aquando da implementação do POBREZA III (III Programa Europeu de Luta Contra a Pobreza que vigorou entre 1989 e 1994), a estratégia de luta contra a pobreza começou a incidir, na Europa, nos princípios da multidimensionalidade, do parceria e da participação. A visão multidimensional da pobreza e da exclusão social justifica e exige a adopção de estratégias correspondentes implicando a assunção de uma lógica de parceria de base local (de tipo territorial e não sectorial), conduzindo à valorização de uma abordagem de desenvolvimento local na luta contra a pobreza e exclusão social.

Em Portugal a filosofia do Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza englobou igualmente o princípio metodológico de desenvolvimento local e social, tendo igualmente surgido durante a década de 90 três importantes pilares da política social portuguesa: o Mercado Social de Emprego (1996), o Rendimento Mínimo Garantido (1997) e o Programa da Rede Social (1997). Todas estas medidas integram(vam) como princípios estruturantes a filosofia de trabalho em rede, a saber:

- os movimentos de dinamização sócio-local;
- a participação e o envolvimento das populações locais;
- a partilha dos recursos disponíveis;
- a criação de redes de cooperação e o estabelecimento de parcerias entre as diversas entidades envolvidas.¹

É também na defesa desses princípios que a Rede Europeia Anti-Pobreza / Portugal tem pautado a sua actuação desde a sua criação em 1991 uma vez que norteia a sua intervenção no respeito pelos seguintes pressupostos:

- a adopção de uma visão multidimensional da pobreza e da exclusão social, implicando a necessidade de identificar os seus factores, caracterizar as suas manifestações e definir estratégias da sua erradicação, atendendo às várias dimensões pessoais, sociais, económicas, profissionais, educacionais, culturais políticas e ambientais que estão envolvidas. Esta perspectiva implica a adopção de estratégias

integradas de intervenção que procurem soluções coerentes que mobilizem de forma articulada vários actores e instituições;

- a referência ao parceria torna-se uma consequência lógica do ponto anterior uma vez que se considera fundamental concertar acções sectoriais fazendo-as convergir para um mesmo objectivo por forma a mobilizar e rentabilizar recursos e fazer mudar a atitude dos parceiros relativamente às suas respostas tradicionais (isoladas e segmentadas);
- encarar a participação dos próprios públicos-alvo da intervenção como instrumento decisivo para a saída da pobreza, uma vez que constitui condição de aproveitamento e de *empowerment* dos grupos desfavorecidos e de inversão dos tradicionais processos de assistência que conduzem os indivíduos ao estigma da dependência;
- estes pressupostos devem concretizar-se numa lógica de base local que implica a definição de novas formas de intervenção no social, a partir das próprias comunidades e das suas vivências concretas.

Foi nesse espírito de atenção à dimensão local, que a REAPN iniciou em 1995 uma estratégia de territorialização da sua intervenção que deu origem aos seus actuais 18 Núcleos Distritais, partindo dos seguintes princípios básicos:

- As organizações não governamentais que se encontram implantadas no terreno conhecem de forma privilegiada os problemas e as necessidades das populações em situação de desfavorecimento e como tal devem ser elas a assumir o papel de protagonistas na identificação dos problemas (diagnóstico), na apresentação de propostas e programas de acção e na emissão de pareceres, respeitando o princípio da subsidiariedade;
- A resolução dos problemas de pobreza e exclusão social exige o envolvimento de todos os actores sociais, de acordo com o princípio da participação;
- As organizações não governamentais devem ser capazes de se assumir como parceiros de pleno direito na discussão dos problemas sociais, através de um forte investimento ao nível da formação e informação dos seus recursos humanos;
- Os problemas de pobreza e exclusão social devem ser contemplados em todos os programas e políticas, em todas as áreas (política social, saúde, ambiente, economia, etc.), de acordo com o princípio do *mainstreaming*;
- O envolvimento das bases é fundamental na definição de estratégias de resolução dos problemas de pobreza e exclusão social; a garantia da participação dos próprios excluídos é condição fundamental para a eficácia das acções nesta área.

Com base nestes princípios, a REAPN desenvolve formação cujo público preferencial são técnicos e dirigentes de organizações não governamentais nas áreas da pobreza e exclusão social. Trabalha, portanto, com este universo de formandos e de formadores com o objectivo primordial de capacitar o tecido sócio-institucional, melhorando o desempenho das organizações no domínio social e capacitando os seus quadros técnicos e dirigentes, em ordem a uma intervenção mais qualificada, mais consistente e mais eficaz.

Não constitui novidade este universo da formação nem os seus desafios inerentes como seja o de produzir recursos didácticos na área de intervenção, a saber, o trabalho em rede. Foi assim que, aproveitando a medida 4.2.2.2. do POEFDS, se desenvolveu um projecto com vista à construção de um manual de formação sobre aquela matéria. A execução do projecto foi encarada com entusiasmo e simultaneamente responsabilidade. Entusiasmo porque exigiu um esforço de reflexão interna e de capacidade de inovação, com o intuito de sistematizar a informação mais pertinente, recorrendo aos contributos e aos ensinamentos daqueles que ao longo destes anos colaboraram, na qualidade de formadores internos e externos, com a REAPN. Responsabilidade, porque estamos conscientes do impacto que estes Manuais poderão ter ao nível da intervenção social em rede que é, hoje em dia, mais do que uma metodologia de intervenção, uma forma de estar no social (uma nova *praxis*). O trabalho final - ver, no final, descrição mais detalhada sobre cada um dos recursos pedagógicos construídos - representa o esforço e o empenho de uma vasta equipa e resulta de inúmeros contributos. Reunimos nestes materiais didácticos imensas horas de formação conduzidas por diferentes investigadores, professores universitários, técnicos de intervenção social, que com o seu conhecimento e experiência de trabalho tentaram enformar o conceito de trabalho em rede, materializando-o e tornando-o palpável.

O MATER procura sistematizar a principal literatura produzida até hoje (em Portugal mas também no estrangeiro) e dar conta da forma como se traduz na prática a implementação desse trabalho recorrendo-se aqui não só à própria experiência da REAPN, mas também às experiências das políticas atrás referidas. O MATER surge igualmente como resposta a duas recomendações feitas à REAPN. Em 2003, aquando da sua acreditação – enquanto entidade formadora para os domínios de planeamento de intervenções, concepção de intervenções, organização e promoção, desenvolvimento/execução e outras formas de intervenção – a então entidade competente (INOFOR) recomendou algumas melhorias ao trabalho desenvolvido pela REAPN no âmbito das suas intervenções formativas de entre as quais se destaca a seguinte: *«a entidade deve melhorar os suportes de apoio à aprendizagem concebidos, por forma a que estes integrem uma caracterização de enquadramento, com objectivos, benefícios e condições de utilização adequada ao público-alvo e à forma de organização da formação a que se destinam. Com a implementação desta medida, pretende-*

se assegurar que os destinatários tenham acesso à informação de enquadramento do suporte, necessária à sua apropriação e utilização».

O âmbito das intervenções formativas da REAPN não se esgota na *área de formação 762* (Trabalho Social e Orientação). No entanto, as formações desenvolvidas naquela área têm um peso bastante importante no volume global das intervenções formativas da instituição, sobretudo as que abordam os conteúdos específicos sobre o trabalho em rede junto de organizações não governamentais de solidariedade. Um levantamento de necessidades formativas concluiu que a área temática de formação aqui considerada tem não só vindo a ser alvo de várias intervenções, como é igualmente assinalada como área onde ainda é necessário colmatar algumas lacunas formativas. É também nesse sentido que aponta a concretização do MATER.

No âmbito de uma avaliação externa feita à REAPN é afirmado que «construir um espaço e uma identidade [da REAPN] significa não só marcar a diferença face a outros, mas também definir os conteúdos ideológicos e práticos próprios»². Assinalando o desafio da conjugação do trabalho em rede no campo social e a institucionalização da equipa de avaliadores, Jordi Estivill sugere que «tratando-se o trabalho em rede de um instrumento recente e ainda carecido de contribuições que produzam novas formas de entender e intervir no campo social, à Rede poderá competir esse aprofundamento futuro. A tradução deste repercutir-se-á no seu trabalho interno, mas também terá de construir evidências para os outros espaços federativos, seja através de modelos de trabalho experimentados, seja pelo papel dos contributos temáticos em campos de transversalidade reconhecida»³.

A elaboração deste *Manual de Trabalho em Rede*, procura, por um lado, sistematizar o conhecimento acumulado da experiência da REAPN sobre a implementação do trabalho em rede (tendo em conta as especificidades do campo de intervenção social da realidade portuguesa); por outro lado, procura igualmente ser ele próprio prospectivo no sentido de apontar opções de experimentação e inovação.

Rui Lopes
Gabinete de Desenvolvimento e Formação da REAPN



¹ COMISSÃO PARA O MERCADO SOCIAL DE EMPREGO, *O Mercado Social de Emprego em Portugal – 5 anos criando emprego e inclusão (1996-2001)*, Lisboa, IIEP, 2001

² ESTIVILL, Jordi; RODRIGUES, Fernanda, *10 anos da REAPN em Portugal*, Porto, REAPN, 2004, p. 188

³ in, idem, *ibidem*, p.188

Descrição dos recursos MATER

O MATER foi construído tendo por base a organização de uma acção-tipo de formação com a duração de 24 horas denominada Intervenção Social em Rede estruturada modularmente em 4 unidades:

M1: Intervenção social em rede: conceitos e perspectiva temporal (6 horas);

M2: Princípios e pré-requisitos para uma intervenção em rede (3 horas);

M3: Planeamento de uma intervenção em rede – metodologia de projecto (12 horas);

M4: Trabalho em rede: alguns exemplos de boas práticas (3 horas).

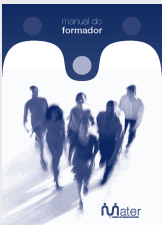
Recursos técnico-pedagógicos

Manual de Formador



Compreende o recurso de apoio ao formador compreendendo uma reflexão sobre alguns aspectos pedagógicos fundamentais (conceito, perfil e funções do formador, planeamento da estratégia de desenvolvimento, métodos e técnicas pedagógicas). Para cada módulo são ainda apresentados os objectivos – gerais e específicos –, a bibliografia, bem como os respectivos planos de sessão e os recursos pedagógicos. Este manual contém ainda os recursos de apoio organizativo (regulamento de formação, contratos, ficha de inscrição, ficha de formador, folha de presenças, folha de sumários, instrumentos de avaliação, certificados, contratos, folha de ocorrências)

Manual de Formando



Dado que o MATER foi construído numa lógica que permitisse a auto-aprendizagem, neste manual, em específico, são apresentados e desenvolvidos os conteúdos específicos da cada módulo/tema sendo que para cada módulo existe ainda um resumo, um conjunto de exercícios de avaliação formativa e a respectiva bibliografia.

Colectânea de Textos

Disponível apenas na aplicação informática, esta é o conjunto de todos os textos de apoio referidos ao logo do MATER. Aplicação Informática

Uma vez que se procurou recorrer às novas tecnologias, todo o MATER tem uma versão electrónica assente num suporte de CD-ROM.

Plataforma Supraconcelhia do Baixo Alentejo: Relato de um trajecto animador

DL 115/2006: O impulso que faltava

Criada com a Resolução do Conselho de Ministros 197/97, de 18 de Novembro, a Rede Social conheceu em Portugal, sobretudo depois de 2002, com o Programa de Apoio à Implementação da Rede Social, um alargamento generalizado aos concelhos de todo o país. Embora com um papel determinante no aprofundamento de uma cultura de trabalho em parceria, convocando para a intervenção social local actores de diferentes áreas e sectores, não foi possível lograr, durante aquele período, a desejável harmonia e articulação entre as diversas dimensões (local, supra-local e nacional) dos processos de planeamento.

A publicação do Decreto-Lei n.º 115/2006 de 14 de Junho, representa um novo impulso na dinamização da Rede Social,

ao instituir o nível supraconcelhio de organização e defini-la como o instrumento por excelência de operacionalização do Plano Nacional de Acção para a Inclusão. A rede social estruturada numa plataforma supraconcelhia, garante uma melhor articulação e planeamento entre as redes sociais locais e uma comunicação mais coerente e eficaz entre os níveis nacional e local.

Constituição da Plataforma Supraconcelhia

A Plataforma Supraconcelhia do Baixo Alentejo (PSCBA) foi constituída no dia 15 de Dezembro de 2006. Com um âmbito territorial equivalente às NUTS III, abrange todos os concelhos do distrito de Beja, com excepção de Odemira, que integra a Plataforma Supraconcelhia do Litoral Alentejano. É coordenada pelo Director do Centro Distrital de Segurança

Social de Beja e integra os representantes dos Conselhos Locais de Acção Social (CLAS), do Governo Civil, das entidades públicas desconcentradas com intervenção relevante na área social e das Organizações não Governamentais.

Constrangimentos à partida

Àquela data, todos os concelhos do distrito de Beja tinham o CLAS constituído e em funcionamento. Da análise da sua actividade destacavam-se alguns constrangimentos:

- Instrumentos de planeamento diversos e de difícil operacionalização; inexistência entre os diferentes CLAS de um modelo coerente e simplificado.
- *Timings* de planeamento diversos; inexistência de sincronização de *timings* de planeamento entre CLAS e destes com o Plano Nacional de Acção para a Inclusão.
- Défice nos sistemas de informação e comunicação, com impactos negativos na comunicação inter-CLAS e na comunicação entre CLAS e os níveis supra-locais de decisão.

Factores Críticos de Sucesso

Desde a sua constituição, foi propósito dos parceiros transformar a PSCBA numa plataforma de referência no planeamento de iniciativas de inclusão social para o território. Nesse pressuposto, foram identificados desde o início os factores críticos de sucesso que importava desenvolver:

- Conhecimento da envolvente; passar de uma visão parcial (sectorial) para uma visão global das componentes da envolvente.
- Instrumentos de informação e comunicação; construir instrumentos integrados com a participação e acessíveis a todos os parceiros.
- Instrumentos de planeamento e monitorização; garantir a harmonização e articulação dos instrumentos numa lógica horizontal (inter-CLAS) e vertical (CLAS- PSCBA-PNAI).
- Cultura de Parceria; evoluir de um contexto marcado por culturas institucionais diversas para uma prática institucional assente na permanente concertação de estratégias e iniciativas.

Uma Estratégia Comum

Logo após a constituição da PSCBA, na segunda reunião realizada em Março de 2007, foi deliberado pelos parceiros a aprovação de uma proposta de instrumentos de planeamento a adoptar no território.

Entendeu-se que a acção da Plataforma deveria orientar-se por um Plano de Desenvolvimento Social (PDS) e que a estrutura de relatório do PDS, quer da PSCBA quer dos CLAS, deveria ser simples e sistematizada conjugando cinco princípios fundamentais:

1. Harmonização: utilização da mesma estrutura de relatório na Plataforma e em todos os CLAS.

2. Simplificação: documento sintético e sistematizado, de leitura fácil e rápida.
3. Quantificação das medidas: definição de metas propícias a uma fácil monitorização;
4. Equilíbrio entre prioridades nacionais e especificidades locais: construção do PDS atendendo simultaneamente às propostas de carácter global (incluídas no PNAI) e às propostas de carácter local.
5. Abordagem intersectorial: inclusão no mesmo documento de medidas dos diferentes sectores sociais (Segurança Social, Saúde, Educação, Emprego, etc.)

A proposta incluía um sistema integrado de indicadores sociais para a caracterização do território, que deveria ser consensualizado entre os parceiros. Ficou determinado o compromisso da Segurança Social na recolha e sistematização dos dados e na disponibilização à Plataforma de uma forma actualizada e sistemática.

Construção do PDS da Plataforma

Pretendeu-se que a construção do PDS da Plataforma fosse fortemente participada por todos os parceiros envolvidos. A realização de diversas reuniões sectoriais envolvendo um número alargado de entidades, culminou com uma jornada de trabalho que contou com a presença de representantes de todos os parceiros da Plataforma e que permitiu validar uma proposta de PDS a apresentar no plenário da Plataforma. O PDS da PSCBA foi aprovado em Junho de 2007 com o voto favorável de todos os parceiros presentes.

Articulação com PDS locais

Entre os parceiros da PSCBA consensualizou-se a necessidade de todos os CLAS ajustarem os PDS locais à nova estrutura da Plataforma, de forma a assegurar uma ligação entre os instrumentos dos diferentes níveis de planeamento. Assumiu-se igualmente a sincronização na calendarização dos planos – PDS locais, PDS supraconcelhio e PNAI.

A revisão dos PDS locais, em cumprimento daquela orientação, iniciou-se em Outubro de 2007 e teve subjacente a realização de um conjunto de actividades:

- Reunião de representantes da PSCBA com técnicos interlocutores dos CLAS para definição de plano de revisão;
- Reunião com Núcleos Executivos para concepção de proposta de PDS Local;
- Reuniões sectoriais Intra-CLAS;
- Workshop com todos os parceiros do CLAS para validação da proposta de PDS;
- Plenário do CLAS para aprovação de PDS.

A revisão de todos os PDS locais da PSCBA ficou concluída no 1.º trimestre de 2008 e permitiu a harmonização dos instrumentos de planeamento entre todos os CLAS e a PSCBA. Possibilitou também que todos os CLAS incluíssem nos seus PDS acções que concorrem para o PNAI.

Constituição de Grupos de Trabalho Temáticos

Por deliberação do plenário da PSCBA, foram constituídos grupos de trabalho temáticos em 4 áreas distintas: Voluntariado, Minorias Étnicas, Imigração e Deficiência. A missão destes grupos de trabalho, constituídos por entidades (parceiras ou não da PSCBA) com maior experiência e de intervenção nas áreas em causa, é apoiar a PSCBA na definição de estratégias e no acompanhamento da implementação de medidas a nível local e supra-local junto daqueles públicos.

Monitorização do PDS

A partir de Abril de 2008, iniciou-se a monitorização do PDS da PSCBA. A monitorização da evolução da execução das metas é realizada pelo Centro Distrital de Segurança Social, com o apoio dos restantes parceiros.

A recolha dos dados é trimestral e destina-se a ser apresentada em todas as reuniões da Plataforma sob a forma de um relatório. O processo de monitorização tem permitido avaliar o grau de execução das metas definidas nos diferentes territórios e suscitado a necessidade de reformular medidas ou de reorientar esforços com vista à melhor concretização das prioridades definidas no PDS.

Comunicação na PSCBA

A comunicação foi reconhecida desde o início como um pilar fundamental para o bom funcionamento da Plataforma. Nessa medida, foi deliberado pela PSCBA a construção de uma página de Internet que pudesse compilar toda a informação relevante sobre a actividade da rede social no distrito e permanentemente acessível à comunidade e a todos os parceiros com intervenção social.

A página da PSCBA, alojada no endereço www.pscba.org, contempla informação sobre os objectivos e enquadramento legal da rede social, a parceria, os documentos de planeamento de referência para a rede social, os indicadores sociais de caracterização do território, a actividades dos diversos grupos de trabalho, os suportes de informação electrónicos dos parceiros e os destaques das principais actividades com interesse para os parceiros.

José Guerra

Director do Centro Distrital de Segurança Social de Beja



A Lógica do Desenvolvimento Local consolidado em Parcerias para um Trabalho em Rede

Conceitos Chave: desenvolvimento local, desenvolvimento participativo / *empowerment*, cooperação e desenvolvimento, intervenção territorial, redes / plataformas regionais, parcerias territoriais.

É na Cimeira de Essen que o Desenvolvimento Local é considerado como uma política de emprego, sendo que a territorialização das acções surgiu como um novo conceito na luta contra a pobreza em 1974. O Desenvolvimento Local apresenta-se como um movimento importante e organizado para minimizar os efeitos negativos da globalização económica e financeira que se reforça cada vez mais.

No início do novo milénio, o Desenvolvimento Local intensificou-se, passando a ser um tema importante no quadro de reflexão da Comunidade Europeia. Os anos que passaram permitiram trazer experiências de âmbitos e territórios

diferenciados, inovadores e credíveis. O Novo paradigma de Desenvolvimento, suportado no Desenvolvimento Local, substantivamente teorizado a partir das observações continuadas no terreno, tem uma prática indutiva, a partir da especificidade local, extremamente importante, acompanhada das reflexões dedutivas (académica ou teórica).

Segundo Rogério Roque Amaro, o Desenvolvimento Local deverá ser encarado como um processo de mudança centrado numa comunidade geográfica de pequena dimensão, que tem como ponto de partida que há necessidades para satisfazer na comunidade, às quais se procura responder com as capacidades locais, o que pressupõe uma dinâmica e uma pedagogia de participação (*empowerment*), reconhecendo que os recursos locais não são suficientes e portanto é necessário recorrer a capacidades exógenas, desde que não inibidoras das capacidades endógenas, numa perspectiva integrada de

áreas e sectores de intervenção, o que implica uma lógica de trabalho em parceria, com impactes em toda a comunidade, envolvendo uma grande diversidade de protagonistas, dinâmicas e resultados.

Algumas das implicações metodológicas fundamentais do Desenvolvimento Local, passam por: participação o que implica um reforço de capacidades (*empowerment*), visão integrada, parceria, flexibilidade estratégica (adaptabilidade constante implicando por isso inovação), enraizamento territorial e avaliação permanente, numa lógica de investigação/acção.

Nos anos 80, procede-se à revisão teórica dos paradigmas do desenvolvimento no espaço, surgindo o paradigma territorialista (paradigma *bottom-up* ou *from-below*), como reacção teórica à corrente dominante que defendia a concentração dos investimentos em pólos, porque daí irradiariam efeitos para as suas periferias – paradigma funcionalista. Considerava-se as características funcionais desse pólo relativamente ao restante território. O paradigma territorialista defende que os pólos têm um efeito de sucção e não de irradiação pelo que rejeita a tese, única, do pólo e contrapõe o território como unidade de análise, considerando as suas potencialidades e recursos.

O Desenvolvimento Local coloca-nos o desafio na forma como intervimos sobre o território, uma vez que a intervenção deverá ser sistémica, de trabalho em parceria e promovendo o *empowerment* das comunidades locais. A representatividade deverá dar lugar à participação, o funcionalismo ao territorialismo e o trabalho sectorial ao trabalho em rede.

A Animar – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, foi constituída em Setembro de 1993 como Rede para o Desenvolvimento Local em Meio Rural, após um participado processo de preparação em todo o país, o que, desde logo, lhe conferiu dimensão nacional, confirmada pela composição actual do seu corpo societário e pela sua actuação no terreno.

Do conjunto dos objectivos da Animar salienta-se:

- a promoção da igualdade de oportunidades no acesso ao desenvolvimento da qualidade de vida e na redução das assimetrias;
- a congregação de esforços e apoios à actuação em prol do Desenvolvimento Local, em rede, e numa lógica territorial, de organizações, grupos e indivíduos.



Esta prática, predominante em territórios rurais, interage ainda junto de iniciativas e entidades que actuam em comunidades urbanas com fortes factores de exclusão social. Ao longo dos anos, a intervenção da Animar tem incidido especialmente sobre as seguintes áreas:

- Análise do impacte das políticas nacionais e comunitárias e apresentação e defesa de propostas que promovam o desenvolvimento local/rural;
- Produção, edição e difusão de documentos e realização de seminários, colóquios, conferências, feiras e outras iniciativas, sobre questões relativas ao desenvolvimento local/rural;
- Promoção de acções de formação e apoio à concepção de candidaturas a projectos e/ou programas relevantes.
- Representação do movimento de desenvolvimento local junto de diversas entidades e instituições, nomeadamente das suas potencialidades e reivindicações.

Concluimos que a preocupação fundamental da Animar e razão motora da sua existência é a de contribuir para a divulgação, difusão, consolidação e representação do movimento associativo do desenvolvimento local, no sentido da crescente eficácia das suas intervenções, considerando necessário, para tal, a circulação da informação sobre as políticas de desenvolvimento local, a troca de experiências entre agentes, a difusão da inovação e do *know-how*, nomeadamente a favor das zonas rurais e urbanas com maiores dificuldades, a elaboração de projectos comuns e a acção de representação e concertação junto dos poderes públicos e de outros parceiros, fortalecendo o trabalho em rede.

A principal força da Animar consiste na sua representatividade, no seu funcionamento em rede e, logo, nas suas capacidades de relacionamento institucional e de mobilização de recursos em todo o país. Através dos seus cerca de 75 associados colectivos e mais de uma centena de individuais (neste caso, maioritariamente colaboradores/as de entidades sem fins lucrativos, centros de investigação e universidades), a Animar está presente em todo o território continental, o que lhe facilita o estabelecimento de contactos com entidades públicas e privadas, com grande diversidade de organizações da economia social e solidária e grupos nacionais, bem como a criação de condições de trabalho proficuas e de diálogo permanente, alargado, por vezes, à internacionalização.

Desde 1993, a Animar tem garantido o seu funcionamento administrativo e financeiro, adaptando-o ao funcionamento em rede e à necessidade de cobertura do território nacional. Para isso, tem contado com recursos dos seus associados, o que lhe permite manter locais de trabalho em diversos pontos e abrangendo a totalidade do país.

A gestão de programas nacionais e europeus, bem como a organização e gestão das cinco edições da MANIFESTA – Assembleia e Feira do Desenvolvimento Local, atestam sobejamente a sua capacidade organizativa.

A Animar assume como tarefas a prestação de serviços aos seus associados, a proposição de políticas de desenvolvimento e a colaboração com outras entidades públicas e privadas (sempre na perspectiva do desenvolvimento local), com o apoio dos/as seus/suas colaboradores/as, associados e parceiros.

Na área da animação da rede, para além do contacto regular com os seus associados, da realização de reuniões de trabalho e das respostas às solicitações recebidas, a Animar tem promovido acções específicas de animação, sendo de realçar que todas elas foram concretizadas em parceria ou com a contribuição de associações.

Destaca-se a MANIFesta que é uma realização bianual promovida, desde 1994, pela Animar e organizações suas associadas com intervenção na região do país escolhida para a realização do evento, Autarquias e outras Entidades que a ela se queiram associar ou patrocinar.

As redes poderão ser pensadas a diferentes escalas e ajudam a comunicar, põe em contacto entidades que correm o risco de ficar isoladas (dão estímulo para continuar, através do conhecimento de outros exemplos), provocam um efeito de *lobby* porque criamos mais força para intervir, reivindicar do que os “nós” isolados, havendo um efeito de visibilidade e de marketing porque criamos visibilidade junto de outros públicos.

Na verdade, os indivíduos sempre se organizaram em redes. Basta pensar na existência de redes familiares ou de vizinhança. Mas actualmente as oportunidades de contacto “em rede” alargaram-se significativamente com os novos meios de comunicação. E, num contexto em que os modelos de decisão mais centralizados e burocratizados revelam algumas inoperâncias, as oportunidades de trabalho em rede e de adopção de modelos mais flexíveis e descentralizados de comunicação e intervenção tendem a ser cada vez mais apropriados. Tal é patente, entre outros, nas novas filosofias de gestão empresarial e de organização do trabalho produtivo, ou nas linhas de orientação política implementadas nos últimos anos pela União Europeia no domínio da intervenção social.

As referências à importância do trabalho em rede ou da formulação de parcerias de ordem diversa tornaram-se uma constante nos documentos e directrizes comunitárias. Considera-se que a articulação entre actores locais, regionais, nacionais e europeus, públicos, privados ou do terceiro sector, com competências, recursos e percepções diversificadas, poderão trazer uma importante mais valia no desenvolvimento de intervenções mais adequadas, legitimadas e, nesse sentido, com maior eficácia e muito mais eficientes.

Algumas das vantagens genéricas deste tipo de envolvimento são: possibilidade de desenvolvimento de intervenções mais inovadoras, flexíveis e adequadas às situações particulares vividas em cada território; potencialização das competências e recursos disponíveis nas várias instituições e possibilidade de articulação de competências diversificadas na resolução de problemas que são pluridimensionais e plurisectoriais; maior legitimação das intervenções, por via de uma maior participação dos agentes locais e dos próprios beneficiários nos processos de decisão e de negociação entre interesses

e perspectivas diversificadas; redução de custos directamente suportados pela despesa pública, através da potencialização dos recursos locais e de novas formas de angariação de fundos; maior circulação de informação, difusão de novos modelos, troca de experiências e articulação de competências (em todos os casos com baixos custos); oportunidade de criação de novos espaços de desenvolvimento de competências; responsabilização e capacitação dos agentes, nos seus vários níveis e âmbito de intervenção e minimização do isolamento de determinadas instituições.

Os conceitos de parceria, rede e projecto surgem frequentemente associados, sendo não raras vezes utilizados em sentido semelhante. Importa contudo precisar os termos.

Rede tende a remeter para todo o tipo de relação entre diversos indivíduos, grupos ou instituições, de alguma forma interligados entre si, pressupondo que tal relação é tendencialmente horizontal e que há alguma interdependência entre os “nós”, ou seja, que (a acção de) cada um pode ter (e receber) algum tipo de influência sobre os restantes, precisamente porque estes se encontram conectados. Cada um dos elementos tende a estar presente em diversas redes, pelo que os fenómenos da interdependência tendem a complexificar-se consideravelmente. Todavia, os membros de uma rede não estão necessariamente associados através de um acordo ou compromisso conjunto, podendo inclusivamente protagonizar interesses diversificados; nem têm necessariamente uma participação activa na rede.

As redes formais tentam de certa forma combater a carência social, sendo que algumas das entidades consideram que através de um trabalho em parceria é possível conjugar esforços que permitem rendibilizar recursos, nomeadamente num concelho como Évora (com elevadas carências sociais). As redes valorizam as instituições em termos de formação, troca de ideias, experiências práticas e diagnóstico de necessidades. É imprescindível para o bom funcionamento de uma rede que se conheçam as respostas existentes e não exista duplicação de respostas. As redes permitem ainda a realização de estudos concertados sobre as necessidades reais, de modo a não se avançar com valências sem realização de estudos prévios sobre a realidade existente.

A participação em redes informais é importante no sentido de aumentar o impacto do trabalho desenvolvido e no atingir de metas. Este tipo de redes dão suporte a projectos pontuais e também ajudam à manutenção da integração social e da ligação natural à comunidade.

Já uma parceria tende a remeter para acções deliberadas de articulação entre diversas entidades, regra geral de natureza diversa, constituindo nesse sentido a formalização de uma rede. Pressupõe-se que os diversos parceiros contribuem activamente no âmbito da parceria, estando interligados entre si de modos previstos e negociados.

Parte-se do princípio de que a parceria deve basear a sua actuação na partilha de poder, de trabalho e de informação, considerando-se particularmente favorável que todas as entidades participantes estejam envolvidas nas diversas fases do projecto. Cada parceiro é chamado a contribuir com as

suas competências particulares e com o seu conhecimento sobre os territórios de intervenção (tendo em vista o desenvolvimento de soluções inovadoras), bem como a participar activamente em todos os processos de processos de tomada de decisão.

Todos os projectos da animar principalmente desde 2001, quer como promotora quer como parceira, têm procurado ir de encontro a uma estratégia organizacional para a rede de 75 organizações que a compõe que passa por processos continuados de dinamização que procuram impactos:

- ao nível da mudança de mentalidades de intervenção, (ex. + *Igualdade: Desenvolvimento Local Rumo à Mudança (2005-2006)* financiado pela CIG em parceria com as entidades da rede Animar procurou dinamizar a reflexão participada e sistematizar o desenvolvimento de acções e iniciativas neste domínio, por parte da rede Animar e nos respectivos territórios de intervenção, partindo do diagnóstico e levantamento de boas práticas, com vista à sua disseminação/apropriação, contribuindo para a consolidação de práticas sistemáticas de auto-avaliação em matéria de promoção da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens; *This Includes Me (2007)* financiado pela Comissão Europeia em parceria com REAPN, Cruz Vermelha Portuguesa, APAV, Fenacerci e ISS IP., com o objectivo de promover uma campanha nacional de luta contra a pobreza e exclusão social); *A Igualdade de Género como Exercício de Cidadania (2008-2010)* financiado pela CIG e procurará globalmente reflectir sobre o que efectivamente contribui para a existência de desigualdades e que mecanismos a reproduzem, promover estratégias de mudança organizacional, promover a participação de mulheres e homens na actividade profissional e promover a cidadania ao serviço de uma mudança estrutural no contexto social do género).
- ao nível de mudanças organizacionais das entidades (por ex. *Projecto Convergências: Capacitar para Inovar (2001-2004)* financiado pela IC EQUAL – em parceria com Cáritas Portuguesa, 5 entidades da rede Animar e 5 entidades da rede Cáritas com o objectivo de dinamizar a comunicação interna externa, valorizar as competências organizativas das entidades, dinamizar as redes locais ligadas à inserção e conhecer melhor a realidade social, as necessidades de intervenção e os respectivos processos e conceber meto-dologias de avaliação; *Sound Planning: Inovação na Gestão de Projectos (2008-2009)* financiado pela IC EQUAL em parceria com UERN e NITIDA MENTE, este projecto pretende disseminar a metodologia PCM – Project Cycling Management utilizada em contexto do FSE na rede da Animar, por forma a incrementar a qualidade dos projectos candidatados).
- ao nível da qualificação dos/as técnicos/as e desenvolvimento de competências de gestão intrinsecamente ligados aos princípios do empowerment, igualdade de género e trabalho em parceria (por ex. *e-Qu@lificação: Capacitar para Inovar (2005-2009)* financiado pela IC EQUAL – em parceria com Cáritas Portuguesa, Instituto da Segurança Social, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo para testar uma nova metodologia formativa e 9 cursos de formação a distância – <http://www.3sector.net>; *Certificar,*

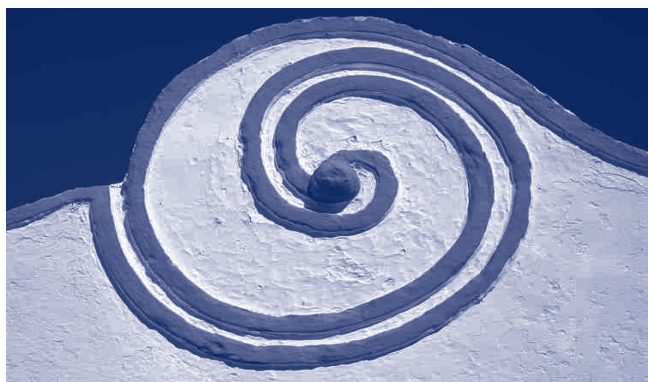
Qualificar e Animar o Desenvolvimento Local (2008-2010) financiado pelo POPH – envolvendo 31 organizações da rede Animar em formação-acção para a realização de planos estratégicos e de processos de certificação).

- ao nível do trabalho desenvolvido com o público alvo, onde se iniciaram protocolos de cooperação com entidades regionais e se reavivaram contactos locais, por forma a iniciar ou a reactivar um trabalho em rede com a constituição de plataformas locais/regionais de cooperação, como forma de organização territorial de trabalho em rede (por ex. *Projecto (Des)Envolver em Rede (2003-2005)* financiado pelo POEFDS em parceria com 14 entidades locais da Rede teve como objectivo promover a inserção socioprofissional, o combate ao desemprego de longa duração e à exclusão, bem como o reforço de articulação entre as políticas sociais, de emprego e formação como charneiras entre exclusão e inclusão social, assume especial relevância ao nível da actuação com grupos em risco ou em situação de exclusão; *Anim@-Tê (2008-2009)* financiado pela IC EQUAL em parceria com ADL, In Loco, Olho Vivo, CET, Escola Superior de Educação de Portalegre, Ferreira & Seixas, Ida, Fundação Aga Khan, DARN, In Out Global e Minha Terra tem como objectivos aprofundar competências nos domínios da animação territorial e sensibilizar os/as decisores/as para a importância desta temática; *Acordo IIEFP/Animar (2008-2009)* para fomentar a coesão, a inclusão social e territorial, o bem-estar e a qualidade de vida numa perspectiva de interesse geral, potenciando a comunicação e informação intra e transterritorial das organizações locais potenciadoras do desenvolvimento; dinamizar as economias e emprego locais, promover a competitividade solidária e sustentável e incentivar a afirmação da excelência dos lugares, através do apoio e acompanhamento de iniciativas que conduzam à criação de novos postos de trabalho, nomeadamente mediante o auto-emprego, emprego associativo/cooperativo e micro-negócios e promover a integração de pessoas e territórios através das dimensões económica, cultural e social, mediante a criação e dinamização de pólos da Rede Animar; *Contrato Local de Desenvolvimento Social do Concelho de Vila Franca de Xira (2008-2011)* financiado pelo Instituto da Segurança Social e tendo como entidade promotora a Câmara Municipal de Vila Franca de Xira com o objectivo de intervir social e economicamente em dois bairros sociais do concelho.

Todos os projectos têm privilegiado o trabalho em rede, com recurso a parcerias locais, formais ou informais, efectivas e sólidas, a fim de construir uma intervenção integrada sobre o território de actuação de cada entidade da rede que neles



se encontra envolvida, ou de outras que manifestem disponibilidade e cujos domínios sejam pertinentes, a diferentes escalas e em diferentes áreas.



Bibliografia

- EQUAL (2002), *Educação-Formação nos projectos das Iniciativas Comunitárias "Emprego" e ADAPT*, Gabinete de Gestão do EQUAL/Ministério da Segurança Social e de Trabalho.
- ANIMAR (2003), *Guia das Organizações e Iniciativas do Desenvolvimento Local* 1ª edição, Lisboa.
- Castells, Manuel (2002), *A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e Cultura*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- LAVADO, Célia (2004), *A lógica do desenvolvimento local consolidado em parcerias para um trabalho em rede: alguns impactes territoriais do projecto Convergências - Comunicar para Valrizzi*, Trabalho de Pós Graduação em Gestão de Projectos em Parceria do ISCTE.
- MANATA, Lúcia (2001), *Parceria e Participação: As duas faces da mesma moeda*, Tese de Licenciatura, Lisboa, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- MANNION, Joseph (1996), *Parcerias, participação e formação de capacidades do desenvolvimento rural baseado em estratégias locais ascendentes*, Leader Magazine, nº12, pp. 6-10.
- RODRIGUES, Fernanda; STOER, Stephen (1998), *Entre Parceria e Parceria*, Oeiras, Celta Editora.

Célia Lavado

Animar - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local

Em nome do pai...

Ainda são poucos mas o trabalho que desenvolvem está a fazer uma enorme diferença na vida de centenas de pessoas. A solidão esmorece, aos problemas são contrapostas soluções e novos laços afectivos são criados pela mão de cada um dos voluntários mobilizados pela Fundação Eugénio de Almeida.

No final de Junho do ano passado, Antónia Mateus, 46 anos, estava à beira do desespero, sem ter quem cuidasse do seu filho Luís durante todo o mês seguinte - as aulas estavam prestes a acabar e, com os portões da escola fechados, só lhe restava ficar em casa. Luís tem um atraso no desenvolvimento e, como explica a mãe, «é um bebé de 15 anos que usa fraldas e tem de comer tudo passado». Operária na Tyco (antiga Siemens), Antónia trabalha longas jornadas por turnos. De quatro em quatro dias tem de ajustar o relógio biológico às exigências da produção: ora cumpre horário das sete e meia da manhã às sete e meia da noite, ora das sete e meia da noite às sete e meia da manhã. Explica-o numa cantilena triste mas logo a seguir corrige o tom, como se repreendesse a si própria por se queixar do emprego de que tanto precisa. O dinheiro faz falta lá em casa. São 710 euros a juntar ao ordenado do marido, serralheiro de profissão.

Foi quando fazia contas à vida para perceber se poderia pagar cinco euros por manhã a uma vizinha - «eram cem euros ao fim do mês, sei que não é uma fortuna... mas é o que gasto em fraldas» - que lhe falaram do Núcleo de Voluntariado de Proximidade (NVP) existente na sua freguesia, na cidade de Évora, uma iniciativa da Fundação Eugénio de Almeida. «Fui logo pedir mais informações e prometeram ajudar-me», diz com reconhecida gratidão. Em poucas horas, já estava tudo

combinado. Todos os dias, às sete da manhã, uma carrinha da junta de freguesia de Bacelo ia buscar o Luís e levá-lo para o ATL dos Canaviais, onde passava a manhã com um voluntário do NVP (porque nenhuma instituição aceitava o jovem sem acompanhamento). Traziam-no de volta antes da uma da tarde, altura em que Antónia conseguia «dar um salto» a casa e fazer o almoço. Fábio, o irmão gémeo de Luís (que não tem problemas de saúde), ficaria depois com ele, até o pai chegar, por volta das quatro da tarde.

«Estou muito grata à Fundação e aos cinco voluntários que dedicaram as suas manhãs, durante um mês, ao meu Luís», diz, elogiando a iniciativa lançada no ano passado, que procura dar resposta aos problemas identificados junto de muitas famílias no concelho de Évora, à semelhança do que sucede por todo o país: a dificuldade em conciliar a vida familiar e profissional.

Boa vizinhança

O NVP da freguesia do Bacelo foi o primeiro a ser criado, a que se juntaram, entretanto, os Núcleos da Senhora da Saúde, Malagueira e Centro Histórico. No total, estão inscritos nestes projectos cerca de 35 instituições e 50 voluntários residentes nessas mesmas freguesias. O voluntariado de proximidade tenta, essencialmente, reconstruir as redes de boa vizinhança que existiram noutros tempos, oferecendo uma mão amiga em situações pontuais, ajudando na resolução de problemas concretos que surgem no dia-a-dia. Maria Eduarda Rebelo, 55 anos, conselheira do núcleo de Bacelo e membro da junta de freguesia, responsável por «estabelecer as pontes de confiança necessárias entre os moradores e os voluntários», explica que foram distribuídos folhetos a toda a população explicando a filosofia do projecto, com a indicação dos contactos telefónicos a utilizar em caso de necessidade. Como surge descrito nos folhetos informativos da Fundação

Eugénio de Almeida que Antónia Mateus guarda com o cuidado reservado aos bens mais preciosos, «podem ser voluntários no NVP todas as pessoas que, residindo ou trabalhando na freguesia, manifestem a sua disponibilidade para prestar voluntariado pontual ou contínuo através de inscrição junto do respectivo núcleo» mas estes voluntários «não podem, em caso algum, substituir postos de trabalho remunerados nem as responsabilidades das famílias, devendo antes colmatar as necessidades a que estas não possam dar resposta por exigências profissionais».

A solidão por companhia

Essas necessidades são, por vezes, resolvidas com dois dedos de conversa. Felizarda Mira, 49 anos, passa todas as tardes de sábado com Maria Inácia Nazaré, de 75, e Vicente Reto, de 77, na modesta casa que o casal aluga há 35 anos, no Bairro dos Leões. Felizarda ofereceu-se para fazer tudo o que fosse preciso, incluindo ajudar nas tarefas de casa, mas Maria Inácia nunca deixou: «Não quero que ela se mate, coitada da rapariga, farta-se de trabalhar toda a semana (é empregada de escritório, casada, com dois filhos). Então o que fazem nessas tardes? «Conversamos um bocadinho, às vezes ela vai à farmácia aviar-nos medicamentos... é muito boa moça», afiança a idosa, com a anuência do marido. Felizarda acrescentará, mais tarde, que também os ajuda a esclarecer dúvidas sobre a correspondência que recebem mas que, sobretudo, lhes faz companhia. O casal nunca teve filhos e os seus sobrinhos vivem longe da cidade. «Passaram a fazer parte da minha família», confessa, notando que lhes telefona sempre durante a semana e que, quando passam uns dias sem os ouvir, já sente saudades. O marido aceita bem esta «missão» que Felizarda decidiu abraçar quando recebeu «um papelinho» no mercado, falando do projecto. «Já tinha ido à Fundação pedir uma bolsa de estudo para a minha filha e achei que poderia ser a minha forma de retribuir um pouco o que tinham feito por nós. Sempre achei o voluntariado muito bonito mas nunca tinha feito porque achava que não tinha tempo. Mas todos conseguimos arranjar um bocadinho, quando se tem boa vontade.»

Questão de cidadania

Essa é a mensagem que a Fundação Eugénio de Almeida procura espalhar por toda a cidade. «O Voluntariado é a nossa principal bandeira no campo social, honrando o exemplo do nosso Fundador», lembra a Secretária Geral Maria do Céu Ramos. «É nossa convicção que o voluntariado é uma prática de cidadania que é complementar do papel das instituições e do Estado.»

Fernando Canha da Silva, administrador da Fundação, reforça a ideia dizendo que «a aposta da Fundação numa nova dinâmica do voluntariado passa, em primeiro lugar, pela sensibilização dos cidadãos e das instituições para esta prática solidária, mostrando a sua riqueza transformadora, a possibilidade de cada um fazer a diferença.»

Paralelamente, a Fundação apostou forte na formação dos voluntários, promovendo cursos diferenciados no âmbito do seu programa *Valorizar e Qualificar o Voluntariado*, pois, como explica Maria do Céu Ramos, «a qualificação é fundamental para um exercício comprometido e rigoroso». Estas acções de formação, que a Fundação assegura desde 2001, são certificadas pelo IQF e têm sido frequentemente apoiadas pela iniciativa comunitária EQUAL, entre outras. Os conteúdos programáticos foram desenhados pelos técnicos da Fundação, embora seguindo muitos dos parâmetros da Escola de Voluntariado de Madrid, referência europeia na área.

Como havia que promover o encontro entre a disponibilidade de uns e a necessidade de outros foi também criado, em 2005, o Banco do Voluntariado: um espaço de dinamização de fácil acesso (pessoal, telefónico ou on-line), onde qualquer cidadão pode recolher informação, inscrever-se como voluntário ou para receber formação, estando também aberto às instituições promotoras de projectos de voluntariado. As áreas de intervenção são muito variadas, do apoio social a crianças ou idosos à dinamização cultural, da protecção do património à defesa do ambiente. E cada pessoa pode inscrever-se especificando o tempo que tem disponível: nem que seja meio-dia por semana. Na vida de Antónia ou Maria Inácia, como de centenas de outros beneficiários sem rosto, essa dedicação faz toda a diferença – mantendo vivo, em cada gesto solidário, o sonho de Vasco Maria Eugénio de Almeida.

A experiência de implementação e dinamização de Núcleos de Voluntariado de Proximidade em Évora encontra-se sistematizada num instrumento designado *Officebox do Voluntariado: Gestão e Animação de Voluntariado de Proximidade*, que disponibiliza os conceitos, as metodologias e os instrumentos desenvolvidos neste contexto.

A *Officebox do Voluntariado* constitui-se como uma ferramenta útil e eficaz, que poderá ser aplicada em qualquer local, adaptando-se facilmente às circunstâncias específicas de cada realidade. Pode ser obtida de forma gratuita através de contacto com o Banco de Voluntariado da Fundação Eugénio de Almeida:

bancodevoluntariado@fea.pt / 266 748 300



Patrícia Fonseca
Fundação Eugénio de Almeida

O Projecto Sistema de Atendimento e Acompanhamento Integrado (SAAI)¹ surge na Amadora no âmbito da Rede Social e dos instrumentos de planeamento social elaborados em 2004: o Diagnóstico Social e o Plano de Desenvolvimento Social 2005/07, onde foram identificados e priorizados por todos os parceiros os principais problemas.

Um dos problemas identificados, foi a desarticulação nas respostas sociais prestadas a indivíduos/famílias em situação de pobreza/exclusão social, tornando-se urgente uma intervenção concertada a este nível. Constatou-se um elevado número de Instituições a fazer atendimento social, nomeadamente; Segurança Social, Centros de Saúde, Câmara Municipal, Juntas de Freguesias, Centros Sociais e Paroquiais, IPSS, ONG's entre outros, existindo um número significativo de indivíduos/famílias atendidas pelos diferentes Serviços, verificando-se uma duplicação de atendimentos e de intervenções.

O Núcleo Executivo do CLAS da Amadora ficou responsável por desenhar um novo modelo de intervenção para o atendimento social pelo que procurou identificar experiências de atendimento integrado já existentes no nosso país, tendo tido contacto com os projectos: “Públicos Diferentes Iguais Oportunidades”, dinamizado pelo CESIS/Centro de Estudos para a Intervenção Social e “Atendimento Integrado”, dinamizado pelo Município de Matosinhos.

É neste contexto que surge o Sistema de Atendimento e Acompanhamento Integrado, centrado no indivíduo, na família e na comunidade, que pretende dar enfoque ao indivíduo/família que se encontra em situação de pobreza/exclusão social, priorizando a utilização dos recursos existentes na comunidade, qualificando o atendimento social e o trabalho em parceria, com vista a uma resposta mais eficaz e eficiente às solicitações dos utentes.

Objectivos do projecto

- Rentabilizar os recursos existentes tanto a nível humano como financeiro;
- Evitar a duplicação da intervenção sobre o mesmo indivíduo/família;
- Diminuir o tempo de resposta aos pedidos de apoio solicitados pelos utentes;
- Promover a proximidade dos Serviços de atendimento à população;
- Introduzir uma abordagem multidimensional na elaboração do diagnóstico das situações e no acompanhamento dos casos;
- Qualificar a intervenção junto dos utentes.

A metodologia utilizada consiste no acompanhamento da implementação do atendimento integrado através de uma formação contínua e permanente das equipas técnicas, abrangendo as diferentes áreas temáticas de intervenção (acção social, habitação, educação, justiça, entre outras), atendimento social e a informatização da ficha de processo familiar.

Pressupõe também a orientação dos serviços de atendimento integrado numa lógica de subsidiariedade, permitindo que as decisões sejam tomadas ao nível mais próximo das populações e só depois de explorados todos os recursos e competências das instituições locais se procura outros níveis para a resolução dos problemas.

A organização do atendimento e acompanhamento social faz-se em torno da figura do/a gestor/a de caso² e na gestão de recursos e meios para a inserção sócio profissional dos/as utentes entre todas as entidades parceiras, na organização dos serviços em função das especificidades dos territórios. Foram uniformizados todos os instrumentos de registo do atendimento, passando apenas a ser utilizada a ficha de processo familiar do Instituto de Segurança Social (ficha síntese, criada no âmbito do Projecto).

Para a implementação do atendimento integrado foram estabelecidas parcerias de carácter formal através da assinatura de protocolos, como garantia do envolvimento e participação de todos durante a fase de experimentação do projecto.

Para uma melhor operacionalização e apreensão dos princípios a introdução do sistema de atendimento e acompanhamento integrado tem sido efectuada por fases em territórios previamente identificados pelas suas características de vulnerabilidade, que em termos de área geográfica correspondem a Freguesias. Iniciou-se a sua implementação na Freguesia de S. Brás em Junho de 2006, na Freguesia da Buraca em Dezembro do mesmo ano e em Abril de 2007 na Freguesia da Brandoa. Em Abril de 2009 será alargado ao Projecto à Freguesia da Venda Nova.

O atendimento está estruturado em 1ª linha /acolhimento, 2ª linha /acompanhamento e atendimento especializado (efectuado no âmbito de problemáticas específicas como por exemplo a saúde e violência doméstica).

Os atendimentos de 1ª linha são maioritariamente assegurados por técnicos/as das autarquias envolvidas (Município e Juntas de Freguesia) e os de 2ª linha distribuídos pelas instituições que gerem respostas sociais, sendo a atribuição efectuada tendo em conta a problemática dominante.

Nos atendimentos de 2ª linha/accompanhamento o/a gestor/a de caso tem por objectivo contratualizar com o indivíduo/família acções com vista à sua inserção, sendo este instrumento fundamental na responsabilização e papel dos utentes na resolução dos seus próprios problemas. As acções propostas são avaliadas regularmente pelos intervenientes.

Actualmente estão envolvidos no SAAI, 18 instituições e 29 técnicos/as, sendo o atendimento operacionalizado através de marcações nas Juntas de Freguesia em dois períodos distintos, o que possibilitou uma diminuição significativa no tempo de espera pelo 1º atendimento. As situações de acompanhamento são marcadas directamente pelo/a gestor/a de caso ou a pedido do/a utente. Os atendimentos são efectuados nas instalações das Instituições parceiras.

As equipas são maioritariamente compostas por técnicos/as de Serviço Social (gestores de caso), mas existe uma colaboração de técnicos/as de outras áreas de intervenção, nomeadamente psicólogos/as e técnicos psicossociais que apoiam os/as gestores de caso na inserção social dos utentes. A implementação do sistema de atendimento e acompanhamento integrado também contempla a avaliação (interna e externa) e a monitorização permanente da intervenção, instrumentos que têm permitido efectuar adaptações e melhorias no sistema com vista a uma melhor operacionalização.

Associado a este projecto foi implementado um “Espaço Solidário”, banco de alimentos e roupas, foi celebrado protocolo com uma empresa privada do ramo da oftalmologia e foram promovidas acções de formação profissional para integração

de utentes em acompanhamento, constatando-se que um elevado número de formandos/as entram simultaneamente em processos de reconhecimento, validação e certificação de competências (RVCC), aumentando as suas habilitações escolares e tornando-se por isso mais competitivos no mercado de trabalho.

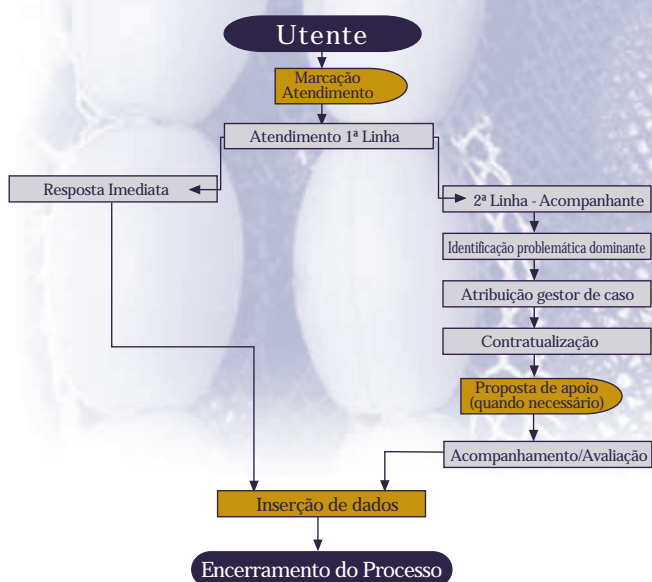
Os principais constrangimentos sentidos na implementação da metodologia foram a resistência à mudança por parte dos/as técnicos/as, a centralização no Serviço Local da Amadora do Instituto de Segurança Social do acesso ao sistema informático da Segurança Social (IDQ), tendo como consequência a deslocação de todos/as técnicos/as a este serviço para informatização de processos e efectuar pedidos de apoio económico.

A nossa prática na experimentação desta metodologia tem demonstrado a sua eficácia no acompanhamento e inserção social de públicos desfavorecidos, rentabilizando os recursos existentes num território, promovendo novas práticas no atendimento social e tornando mais coerente a intervenção com os grupos mais vulneráveis da população.

No âmbito do projecto foram elaborado dois produtos, o “Manual de Procedimentos” e o “Guia para a Implementação de Projectos de Atendimento Integrado”, considerando que estes podem ser guias orientadores para outras Instituições que pretendam vir implementar sistemas de atendimento integrado.

Ana Moreno
Câmara Municipal da Amadora

Modelo de funcionamento do SAAI



1. Foi objecto de uma candidatura ao PROGRIDE – Medida 1, que decorre até Setembro de 2009
2. A metodologia prevê a existência de um/a gestor/a de caso, que é um/a técnico/a na área da intervenção social que acompanha integralmente o/a utente/família, que gere os diferentes recursos disponíveis na comunidade e que contratualiza com o mesmo acções objectivas e realizáveis com vista à sua inserção e autonomização dos serviços.

PACIA - Banco Alimentar Contra a Fome de Portalegre

Cerca de 2 anos depois de ter sido autorizada a utilizar a marca e o nome de "Banco Alimentar Contra a Fome de Portalegre" a PACIA (Associação que significa Portalegre Associada Contra A Insuficiência Alimentar), cuja área de influência corresponde ao respectivo distrito, estabeleceu, até agora, acordos com 40 instituições através das quais faz chegar todos os seus alimentos às pessoas e/ou famílias carenciadas. À excepção de um, em todos os concelhos existe, pelo menos, uma instituição ou grupo organizado, com protocolo assinado. A não inclusão desse concelho deve-se, apenas, ao facto de não ter havido qualquer solicitação

nesse sentido. Pode dizer-se, pois, que a cobertura abrange toda a área de influência.

Quanto ao número de pessoas que nesta altura são apoiadas, ultrapassam as 4 mil, das quais as maiores percentagens pertencem aos maiores concelhos, designadamente Elvas e Portalegre. São também estes os concelhos onde existe maior número de protocolos. Se a distribuição pelas famílias/pessoas apoiadas se alarga a todo o distrito, também as recolhas efectuadas durante as campanhas têm o mesmo âmbito. Significa isto que tem sido possível a disponibilização de voluntários em todos os concelhos do distrito.

Como apontamento final importa referir que a quantidade de alimentos distribuídos até agora é muito superior às quantidades recolhidas durante as campanhas. Só assim é possível, mensalmente, dar o apoio necessário às famílias/pessoas carenciadas. Este facto tem que se agradecer à acção supletiva que a Federação dos Bancos Alimentares



PACIA
Portalegre Associada
contra a Insuficiência Alimentar

tem desenvolvido na redistribuição dos alimentos que tem tido a capacidade de angariar, a partir das ofertas recebidas, para além das campanhas. De facto, apesar de algumas excepções, não se tem mostrado significativa, localmente, a oferta de produtos alimentares por parte de indústrias agro-alimentares, de produtores individuais ou associados ou de superfícies comerciais, fora do âmbito das campanhas nacionais.

Há, sim, outros apoios logísticos por parte de diversos tipos de entidades que têm sido muito úteis e às quais a PACIA é devedora de reconhecida gratidão. Como, aliás a todos os voluntários que possibilitam toda a actividade desenvolvida.

Eng.º José Luís Bacharel
Portalegre Associada Contra a Insuficiência Alimentar

Uma história de Parceria

Os fenómenos migratórios tiveram origem nos meios rurais, cujas populações se deslocaram para os centros industrializados, à procura de melhor vida. Na sua maioria com um baixo nível de escolaridade, constituíram um forte contingente operário de que faziam parte muitos idosos de hoje.

A condição de isolamento e desenraizamento e a necessidade de convívio deram lugar a diversas formas de associativismo, através da criação de colectividades de cultura e recreio, de associações mutualistas e de consumo, que vieram a constituir-se a partir dos anos cinquenta, como espaços privilegiados de aprendizagem, onde o debate de ideias, a formação e informação e a promoção de manifestações culturais ganharam relevo.

Em 1980, com o agravamento dos problemas sociais do Concelho, a Autarquia, os Serviços Públicos e a população organizada sentiram necessidade de se juntar para reflectir em conjunto e encontrar respostas concretas de actuação. Desta dinâmica surgiu o PISACA – Projecto de Intervenção Social Articulada do Concelho de Almada, que se propunha abordar a realidade social do concelho em termos de um plano de desenvolvimento integrado.

O PISACA conjugou esforços para a elaboração do diagnóstico da situação social do Concelho e a criação de grupos de trabalho em áreas problemáticas específicas, de acordo com os principais problemas identificados: Infância; Emprego; Juventude e População Feminina; Habitação e Animação Cultural; Idosos, Saúde e Insucesso Escolar.

O Grupo Concelhio de Idosos de Almada surgiu neste contexto, em 1981.

A nossa experiência não se caracteriza apenas por um grande número de realizações, mas essencialmente pela metodologia de intervenção, baseada na convergência de vontades institucionais e no aprofundamento do trabalho em parceria. Esta filosofia de intervenção, iniciada com a articulação entre parceiros sociais, no âmbito do PISACA, foi assumida de forma muito particular pelas instituições que ao longo dos anos têm desenvolvido trabalho com idosos, inicialmente através da articulação interinstitucional, passando progressivamente a materializar-se em projectos integrados. A experiência do Grupo Concelhio tem propiciado o crescimento dos parceiros, o estreitamento de laços entre todos e o aprofundamento do conhecimento sobre as problemáticas ligadas às pessoas idosas, bem como o aumento e melhoria das respostas.

A actualidade deste modelo de funcionamento é comprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 197/97, que reconhece a Rede Social como “um fórum de articulação e congregação de esforços, baseado na adesão livre por parte das autarquias e das entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos que nela queiram participar”...“com vista à erradicação ou atenuação da pobreza e exclusão social e à promoção do desenvolvimento social”.

O aparecimento de novas instituições e a assunção por parte de outras do trabalho com idosos veio permitir um progressivo alargamento do Grupo Concelhio de Idosos: o Grupo é actualmente constituído por oito associações, uma mutualidade, uma Misericórdia, uma instituição diocesana de direito canónico, nove centros paroquiais, um estabelecimento oficial, uma cooperativa, três serviços desconcentrados da administração pública (segurança social e saúde) e pela autarquia.

Têm constituído os grandes objectivos gerais de intervenção do Grupo:

- Contribuir para uma análise global e articulada dos problemas da população idosa;
- Potenciar recursos, promover a sua articulação e contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- Sensibilizar a comunidade para os problemas dos idosos e contribuir para a alteração da imagem da velhice.

O Grupo iniciou a sua actividade pelo levantamento de necessidades e recursos, tendo conseguido imprimir uma dinâmica que levou ao estabelecimento de acordos de cooperação com a Segurança Social, incrementando a abertura de Centros de Dia e implementando o Apoio Domiciliário. Simultaneamente, investimos na dinamização das Instituições para o trabalho conjunto, de que são exemplo os Encontros de Gerações, realizados em 1985 e 1986.

Numa segunda fase, o Grupo teve como principais linhas orientadoras a animação, o intercâmbio entre instituições, a formação de pessoal e direcções e o conhecimento de experiências inovadoras.

Ainda no início da década de 90, efectuámos um levantamento dos indivíduos totalmente dependentes nas instituições e nos centros de saúde, que veio justificar a necessidade de criação de um equipamento de apoio a idosos dependentes.

Neste contexto, a Santa Casa da Misericórdia de Almada aproveitou a devolução do antigo hospital distrital para criar o Centro de Apoio Integrado a Idosos de S. Lázaro.

Em meados da década de 90, começámos a sentir a necessidade de repensar o papel do Grupo Concelhio face ao trabalho já desenvolvido e tendo em conta os novos desafios com que a sociedade envelhecida se defronta.

Nessa altura reorientámos o trabalho em duas frentes: aprofundar o conhecimento para adequar a intervenção e criar recursos integrados.

Neste sentido, realizou-se o estudo “Envelhecimento e Velhice em Almada”, através de protocolo estabelecido entre a Câmara Municipal e a Universidade Autónoma de Lisboa, que nos permitiu confirmar as características da população com que trabalhamos.

Entretanto, muitos têm sido os projectos concretizados em conjunto, dos quais ressaltamos a criação do Banco de Ortóteses, da Lavandaria do Idoso, do Apoio Domiciliário Nocturno, do Centro de Recursos de Ajudas Técnicas, a concepção e edição do Guia do Idoso e da Carta de Princípios da Intervenção Domiciliária, todos estes numa perspectiva de melhorar e alargar respostas.

Em 1993 foi criada a Lavandaria do Idoso, em instalações cedidas e equipadas pela Câmara Municipal, cuja gestão é da responsabilidade da Associação Concelhia de Apoio ao Idoso, constituída por algumas instituições, no âmbito do Grupo Concelhio.

Em 1996 foi criado o Banco de Ortóteses, por celebração de protocolo entre a Santa casa da Misericórdia de Almada (entidade gestora) e todos os parceiros que constituem o Grupo Concelhio: foi um serviço pioneiro de disponibilização de ajudas técnicas a preços sociais.

Após quatro anos de funcionamento, tornou-se uma resposta muito elementar, com equipamento insuficiente para as solicitações e pouco diversificado, verificando-se também a necessidade de recursos humanos para uma melhor avaliação e acompanhamento das situações.

Nesse sentido, foi criado o Centro de Recursos de Ajudas Técnicas, através de candidatura ao PAII (Programa de Apoio Integrado a Idosos), tendo a Santa Casa da Misericórdia como entidade promotora no âmbito da parceria. Este projecto permitiu a qualificação do serviço, pelo aumento da quantidade, qualidade e diversidade das ajudas técnicas, bem como um melhor acompanhamento das situações, por forma a proporcionar o apoio à mobilidade e às autonomias nas actividades de vida diária dos idosos dependentes, com a avaliação e intervenção de uma terapeuta ocupacional.

No ano passado, apresentámos nova candidatura ao PAII/ FORHUM com vista à realização de um programa de formação que complementa o trabalho desenvolvido pelo Centro de Recursos de Ajudas Técnicas.

O projecto denomina-se “Saber Cuidar para Prevenir” e tem como objectivos gerais requalificar a prestação do serviço de Apoio Domiciliário das instituições concelhias, reforçando as competências dos diversos prestadores e melhorar o apoio prestado aos utentes, promovendo a sua participação e autonomia.

O projecto desenvolver-se-á durante dois anos, tem a Santa Casa da Misericórdia de Almada como entidade promotora e como população alvo os técnicos coordenadores do serviço

de Apoio Domiciliário, ajudantes familiares e as próprias famílias dos utentes (prestadores informais de cuidados). A formação terá duas componentes principais: Promoção da Autonomia – aprender a utilizar ajudas técnicas e Relações Interpessoais.

O Apoio Domiciliário Nocturno foi criado para prestar algum apoio nocturno aos utentes de Apoio Domiciliário das instituições em situação de maior dependência e isolamento. Este serviço foi também implementado no âmbito de uma candidatura de parceria ao PAII em 1998, tendo sido posteriormente estabelecido acordo de cooperação com a Santa Casa da Misericórdia de Almada.

Também o programa de Cuidados Continuados de Saúde e Apoio Social, criado por despacho conjunto dos Ministros da Saúde e do Trabalho e Solidariedade, encontrou no Grupo Concelhio um espaço propício à concretização dos seus objectivos, nomeadamente através da criação de um instrumento de registo facilitador da comunicação entre os diferentes prestadores de cuidados.

O Guia do Idoso foi elaborado pelo Grupo Concelhio e editado pela Câmara Municipal em 1999. Em 2006 procedemos à sua actualização e contámos novamente com o apoio da Câmara Municipal na edição do Guia Sénior.

Também a Carta de Princípios da Intervenção Domiciliária surge nessa altura, da necessidade sentida pelo Grupo de reflectir e identificar princípios orientadores do Apoio Domiciliário numa perspectiva ética, definindo procedimentos que garantam o respeito pelos direitos e privacidade do utente. Iniciámos este trabalho com diversas entrevistas a utentes de Apoio Domiciliário e seus familiares, com o objectivo de auscultar o seu sentir face ao abrir de portas aos diferentes prestadores de cuidados. Numa segunda fase, promovemos várias sessões de reflexão sobre as questões levantadas e outras, até chegarmos ao documento final. A Carta de Princípios foi assinada por todas as entidades prestadoras de cuidados do concelho.

O Programa de Saúde e Condição Física para a Terceira Idade “Alma Sénior” foi criado em 1995 por iniciativa da Câmara Municipal no âmbito do Grupo Concelhio e conta com a participação do Instituto Superior de Ciências da Saúde – Sul, do Clube Ibérico de Montanhismo e Orientação, dos Centros de Saúde, das Juntas de Freguesia e de diversas colectividades do concelho.

Trata-se de mais um recurso destinado aos idosos, que dispõe das modalidades de ginástica de manutenção e danças, natação e ginástica aquática, gerontomotricidade, passeios ambientais e colóquios sobre saúde e condição física, abrangendo cerca de 700 utentes por ano.

Nos últimos anos, o Grupo Concelhio de Idosos de Almada tem mantido a orientação de investir na área da formação, procurando abranger direcções, técnicos e prestadores directos de cuidados, abordando diversas temáticas. Neste âmbito, destacamos a organização desde há dois anos de acções de formação de assistentes de geriatria, em articulação com a Concilium, entidade formadora sediada no

concelho, bem como a realização de duas jornadas dedicadas ao tema “Deixem-me decidir: prevenção da violência institucional face às pessoas idosas.”, que tiveram enorme adesão, “O papel da sociedade civil organizada – Desafios futuros”; “Gestão estratégica de instituições sociais”.

Outra grande preocupação tem sido a da apropriação da filosofia, dos pressupostos e da aplicabilidade do conceito de qualidade na intervenção com idosos, tendo-se iniciado todo um processo de criação de um conjunto de instrumentos de trabalho, com vista à uniformização de procedimentos: Ficha de Caracterização do Cliente, modelos de Regulamento Interno para cada valência, Contrato de Prestação de Serviços, mapas de controlo de execução para Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário, Ficha de Avaliação de Desempenho e Ficha de Grau de Satisfação do Cliente.

No âmbito da certificação de qualidade dos serviços prestados pelas instituições, realizámos um workshop dedicado ao tema e visitámos duas instituições em processo de certificação, para melhor compreensão das questões práticas que se apresentam.

Caracterização dos clientes das valências de Centro de Dia e Apoio Domiciliário das Instituições Particulares de

Solidariedade Social do Concelho de Almada, com vista a adequar as respostas às necessidades (2005).

Estas duas grandes áreas continuam a merecer a atenção da parceria, pois só através da aquisição e aprofundamento de competências e da garantia dos direitos dos utentes será possível caminhar no sentido da prestação de serviços com maior qualidade.

Este ano estamos a organizar um workshop para reflexão interna sobre perspectivas de intervenção e para definição de linhas orientadoras, assim como um fórum de sensibilização sobre as formas de auto-sustentabilidade da intervenção social da sociedade civil organizada.

A finalizar, gostaríamos de dizer que não é fácil abdicarmos do nosso ritmo próprio e do nosso ângulo de visão da realidade, para acertarmos o passo com outros vinte parceiros, com perspectivas e percursos muito diversos... Mas acreditamos que vale a pena, pela aprendizagem que proporciona a todos e porque juntos vamos mais longe!

Grupo Concelho de Idosos de Almada

breves

Bibliografia e Artigos Temáticos

AMOR, Teresa, Programa Rede Social – Redefinição de Políticas Sociais ou Instâncias de Governança de Base Territorial?, in Cidades, Comunidades e Territórios, Cidades n.º 11, Lisboa, CET, ISCTE, 2005

CASTELLS, M. (1996). The Rise of the Network Society. Oxford:Blackwell.

ESTIVILL, J. (coord.), Pequenas experiências, grandes esperanças! REAPN, 2006.

GUADALUPE, Sónia, *Intervenção em Rede – Serviço Social, Sistémica e Redes de Suporte Social*, 1ª Edição, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra, 2009.

MOREIRA, Pedro dos Santos; CORVELO, Susana, *Cooperação Interorganizacional Das Trajectórias às Redes*, Lisboa, INOFOR, 2002.

NOWAK, Jurgen (2001). O Trabalho Social de Rede. In Mouro, H. & Simões, D. (Ed.). 100 Anos de Serviço Social (151-183). Coimbra: Quarteto.

NOGUEIRA, João, “A outra face de Janus – avaliação, terceiro sector e causas potenciais de insucesso em parcerias e Redes”, in *Comunidades e Territórios*, Cidades 11, CET, ISCTE, Dezembro 2005

RODRIGUES, Fernanda, *Entre parceria e parceria: amigos amigos, negócios à parte!* Fernanda Rodrigues e Stephen Stoer; colab. Henrique Vaz,- 1ª ed.. - Oeiras: Celta Editora, 1998. - XII, 113 p. ; 24 cm.

SLUZKY, Carlos E. (1996). La red social, Frontera de la Prática Sistémica. Barcelona: Gédisa

Legislação e outros documentos

Decreto-Lei n.º 115/2006, de 14 de Junho (Programa da Rede Social)

MaTer - Manual de Trabalho em Rede (2007), Rede Europeia Anti-Pobreza/Portugal. Porto

Sites

Banco Alimentar Contra a Fome - www.bancoalimentar.pt

Conselho Nacional para a Promoção do Voluntariado- www.voluntariado.pt

Agência Ciaris Portugal - www.ciarisportugal.org

Site da Plataforma Supraconcelhia do Baixo Alentejo - www.pscba.pt

Site de Gerontologia e Economia Social - www.socialgest.pt