



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O desafio do trabalho em rede

## O caso do Eixo 6 do NPISA Porto

Maria Leonor Pires Geraldês da Costa Almeida

Católica Porto Business School  
Abril 2024





UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O desafio do trabalho em rede na área dos sem-abrigo

- o caso do eixo 6 do NPISA Porto

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Maria Leonor Pires Geraldês da Costa Almeida

sob orientação de

Professora Doutora Raquel Campos Franco

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa  
Abril 2024



# Agradecimentos

Quero começar por agradecer à minha família, pelo apoio incondicional ao longo de toda a minha vida, por me possibilitarem a realização deste mestrado e por me motivarem nos momentos mais difíceis.

Agradeço à Professora Doutora Raquel Campos Franco toda a orientação, conselhos, inspiração e, ainda, todo o conhecimento partilhado ao longo deste processo.

Queria ainda agradecer aos membros da rede do eixo 6 do NPISA Porto, em especial ao co-coordenador Dr. Jorge Mayer, pela disponibilidade que demonstraram ao longo da realização desta dissertação e pela participação nas entrevistas.

Devido à vossa contribuição consegui realizar este meu grande objetivo, muito obrigada!



# Resumo

As redes têm sido a solução encontrada por diversas organizações para resolver questões complexas, pois através delas é possível acelerar a aprendizagem, estimular a colaboração e catalisar a mudança de sistemas.

O propósito desta investigação consiste em responder à seguinte questão de investigação: “Como poderá o eixo 6 do NPISA Porto ser uma rede eficaz?”. Esta pesquisa teve como base um estudo de caso, a rede do eixo 6 do Núcleo de Planeamento e Intervenção aos Sem-Abrigo do Porto (NPISA Porto), que inclui cinquenta organizações voluntárias que prestam apoio aos sem-abrigo e que enfrenta vários desafios, nomeadamente por ser uma rede de dimensão significativa. Foi, assim, utilizada uma abordagem qualitativa, tendo-se optado por um leque de métodos que incluiu a observação direta, um inquérito e entrevistas a atores-chave desta rede.

A literatura sobre a temática das redes mostra que a abordagem em rede dá prioridade às relações baseadas na confiança, à partilha da liderança, ao esforço coletivo e à colaboração. Ao fomentar experiências profundas que fortalecem as relações entre os membros da rede, estes descobrem um propósito comum que os motiva a contribuir e a colaborar. Porém, trata-se de um processo gradual, que requer que sejam cumpridas determinadas etapas, as quais serão descritas detalhadamente ao longo deste trabalho.

Após a comparação entre o que foi encontrado na literatura e a realidade da rede analisada, foram sugeridas recomendações à coordenação do eixo 6, pois constatou-se uma eficácia limitada da rede, mas com um grande potencial de desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Redes; Eficácia das redes; Estratégia; Colaboração; Gestão de redes; Pessoas sem-abrigo; Voluntariado

**Número de palavras:** 10.000



# Abstract

Networks have been the solution found by many organizations to solve complex issues, because through them it is possible to accelerate learning, stimulate collaboration and catalyze systems' change.

The purpose of this research is to answer the following research question: "How can axis 6 of NPISA Porto be an effective network?". This research was based on a case study, the Axis 6 network of Núcleo de Planeamento e Intervenção aos Sem-Abrigo do Porto (NPISA Porto), which includes fifty voluntary organizations that provide support to the homeless and which faces several challenges, namely because it is a network of significant size. A qualitative approach was therefore used, opting for a range of methods including direct observation, a survey and interviews with key players in this network.

The literature on the subject of networks shows that the network approach prioritizes relationships based on trust, shared leadership, collective effort and collaboration. By fostering in-depth experiences that strengthen relationships between network members, they discover a common purpose that motivates them to contribute and collaborate. However, this is a gradual process that requires certain stages to be completed, which will be described in detail throughout this paper.

After comparing what was found in the literature with the reality of the network analyzed, recommendations were suggested for the coordination of axis 6, since the network's effectiveness was limited, but with great potential for development.

**Keywords:** Networks; Network effectiveness; Strategy; Collaboration; Network management; Homeless; Volunteering

**Number of words:** 10.000



# Índice

Agradecimentos .....	v
Resumo.....	vii
Abstract .....	ix
Índice .....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
Índice de Tabelas .....	xv
Introdução.....	1
Capítulo 1- Revisão de literatura.....	3
1.1 Definição de redes, vantagens e desafios .....	4
1.2 Eficácia das redes .....	6
1.3 Governação e gestão de redes .....	10
1.3.1 Governação de redes.....	11
1.3.2 Gestão de redes .....	13
Capítulo 2- Metodologia e métodos de investigação .....	16
Capítulo 3- Estudo de caso: a rede do eixo 6 do NPISA Porto .....	19
3.1 Diagnóstico da rede e o seu mapeamento.....	19
3.3 Intervenção na rede .....	33
Capítulo 4- Sugestões de revitalização da rede.....	35
Conclusões .....	37
Bibliografia.....	39
Webgrafia .....	42
Entrevistas.....	43
Apêndices .....	44
Apêndice 1- Caracterização geral da rede.....	44
Apêndice 2- Produção do mapa da rede .....	46
A) Questionário para a produção do mapa da rede.....	46
B) Lista de classificação das entidades da rede consoante o número de conexões estabelecidas com as restantes.....	47
Apêndice 3- Guiões das entrevistas .....	48
A) Co-coordenador.....	48
B) Organizações .....	49
Apêndice 4- Sugestões de dinâmicas para uma reunião da rede .....	51
Apêndice 5- Sugestões de melhoria para o eixo 6.....	55



# Índice de Figuras

<b>Figura 1-</b> Mapa da rede do eixo 6.....	21
--	----



# Índice de Tabelas

<b>Tabela 1-</b> Definição de rede .....	23
<b>Tabela 2-</b> Características de uma rede.....	25
<b>Tabela 3-</b> Etapas que conduzem à eficácia de uma rede .....	27
<b>Tabela 4-</b> Dimensões da governação .....	30
<b>Tabela 5-</b> Dimensões da gestão .....	31
<b>Tabela 6-</b> Sugestões à coordenação do eixo 6.....	36
<b>Tabela 7-</b> Lista de classificação das entidades da rede .....	47
<b>Tabela 8-</b> Programa das atividades sugeridas .....	54



# Introdução

À medida que a sociedade enfrenta desafios cada vez mais complexos, as redes de organizações tornam-se essenciais para oferecer soluções eficazes. Não é exagero afirmar que o funcionamento em rede é o futuro, pois proporciona uma abordagem inovadora para lidar com as questões prementes (Ehrlichman, 2021). Nesse contexto, capacitar as organizações para gerirem redes, considerando as particularidades e dinâmicas que essa forma de trabalhar envolve, torna-se crucial.

Nos tempos difíceis que enfrentamos, fruto do impacto da pandemia, da guerra e do aumento do custo de vida, surgem fenómenos sociais, como o aumento do número de pessoas em situação de sem-abrigo. Esta realidade exige respostas ágeis por parte das organizações voluntárias e, por isso, elas formam redes para darem apoio umas às outras e para agirem, com mais coragem e motivação em prol dos problemas sociais, através da partilha de conhecimentos e experiência.

O principal objetivo deste estudo consiste em responder à seguinte questão de investigação: “Como poderá o eixo 6 do NPISA Porto ser uma rede eficaz?”. A rede do eixo 6 integra o Núcleo de Planeamento e Intervenção Sem-Abrigo do Porto (doravante NPISA Porto)<sup>1</sup> e é uma rede que agrega atualmente cerca de cinquenta entidades que apoiam voluntariamente as pessoas em situação de sem-abrigo (doravante, sem-abrigo) da cidade do Porto. Devido ao grande número de entidades parceiras, o núcleo tem enfrentado complexos desafios no que se refere à eficácia do trabalho em rede levado a cabo por elas, tendo estes sido constatados por mim e descritos nesta dissertação. Sendo assim, no presente trabalho, apresento recomendações alicerçadas na literatura, na observação direta da rede e nas entrevistas feitas aos seus atores principais, que deverão ser implementadas

---

<sup>1</sup> Os NPISA são 32 em Portugal (Fonte: <https://www.enipssa.pt/npisa>).

pela rede supramencionada para que ela atinja o que ambiciona ser: uma rede na qual as entidades consigam articular-se entre si de forma a conseguirem alcançar o potencial máximo de impacto social.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. No primeiro, procedo à revisão da literatura sobre o tema das redes. O segundo ocupa-se da metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa. No terceiro, apresento o estudo de caso da rede do eixo 6, efetuo o seu diagnóstico e, com base nele e na informação recolhida no trabalho de revisão da literatura, fundamento a intervenção que efetuei na rede, ainda que breve. No quarto, apresento sugestões de melhoria à coordenação da rede do eixo 6, à luz das teorias estudadas, visando a concretização do seu propósito. Finalmente, no quinto, retiro as conclusões essenciais da pesquisa efetuada, reconhecendo as limitações do presente estudo e sugerindo futuras linhas de investigação neste domínio.

# Capítulo 1

## Revisão de literatura

O fenómeno dos sem-abrigo tem vindo a agravar-se ao longo do tempo. Em 2022, havia 10.774 sem-abrigo em Portugal <sup>2</sup>(ENIPSSA, 2022). Apesar destes números alarmantes a nível nacional, na cidade do Porto, no ano de 2022, houve uma diminuição de 83 pessoas sem-abrigo comparativamente a 2021, permanecendo um total de 647 sem-abrigo na cidade (Portal de notícias do Porto, 2023).

O apoio dado pelas instituições de índole social a esta população é cada vez mais importante de forma a evitar que este fenómeno se agrave. Neste enquadramento, foi aprovada, em 2017, a Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo (ENIPSSA) <sup>3</sup>, a nível nacional. A operacionalização das tarefas gerais da ENIPSSA, no concelho do Porto, traduziu-se na criação, em 2009, do NPISA Porto<sup>4</sup> (Apêndice 1). Por isso, a rede do eixo 6 do NPISA Porto, poderá representar um contributo fundamental para a concretização progressiva da visão de uma cidade sem pessoas sem-abrigo se o seu trabalho for executado de maneira eficaz. Este tema é o foco desta investigação.

Para responder à questão de investigação formulada na introdução deste trabalho: “Como poderá o eixo 6 do NPISA Porto ser uma rede eficaz?”, o presente capítulo pretende apresentar os principais conceitos relacionados com as redes organizacionais, sua eficácia, governação e gestão, através da revisão de literatura selecionada sobre o assunto.

---

<sup>2</sup> Inquérito Caracterização das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo (31 de Dezembro, 2022)

<sup>3</sup> Site da ENIPSSA (Fonte: <https://www.enipssa.pt/enipssa>)

<sup>4</sup> Estratégia Municipal para a Integração de Pessoas em Situação de Sem Abrigo

## 1.1 Definição de redes, vantagens e desafios

Antes de prosseguir para o cerne desta investigação - o tema da eficácia das redes - é necessário entender o que são redes, como surgiram, quando devem ser utilizadas e quais as vantagens e desafios que lhes são inerentes.

Uma **rede** define-se pela união de três ou mais organizações interdependentes que se associam por meio de práticas coletivas de tomada de decisão, visando a consecução de um propósito comum (Smith, 2020). É uma abordagem que se baseia nos pilares fundamentais de uma comunidade, tais como princípios partilhados, resiliência, auto-organização e confiança, e que, ao mesmo tempo, tira partido das vantagens de uma organização eficaz, incluindo uma visão comum, uma infraestrutura operacional sólida e uma propensão para a ação coordenada (Ehrlichman, 2021). Por outras palavras, o trabalho em rede consiste numa cooperação duradoura, recíproca e baseada na confiança entre agentes autónomos (Jarvensivu, 2020).

A conceção de redes surgiu em resposta aos desafios crescentes de uma sociedade cada vez mais problemática, os quais transcendem a capacidade de resolução por parte de uma única entidade (Marques et al., 2023).

É importante salvaguardar que a estrutura em rede não representa a única abordagem para organizar ações coletivas, portanto, antes de optar pela sua implementação, é fulcral pensar estrategicamente para determinar a sua viabilidade. Na verdade, as formas de organização tradicionais são a hierarquia e o mercado. A abordagem de rede é apropriada, em oposição às outras formas de organização, quando as organizações estão perante um problema de natureza complexa, desconhecida e inconsistente, e quando, para o resolver, é necessário recursos e conhecimento que estão distribuídos por várias entidades (Moynihan et al., 2012). Por outro lado, a hierarquia e o mercado são mais apropriados para tarefas rotineiras e previsíveis (Jarvensivu, 2020; Moynihan et al., 2012).

Na sua obra, Ehrlichman (2021) delimitou três **modalidades** primárias de redes: as redes de aprendizagem, as redes de ação e as redes de movimento. A primeira modalidade visa facilitar o fluxo de informação e conhecimento, enquanto a segunda tem como finalidade promover a ação colaborativa. A rede de movimento desempenha o papel de conectar diversas redes, criando uma “rede de redes”.

As **características** fundamentais das redes são: a não existência de autoridade hierárquica, havendo em vez disso múltiplas hierarquias flexíveis que surgem de acordo com o contexto, pelo que o poder e a tomada de decisões são distribuídos; as relações fundamentam-se na confiança e na legitimidade, evitando o controle; a prioridade reside no impacto da missão da rede em detrimento do crescimento organizacional; os membros mantêm a sua independência jurídica e partilham os benefícios e ganhos dos esforços coletivos com outros membros (Cepiku & Mastrodascio, 2021; Wei-Skillern & Silver, 2013; Winkler et al., 2023).

Recorrer a uma rede apresenta inúmeras **vantagens** como a partilha de recursos; uma maior capacidade de resposta a desafios; uma notável resiliência perante perturbações, dada a sua estrutura descentralizada; uma aprendizagem aprimorada; a utilização de *know-how* de outras entidades; um maior fluxo de informação; maior flexibilidade; a partilha dos riscos e custos da exploração de oportunidades novas ou complexas; a capacidade de exercer mais pressão sobre os políticos e financiadores devido à maior influência (Provan & Kenis, 2008; Moynihan et al. 2012; Farias & Hoffmann, 2018). No entanto, apesar dessas vantagens, a utilização de redes não está isenta de problemas e tensões, sobretudo devido à diversidade das partes envolvidas, cada qual dotada de perspectivas, interesses e abordagens singulares, tendo, muitas vezes, perceções diferentes quanto à busca de soluções e até mesmo quanto à definição dos objetivos da rede (Smith, 2020; Maron & Benish, 2022).

Alguns dos **problemas** que podem surgir numa rede incluem a falta de comprometimento dos integrantes; falhas na comunicação interna; confrontos culturais; atribuição de funções e responsabilidades; governação inadequada; postura passiva perante problemas; falhas na superação dos inevitáveis bloqueios de processos; desvio da missão da rede; responsabilização difusa pelos sucessos e fracassos; complexidade na gestão da rede uma vez que os gestores têm de ter em consideração não só o mundo interno da rede como também as particularidades de cada organização integrante; tempo e custos de coordenação elevados (Mcguire & Agranoff, 2011; Moynihan et al. 2012; Farias & Hoffmann, 2018).

O facto de uma rede se deparar com desafios não significa necessariamente que ela não irá criar impacto e valor pois, desde que sejam geridos de forma eficaz, os problemas podem ser uma poderosa fonte de energia. Pelo contrário, a inexistência de tensão num sistema significa, muitas vezes, ausência de aprendizagem, de vivacidade e de evolução (Ehrlichman, 2021).

## 1.2 Eficácia das redes

Considerando a questão central deste estudo, é fundamental caracterizar uma rede eficaz. Ser uma rede eficaz significa que a mesma conduzirá à consecução do(s) objetivo(s) para o(s) qual(is) foi criada e que fornecerá soluções mais inovadoras para problemas complexos que possam surgir (Atouba & Shumate, 2020).

Segundo Moynihan et al., (2012), os **fatores-chave** que contribuem para que uma rede seja eficaz são o envolvimento dos seus múltiplos membros, o *design* da rede, a criação e manutenção de legitimidade, a estabilidade e uma governação adequada, os quais passarei a explicar.

Quando os objetivos e interesses da rede são definidos e aceites com **envolvimento** empenhado **de múltiplos membros** das organizações integrantes, a eficácia da rede é significativamente mais alta.

Quanto ao *design da rede*, devemos preconizar uma abordagem centrada na integração seletiva, fundamentada na formação de laços estreitos e densos entre *clusters* de organizações a ela pertencentes, para que estas sejam efetivamente intermediadas de modo a que novas informações possam ser transmitidas, de forma eficiente, de um *cluster* de rede (grupos de pessoas ou nós que estão muito mais conectados entre si do que com outros) para outro a fim de evitar a degeneração de toda a rede em *clusters* separados.

A **legitimidade**, derivada da conexão com participantes de alto *status* ou reputação, é crucial para o sucesso da rede. Embora a construção de legitimidade tanto interna (por exemplo, demonstração do valor da participação na rede para os participantes da mesma e o fortalecimento dos laços de confiança entre os membros), quanto externa (promover a rede e suas atividades para pessoas de fora) seja fundamental, destaca-se que, nas etapas iniciais do desenvolvimento da rede, a legitimidade interna desempenha um papel preponderante, conferindo-lhe resiliência em tempos de crise.

É crucial manter o equilíbrio entre a **estabilidade** e a flexibilidade nas redes. Para isso, deve manter-se uma relativa estabilidade no núcleo, composto por organizações centralmente envolvidas e cruciais para a missão global, enquanto se preserva a flexibilidade na periferia que se refere às organizações que estão menos conectadas. Alterações substanciais no relacionamento entre as organizações centrais representam desafios significativos, tornando a flexibilidade particularmente valiosa na periferia, onde a entrada de novas organizações e a saída de participantes menos envolvidos serve de fonte de novas ideias e de novas ligações a outras redes.

Por último, destaca-se a relevância de uma **governança adequada** como um elemento determinante para a eficácia de uma rede. Numa rede, a governança é necessária para garantir que os participantes se envolvam em ações coletivas e de apoio mútuo, que o conflito seja resolvido e que os recursos da rede sejam adquiridos e utilizados de forma eficiente e eficaz (Provan & Kenis, 2008). Esta matéria será explorada com maior detalhe no ponto subsequente.

Na sua obra, Ehrlichman (2021) delineou um **conjunto de seis etapas** que acredita que, se seguidas, conduzirão a uma rede eficaz, e que passarei a descrever. O primeiro passo é **esclarecer o propósito e os princípios da rede**. O propósito da rede (porque é que ela existe) é o que inspira as pessoas a aparecerem. O objetivo de clarificar o propósito comum não é forçar o acordo, mas legitimar a diferença e, através da exploração de perspectivas divergentes, descobrir os pontos em que os valores convergem. Os princípios são a articulação final daquilo que a rede representa e como ela aparecerá no mundo. Quando concebidos de maneira coletiva, os princípios fornecem uma base sólida que capacita os participantes a assumirem responsabilidades mútuas pela condução do discurso e pela maneira como trabalham juntos para promover o propósito da rede. Esclarecer o propósito e os princípios é um processo ativo e interativo, por isso, é uma boa prática revê-los de vez em quando.

A segunda etapa consiste em **reunir as pessoas**. Inicialmente, elas aderem a uma rede porque são inspiradas pelo seu propósito, mas permanecem nela em função dos participantes envolvidos. Ao congregar membros numa rede, instiga-se a cocriação, convidando-os a participar ativamente na descoberta conjunta da essência da rede e daquilo em que ela pode se tornar. Embora as plataformas de comunicação forneçam ambientes para os participantes manterem conversas, compartilharem eventos e oportunidades, fazerem solicitações e se manterem atualizados, não há substituto para as reuniões, sejam elas realizadas online ou pessoalmente, tendo estas como funções principais unir

todo o sistema, proporcionar espaço para o desenvolvimento de relações interpessoais, promover a aprendizagem e a ação e gerar energia.

O terceiro passo consiste em **cultivar a confiança**. É preciso ter sempre presente que a base do trabalho em rede reside nas relações e conexões estabelecidas entre os participantes da rede. Por isso, e como o alicerce de qualquer relação é a confiança, é preciso cultivá-la ativamente para que os membros da rede ousem assumir compromissos de cooperação, embora saibam que há sempre o risco de os outros membros quebrarem esses compromissos (Jarvensivu, 2020). A correlação positiva entre a confiança entre os integrantes da rede e a sua eficácia é notável, uma vez que a confiança incita boa-fé nas intenções, justiça e confiabilidade no comportamento do parceiro; reduz o potencial de conflitos; e melhora a qualidade das interações entre os parceiros (Atouba & Shumate, 2020).

A quarta etapa compreende **coordenar ações**. Na ânsia de “entrar em ação” é comum, numa rede, as pessoas precipitarem-se para planos ambiciosos de mudança do sistema. Afinal, a mudança em grande escala é a razão pela qual muitas redes se formam. Mas o processo de instauração de grandes mudanças é lento e complicado, pois envolve a compreensão profunda do estado atual da rede, uma visão coletiva daquilo que a rede pretende alcançar e a elaboração de um plano com estratégias conducentes à construção de algo diferente em conjunto. Modificar mentalidades, estruturas e hábitos pressupõe uma quantidade substancial de tempo, energia e relacionamentos de confiança. A melhor abordagem a adotar é começar por cultivar uma *rede robusta de aprendizagem*, a qual servirá de precursora da formação de uma *rede de ação*. Afinal, as qualidades das redes de aprendizagem também são fundamentais para as redes de ação. Um aspeto fundamental do desenvolvimento de uma rede de aprendizagem e, portanto, de qualquer rede, reside em acelerar o fluxo de informação entre os participantes e promover uma cultura de reciprocidade. Ao

fazê-lo, as pessoas começam a coordenar as suas ações, partilhando práticas promissoras, reduzindo duplicações desnecessárias e encontrando ganhos rápidos que demonstram o valor imediato da rede.

O quinto passo preconiza **colaborar para a mudança de sistemas**. Enfrentar desafios sistémicos requer uma abordagem coordenada, considerando questões sob diversas perspetivas simultaneamente. Mudanças positivas podem começar localmente e, quando interconectadas através de redes, promovem transformações em escalas crescentes. Existem três estratégias para criar mudanças: incrementalmente, por meio de reformulações e por transformação. A mudança incremental procura melhorar o desempenho dentro das regras existentes do sistema. Contudo, mudar fundamentalmente os sistemas requer reforma ou transformação. A reformulação visa mudar a forma como um sistema funciona, alterando as suas regras, estruturas, crenças e comportamentos. A transformação é o trabalho de criar um sistema totalmente novo.

Por último, a sexta etapa abrange a **construção de uma estrutura colaborativa**. Para permitir que os participantes trabalhem juntos, de forma eficaz, ao longo do tempo, as redes exigem uma infraestrutura adaptativa que cresce juntamente com a rede. É recomendado que a rede adote uma estrutura o mais simples possível, que atenda efetivamente às suas necessidades e que possa evoluir à medida que a rede se desenvolve. A infraestrutura facilitadora de uma rede consiste num conjunto de equipas formadas para apoiarem a aprendizagem, a ação ou a governação, um conjunto de acordos de participação partilhada, um processo de tomada de decisão claro, práticas de avaliação incorporadas e recursos flexíveis.

### 1.3 Governação e gestão de redes

Para assegurar a eficácia operacional de uma rede é crucial, tanto na esfera da governação quanto na da gestão, que todas as posições sejam ocupadas e as

responsabilidades desempenhadas exclusivamente pelos indivíduos cujas competências estejam alinhadas com as especificidades de cada função. Para isso, e uma vez que os termos “gestão” e “governança” são, frequentemente, suscetíveis de serem confundidos, esta secção visa proporcionar clareza concetual e abordar em detalhe cada um destes conceitos.

### 1.3.1 Governança de redes

Nesta subsecção, apresento o conceito de governança de redes, abordando os seus princípios, as suas dimensões, os tipos de governança, bem como a sua contribuição para a eficácia da rede.

“Governança” refere-se à estipulação de regras e procedimentos, visando promover objetivos coletivos, garantindo o cumprimento dos mesmos pelos membros da rede (Wegner et al., 2022). A governança da rede é necessária para garantir que os parceiros se envolvam em ações de apoio mútuo, que os conflitos sejam resolvidos e que os recursos da rede sejam adquiridos e utilizados de forma eficaz (Provan & Kenis, 2008).

O sistema de governança está fundamentado em quatro **princípios**: **transparência**, garantindo a divulgação de informações relevantes sobre a situação e o desempenho financeiro a todos os integrantes; **prestação de contas**, devendo os agentes de governança prestar contas dos seus atos e assumir total responsabilidade por quaisquer consequências decorrentes dos seus atos e omissões; **equidade**, devendo todos os parceiros ser tratados de forma justa e equitativa pela estrutura de governança, sendo salvaguardados os seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas; e **responsabilidade social**, devendo os agentes de governança garantir a viabilidade e sustentabilidade económica e financeira da rede, ao mesmo tempo que reduzem as externalidades negativas e aumentam as positivas (Winkler et al., 2023).

Segundo Wegner et al. (2022), o **processo de tomada de decisão** (processos deliberativos para chegar a acordos coletivos), a **formalização** (acordo sobre as regras de funcionamento, funções, responsabilidades e limites de interação), a **especialização** (existência de equipas e gestores especializados), os **incentivos** e o **controle e monitorização** (envolve verificar até que ponto os parceiros atingiram os padrões estabelecidos e se estão alinhados com os objetivos coletivos da rede) são as **dimensões da governação**.

Provan e Kenis (2008) introduziram três **modos básicos de governação da rede**: partilhada/participativa, organização líder e organização administrativa. Os autores mostraram que a escolha da forma de governação deve ser baseada no número de participantes na rede, no consenso de metas, na natureza da tarefa e no grau de confiança.

Quando estamos perante uma **governação de rede partilhada**, os próprios membros estão ativamente envolvidos nas responsabilidades da governação. Os representantes da rede interagem frequentemente para garantir que a coordenação e a colaboração ocorram, que o conflito seja minimizado e que os participantes se concentrem nos objetivos da rede. Contudo, por ter vários participantes a partilhar a tarefa de governar, as redes de governação partilhada tendem a ser mais complexas (Cristofoli & Markovic, 2016). Por isso, quando o número de organizações é superior a vinte, o modelo de governação partilhada não é adequado, passando normalmente a ser usada uma das duas formas alternativas, ambas formas em que a maioria dos participantes têm um envolvimento reduzido no que toca a gerir a rede (Moynihan et al., 2012). À medida que a confiança se torna menos densamente distribuída por toda a rede, à medida que o número de participantes aumenta, à medida que o consenso dos objetivos da rede diminui e à medida que aumenta a necessidade de competências ao nível da rede, as formas de governação da rede mais adequadas são a organização líder e a organização administrativa (Provan & Kenis, 2008).

Na **governança de organização líder**, todas as principais atividades e decisões ao nível da rede são coordenadas por um único membro participante, o que torna a governação altamente centralizada. Já na **governança de organização administrativa**, a rede é governada externamente por uma entidade administrativa que é definida através de mandato ou pelos próprios membros (Provan & Kenis, 2008).

No entanto, selecionar uma forma de governança apropriada não é suficiente para assegurar um desempenho elevado da rede. A eficácia é também influenciada pelo **método de coordenação** adotado pelo orquestrador da rede, seja ele formal ou informal, pela **intensidade da coordenação**, que pode ser ativa ou passiva, e pela **adequação à forma de governação** escolhida. Embora a governação e a coordenação sejam atividades distintas, a sua inter-relação é evidente, uma vez que a escolha inicial da forma de governação determina parcialmente o tipo de coordenação necessária (Roehrich et al., 2023).

### 1.3.2 Gestão de redes

Na presente subsecção, discuto o conceito de gestão de redes, explorando as suas dimensões e os poderes conferidos aos gestores.

A gestão refere-se à determinação de uma direção geral que a rede segue, à alocação de recursos para o objetivo esperado e à forma como os gestores agem para impulsionar a colaboração em direção a resultados efetivos dentro das regras definidas pela governação (Möller & Halinen, 2017). Ou seja, a gestão da rede está subordinada à sua governação no sentido de que esta define as regras a serem seguidas pelos responsáveis pelos cargos de gestão (Wegner et al., 2022).

As **dimensões da gestão** são diferentes das dimensões da governação que foram expostas no ponto anterior. A primeira dimensão da gestão é a **estratégia** através da qual se fornece orientação e suporte estratégico para identificar oportunidades, para promover, para desenvolver e fazer crescer a rede. A

segunda dimensão da gestão é a **estrutura** que consiste em definir como a rede está organizada. Como terceira dimensão da gestão temos os **processos**, pois é preciso organizar os principais processos de gestão para garantir operações eficazes. Por último, a quarta dimensão da gestão é a **liderança** que consiste em influenciar outros para compreenderem e concordarem sobre o que é preciso ser feito para alcançar os objetivos desejados (Wegner et al., 2022)

A literatura reconhece o papel preponderante da **liderança** na facilitação da comunicação e das interações entre os participantes da rede, na mitigação de conflitos, no alinhamento dos interesses das organizações individuais com os interesses cooperativos como um todo, para a eficácia da rede (Cepiku & Mastrodascio, 2021).

A consecução dos resultados desejados exige a instauração de condições propícias a um ambiente colaborativo, onde existam atributos como a confiança, a legitimidade, a aprendizagem, a simetria entre poder e justiça. Por sua vez, o ambiente interno de uma rede é moldado pelas funções e práticas desempenhadas pelos seus líderes e por alguns fatores que podem influenciar a colaboração. Assimetrias de poder, de recursos, de conhecimento e de incentivos, restrições à participação e o histórico anterior de cooperação ou conflito entre os membros da rede são exemplos de fatores que podem influenciar a colaboração (Wegner & Verschoore, 2022). Tratar todos os membros de igual forma, manter a rede em situação regular, colocar em operação as sugestões feitas pela rede (soluções compartilhadas) e estabelecer uma visão partilhada são **comportamentos que os líderes devem adotar numa rede** (Cepiku & Mastrodascio, 2021).

Os **gestores têm três poderes** fundamentais na gestão: a capacidade de controlar uma organização através de relações superiores-subordinados; a capacidade de obter cooperação ativa dos membros subordinados através da concessão de recompensas; e a motivação da gestão para procurar eficiência e

eficácia (Järvensivu & Möller, 2009). A força desses poderes pode variar conforme as alterações nas dinâmicas de poder na sociedade, bem como em resposta a outros fatores contingentes de natureza organizacional, nacional ou global. Essas contingências desempenham um papel crucial na dinâmica da gestão, moldando as estratégias adotadas pelos gestores para alcançar os seus objetivos em diferentes contextos organizacionais (Järvensivu & Möller, 2009).

No final, a interação dinâmica entre governação e gestão é essencial para o sucesso das redes organizacionais.

# Capítulo 2

## Metodologia e métodos de investigação

O objetivo do capítulo que agora tem início é descrever a metodologia e os métodos de investigação utilizados ao longo deste trabalho, que permitiram responder à questão de investigação: “Como poderá o eixo 6 do NPISA Porto ser uma rede eficaz?”.

Utilizei uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, no âmbito do estudo de caso da rede do eixo 6 do NPISA Porto. Um estudo qualitativo é uma abordagem de pesquisa destinada a explorar a complexidade e subjetividade dos fenómenos humanos por intermédio de recolha e interpretação de dados (Denzin & Lincoln, 2017). Creswell (2013) define estudo de caso como uma abordagem qualitativa em que o investigador explora em profundidade um ou mais casos específicos em contexto real, através da recolha de dados, envolvendo várias fontes de informação. Para recolher informação fidedigna que possibilitasse o conhecimento da realidade da rede, optei por entrevistas semiestruturadas, inquéritos e observação direta, como métodos de investigação. A informação recolhida através destes métodos permitiu não só caracterizar a rede do eixo 6, mas também perceber parcialmente a sua eficácia.

Conforme destacado por Yin (2018), essa abordagem do tipo caso revela-se mais apropriada quando o objetivo da questão de investigação se concentra em “como” ou “porquê”; quando o fenómeno é contemporâneo; e quando o investigador tem pouco controlo sobre o caso a ser investigado como acontece neste estudo. De acordo com o mesmo autor, existem três tipos de estudo de caso: exploratório, descritivo e explicativo. Um estudo de caso exploratório acontece quando se tenta compreender um caso específico de forma a ter uma perspetiva sobre uma questão mais alargada ou aperfeiçoar uma teoria. O objetivo deste tipo

de estudo de caso não é concluir um estudo, mas desenvolver ideias para futuras investigações.

Além disso, neste trabalho, houve também uma pequena dimensão de investigação-ação, na medida do tempo limitado previsto para uma tese de mestrado. Segundo Reason & Bradbury (2001), a investigação-ação é um processo participativo e democrático, que visa o desenvolvimento de conhecimentos práticos na prossecução de objetivos humanos válidos, fundamentado numa visão do mundo participativa. É mais produtivo e impactante quando a investigação envolve ir ao terreno e intervir agindo, uma vez que a teoria pode e deve ser gerada através da prática (Brydon-Miller et al., 2003).

Nesta linha de abordagem da investigação-ação, no início do estudo, realizei um pequeno inquérito que foi vital para a afirmação de uma limitação na eficácia da rede. O inquérito consistiu em cada organização avaliar o grau de ligação que tinha com cada uma das outras entidades pertencentes à rede. A meu pedido, foi solicitado pelo Dr. Jorge Mayer, co-coordenador da rede em estudo, a todas as organizações integrantes da rede que preenchessem o inquérito. Com as 24 respostas obtidas, construí um mapa da rede através do qual foi possível analisar os padrões de conexões e desconexões entre as entidades nesse determinado momento.

A minha presença em duas reuniões da rede, uma a 24 de outubro de 2023 e uma outra a 11 de janeiro de 2024, permitiu-me observar diretamente as interações entre as organizações e ter evidência empírica parcial das limitações da eficácia da rede.

No total, realizei seis entrevistas que seguiram a técnica semiestruturada. Uma delas teve como entrevistado o Dr. Jorge Mayer, co-coordenador da rede, que decorreu no dia 24 de outubro de 2023 e teve como principal propósito estabelecer as premissas iniciais acerca da rede e recolher a visão crítica do

entrevistado relativamente ao funcionamento da mesma. A partir da análise dos assuntos discutidos na entrevista, procedi a uma reflexão sobre os temas mais relevantes a serem estudados e a incluir na revisão de literatura. As restantes cinco entrevistas foram feitas a cinco entidades pertencentes à rede. De forma a garantir a diversidade de dados e opiniões, a seleção dos entrevistados decorreu do mapa da rede, que eu própria elaborei, e das recomendações do Dr. Jorge Mayer. Os objetivos das entrevistas às entidades foram obter e registar experiências que as mesmas tiveram com a rede, identificar as motivações que as levaram a integrá-la, recolher opiniões sobre o que está a falhar e apresentar ideias sobre o que, na sua perspetiva, se poderia fazer para que a rede fosse mais eficaz. Acresce dizer que os guiões das entrevistas foram desenvolvidos com base na literatura específica, e que se procedi, em todas as entrevistas, a uma gravação áudio, autorizada pelos entrevistados, de forma a facilitar a posterior análise dos resultados obtidos.

Ainda na linha de investigação-ação, com base em todas as informações recolhidas e na literatura, sugeri um conjunto de dinâmicas à coordenação a serem implementadas na reunião da rede que decorreu no dia 11 de janeiro de 2024, na tentativa de a tornar mais eficaz.

Para que a rede consiga atingir o que ambiciona ser, uma rede eficaz, produzi sugestões de melhoria, baseadas na revisão de literatura e no que observei nas reuniões da rede. As mesmas foram igualmente ajustadas e corrigidas com fundamento nas perspetivas expressas nas entrevistas pelos indivíduos envolvidos na rede.

# Capítulo 3

## Estudo de caso: a rede do eixo 6 do NPISA Porto

Neste capítulo pretendo dar resposta à questão subjacente ao trabalho desenvolvido no âmbito desta dissertação: “Como poderá o eixo 6 do NPISA Porto ser uma rede eficaz?”.

Começo por traçar um diagnóstico desta rede através da observação direta em duas reuniões da rede, de um mapa representativo das relações entre os seus membros e da análise das informações recolhidas nas entrevistas realizadas, tendo em conta o que diz a literatura estudada sobre o tema das redes. Esse diagnóstico permitiu-me ter evidência empírica do grau de eficácia do eixo 6. No final do capítulo, explico o processo relativo à intervenção efetuada na rede na tentativa de a tornar mais eficaz.

### 3.1 Diagnóstico da rede e o seu mapeamento

Como já considerei no ponto 1.2 do capítulo 1, de acordo com Ehrlichman (2021), as relações entre os participantes de uma rede determinam o seu grau de eficácia. Por isso, é importante avaliar os padrões de conexões e desconexões entre os parceiros, e o melhor método para o fazer é construir um mapa, onde se consiga identificar qual o grau de ligação existente entre as várias entidades que constituem a rede, num determinado momento. Para além disso, o mapa ajuda a descobrir quais os *clusters* que se estão a formar, como está a fluir a informação e qual a melhor forma de estabelecer conexões entre organizações que ainda não tenham uma relação.

Posto isto, a primeira tarefa, empreendida por mim no âmbito desta investigação, foi a realização de um levantamento das relações existentes e/ou inexistentes entre os elementos da rede do eixo 6, por meio de um inquérito

(Apêndice 2, A)). Nesse inquérito, solicitei às entidades participantes que avaliassem o grau de ligação que tinham com cada uma das outras entidades integrantes da rede. Com base nas 24 respostas obtidas construí um mapa representativo dessas relações, que é apresentado a seguir.



Neste mapa, cada círculo representa uma entidade que participa na rede e cada linha representa uma relação entre duas entidades. A cor das linhas espelha o grau dessa relação: as linhas vermelhas correspondem a conexões fracas, significando que as duas entidades se conhecem, mas não comunicam; as azuis correspondem a conexões médias, em que as duas entidades comunicam, mas não regularmente; e as verdes correspondem a conexões fortes, em que as duas entidades comunicam frequentemente. O gráfico torna claro que a teia de relações tem alguma densidade, no entanto a cor das linhas é majoritariamente vermelha o que denuncia a fraqueza das relações estabelecidas entre os membros.

A partir do mapa e tendo em conta o número de conexões que cada entidade tem estabelecidas com as restantes, produzi uma lista de classificação das entidades (Apêndice 2, B)). As organizações com maior número de ligações (*top 10*), em ordem decrescente são: o Coração na Rua, o Amor Perfeito, a CASA, a ASA, a Porta Solidária, o Café Convívio, a FASRondas, os Arcanjos Amor ao Próximo, a ADRA e a Capela de Montebelo. Em geral, as entidades com maior número de ligações são os conectores/centros locais, mas não são necessariamente as que têm relações mais fortes. Verifiquei também que as entidades Unidos Ajudamos, Grupo de Amigos Upa, Um dia Sem Abrigo e Associação Flor de Luz, não têm nenhuma relação com as demais. Para além destas, existem seis organizações que têm apenas relação com uma outra entidade e quatro organizações que estabeleceram ligações com apenas outras duas. Constato que apenas quatro entidades, das que constituem a rede, se relacionam com mais de cinquenta por cento das outras entidades e que vinte e duas criaram relações com menos de dez por cento do total das entidades.

Concluindo, com base na análise deste mapa, depreendo que, para além de a maioria das entidades ter um número reduzido de relações com as demais, essas relações são fracas. Além disso, existem entidades desconectadas, o que não

deveria acontecer numa rede. No geral, verifico uma fragmentação em todo o sistema, onde não existem *clusters*, apenas relações dispersas entre as entidades. Parece não existirem “pontes” que fomentem relações mais consistentes e abrangentes, o que não favorece a circulação fluente da informação entre as entidades da rede. À luz deste panorama, e numa primeira instância, a rede do eixo 6 parece ter uma eficácia limitada.

A seguir à construção e análise deste mapa, realizei a revisão de literatura anteriormente apresentada sobre a eficácia das redes. Depois, tendo por base a informação recolhida nas entrevistas realizadas (respetivos guiões no Apêndice 3 A) e B)) e o que observei diretamente nas reuniões da rede, averigui quais os tópicos da literatura aos quais a rede do eixo 6 parece corresponder e aqueles em que isso parece não acontecer.

Com essa finalidade, construí uma tabela de análise, onde classifiquei as informações obtidas por cada tópico relevante identificado na literatura. A tabela funcionou como elemento intermédio de análise a partir da qual deduzi conclusões. Os temas da literatura, selecionados para exploração, foram os seguintes: (1) definição de rede, (2) características da rede, (3) etapas que conduzem à eficácia de uma rede, (4) dimensões da governação e (5) dimensões da gestão. Seguidamente, procederei à discussão de cada um destes assuntos, o que conduzirá à retirada de conclusões.

No que diz respeito ao primeiro tema, a tabela abaixo indica os subtemas relacionados com a definição de rede tal como é perspetivada por Smith (2020).

<b>1. Definição de rede</b> (Smith, 2020)	
a)	Três ou mais organizações
b)	Práticas coletivas de tomada de decisão
c)	Propósito comum

Tabela 1- Definição de rede

Segundo Smith (2020), uma rede tem de integrar **mais de três organizações** interdependentes. O eixo 6 é composto por cerca de cinquenta entidades (Entrevista A), por isso, preenche este requisito. Além disso, essas organizações têm de estar associadas por meio de **práticas coletivas de tomada de decisão**. A este propósito, duas entidades manifestaram ter conhecimento das decisões que são debatidas em reunião, como, por exemplo, a definição das atividades a incluir no plano de ação, no entanto, acreditam que, devido à limitação da duração das reuniões, possa haver algumas decisões que não sejam debatidas (Entrevista B, C). Apesar disso, têm a percepção de que, quando é debatida alguma decisão nas reuniões, é dada, pela coordenação, a oportunidade, a todas as entidades presentes de expor os seus pontos de vista (Entrevista D e F). Assim sendo, apesar de haver uma prática coletiva em certas decisões, há falta de conhecimento sobre se todas as decisões são debatidas devidamente nas reuniões.

Quanto ao **propósito comum**, no caso particular evidencia-se que as entidades entrevistadas e a coordenação não foram capazes de articular um propósito claro da rede, apesar das respostas apontarem para sentidos compatíveis. De facto, durante as entrevistas, uns disseram que o propósito do eixo 6 era evitar duplicações de paragens (Entrevistas A e C), enquanto outros mencionaram que era visar o aumento da eficiência e eficácia da intervenção das organizações (Entrevistas F e A), e ainda houve aqueles que destacaram a promoção do trabalho em equipa/ da sinergia colaborativa (Entrevistas B e D). Para além disso, através da realização, em reunião, da atividade que visava clarificar o propósito em reunião, cheguei à conclusão de que o propósito da rede é essencialmente otimizar recursos e promover a partilha de conhecimentos.

Como já apresentei, existem três modalidades primárias de redes, de aprendizagem, de ação e de movimento (Ehrlichman, 2021), sendo o eixo 6 uma rede de ação, pois a vontade da coordenação desta rede é conseguir maximizar o

auxílio prestado aos sem-abrigo através da colaboração entre as organizações voluntárias (Entrevista A).

Prossigamos para o segundo tema, das características fundamentais de uma rede.

2. Características da rede
a) Não existência de autoridade hierárquica (Cepiku & Mastrodascio, 2021)
b) Prioridade à missão em detrimento do crescimento organizacional (Wei-Skillern & Silver, 2013)
c) Manutenção da independência jurídica dos membros (Winkler et al., 2023)
d) Partilha de benefícios e ganhos (Winkler et al., 2023)
e) Esforço coletivo (Winkler et al., 2023)

Tabela 2- Características de uma rede

Relativamente ao ponto 2 a), verifiquei, ao longo das entrevistas, que é evidente para todos os entrevistados que **não existe nenhuma autoridade soberana** na rede, sendo esta uma das características indispensáveis de uma rede. Aliás, é curioso que a coordenação tem o entendimento de que um dos problemas do eixo 6 é a inexistência de autoridade (Entrevista A). Todavia, o que a literatura diz, efetivamente, é que não deve existir autoridade hierárquica e que esta responsabilidade tem de ser partilhada.

Conforme Wei-Skillern & Silver (2013), as redes de sucesso **renunciam aos ganhos ao nível da organização** e aos seus objetivos organizacionais a curto prazo, **privilegiando a criação de valor conjunto**. No eixo 6, apenas é feita uma medição anual de *outputs*, como o número de saídas/rondas por mês, o número médio de refeições ou sacos entregues por mês e respetivo valor, os gastos com combustíveis e o valor das horas de trabalho voluntário. Para além disso, apenas catorze das cinquenta entidades da rede partilham estes dados com a

coordenação, o que corresponde a apenas 28% do grupo de organizações, o que faz com que estas medições sejam apenas estimativas<sup>5</sup>. Isto revela falta de comprometimento das entidades com a rede o que constitui um dos grandes desafios que ela enfrenta (Entrevista A). Não existe evidência de medição dos resultados, em particular os *outcomes* e o impacto da rede. Assim, não há evidências de que o eixo 6 se está a focar como deveria na sua missão de robustecer e potenciar uma verdadeira rede de parceiros, para a melhoria das respostas existentes aos sem-abrigo.

Numa rede, de acordo com Winkler et al. (2023), os membros mantêm a sua **independência jurídica**. A rede do eixo 6 preenche este requisito, pois a essência do eixo 6 é marcada pela independência das entidades participantes, sendo a sua adesão voluntária (Entrevista B).

Outra característica das redes é que os seus constituintes **partilham entre eles os benefícios e ganhos conseguidos** (Winkler et al., 2023). Os benefícios em pertencer ao eixo 6 incluem o acesso ao mapeamento detalhado das rotas das organizações voluntárias ao longo dos dias da semana e nas diversas zonas da cidade do Porto (Entrevista C), o acesso a muitas informações cruciais para aprimorar o seu trabalho (Entrevistas D e E), a facilidade de contacto com outras instituições que têm o mesmo compromisso social (Entrevista D), o conhecimento de quais as instituições que possuem excedentes disponíveis para fornecer a outras que precisem (Entrevistas D e E), o respeito mútuo das rotas de cada uma (Entrevista E), a partilha de experiências e soluções por meio do grupo do *WhatsApp* (Entrevista E) e o reconhecimento obtido pela participação na rede (Entrevista D). Apesar do reconhecimento destes benefícios pelas entidades da rede entrevistadas, a falta de adesão de outras organizações que não constam da lista do eixo 6 resulta da perceção de um valor limitado de pertença à rede, já que a adesão é voluntária e parte da iniciativa das organizações (Entrevista C), o que

---

<sup>5</sup> Dados do eixo 6 ano 2022 (Fonte: <https://sites.google.com/view/eixo6-npisa-porto/dados-do-eixo-6-ano-2022>).

indicia limitação ao nível da comunicação exterior. Apesar dos reconhecidos benefícios, há ainda um potencial de melhoria na geração de mais benefícios para as entidades que já pertencem à rede. Já foram feitos esforços para se conseguirem outros benefícios, como seguros para os voluntários e descontos nos combustíveis, mas sem êxito (Entrevista C). A razão de insucesso deveu-se à pouca disponibilidade das entidades e da coordenação para se dedicarem a este trabalho (Entrevistas C e F), bem como à recusa por parte das seguradoras e das gasoleiras em aceitar as propostas apresentadas (Entrevista E).

Por outro lado, os benefícios e ganhos partilhados devem ser alcançados através de **esforços coletivos** (Winkler et al., 2023). O que acontece no eixo 6 é que quem assume o maior esforço para tentar angariar benefícios coletivos é a coordenação, contando apenas com a ajuda daqueles que tiverem disponibilidade para contribuir para o efeito (Entrevista B, C, D e F). Assim, há um entendimento de que não há um esforço da coordenação sistemático e predefinido para garantir benefícios coletivos, sendo também evidente a falta de ação por parte das organizações. Esta inação das entidades e a ausência de participação de muitas delas às reuniões (Entrevista A) denunciam um compromisso limitado destas com os objetivos da rede, o que resulta numa colaboração reduzida.

No que diz respeito ao terceiro tema, segundo Ehrlichman (2021), os passos que conduzem à eficácia de uma rede são os delineados na tabela a seguir.

<b>3. Etapas que conduzem à eficácia de uma rede</b> (Ehrlichman, 2021)
a) Esclarecer o propósito e os princípios da rede
b) Reunir as pessoas
c) Cultivar a confiança
d) Coordenar ações
e) Colaborar para a mudança de sistemas
f) Construção de uma estrutura colaborativa

**Tabela 3-** Etapas que conduzem à eficácia de uma rede

No eixo 6, não é feita sensibilização para o propósito da rede, presumindo-se que quem faz parte dela esteja alinhado com a missão de apoiar as pessoas sem-abrigo (Entrevista A). Apesar disso, é evidente que certos princípios e normas de conduta deveriam ser seguidos por todos os envolvidos na rede. No entanto, tais diretrizes nunca foram devidamente definidas e comunicadas (Entrevistas B e C), sendo esta uma responsabilidade que deve recair sobre todos, incluindo coordenadores e organizações, uma vez que não existe estrutura hierárquica propriamente dita. Esta abordagem adotada pelo eixo 6 não está em concordância com o que a literatura diz que deve ser feito, pois nela enfatiza-se sempre que o processo de **esclarecer o propósito e os princípios da rede** deve ser ativo e interativo.

Os membros da rede permanecem nela em função dos participantes envolvidos e, por isso, é necessário **reuni-los** frequentemente. É verdade que, atualmente, existem muitas plataformas de comunicação, contudo, na visão de Ehrlichman (2021), a melhor forma de reunir as pessoas é através de reuniões, sejam presenciais ou *online*. No eixo 6, são organizadas duas a três reuniões por ano com a intenção de reunir todas as entidades filiadas na rede (Entrevista A), sendo que, na perspectiva das entidades, uma das falhas da rede é a insuficiência do número de reuniões. Para além disso, na perspectiva de uma das organizações entrevistadas, não há grande utilidade em participar nas reuniões, pelo facto de costumarem ser monótonas, pouco dinâmicas e de curta duração (Entrevista D).

A base do trabalho em rede é a qualidade das relações entre os participantes e, por isso, é necessário **cultivar ativamente a confiança** de uns para com os outros (Ehrlichman, 2021). A maioria das entidades entrevistadas disse que, embora tenha estabelecido laços estreitos com alguns dos outros grupos da rede, não mantém ligações com grande parte deles e que as relações criadas se deveriam à empatia individual e não ao trabalho em rede. Por conseguinte, tudo indica que, no eixo 6, há um potencial de desenvolvimento nesta etapa.

A maioria das redes deseja causar um impacto de grande escala, porém, é necessário que não haja precipitação no caminho percorrido para o alcançar. De acordo com o autor Ehrlichman (2021), o melhor é ser prudente e começar por **cultivar uma rede robusta de aprendizagem**, a qual servirá de precursora para a formação de uma rede de ação, uma vez que é através de aprendizagens mútuas que os membros da rede se alinham. Este é o caminho apropriado a seguir, no entanto, parece que o eixo 6 não o tem seguido. Nas entrevistas, houve entidades que reconheceram a falta de aprendizagem mútua no eixo 6, indicando que ela apenas é facultada através do grupo do *WhatsApp* de maneira informal e não planeada (Entrevistas D, E e F). Há o entendimento de que existe um potencial significativo para tornar este tipo de colaboração mais sistemático e frequente.

O ponto 3 e) contempla o esforço existente na rede para desenvolver o interesse em **colaborar na mudança do sistema**, visando um maior impacto da rede. No eixo 6, pretende-se alcançar a mudança na situação dos sem-abrigo. Embora seja clara a vontade da rede em contribuir para a alteração da situação dos sem-abrigo, não há evidências de que ela saiba, objetivamente, se está a mudar o sistema, pois parece não fazer todas as medições necessárias para o efeito, como já referido no ponto 2 b). Um dos principais objetivos da rede é que não haja sobreposições das ações das organizações, mas, como o Dr. Jorge Mayer mencionou na entrevista, elas continuam a existir sendo essa uma das suas maiores preocupações, havendo aqui um potencial de desenvolvimento futuro. É verdade que é feito um mapeamento das ações das organizações, mas é ineficaz porque apenas é atualizado uma vez por ano. Foi vincado, nas entrevistas, pelas entidades e pelo co-coordenador, que houve a tentativa de implementação de um *software* que proporcionasse a visualização, em tempo real, das localizações dos grupos voluntários, o que indicia o reconhecimento de uma oportunidade de melhoria.

O subtema 3 f) é comum ao 2 e), anteriormente explorado, pois têm os dois a ver com a **colaboração dos membros da rede**, pelo que já demonstrei que o eixo 6 parece não cumprir estes requisitos uma vez que as entidades que pertencem à rede colaboraram de forma muito pontual, com iniciativas que geralmente partem delas próprias, e não como resultado de um esforço conjunto da rede.

Seguimos para o quarto assunto, a governação de uma rede, cujas dimensões constam da tabela seguinte.

<b>4. Dimensões da governação</b> (Wegner et al., 2022)
a) Processo de tomada de decisão
b) Formalização
c) Especialização
d) Incentivos
e) Controlo e monitorização

**Tabela 4-** Dimensões da governação

O primeiro requisito para a governação adequada da rede tem a ver com o **processo de tomada de decisão**. De acordo com Wegner et al. (2022), deve ser adotada uma governação democrática, o que aumentará o comprometimento dos membros e reduzirá o risco de problemas como a falta de comunicação e a falta de legitimidade interna. As entidades demonstraram falta de conhecimento sobre todas as decisões que a coordenação da rede tem de tomar no âmbito da mesma, conforme referido no ponto 1 b), o que mostra que não é adotada uma orientação plenamente democrática. Isso é evidenciado pelo facto de a coordenação não ter sido eleita pelas organizações integrantes da rede; tampouco ocorrem eleições regulares, o que não proporciona às entidades a oportunidade de se candidatarem ao cargo (Entrevistas C e D).

A **formalização** é um requisito da governação da rede pois torna-a mais fácil e promove a ação colaborativa. Todos os entrevistados apontaram ausência de regras formais na rede, referindo que, em vez disso, é adotada uma abordagem de confiança no bom senso das entidades.

Os mesmos autores defendem a existência de **equipas e gestores especializados** na rede, contudo, há evidências de que, no eixo 6, não há nenhum voluntário comprometido a tempo inteiro (Entrevistas A e E), o que significa que não preenche este requisito.

As redes dependem ainda de **incentivos** dados aos seus membros para os manter motivados a colaborarem e a investirem os seus recursos na rede. Contudo, como já referi no ponto 2 d), os benefícios coletivos conseguidos, até ao momento, são limitados.

O último requisito para a governação da rede consiste no **controlo e na monitorização** das interações entre os seus membros. Ora, constatei que, no eixo 6, esta prática não é seguida, já que, não há controlo por parte da coordenação, por exemplo, de situações de sobreposição de ações, dado que, por vezes, as entidades implicadas persistem em continuar a atuar na área em que as sobreposições se verificam (Entrevista A).

Concluindo, tendo por base o confronto entre aquilo que foi observado com aquilo que observei e aquilo que são os requisitos de uma governação adequada propostos pelos autores já mencionados, posso referir que, na rede do eixo 6, não há uma clara função de governação.

No que concerne ao quinto e último tema, irei analisar as seguintes dimensões da gestão:

<b>5. Dimensões da gestão</b> (Wegner et al., 2022)
a) Estratégia
b) Estrutura
c) Processos
d) Liderança

**Tabela 5-** Dimensões da gestão

Sendo a rede em análise uma rede de ação, a sua **estratégia** deveria promover a ação colaborativa dos seus membros. Ora, de acordo com as observações já

mencionadas, nos pontos 2 e) e 3 f), existe potencial de melhoria neste aspeto. Segundo os autores Wegner et al. (2022), quanto maior for a rede, maior a necessidade de implementar estratégias que promovam a colaboração para o alcance de resultados, mas não existem evidências de que o eixo 6 adote **estratégias** de orientação que suportem este objetivo.

Em relação à **estrutura** da rede, a observação decorrente das reuniões permitiu-me constatar a existência de duas pessoas na coordenação, de dois voluntários que com ela colaboram, e das entidades, tratando-se assim de uma estrutura simples que é reconhecida por todos os envolvidos. No entanto, é de referir que esta estrutura não consta de nenhum registo escrito.

Verificou-se a existência de **processos** que, todavia, também não estão registados. Um exemplo de processos no eixo 6 é o encaminhamento dos sem-abrigo através das sinalizações. As organizações voluntárias que vão para a rua fazem as sinalizações das pessoas<sup>6</sup> e, depois, essa informação passa para o eixo 1, onde é atribuído a cada sem-abrigo um gestor de caso, que é a pessoa que vai definir o apoio que lhe vai ser dado. Outro exemplo é o mapeamento das rotas, apesar de haver evidências de que não é muito eficaz, pelo facto de ser atualizado apenas uma vez por ano, como já referido. Assim, apesar de haver processos, falta organizá-los, registá-los e, como no caso do mapeamento, desenvolver sistemas de suporte que os tornem eficazes.

Relativamente à **liderança**, as entidades acreditam que as tarefas atribuídas aos coordenadores se concentram principalmente na transmissão de orientações quando elas enfrentam desafios, o que não está de acordo com a literatura, pois segundo Wind et al., (2021), existem quatro funções-chave de liderança de rede: conectar, orientar, catalisar e consultar. As entidades têm a convicção de que a coordenação atua como porta-voz da rede em sede do Núcleo Executivo, o que

---

<sup>6</sup> No site do eixo 6 (Fonte: <https://sites.google.com/view/eixo6-npisa-porto/sinalizar-pessoas-sem-abrigo>)

constitui um comportamento adequado à liderança de uma rede (Cepiku & Mastrodascio, 2021).

Em suma, parece existir potencial de desenvolvimento ao nível do cumprimento das funções de governação e de gestão.

Após este diagnóstico, concluo que, no momento presente, a rede do eixo 6 não aparenta ser eficaz porque o seu funcionamento e formas de atuação não estão de acordo com muitas das orientações veiculadas pela literatura selecionada para esta dissertação, no que diz respeito aos itens considerados essenciais para a constituição e funcionamento de uma rede.

### 3.3 Intervenção na rede

Tendo por base a revisão de literatura subjacente a esta dissertação, sugeri à coordenação trabalhar no propósito e na confiança e, para isso, propus um conjunto de exercícios (elencados, detalhadamente, no Apêndice 4) a serem implementados na reunião que teve lugar no dia 11 de janeiro de 2024. As atividades foram inspiradas principalmente no livro *Impact Networks* do autor David Ehrlichman (2023). Todas elas foram adaptadas à realidade da rede do eixo 6, tendo em conta a curta duração, de apenas uma hora e meia, da reunião e que tinha como principal objetivo a definição do Plano de Ação da rede para 2024 e 2025. As dinâmicas sugeridas consistiam em rever o propósito da rede, perceber onde é que a rede está a falhar, fazer uma pausa a meio da reunião, promover conexões entre os integrantes da rede, entender a história da rede e pensar em conjunto em possíveis cenários de crise.

Destas seis atividades sugeridas, a coordenação da rede aceitou implementar duas delas: rever o propósito da rede e perceber, na visão das entidades, o que estava a falhar ou o que poderia ser melhorado. Para evitar supérfluas perdas de tempo, solicitei a todos, previamente, via *WhatsApp*, que refletissem sobre três questões: “Qual é o propósito da rede?”; “Em que é que a rede está a falhar?”;

“Quais as ações cuja realização deve a rede considerar necessárias e prioritárias em 2024 e 2025?”.

O exercício relacionado com a primeira questão proporcionou uma rica troca de ideias que conduziu à clarificação de que o propósito da rede é a otimização e conhecimento dos recursos, a cooperação, a comunicação, o acompanhamento dos sem-abrigo, a organização/união, a partilha de conhecimentos e de práticas e o apoio em formações.

Com a segunda atividade foi possível identificar as seguintes falhas da rede: pouca assiduidade às reuniões por parte de muitas entidades; pouca partilha de dados; falha na identificação atempada de atividades adequadas a cada situação (por exemplo, a ação destinada à última vaga de frio foi convocada em cima da hora e, por isso, as entidades não conseguiram organizar-se da melhor forma); pouca sensibilidade às particularidades de cada entidade; pouca insistência junto das entidades oficiais; inexistência de seguros para os voluntários; insuficiência do número de reuniões do eixo; falta de articulação com os outros eixos do NPISA Porto; falhas nas sinalizações de sem-abrigo e acompanhamento pouco eficaz; rotas de atuação desatualizadas; número reduzido de formações; falta de trabalho em rede e inexistência de uma tabela com todas as entidades integrantes da rede e respetivas valências.

Destes dois exercícios, resultou alguma partilha por parte das entidades, houve receção positiva das dinâmicas, abertura à discussão de ideias e ao estreitamento de relações. De facto, senti que houve um clima muito mais descontraído comparativamente à reunião anterior. As pessoas interagiram mais, entre as atividades, e até observei troca de contactos entre algumas delas.

Nas entrevistas solicitei às entidades que dessem o seu *feedback* sobre esta reunião, tendo-se manifestado satisfeitas. Mencionaram que o carácter dinâmico da reunião propiciou uma maior interação entre as entidades, resultando num sentimento mais forte de pertença (Entrevistas C, D e F).

# Capítulo 4

## Sugestões de revitalização da rede

Tendo em conta a análise apresentada anteriormente, neste capítulo apresento recomendações à coordenação. A tabela que se segue contém a apreciação dos temas analisados na seção 3.2 face ao recolhido na literatura, discriminando sugestões perante essa qualificação, e incluindo ainda as que foram experimentadas em reunião e relatadas no ponto 3.3. As recomendações estão apresentadas em detalhe no Apêndice 5.

Temas explorados no ponto 3.2 do capítulo 3	Apreciação de cada tema	Recomendações
<b>1. Definição de rede</b>		
a) Três ou mais organizações	✓	
b) Práticas coletivas de tomada de decisão	±	1. Registo das decisões 2. Processo que garante uma boa tomada de decisão
c) Propósito comum	×	3. Dinâmica para clarificar o propósito da rede (experimentada em reunião)
<b>2. Características da rede</b>		
a) Não existência de autoridade hierárquica	✓	
b) Prioridade à missão da rede em detrimento do crescimento organizacional	×	4. Medição de <i>outcomes</i> e indicadores de impacto
c) Manutenção da independência jurídica dos seus membros	✓	
d) Partilha de benefícios e ganhos	±	5. Trabalho mais regular para obter benefícios coletivos
e) Esforço coletivo	±	6. Aumentar o comprometimento coletivo
<b>3. Etapas que conduzem à eficácia de uma rede</b>		
a) Esclarecer o propósito e os princípios da rede	×	3. Dinâmica para clarificar o propósito da rede (experimentada em reunião)
b) Reunir as pessoas	±	7. Melhor funcionamento das reuniões
c) Cultivar a confiança	×	8. Promover conexões entre os integrantes da rede 9. Convívios informais
d) Coordenar ações	×	10. Praticar a reciprocidade entre as entidades
e) Colaborar para a mudança de sistemas	×	4. Medição de <i>outcomes</i> e indicadores de impacto 11. Entender a história da rede 12. Pensar em possíveis cenários de crise 13. Perceber quais as falhas da rede (experimentada em reunião)
f) Construção de uma estrutura colaborativa	×	14. Tabela com todas as entidades integrantes da rede e respetivas valências 15. Dividir as entidades em <i>clusters</i>
<b>4. Dimensões da governação</b>		

a) Processo de tomada de decisão	×	1. Registo das decisões 2. Processo que garante uma boa tomada de decisão
b) Formalização	×	16. Estruturar um sistema de governação administrativa
c) Especialização	×	17. Voluntário a tempo inteiro
d) Incentivos	×	5. Trabalho mais regular para obter benefícios coletivos
e) Controlo e monitorização	×	18. Inquérito rotas 19. Definição de funções e responsabilidades
<b>5. Dimensões da gestão</b>		
a) Estratégia	×	20. Analisar as principais políticas e procedimentos da rede 21. Contactar as entidades regularmente 22. Mapa da rede
b) Estrutura	✓	
c) Processos	±	23. Registo de todos os processos
d) Liderança	±	

**Tabela 6-**Sugestões à coordenação do eixo

## Conclusões

Esta investigação tem como objetivo compreender o que é necessário para que uma rede se torne eficaz, respondendo à questão de investigação: “Como poderá o eixo 6 do NPISA Porto ser uma rede eficaz?”, tendo como base o estudo de caso da rede representada pelo referido eixo que atua no setor do voluntariado dedicado aos sem-abrigo no Porto.

A análise feita à realidade do eixo 6 revelou um conjunto de entraves que comprometem a sua eficácia, tendo em conta o estado da arte sobre o tema e as práticas propostas na literatura consultada. Na verdade, ao examinar o padrão de relações entre as entidades, observei uma densidade limitada e conexões predominantemente fracas. A falta de um propósito claro da rede, a ausência de práticas corretas de tomada de decisão coletiva e a limitada colaboração das entidades são alguns dos aspetos que dificultam a capacidade da rede em operar de forma eficaz. Além disso, há a falta de definição das funções e responsabilidades dos envolvidos, dos processos e regras de funcionamento e de avaliação e monitorização. Apesar destes desafios, é importante salientar que isso não significa que esta rede não possa gerar impacto e valor, mas, se os desafios forem resolvidos de forma adequada, podem transformar-se numa fonte valiosa de energia e aprendizagem, importantes para a evolução da rede.

Sob o cenário de uma limitada eficácia do eixo 6, sugeri um conjunto de dinâmicas na tentativa de a tornar mais eficaz. Estas incluem investir no fortalecimento das relações entre as entidades visando promover a colaboração e a aprendizagem mútuas; medir os *outcomes* e indicadores para entender qual o real impacto que a rede está a ter na situação dos sem-abrigo do Porto; estruturar um sistema de governação adequado; melhorar o funcionamento das reuniões da rede; adotar estratégias de controlo e monitorização.

No entanto, esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. A primeira tem a ver com a curta duração do tempo destinado à realização desta dissertação e com a limitação da intervenção na segunda reunião da rede. Nesta só houve oportunidade de implementar duas das seis dinâmicas propostas, o que não foi suficiente para se fazer a avaliação da evolução da rede através de um segundo mapa. Outra limitação desta pesquisa é que a amostra das entrevistas realizadas é limitada, apesar de terem sido entrevistados atores-chave. A última limitação consiste no facto de esta pesquisa ser baseada apenas num estudo de caso, o que pode limitar a generalização dos resultados para redes em outros contextos.

No que respeita a investigação futura, considero que seriam relevantes pesquisas de estudos de caso de outras redes, de diferentes contextos nacionais, que poderiam providenciar o delineamento de outras estratégias relevantes a adotar nas redes.

# Bibliografia

- Atouba, Y. C., & Shumate, M. D. (2020). Meeting the Challenge of Effectiveness in Nonprofit Partnerships: Examining the Roles of Partner Selection, Trust, and Communication. *Voluntas*, 31(2), 301–315. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00143-2>
- Brydon-Miller, M., Greenwood, D. & Maguire, P. (2003). *Why action research?* *Action Research*, 1(1), 9-28.
- Cepiku, D., & Mastrodascio, M. (2021). Leadership behaviours in local government networks: an empirical replication study. *Public Management Review*, 23(3), 354–375. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1679233>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cristofoli, D., & Markovic, J. (2016). How to make public networks really work: A qualitative comparative analysis. *Public Administration*, 94(1), 89–110. <https://doi.org/10.1111/padm.12192>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2017). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Sage Publishing
- Ehrlichman, D. (2021). *Impact Networks: Create Connection, Spark Collaboration, and Catalyze Systemic Change*. Barret-Koehler Publishers, Inc.
- Farias, R. A. S., & Hoffmann, V. E. (2018). Analysis of scientific production on interorganizational networks study field. *Innovation & Management Review*, 15(1), 92–115. <https://doi.org/10.1108/INMR-02-2018-006>
- Järvensivu, T. (2020). *Managing (in) networks: learning, working and leading together*. Books on Demand

- Järvensivu, T., & Möller, K. (2009). Metatheory of network management: A contingency perspective. *Industrial Marketing Management*, 38(6), 654–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.005>
- Klijn, E. H., van Meerkerk, I., & Edelenbos, J. (2020). How do network characteristics influence network managers' choice of strategies? *Public Money and Management*, 40(2), 149–159. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1665828>
- Maron, A., & Benish, A. (2022). Power and conflict in network governance: exclusive and inclusive forms of network administrative organizations. *Public Management Review*, 24(11), 1758–1778. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1930121>
- Marques, M. M., Melo, G. A. de, Castro Júnior, L. G. de, Castro, C. C. de, & Peixoto, M. G. M. (2023). Estudos Bibliométricos em Redes Organizacionais: Uma Revisão Sistemática. *Revista FSA*, 20(1), 31–46. <https://doi.org/10.12819/2023.20.1.2>
- Mcguire, M., & Agranoff, R. (2011). The limitations of public management networks. *Public Administration*, 89(2), 265–284. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01917.x>
- Möller, K., & Halinen, A. (2017). Managing business and innovation networks—From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 67, 5–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.018>
- Moynihan, D. P., Provan, K. G., & Lemaire, R. H. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review*, 72(5), 638–648. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x>

- Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.). (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*. Sage.
- Roehrich, J. K., Kalra, J., Squire, B., & Davies, A. (2023). Network orchestration in a large inter-organizational project. *Journal of Operations Management*, 69(7), 1078–1099. <https://doi.org/10.1002/joom.1237>
- Smith, J. G. (2020). Theoretical Advances in Our Understanding of Network Effectiveness. *Perspectives on Public Management and Governance*, 3(2), 167–182. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz032>
- Wegner, D., & Verschoore, J. (2022). Network Governance in Action: Functions and Practices to Foster Collaborative Environments. *Administration and Society*, 54(3), 479–499. <https://doi.org/10.1177/00953997211024580>
- Wegner, D., Dias, M. F. P., Azevedo, A. C., & Marconatto, D. A. B. (2022). Configuring the governance and management of strategic networks for higher performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 37(12), 2501–2514. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2021-0336>
- Wei-Skillern, J., & Silver, N. (2013). Four network principles for collaboration success. *Foundation Review*, 5(1). <https://doi.org/10.4087/FOUNDATIONREVIEW-D-12-00018.1>
- Wind, M. E. D., Klaster, E., & Wilderom, C. P. M. (2021). Leading Networks Effectively: Literature Review and Propositions. *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 21–44. <https://doi.org/10.1002/jls.21728>

Winkler, M., Wegner, D., & Macagnan, C. B. (2023). The Maturity of Strategic Networks' Governance: Proposal of an Analysis Model. *Administrative Sciences*, 13(5). <https://doi.org/10.3390/admsci13050134>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th Edition). Sage Publications

## Webgrafia

ENIPSSA (2017-2023). Estratégia Nacional para a Integração de Pessoas em Situação de Sem Abrigo. <https://www.enipssa.pt/enipssa>

ENIPSSA (31 Dezembro, 2022). Inquérito Caracterização das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo. <https://www.enipssa.pt/documents/10180/11876/S%C3%ADntese+de+resultados+2022++Inqu%C3%A9rito+de+caracteriza%C3%A7%C3%A3o+das+pessoas+em+situa%C3%A7%C3%A3o+de+sem-abrigo/0485efbb-0839-46c3-81cc-43e054bc20a0>

Estratégia Municipal para a Integração de Pessoas em Situação de Sem Abrigo (2020/2023). <https://coesaosocial.cmporto.pt/files/uploads/cms/coesaosocial/3/files/1641902855-vV96CF2TkE.pdf>

Good Governance Steering Group (2020). Charity Governance Code. <https://www.charitygovernancecode.org/en>

NCVO (2024). The National Council for Vouluntary Organisations. <https://www.ncvo.org.uk/#/>

Oliveira, D. (2024, Abril 4). *Organizações voluntárias do NPISA Porto*. <https://sites.google.com/view/eixo6-npisa-porto/p%C3%A1gina-inicial>

Portal de notícias do Porto (2023, 16 de março). Pessoas em situação de sem-abrigo: Porto regista diminuição de 11,4%.

<https://www.porto.pt/pt/noticia/pessoas-em-situacao-de-sem-abrigo-porto-regista-diminuicao-de-114>

## Entrevistas

Entrevista A ao Dr. Jorge Mayer, 24 de outubro de 2023, 1 hora e 15 minutos, presencial.

Entrevista B à entidade V, 19 de fevereiro de 2024, 1 hora, *online*

Entrevista C à entidade W, 20 de fevereiro de 2024, 1 hora, *online*

Entrevista D à entidade X, 27 de fevereiro de 2024, 1 hora, *online*

Entrevista E à entidade Y, 27 de fevereiro de 2024, 1 hora, *online*

Entrevista F à entidade Z, 28 de fevereiro de 2024, 1 hora, *online*

# Apêndices

## **Apêndice 1- Caracterização geral da rede**

No enquadramento do apoio às pessoas em risco e/ou em situação de sem-abrigo, foi aprovada, em 2017, a Estratégia Nacional para a Integração das Pessoas em Situação de Sem-Abrigo (ENIPSSA), a nível nacional. Esta estratégia assume como principal objetivo consolidar uma abordagem estratégica e holística de prevenção e intervenção, centrada nas pessoas em situação de sem-abrigo, por forma a que ninguém tenha de permanecer na rua por ausência de alternativas.

A operacionalização das tarefas gerais da ENIPSSA, no concelho do Porto, traduziu-se na criação, em 2009, do Núcleo de Planeamento e Intervenção aos Sem-Abrigo do Porto. O NPISA é um núcleo que tem como propósito elaborar o diagnóstico social, planear a estratégia, definir as respostas sociais e ativar as redes de resposta no âmbito dos sem-abrigo a nível municipal, potenciando o trabalho em rede e gerando complementaridade entre as várias entidades parceiras.

Para atingir este propósito, cabe ao NPISA atribuir a cada indivíduo em situação de sem-abrigo um gestor de caso. Esse profissional é responsável por garantir a definição de um projeto de vida alinhado com as expectativas da pessoa em questão e uma rápida intervenção com vista à sua integração na sociedade, o que implica a existência de uma equipa de rua multidisciplinar com cobertura municipal. Para além disso, existe também um conjunto de respostas destinadas a colmatar as reais necessidades desta população alvo: camas em apartamentos partilhados, Plataforma + Emprego para capacitação e integração no mercado de trabalho, intervenção no âmbito da saúde oral, entre outras.

Este núcleo tem os seguintes eixos de intervenção:

- eixo 1- Acompanhamento Social, coordenado pela Câmara Municipal do Porto;
- eixo 2- Emprego e Formação, coordenado pelo Centro de Emprego e Formação Profissional do Porto (IEFP);
- eixo 3- Habitação, coordenado pela Santa Casa da Misericórdia do Porto;
- eixo 4- Participação e Cidadania, coordenado pelo Núcleo Distrital do Porto da EAPN (Rede Europeia Anti-Pobreza) Portugal;

- eixo 5- Saúde, coordenado pela Administração Regional de Saúde Norte;
- eixo 6- Organizações Voluntárias, coordenado pela UDIPSS Porto (União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social).

O núcleo é composto pela Coordenação, garantida pela Câmara Municipal do Porto; pelo Plenário, que inclui todas as entidades que integram o NPISA; e pelo Núcleo Executivo, formado pela coordenação dos eixos, que se reúne mensalmente para tomar decisões executivas.

O estudo de caso que serviu de base para esta dissertação incidiu sobre o eixo 6 do NPISA. O eixo 6 é uma rede que, atualmente, integra cerca de cinquenta entidades públicas e privadas. Estas entidades são organizações voluntárias inscritas na rede social do Porto e admitidas no NPISA, ou outras organizações voluntárias, não aderentes ao NPISA, mas que se enquadram na missão do eixo. A coordenação deste eixo é da responsabilidade do Padre Rubens Marques e do Dr. Jorge Mayer, em regime de voluntariado.

A formação desta rede aconteceu para evitar as sobreposições que existem nas ações das organizações voluntárias e para que as entidades consigam articular-se de forma eficaz (Entrevista A)

Os voluntários, nas organizações integrantes deste eixo, dedicam-se a tentar tirar as pessoas sem-abrigo da rua. Para isso, procuram estabelecer relações com os sem-abrigo e servem de “ponte” entre os sem-abrigo e os respetivos gestores de caso. Este trabalho está integralmente ligado ao desenvolvido pelos outros eixos do NPISA, principalmente com o eixo 1, onde estão os gestores de caso que determinam o nível de apoio a ser prestado a cada um dos sem-abrigo.

## **Apêndice 2- Produção do mapa da rede**

### **A) Questionário para a produção do mapa da rede**

Realizei um inquérito, composto apenas por uma questão, que consistiu em as entidades avaliarem o grau de ligação que tinham com cada uma das outras entidades integrantes da rede, de acordo com a escala de *Likert*. Nessa escala consideraram-se quatro graus, que passo a descrever: o primeiro, que corresponde ao zero, 0- sem ligação, expressa a ausência de relação; o segundo, que corresponde ao 1- conheço, caracteriza o conhecimento que se detém sobre a outra entidade, embora sem haver comunicação propriamente dita; o terceiro, que corresponde ao 2- relaciono-me, supõe que exista comunicação com a outra entidade; e, por fim, o quarto, que corresponde ao 3- tenho uma relação forte, pressupõe que haja uma comunicação frequente com a outra entidade.

O inquérito foi disponibilizado a todas as entidades integrantes da rede do eixo 6, tendo para isso contado com a ajuda dos seus coordenadores que ficaram encarregues de o partilhar com elas. O inquérito esteve aberto durante 20 dias, e foram obtidas 24 respostas.

**B) Lista de classificação das entidades da rede consoante o número de conexões estabelecidas com as restantes**

Rank	Entidade	Nº de conexões
1	Coração na Rua	40
2	Amor Perfeito	32
3	CASA	32
4	ASA	28
5	Porta Solidária	22
6	Café Convívio	21
7	FASRondas	19
8	Arcanjos Amor ao Próximo	17
9	ADRA	17
10	Capela de Montebelo	16
11	A Beneficência Familiar-ASM	15
12	Colégio Nossa Senhora do Rosário	14
13	Associação Saber Compreender	14
14	G.A.S Porto	13
15	Trata-me por Tu	13
16	Santa Casa Misericórdia do Porto	12
17	Jorge Mayer	11
18	Coração da Cidade	10
19	Sociedade São Vicente de Paulo	10
20	Casa Mãe Clara	8
21	Externato Santa Clara	7
22	STC- Associação Serve City	7
23	JRS Portugal	7

24	Espaço T	7
25	Missionários Combonianos Coração de Jesus	6
26	Franjas Sociais	6
27	Fundação AGEAS	6
28	Anjos Amigos	6
29	Missionários da Consolata	4
30	Ronda dos Sem Abrigo	4
31	Instituto Companheiros de Emaús	4
32	Amigos Improváveis na Rua	4
33	Noites Solidárias	3
34	CASO	3
35	Home to Homeless	3
36	AFUA HML	3
37	Associação TODOS	2
38	Ronda com Vida	2
39	Abraço na Noite	2
40	Caminhos de Amor	2
41	AMA	1
42	Grupos de Amigos "Estamos Aqui"	1
43	Amigos do Bem	1
44	Missão Sem Abrigo	1
45	Ajuda para todos	1
46	Ninguém pode ficar para trás	1
47	Associação Flor de Luz	0
48	Um dia sem abrigo	0
49	Grupo de Amigos Upa	0
50	Unidos Ajudamos	0

**Tabela 7-**Lista de classificação das entidades da rede

## Apêndice 3- Guiões das entrevistas

### A) Co-coordenador

Porto, 24 de outubro de 2023

Previamente, elaborei um guião de entrevista que se dividiu em cinco partes. Na primeira parte, incluí questões de compreensão da história e do propósito da rede. As questões da segunda parte tiveram como intuito entender que tipo de entidades pertenciam à rede e o que tinham em comum. Na terceira parte, abrangí algumas perguntas para perceber qual a perceção do entrevistado relativamente aos problemas que a rede enfrenta e que soluções já tinham sido implementadas para os tentar resolver. A quarta parte englobou questões para entender o sistema de comunicação da rede. Por fim, na última parte, formulei perguntas relacionadas com a colaboração das entidades pertencentes à rede.

- **História da rede**

- 1) Peço que fale um pouco sobre a história da rede. Construa uma linha do tempo com as principais etapas do percurso da rede.
- 2) Qual é o propósito da rede?
- 3) Como é feita a sensibilização das entidades para conseguir este propósito?

- **Organização e estrutura**

- 4) Utilizam critérios para aceitar uma entidade na rede ou aceitam a colaboração de qualquer entidade? Se sim, diga quais são.
- 5) Que tipo de entidades constituem a rede?
- 6) Que características as entidades parceiras têm em comum?
- 7) Considera que a rede tem uma hierarquia flexível? Explique.

- **Identificação e solução de problemas**

- 8) Quais são os desafios/problemas que a rede enfrenta?
- 9) Já tentaram usar estratégias para resolver esses desafios? Se sim, quais?

- **Comunicação entre pares**

- 10) Como é que a comunicação entre as entidades é assegurada?
- 11) Com que frequência fazem reuniões com as entidades que constituem a rede?  
Quantas entidades, em média, costumam participar nessas reuniões?

- 12) Como é que as reuniões com as entidades parceiras são utilizadas em benefício da rede?
- 13) Quais são os mecanismos utilizados para que as entidades participantes percebam a importância da sua intervenção na rede?
- 14) As entidades comunicam entre elas? Ou apenas comunicam através do eixo 6?
- 15) Na sua opinião, o sistema de comunicação da rede está a funcionar bem? Porquê?

- **Colaboração das entidades na rede**

- 16) Como é que as entidades participam/colaboram com a rede?
- 17) Há falhas na comunicação que impeçam o melhoramento dos níveis de colaboração das entidades?
- 18) Há algum tipo de recompensa para as entidades que colaboram mais com a rede?
- 19) Quais são as dificuldades que inibem a participação das entidades no médio e no longo prazo?
- 20) Como evitam as duplicações de ações das organizações voluntárias?
- 21) Quais são, das cerca de quarenta entidades, as que colaboram mais e as que colaboram menos?
- 22) Quais as razões que determinam que haja entidades que colaboram menos e outras mais?

## **B) Organizações**

Apresento o guião usado nas entrevistas realizadas a cinco entidades integrantes da rede. Incluí questões com a intenção de recolher informação sobre as perceções que as organizações têm em relação ao funcionamento desta rede. Estas entrevistas foram vitais porque me permitiram entender ao pormenor o funcionamento da rede e a eficácia da mesma e, ao mesmo tempo, recolher sugestões sobre como é que a rede deveria melhorar na ótica dos que a integram. As questões colocadas foram as seguintes:

- 1) Para si, qual é o propósito desta rede?
- 2) Quais são os benefícios, para a sua organização, de pertencer a esta rede? Esses benefícios são conseguidos de forma coletiva?

- 3) Quem acha que é o responsável por gerir esta rede? Que tarefas acredita que lhe estão atribuídas?
- 4) Quem acha que é responsável pela governação desta rede? Que tarefas acredita que lhe estão atribuídas?
- 5) Considera que a rede pode contribuir para que as organizações aprendam umas com as outras? Já o faz? E, se sim, de que maneira?
- 6) No trabalho em rede, em que projetos as entidades que a integram colaboraram entre si?
- 7) Gostaria de saber o que achou desta segunda reunião da rede em comparação com a primeira que decorreu em outubro. Acha que foi diferente? Gostou? Não gostou?
- 8) Que recomendações daria para o melhor funcionamento das reuniões da rede?
- 9) Quando há reuniões da rede e se tomam decisões, quem as toma? É a coordenação ou tem a perceção de que há aqui uma prática coletiva?
- 10) Há alguma mudança que acha que se poderia implementar na rede?
- 11) Pode partilhar uma experiência positiva que a vossa organização tenha tido com a rede?
- 12) Descreva-me a rede ideal para si e para a sua organização, isto é, uma rede que funcionasse bem e a que gostasse de pertencer.

## Apêndice 4- Sugestões de dinâmicas para uma reunião da rede

Neste apêndice, apresento o conteúdo do *email* enviado à coordenação com sugestões de dinâmicas para a reunião que decorreu em janeiro. Elenco, de seguida, as atividades que propus:

- **Rever o propósito da rede**

O principal objetivo da reunião, delineado pela coordenação da rede, foi definir o Plano de Ação para 2024-2025. Contudo, porque estávamos no início do ano, era um momento em que se devia rever o propósito da rede. Para isso, propus que se fizesse a seguinte questão aos membros da rede presentes: “Qual é o propósito da rede?”.

Devia dar-se oportunidade de resposta a todos os presentes. Para o efeito, poderia recorrer-se à seguinte dinâmica: o primeiro passo era escrever a pergunta no quadro; o segundo era distribuir pelas pessoas canetas e *post-its* onde pudessem escrever a sua resposta; o terceiro seria dar cerca de 5 minutos para todos que todos escrevessem a sua resposta no respetivo papel; o quarto contemplaria a recolha de todos os *post-its*; no quinto, um voluntário leria cada papel em voz alta e outro apontaria cada resposta por baixo da pergunta no quadro para que todos lessem; o último passo constaria de um debate coletivo que conduzisse a uma única resposta para a questão apresentada.

Assim, garantiríamos que os membros da rede ficassem alinhados uns com os outros e que fosse mais fácil traçar um rumo para o trabalho futuro.

- **Perceber onde a rede está a falhar**

Seria importante perceber em conjunto os aspetos em que a rede está a falhar e que a impedem de evoluir mais.

Para isso, a atividade que sugeri consistia em convidar os presentes a partilharem o que, na sua visão, estava a falhar na rede, impedindo-a de cumprir o seu propósito de forma plena. Cada pessoa teria 3 minutos para falar e, durante esse tempo, seria a única a usar da palavra. Antes da sua partilha, era dado um *post-it* a cada pessoa para descrever, em três ou quatro palavras, o que iria partilhar. No momento da partilha, o indivíduo colocaria no quadro o seu *post-it*. Após todas as pessoas terem oportunidade de partilharem os problemas/falhas que acreditavam que a rede tinha, os ouvintes seriam convidados a levantar a mão caso tivessem alguma ideia de como resolver as

falhas apresentadas. O processo continuaria até que todos tivessem oportunidade de expor as suas ideias. Recomendei que esta atividade fosse divulgada antes da reunião, através do grupo do *WhatsApp*, para que as pessoas pudessem pensar antecipadamente no que iriam querer partilhar.

Através desta dinâmica, poderia ser possível identificar quais eram, na perspetiva dos integrantes da rede, as principais falhas e as potenciais estratégias que pudessem ser usadas para as resolver. Para além disso, os indivíduos sentiriam que os seus contributos eram importantes para a rede.

- **Fazer uma pausa**

Sugeri que se oferecesse uma pausa com um tempo razoável, 20 minutos, no mínimo. Nessa pausa deveria ser criado um espaço social (por exemplo, uma mesa com um lanche) que facilitasse o convívio informal dos participantes.

- **Promover conexões entre os integrantes da rede**

Ao trabalhar através de redes, o tempo gasto a cultivar relações de confiança entre os envolvidos é o melhor investimento que se pode fazer pois as redes funcionam com base na partilha de ideias.

A melhor forma de construir confiança é reservar um tempo da reunião para, através de conversas mais profundas, compreender o contexto interno de cada um. Posto isto, sugeri que fosse utilizada a prática usada por Dorothy Stoneman, mas de forma adaptada.

Neste exercício, os participantes seriam convidados a contar uma experiência que tivesse marcado a sua vida, baseada num enquadramento específico que poderia ser adaptado de forma a adequar-se ao contexto da rede. Por exemplo, podia pedir-se às pessoas que partilhassem uma narrativa que ilustrasse, de algum modo, como chegaram ao voluntariado. Cada pessoa teria quatro minutos para contar sua história. Depois, o processo continuaria até toda a gente ter tido oportunidade de partilhar a sua história.

- **Entender a história da rede**

Compreender o passado da rede pode ajudar a compreender o presente e a identificar onde se pode intervir para proceder mudanças. O estabelecimento de uma cronologia histórica dá-nos a oportunidade de refletir sobre os acontecimentos relacionados com o

propósito da rede que influenciaram o sistema atual. O objetivo seria refletir como esses eventos afetavam o presente e identificar o que significariam para o futuro da rede.

A dinâmica que sugeri consistia em refletir em conjunto sobre as seguintes questões: “Quais os eventos significativos relacionados com o nosso propósito que afetam o sistema atual?” e “O que existe nestes acontecimentos que precisamos de considerar enquanto trabalhamos para avançar com o nosso propósito?”.

O primeiro passo seria desenhar uma linha horizontal, no meio do quadro, que representaria a linha do tempo. À medida que fossem surgindo eventos, escrever-se-iam num *post-it* e seriam colocados na linha do tempo de acordo com a sua cronologia. Para criar a linha do tempo seriam despendidos 15 minutos.

Após 15 minutos, far-se-ia uma reflexão conjunta sobre as seguintes questões: “Quais os eventos que se destacam?” e “Que implicações esses eventos tiveram no avanço do nosso trabalho?”. Esta reflexão teria uma duração de 20 minutos.

- **Pensar em conjunto em possíveis cenários de crise**

Todas as redes podem deparar-se com situações caóticas que não podem ser previstas nem controladas com precisão. No entanto, é possível e aconselhável as redes prepararem-se de forma antecipada para, caso seja necessário, serem capazes de dar uma resposta de emergência. Uma resposta de emergência implica conseguir coordenar rapidamente as ações e distribuir recursos onde são mais necessários nesses cenários. No caso da rede do eixo 6, um exemplo de uma situação caótica poderá ser quando surge uma vaga de frio, onde são precisos mais recursos, rapidez e a coordenação solicitasse aos participantes a identificação, em pequenos grupos (3 ou 4 pessoas), de diferentes tendências ou forças que poderiam afetar o futuro da rede. Uma questão de enquadramento a considerar seria: “Que tendências ou forças, internas ou externas, podem ter uma influência significativa no nosso futuro?”. Além disso, cada grupo também deveria refletir sobre as seguintes perguntas: “Que desafios ou ameaças podemos enfrentar neste cenário?” e “Como podemos responder a este cenário?”. Os grupos teriam cerca de 15 minutos para pensar. Depois, um membro de cada grupo partilharia com os restantes as conclusões a que o seu grupo tinha chegado.

O objetivo deste exercício não seria prever o futuro, mas prepará-lo, fosse ele qual fosse.

Todas as dinâmicas que acabei de referir foram inspiradas no livro *Impact Networks* do autor David Ehrlichman, 2023. No entanto, procurei adaptar cada uma delas à realidade da rede do eixo 6. Para além disso, tive em conta que a reunião teria uma duração de uma hora e meia. O material necessário para as realizar foi o seguinte: canetas, *post-its*, giz/caneta para quadro e uma ampulheta ou cronómetro do telemóvel/relógio como instrumento para marcar os tempos. De seguida, apresento em tabela o programa das atividades com os tempos parciais e totais para cada uma delas:

Atividade	Tempo para cada passo da atividade	Tempo total
Rever o propósito da rede	5 min- escrever pergunta no quadro e distribuir material 5 min- pensar na resposta 10 min- recolher <i>post-its</i> , ler em voz alta e apontar respostas 10 min- debate coletivo	30 min
Perceber onde a rede está a falhar	5 min- explicar atividade e distribuir material 3 min- cada pessoa partilha uma falha da rede 20 min- expor ideias	Depende do número de pessoas que queiram participar Pressupondo que participarão 15 pessoas: 1 hora
Fazer uma pausa		20 min
Promover conexões entre os integrantes da rede	2 min- explicar atividade 3 min- cada pessoa partilha a sua história	Depende do número de pessoas que queiram participar Pressupondo que participarão 15 pessoas: 45 min
Entender a história da rede	5 min- explicar atividade e desenhar no quadro a linha do tempo 15 min- pensar e apontar cronologicamente os eventos 20 min- reflexão conjunta	40 min
Possíveis cenários de crise	7 min- explicar atividade e distribuição das pessoas em grupos 15 min- para cada grupo pensar 5 min- cada grupo apresenta o que pensou	Depende do número de pessoas que estiverem presentes na reunião. Pressupondo que estarão presentes 20 pessoas e que sejam distribuídas em 5 grupos: 50 min

**Tabela 8-** Programa das atividades sugeridas

## Apêndice 5- Sugestões de melhoria para o eixo 6

Temas explorados no ponto 3.2 do capítulo 3	Apreciação de cada tema	Recomendações
<b>1. Definição de rede</b>		
a) Três ou mais organizações	✓	
b) Práticas coletivas de tomada de decisão	±	1. Registo das decisões 2. Processo que garante uma boa tomada de decisão
c) Propósito comum	×	3. Dinâmica para clarificar o propósito da rede (experimentada em reunião)
<b>2. Características da rede</b>		
a) Não existência de autoridade hierárquica	✓	
b) Prioridade à missão da rede em detrimento do crescimento organizacional	×	4. Medição de <i>outcomes</i> e indicadores de impacto
c) Manutenção da independência jurídica dos seus membros	✓	
d) Partilha de benefícios e ganhos	±	5. Trabalho mais regular para obter benefícios coletivos
e) Esforço coletivo	±	6. Aumentar o comprometimento coletivo
<b>3. Etapas que conduzem à eficácia de uma rede</b>		
a) Esclarecer o propósito e os princípios da rede	×	3. Dinâmica para clarificar o propósito da rede (experimentada em reunião)
b) Reunir as pessoas	±	7. Melhor funcionamento das reuniões
c) Cultivar a confiança	×	8. Promover conexões entre os integrantes da rede 9. Convívios informais
d) Coordenar ações	×	10. Praticar a reciprocidade entre as entidades
e) Colaborar para a mudança de sistemas	×	4. Medição de <i>outcomes</i> e indicadores de impacto 11. Entender a história da rede 12. Pensar em possíveis cenários de crise 13. Perceber quais as falhas da rede (experimentada em reunião)
f) Construção de uma estrutura colaborativa	×	14. Tabela com todas as entidades integrantes da rede e respetivas valências 15. Dividir as entidades em <i>clusters</i>
<b>4. Dimensões da governação</b>		
a) Processo de tomada de decisão	×	1. Registo das decisões 2. Processo que garante uma boa tomada de decisão
b) Formalização	×	16. Estruturar um sistema de governação administrativa
c) Especialização	×	17. Voluntário a tempo inteiro
d) Incentivos	×	5. Trabalho mais regular para obter benefícios coletivos
e) Controlo e monitorização	×	18. Inquérito rotas 19. Definição de funções e responsabilidades
<b>5. Dimensões da gestão</b>		
a) Estratégia	×	20. Analisar as principais políticas e procedimentos da rede 21. Contactar as entidades regularmente 22. Mapa da rede
b) Estrutura	✓	
c) Processos	±	23. Registo de todos os processos
d) Liderança	±	

Tabela 6- Sugestões à coordenação do eixo 6

1. Dada a falta de conhecimento das entidades sobre se todas as **decisões** no âmbito do eixo 6 são debatidas devidamente nas reuniões, a primeira recomendação é que sejam todas **registadas** numa ata de reunião, a ser distribuída por todos os envolvidos na rede.
2. De forma a garantir uma boa tomada de decisão é preciso estabelecer o **processo adequado**. Esse processo deve englobar três fases: o contexto, o esclarecimento e o pedido de consentimento. A primeira fase consiste em a coordenação enquadrar a decisão a ser tomada e em certificar-se de que todos têm as informações suficientes sobre ela. Depois, é necessário permitir que os participantes façam perguntas, esclareçam dúvidas e exponham os seus pontos de vista. Nesta segunda fase consegue-se perceber se há um desacordo ou um acordo e, caso não seja possível chegar a um consenso, o conselho é resolver o assunto por meio de votação, lembrando que devem sempre procurar superar as diferenças de opinião (Ehrlichman, 2023; NCVO, 2023).
3. Na reunião de dia 11 de janeiro de 2024, realizei uma dinâmica com a finalidade de **clarificar o propósito da rede** e recomendei que este tipo de atividade continue a ser desenvolvida de tempos em tempos.
4. Para o eixo 6 saber se está ou não a cumprir a sua missão, seria fundamental fazer a **medição de indicadores** específicos, não só ao nível dos *outputs*, mas, sobretudo, ao nível dos *outcomes* (medição da transformação da vida dos sem--abrigo atuais do Porto) ou **do impacto** (medição da transformação do fenómeno dos sem-abrigo no Porto e da qualidade de vida na cidade).
5. Percebi também, na análise feita no capítulo anterior, que os esforços feitos em ordem à obtenção de benefícios têm sido insuficientes, por isso é crucial que a coordenação promova um **trabalho mais regular** e rigoroso para garantir que a **lista de benefícios vá crescendo**, pois deve ser criada uma situação em que os membros se sintam interessados em investir os seus recursos (Klijn et al.,2020). Além disso, os benefícios conseguidos devem ser publicados no site do eixo 6.
6. É verdade que o eixo 6 agrega um número significativo de entidades parceiras, contudo, é preciso dar importância ao facto de que o grau de envolvimento e compromisso de muitas delas com os objetivos da rede é limitado, como já referido

no ponto 3.2 do capítulo anterior. Com um **maior comprometimento coletivo**, seria possível observar uma convergência de esforços, através da qual todas as entidades estariam alinhadas na procura do avanço e mudança desejados. Assim, para aumentar o comprometimento coletivo, sugiro que se façam **acordos formais** com as entidades, tornando-os públicos, por exemplo, no site do eixo 6, pois isso contribuirá para comprometer as pessoas com a rede. Seria importante que esses acordos incluíssem aspectos práticos relativos às formas de cooperação, realçando aquilo que pode ser alcançado em conjunto (Jarvensivu T., 2020).

7. As recomendações para o **melhor funcionamento das reuniões** da rede e para o incremento da participação das entidades são as seguintes:

- horários alternativos (Entrevista E);
- alterar o local atual das reuniões (Entrevistas B e C);
- aumentar a periodicidade dos encontros da rede para um a cada dois meses (Entrevistas B a F);
- incluir uma pausa a meio das reuniões (Entrevista B);
- explorar a viabilidade de encontros *online* para as reuniões cujo objetivo é tratar de questões mais informativas (Entrevistas C a F);
- adotar dinâmicas durante as sessões de forma a torná-las mais apelativas (Entrevistas C e F);
- conduzir reuniões setoriais para além das gerais com todas as entidades (Entrevistas C e F);
- fazer a apresentação de novas entidades que estejam presentes em reunião (Entrevistas C e E);
- fazer o convite para as reuniões de maneira mais personalizada (Entrevista C);
- recolher depoimentos daqueles que participaram nas reuniões e partilhá-los com as demais (Entrevista C);
- formar grupos mistos no início das reuniões de forma a evitar a tendência de participação individualizada das entidades (Entrevista E);
- promover reuniões específicas destinadas ao debate e apresentação de casos concretos e informar previamente as entidades sobre a agenda dessas reuniões (Entrevista F);

- evitar constantes interrupções no decorrer da reunião, informando, no início desta, que todos os presentes terão um momento em que poderão falar e exprimir a sua opinião;
  - dar especial atenção à estruturação das reuniões, uma vez que o eixo 6 é constituído por pessoas muito diferentes (motivações e formação distintas), é muito fácil a reunião fugir da mão de quem a coordena;
  - procurar estabelecer um equilíbrio entre a abertura à livre intervenção das diversas entidades e a capacidade de cortar a palavra quando necessário para que a reunião flua de forma profícua (Lingens & Huber, 2023).
8. A dinâmica que sugeri para **promover conexões entre os integrantes da rede** (Apêndice 4) ajudaria a cultivar a confiança entre os membros da rede.
  9. Com o mesmo propósito, aconselho ainda a que sejam organizados **convívios informais** com atividades como jogos e debates para a troca de ideias, para as entidades fortalecerem as relações entre elas (Entrevista D).
  10. Um dos grandes desafios que a rede enfrenta, está relacionado com a mentalidade de alguns grupos, que se recusam a partilhar dados e a fornecer informações sobre as suas paragens nas ruas, manifestando preferência em auxiliar certos indivíduos sem-teto de maneira independente da rede. Com o propósito de mudar este tipo de mentalidade recomendo que se ponha em prática a **reciprocidade entre as entidades**, pois, ao fazê-lo, as entidades percebem que as suas ações acabarão por ser retribuídas, de uma forma ou de outra, por outros membros da rede. Uma atividade que ajuda a criar uma cultura de reciprocidade generalizada consiste em convidar os presentes na reunião da rede, um por um, a partilharem brevemente aspetos relativamente aos quais precisem de ajuda ou a sugerir em possíveis colaborações que gostariam de explorar com outras entidades. Este exercício proporciona frequentemente benefícios diretos tangíveis que os membros recebem da sua participação e demonstra o valor que a rede pode proporcionar para o avanço do trabalho que já desenvolvem (Ehrlichman, 2021).
  - 11., 12. e 13. As atividades que consistem em **entender a história da rede, pensar em possíveis cenários de crise e perceber em conjunto quais as falhas do eixo 6** (esta última experimentada em reunião) já sugeridas anteriormente devem ser

implementadas na rede (Apêndice 4), pois são essenciais para ser possível uma mudança.

14. Nesta rede, há um grande potencial para as entidades aprenderem muito umas com as outras, mas, para que se consiga entender o que cada uma delas pode ensinar às outras e as potenciais colaborações entre elas, é necessário haver conhecimento das valências de cada uma delas. Para isso, recomendo que seja elaborada uma **tabela com todas as entidades integrantes da rede e respetivas valências**.
15. Como a rede tem um número elevado de organizações com trabalhos diferentes, seria um bom critério **dividi-las em clusters** de acordo com as suas áreas de atuação o que potencializaria a aprendizagem e a colaboração, promovendo laços mais fortes entre as organizações semelhantes. Ao mesmo tempo, seria necessário garantir laços entre os diversos *clusters* entretanto criados, ainda que tais laços possam ser mais fracos. A divisão das entidades em *clusters* deve ser decidida em reunião pelas entidades e pela coordenação.
16. Embora os membros da rede sejam representados pela coordenação, é essencial **estruturar um sistema de governação** para garantir que os objetivos da rede são cumpridos (Winkler et al., 2023). A rede em análise é constituída por cerca de 50 organizações, o que supera em muito o indicativo de vinte organizações, indicado como referencial para um outro tipo de governação que não do tipo “partilhada” (Moynihan et al., 2012). Deverá ser adotada uma **governação administrativa**, na qual a rede é governada por um indivíduo ou uma organização, exteriores à rede, escolhidos através de eleições pelos próprios membros ((Provan & Kenis, 2008).
17. Os membros da coordenação da rede são voluntários, não havendo atualmente ninguém dedicado integralmente ao eixo 6, o que compromete a sua evolução. Portanto, sugiro que seja avaliado a possibilidade de contratarem alguém a tempo inteiro.
18. De forma a evitar sobreposição de ações, julgo poder aconselhar que seja enviado, semanalmente ou mensalmente, a todas as entidades, um **inquérito** cujo preenchimento facultaria o conhecimento das rotas semanais de cada uma delas. Seria vantajoso considerar a utilização de um *software*, como o Google Maps Platform ou o

Leaflet, para visualizar um mapa da cidade do Porto, com todas as rotas das organizações representadas, com base nos dados obtidos do inquérito.

19. Seria igualmente importante **definir as funções e responsabilidades** de cada um dos envolvidos na rede e que as mesmas estivessem registadas num documento de acesso a todos.
20. A coordenação deve **analisar regularmente as principais políticas e procedimentos da rede** para garantir que são adequados para a concretização dos seus objetivos. Isto inclui políticas e procedimentos que contemplam estratégias, funções e responsabilidades dos envolvidos, finanças (incluindo reservas), padrões de serviço ou qualidade, bem como áreas-chave de atividade, como angariação de fundos e proteção de dados (Good Governance Steering Group, 2020).
21. Os coordenadores da rede devem **contactar as entidades regularmente**, para que estas sintam que pertencem à rede e que fazem falta porque, caso contrário, a probabilidade de a abandonarem ou de deixarem de colaborar de forma empenhada é muita. Isto também servirá como estratégia para perceber o nível de envolvimento de cada organização e o que a coordenação poderá fazer para o aumentar. Uma estratégia útil para que esta sugestão seja de implementação mais fácil é dividir a lista de participantes por várias pessoas. Isso garante que cada participante tenha uma pessoa designada com quem possa entrar em contacto mais facilmente, a qualquer momento, caso tenha dúvidas ou preocupações. Recomendo comecem por contactar as entidades que não têm qualquer ligação com as restantes, identificadas no subtema 3.2 do capítulo 3, de forma a compreender o que as leva a se manterem afastadas da rede pois isso permitirá, à coordenação, adotar abordagens mais adequadas.
22. Considero que seria de grande utilidade a **elaboração de um segundo mapa da rede** caso a coordenação decidisse implementar estas recomendações. Esse mapa permitiria avaliar o grau de evolução das relações das entidades dentro da rede. Esta medida devia ser levada a efeito seis meses após a implementação, no eixo 6, das recomendações que acabo de propor neste capítulo.
23. O facto de o eixo 6 ter uma estrutura simples faz com que seja expectável bastante informalidade nos processos, nomeadamente ao nível da monitorização e avaliação

e, daí, decorre que muitos **processos** não estejam **registados**. Contudo, é esperado que alguns deles, pelo menos, estejam bem definidos para, por exemplo, serem evitadas sobreposições que, no momento, passam despercebidas.