

W DM
SILV/TA

Ψ INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA Ψ

Mestrado em Psicologia Comunitária

2009

Tiago Miguel de Seixas Fonseca da Silva

Número: 14612

Parcerias Comunitárias, em busca da eficácia:
Uma revisão de literatura

Orientador: Professor Dr. José Ornelas

Seminário de Dissertação Orientado por: Professor Dr. José Ornelas



ISPA Instituto Superior de Psicologia Aplicada
Centro de Documentação

Registrado: 18347
Data: 22/06/09

Tel.: 21 881 17 50 • biblioteca@ispa.pt

Agradecimentos

Gostaria de expressar o meu agradecimento ao Professor Ornelas por ter apoiado, aliciado e transmitido, a paixão pelas ideias inovadoras da Psicologia Comunitária e do Desenvolvimento Comunitário.

À Dra. Maria João Vargas Moniz por ter acreditado em mim e por me ter feito acreditar que as dificuldades de trabalhar em algo diferente novo e inovador, são superadas pelos resultados de mudar e transformar positivamente pessoas e comunidades.

Aos meus colegas, pelos dois anos que passámos juntos, pelas discussões e apoio ao longo deste tempo.

Às pessoas referidas ao longo deste trabalho, pela paixão e trabalho árduo que me permitiram hoje perceber e inovar a Psicologia Comunitária.

Aos meus avós, que deixaram muitas saudades e a quem lhes dedico este trabalho

Aos meus pais e irmã por serem quem são, especialmente a minha mãe que sempre me apoiou mesmo na decisões mais improváveis.

À Mónica por todos estes importantes anos que estivemos juntos.

Resumo

O presente trabalho de investigação é uma revisão de literatura e um *stat-of-the-art* das parcerias comunitárias. Teve como objectivo a demonstração das fundamentações teóricas assentes na construção implementação e manutenção das parcerias comunitárias e a procurados processos teóricos que melhor explicam e permitem avaliar a sua eficácia.

Tentámos construir uma linha teórica que pudesse explicar a importância das parcerias comunitárias como veículo privilegiado de mudança de sistemas e de capacitação comunitária, através de um contínuo teórico assente nas ideias inovadoras da psicologia comunitária e nas melhores práticas do desenvolvimento comunitário.

Pretendeu-se a partir daqui explicar alguns constructos teóricos existentes fazendo a ponte para os factores que melhor evidenciam a eficácia das parcerias.

Concluimos então através da nossa análise que embora exista ainda uma pequena evidência sobre os factores que influenciam positivamente a eficácia das parcerias comunitárias, o caminho terá que passar por encontrar novas formas de avaliação, pois as formas convencionais poderão discriminar ferramentas e desfocar os resultados. Contudo, os resultados demonstram também que apesar do desafio associado às questões metodológicas existe alguma evidência de que as parcerias promovem mudanças efectivas.

Palavras-Chave: Parcerias Comunitárias, Avaliação, Eficácia, Funcionamento Interno

Abstract

This current study consists in a revision of literature of the state-of-art of community partnerships. Its goal is centered on organizing the theoretical foundations regarding the construction, implementation and maintenance of community partnerships on which we can find its base of support.

As such, we tried to develop a line of theory that was able to explain the importance of community partnerships as a privileged vehicle for systems change as well as community capacity.

Starting from this base, we intend to explain some existing theoretical constructs by bridging the factors that best enhance the efficacy of partnerships.

Although there is a small evidence about the factors that positively influence the efficacy of community partnerships, we conclude that through our analysis the path has to discover new evaluation practices due to the fact that conventional ways may discriminate the tools which won't provide clarity to results. However, the results also demonstrate that although the challenge associated with methodology questions, some evidence that partnerships promote effective changes do exist.

Keywords: Community partnerships, Evaluation, Efficacy, Internal functioning

Índice

1. Introdução	1
2. Contextualização teórica.....	3
2.1. <i>As respostas comunitárias e a proliferação de parcerias.....</i>	3
2.2. <i>Parcerias comunitárias: princípios e definições</i>	7
2.3. <i>Parcerias Comunitárias: Conflito e Paradoxo.....</i>	9
2.4. <i>Empowerment e Capacitação Comunitária.....</i>	13
2.5. <i>A abordagem ecológica das parcerias comunitárias</i>	15
2.6. <i>Sinergia: uma vantagem única do trabalho em parceria.....</i>	17
2.7. <i>Avaliação de Parcerias Comunitárias: Desafios, abordagens e Métodos.</i>	20
2.8. <i>Benefícios e Custos do trabalho em parceria</i>	24
2.9. <i>Liderança e visão</i>	26
3. Metodologia.....	31
3.1. <i>Objectivos do Estudo</i>	31
3.2. <i>Delineamento</i>	32
3.3. <i>Procedimento</i>	33
4. Resultados	34
4.1. <i>Teorias do funcionamento de parcerias comunitárias como ferramentas de avaliação de parcerias.....</i>	34
4.2. <i>Modelo de Governança da Saúde Comunitária.....</i>	35
4.3. <i>Teoria de Acção das Parcerias Comunitárias</i>	36
4.4. <i>Revisão e Estudos Experimentais:</i>	39
4.5. <i>Evidência dos efeitos das parcerias ao nível de mudanças comportamentais</i>	39
4.6. <i>Evidência dos efeitos das parcerias ao nível de mudanças dos sistemas.....</i>	40
4.7. <i>Indicadores da eficácia das parcerias.....</i>	41
4.8. <i>Que Factores poderão afectar a capacidade de uma parceria de provocar mudança na comunidade e nos seus sistemas?</i>	45
5. Discussão dos resultados	48
6. Conclusões	54
Referencias Bibliográficas	58

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo teórico de trabalho em parceria (Kumpfer, 1993)	30
Figura 2 - Modelo de Governança da Saúde Comunitária (Lasker & Weiss, 2003)	36
Figura 3 - Teoria de Acção das Parcerias Comunitárias (Butterfoss & Kegler 2002)	37

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Categorização factores de construção da parcerias positivamente associados com a sua eficácia (Desenvolvida com base nos trabalhos de Zacoks, 2006)	43
Tabela 2- Factores de construção da parcerias positivamente associados com a sua eficácia (Desenvolvida com base nos trabalhos de Zacoks, 2006)	43
Tabela 3 - Factores de construção da parcerias positivamente associados com a sua eficácia (Desenvolvida com base nos trabalhos de Zacoks, 2006)	44
Tabela 4 - Factores de construção da parcerias positivamente associados com a sua eficácia (Desenvolvida com base nos trabalhos de Zacoks, 2006)	44
Tabela 5 - Factores de construção da parcerias positivamente associados com a sua eficácia (Desenvolvida com base nos trabalhos de Zacoks, 2006) (Continuação)	45

1. Introdução

As Parcerias Comunitárias têm sido usadas, nas últimas décadas como forma de abordar os problemas comunitários. Com aumento do reconhecimento, da necessidade deste tipo de colaborações e da sua associação com a promoção da saúde ao nível comunidades, tem vindo a crescer a preocupação da preocupação com a sua eficácia.

Esta preocupação deve-se em grande medida à necessidade de perceber se os resultados esperados estão ou não a ser alcançados e quais os factores que poderão criar entropia na obtenção dos objectivos e metas propostas.

Embora o trabalho em parceria ou o termo mais usado em Inglês, *coalition*, não seja recente, a ideia de utilizar as parcerias para melhorar a condição humana e para resolver problemas sociais é relativamente nova. Existindo ainda falta de evidência empírica que nos permita explicar se as mudanças ocorridas tiveram influência directa ou indirecta do trabalho da parceria comunitária

Hoje em dia, as agências financiadoras de projectos que incluem parcerias comunitárias, requerem avaliações formais do trabalho produzido, no sentido de decidirem sobre a continuidade do seu financiamento. As avaliações devem fornecer informação sobre o estabelecimento e desenvolvimento da parceria, sobre a sua dinâmica interna e externa e sobre a sua eficácia relacionada com os seus objectivos.

Porque as parcerias comunitárias são uma estrutura complexa, a sua eficácia e sucesso, são difíceis de prever e mensurar. Muitos investigadores iniciaram estudos no sentido de explicarem os factores associados com a eficácia e sucesso de parcerias comunitárias. Outros Investigadores desenvolveram vários modelos teóricos focalizados na descrição dos componentes dos parceiros que pudessem prever e mensurar a sua eficácia.

O objectivo deste estudo prende-se com a realização de um "state-of-art" das parcerias comunitárias. Pretendeu-se realizar uma revisão de estudos empíricos, na tentativa de perceber quais os factores que explicam a eficácia de uma parceria e como poderão ser mensuráveis.

Apresentamos também neste trabalho um resumo de alguns modelos teóricos possíveis das parcerias comunitárias, baseados em estudos e experiência dos próprios autores. Foram analisados estudos que empiricamente examinaram as relações entre os factores de construção das parcerias e os indicadores da sua eficácia.

Que evidência empírica guia os técnicos para a construção de parcerias comunitárias eficazes?

Os estudos realizados por investigadores sociais, são relevantes para identificar as características das parcerias eficazes. Assim, aspectos como a composição do grupo, a sua estrutura, a diversidade dos membros, os seus papéis as normas, a coesão, a cultura, a manutenção dos conflitos, os processos de tomada de decisão e a liderança, foram elementos identificados como aspectos relacionados com a performance dos grupos, isto é, indicadores de eficácia.

Encontrámos no nosso estudo, dois tipos de investigações importantes para explicar a eficácia e a sua relação com os factores de construção de uma parceria: por um lado identificámos estudos experimentais, que testaram onde é que as parcerias afectam a mudança comunitária; e por outro lado estudos de caso, explicando a construção de parcerias comunitárias eficazes.

Esta revisão empírica, aliada aos modelos construídos por Butterfoss (2007) e Lasker & Weiss (2001) poderá trazer novas ideias sobre a construção implementação e institucionalização das parcerias comunitárias de forma mais eficaz.

2. Contextualização teórica

2.1. As respostas comunitárias e a proliferação de parcerias

O conceito de construção de parcerias comunitárias é relativamente novo, principalmente quando conduzido como estratégia de melhoramento do bem estar das comunidades e consequentemente dos indivíduos. A sua existência advém, em grande medida, através do desenvolvimento associativo dentro das comunidades e do estabelecimento de redes entre as varias respostas existentes, através de um trabalho colaborativo, tendo em vista a criação de uma sinergia assente na ideia de que o grupo obterá respostas mais eficazes para os problemas das comunidades.

Quando abordamos as parcerias comunitárias como estratégias de intervenção e de mudança torna-se pertinente entender as motivações que levam à concepção das mesmas, bem como os factores que potenciam a capacitação deste género de iniciativa colaborativa. Através desta ideia procurámos relacionar as etapas da iniciação da organização do trabalho em rede e o início de um processo que aspira à manutenção e sustentabilidade deste tipo de iniciativas colaborativas.

A parcerias comunitárias, sendo grupos de raiz comunitária procuram assim, o melhoramento do bem-estar das comunidades, através da mobilização de um grupo de cidadãos interessados numa mudança especifica num determinado ponto geográfico, como sejam bairros ou cidades, ou mesmo direccionado para uma resposta geograficamente mais abrangente.

As organizações de raiz comunitária existem, então, para responder a variadas problemáticas, e incluem estruturas como associações de vizinhança, de inquilinos ou comerciantes, grupos de igreja, clubes de bairro, clubes de jovens, conselhos de cidadãos ou grupos de ajuda mútua, ou seja, espaços de contacto interpessoal que têm por objectivo aumentar o grau de satisfação, responsabilidade e de conhecimento entre os participantes (Ornelas, 1997).

Este processo colaborativo, iniciado por diferentes entidades, surge então como uma tentativa de dar resposta aos problemas inerentes à própria comunidade ou fora dela, e como necessidade de reforçar o trabalho articulado destas organizações e do envolvimento comunitário, (Wolff, 2001).

Neste contexto, percebemos que a relevância do envolvimento de associações em parcerias comunitárias recai na sua natureza associativista (Kaye, 2001) e na promoção de um sentimento de pertença à comunidade, permitindo a aproximação das respostas às reais necessidades percebidas pelos cidadãos e no desenvolvimento de uma nova organização comunitária capaz de estimular a participação e liderança por parte de todos os membros da comunidade.

Assim, o envolvimento das entidades no diagnóstico de necessidades, nas estratégias e planeamento de actividades, e a acessibilidade a ferramentas e recursos, estratégias inerentes ao trabalho colaborativo das parcerias comunitárias, como veremos mais à frente, que permitam o envolvimento na implementação de programas são alguns pressupostos que asseguram o interesse das organizações em participar em estratégias que promovam o desenvolvimento integrado das suas comunidades.

De facto, todas as iniciativas deste género, deverão implicar uma colaboração inter-organizacional, construindo um trabalho articulado entre organismos, conduzindo a um poder colectivo e ao aumento de recursos (através da sinergia por ela criada) e de uma noção de esperança (Chavis, 2006).

As parcerias comunitárias são assim, estratégias atractivas com vista à mudança comportamental da(s) comunidade(s), derivado, em grande medida, da sua abordagem holística na resposta aos problemas comunitários e à utilização mais eficaz e racional dos recursos existentes (Roussos & Fawcett, 2000).

De facto, se o objectivo é a afectação de sistemas que permitam mudanças mais abrangente e duradoira dos contextos, faz todo o sentido envolver as diferentes partes do tecido comunitário e um maior número de sectores nesse mesmo processo. O espaço comunitário só se torna funcional quando existe diversidade, pois aí significa que há espaço e tempo para a diferença, para a reflexão, participação, envolvimento e uma integração mais abrangente.

Esta noção de diversidade, é em grande medida, responsável pelo aumento do compromisso entre as várias organizações comunitárias existentes, que apesar das suas diferenças, estruturais ou “culturais”, poderão encarar o trabalho resultante dessa parceria, como algo inerente a si próprio, celebrando os sucessos e partilhando os insucessos colectivamente.

A importância da integração dessa diversidade no processo colaborativo assenta, então, no desenvolvimento de um sentimento de pertença à comunidade e parceria. O ambiente de receptividade às diferentes partes envolvidas poderá conduzir à discussão de problemas de uma forma inclusiva e partilhada, permitindo um enfoque não nas diferenças mas sim em interesses comuns e na partilha de uma visão e missão comum. Construindo um novo paradigma, que permite o reconhecimento dos pontos comuns existentes entre os indivíduos e organizações envolvidas, permitindo o fortalecimento de uma identidade mais forte e de uma consequente capacitação comunitária (Community ToolBox, 2008).

A diversidade assume-se, assim, como uma ferramenta estratégica e um investimento para a eficácia no planeamento das estratégias colaborativas. É o próprio plano de intervenção de uma parceria que define a diversidade de parceiros a integrar no trabalho em rede. As diferenças dos membros pode enriquecer ou impedir o bom funcionamento da parceria. Contudo a construção de coligações com diversidade de membros desafia o grupo no sentido de lidar com as diferenças e de as usar como vantagens para o trabalho comum, envolvendo: a) a articulação de uma visão; b) a construção de uma estratégia comum e o desenvolvimento de pertença; c) a definição de regras e a manutenção de uma boa atmosfera; d) o estabelecimento de procedimentos que reforcem a equidade; e) a criação de novos modos de comunicação; f) a criação de oportunidades de liderança para todos; g) e o compromisso em actividades culturalmente sensíveis ou que combatam directamente a opressão (Roussos & Fawcett, 2000).

Assim, podemos perceber que as parcerias comunitárias são uma estratégia fundamental para a inclusão, pois através da persecução de respostas comunitárias assentes num constructo melhor direccionado e capaz de promover mudanças mais eficazes e duradoiras, transformam também a capacidade colaborativa da comunidade.

Esta capacidade colaborativa, refere-se ao conjunto de condições necessárias para promover uma colaboração eficaz e construir um processo de mudança comunitária de sucesso, definida como a capacidade colaborativa, em que um determinado organismo ou parceria terá de se dotar para poder gerir eficazmente o processo colaborativo (Goodman et al., 1998).

Este processo, implica determinados mecanismos de organização, relações interpessoais, e a capacidade de transformar competências e recursos em resultados (Taylor-Powell et al., 1998), sendo que a forma como o processo colaborativo funciona e se desenvolve está intimamente relacionada com a concretização de objectivos por parte da parceria.

Assim, a análise e avaliação contínua do processo são importantes na condução de mudanças positivas e progressivas, tornando-se imperativas para o gradual desenvolvimento da capacidade colaborativa.

Saliente-se ainda que, para alguns membros de iniciativas colaborativas, o processo é o resultado, sendo que o verdadeiro valor das iniciativas colaborativas assenta no desenvolvimento de relações interpessoais, de novos parâmetros para o trabalho em rede e a partilha de recursos (Taylor-Powell *et. al*/1998).

Assegurar a capacidade colaborativa de uma parceria é crucial para a persecução da sua eficácia, e é neste ideia que encontramos alguns dos factores relacionados com o contexto, que poderão permitir essa mesma eficácia como a características dos membros, o processo e estrutura da parceria, o tipo de comunicação inerente, os objectivos traçados e a utilização dos recursos de forma partilhada e racional (Mattessich & Monsey, 1992).

O factor contexto prende-se com a necessária existência de um historial de processos colaborativos no contexto comunitário; a visão positiva ou negativa que os membros da comunidade têm da iniciativa colaborativa; e o desenvolvimento de um clima sócio-político favorável ao processo colaborativo. As características dos membros estão associadas aos níveis de respeito, compreensão e confiança que devem ser estimulados entre os membros da parceria; à partilha de informação entre todos; à identificação dos benefícios da filiação associativa, e à disponibilidade que cada membro demonstra para o compromisso que o processo colaborativo envolve.

O factor processo e estrutura diz respeito à consciência da importância do envolvimento dos membros na estrutura colaborativa e nas tomadas de decisão; a necessária flexibilização dos papéis que cada um desempenha dentro da parceria; a clarificação quanto a responsabilidades; e a capacidade da sustentabilidade da iniciativa colaborativa.

À comunicação associa-se os processos relacionais e comunicativos que têm lugar na iniciativa colaborativa, à interacção e à discussão aberta de temas por parte da parceria. Os objectivos estão ligados à visão comum que deve ser desenvolvida. Finalmente, o último factor prende-se com a suficiência de fundos e recursos humanos (diversidade de competências) para o trabalho ter início (Mattessich & Monsey, 1992).

Esta contextualização permite perceber que os grupos de raiz comunitária respondem a necessidades ou problemas específicos, próprios das comunidades onde emergem. Os mesmos podem nascer sob diferentes formas associativas, surgindo como resposta a uma redução da participação comunitária.

As parcerias comunitárias representam uma elo de ligação entre os técnicos, a comunidade e os outros *stakeholders* nos resultados da comunidade que trabalham para alcançar valores inerentes à psicologia comunitária, como o *empowerment*, a comunidade, a diversidade, equidade social e a participação. Estes valores guiam as parcerias no sentido do suporte ao desenvolvimento de serviços, ao crescimento de capacitação comunitária, da investigação comunitária e na avaliação dos programas.

É muito fácil para os profissionais, acreditarem e agirem como se as suas agendas fossem as mais relevantes e de que as linhas que traçaram são as que fazem sentido. Contudo a perspectiva inovadora do trabalho colaborativo e a evidência prática do trabalho comunitário ensinaram-nos que a investigação participativa é mais coerente e com melhores resultados na transformação da realidade das comunidades. A proliferação das parcerias comunitárias tem evidenciado essa coerência

2.2. Parcerias comunitárias: princípios e definições

As parcerias são hoje um veículo comumente utilizado na condução de projectos de prevenção e promoção do desenvolvimento comunitário. Elas têm sido utilizadas nas mais diversas áreas da promoção da saúde pública, como sejam o abuso de substâncias (Rowe, 1997), violência (Chavis, 1995), gravidez na adolescência (Paine-Andrews, Vincent, Fawcett, Campuzano, Harris et al, 1996). Contudo e porque a história das parcerias é recente, estamos ainda numa fase de perceber a eficácia, a sustentabilidade e a durabilidade destas, antes de as classificarmos como uma ferramenta imprescindível à mudança comunitária (Butterfoss, 2002).

As parcerias têm, com sucesso, contribuído para ajudar as pessoas ou grupos de pessoas a trabalhar conjuntamente, a partilhar recursos e a focalizar adequadamente as mudanças nos problemas reais das comunidades mas, nem todas têm sido bem sucedidas e nem todas têm alcançado resultados sem custos inerentes à participação dos membros (Chavis, 1995; Roussos & Fawcett, 2000).

As parcerias são capazes de implementar novas redes de serviços locais e incentivar novas iniciativas comunitárias durante o desenvolvimento do seu trabalho, bem como promover a saúde comunitária e a sua resiliência através da promoção do desenvolvimento económico, trabalho em rede e participação cívica (Taylor-Powell *et. al*/1998), podendo também reverter o poder para as comunidades através dos valores da inclusão e participação comunitária.

As parcerias comunitárias permitem a exploração de novos recursos para se produzirem mudanças (Boissevain, 1974), e em que o seu estatuto permite às organizações envolverem-se em novos e mais vastos assuntos sem terem de assumir isoladamente a liderança na gestão e desenvolvimento dos mesmos, constituindo assim uma responsabilidade partilhada. A colaboração estabelecida através das parcerias serve como um veículo eficaz e eficiente, na partilha de conhecimento, ideias e estratégias. Aliás, uma das grandes vantagens do trabalho em parceria prende-se precisamente com a ideia de que, os indivíduos ou as organizações possam aumentar o seu espectro de actuação, consigam utilizar ferramentas e métodos de intervenção inovadores, sem que se sintam isolados.

As parcerias podem também demonstrar e desenvolver um suporte comunitário e um interesse genuíno pelos problemas da comunidade, maximizando assim o poder dos indivíduos ou dos grupos através de uma actuação colectiva, aumentando a confiança e a comunicação entre as organizações, mobilizando diversos talentos, recursos e estratégias.

O trabalho em rede poderá aumentar a resistência e a coesão dos indivíduos e/ou organizações construindo uma consistência do trabalho realizado, aumentando a aceitação social, mudando normas e criando novos standards (Whitt, 1993).

A sinergia criada através do trabalho colaborativo reduz a fragmentação dos esforços e dos recursos, de uma forma mais eficaz do que o trabalho realizado individualmente produziria. (Butterfoss, 2007). Por exemplo, Lasker & Weiss (2001), conduziram um estudo em 63 parcerias, concluindo que as parcerias, cujos seus líderes promoviam interacções entre os restantes membros, assim como, tomadas de decisão partilhadas, apresentavam altos níveis de sinergia, resultado dessas mesmas interacções. Estes altos níveis, identificados pelos autores, estão igualmente relacionados com processos de decisão partilhados e com a capacidade de obter recursos não financeiros por parte dos membros da parceria (informação, capacidades etc.).

Quando existe um envolvimento da comunidade, as parcerias poderão focalizar-se eficazmente nos problemas reais da comunidade *empowering* e desenvolvendo a capacidade dentro dessas comunidades. Os membros da parceria poderão fomentar a participação comunitária, a liderança, os recursos, as capacidades individuais, as redes sociais existentes, o sentimento e o poder comunitário, e conseqüentemente uma resposta adequada para a resolução dos problemas comunitários (Goodman et al. 1998).

Contudo para perceber a dinâmica das parcerias é necessário percebermos a própria dinâmica das comunidades, é necessário perceber que as comunidades podem desenvolver capacidades para lidar com os seus próprios problemas, que as pessoas devem participar na construção, ajustamento e controlo dos desafios propostos dentro das suas comunidades e que as mudanças auto-impostas e desenvolvidas internamente, tendem a ser mais significativas e duradoiras onde as mudanças impostas não conseguem.

Torna-se pertinente perceber que a visão contextual que temos das parcerias é também a visão que devemos ter sobre as comunidades, ou seja, perceber que as formas de resolver os problemas comunitários, necessitam de uma visão holística, global e sistémica desses mesmos problemas, evitando a fragmentação e o isolamento dos mesmos.

Um dos factores fundamentais para compreender as dinâmicas das parcerias através das comunidades é a compreensão da competência da comunidade, ou seja, a compreensão do compromisso, da participação, da consciencialização, do conflito existente, da interacção entre os participantes e os processos de tomada de decisão e da comunicação (Eng & Parker, 1994). Estas dimensões da competência comunitária, são descritas por Goodman et al. (1998), como inerentes da capacitação comunitária, exploradas no capítulo 2.4, em que o aumento da capacitação e da competência das comunidades, contribui para o sucesso nos esforços da resolução dos seus problemas.

As parcerias comunitárias constituem-se assim, como esforços articulados entre instituições de forma a desempenharem funções que as mesmas traçaram, que, no fim, culminam no objectivo final de mudança e desenvolvimento comunitários.

Apesar destas considerações, percebemos que o trabalho em parceria não deixa de ser uma estratégia complexa para atingir resultados que satisfaçam todos os envolvidos no processo colaborativo, a comunidade e os financiadores das suas acções e projectos a que se candidatam.

2.3. Parcerias Comunitárias: Conflito e Paradoxo

A psicologia comunitária distingue-se das outras correntes, através do estudo que faz, das interacções entre a pessoa e o seu ambiente e das formas como os impactos sociais interferem individualmente no funcionamento das comunidades.

A psicologia comunitária foca-se nos problemas sociais e institucionais e nos contextos que os influenciam, sejam eles a nível individual, do grupo ou organizacional. Partindo deste pressuposto, podemos perceber que as pessoas para além do seu aspecto individual, actuam em contextos, aliás as mudanças, ocorrem quando os seus contextos também mudam, embora o inverso seja também possível.

Sarason (1989) refere que os contextos permitem conhecer os problemas das comunidades, sendo que esses contextos não têm necessariamente que ser locais físicos. Assim, clarifica e permite-nos perceber a emergência da comunidade como elemento primordial na construção de um novo paradigma, reflectindo sobre os vários tipos de contextos.

O autor remete-nos para uma nova percepção dos fenómenos, como um interventor, que nem sempre olha para o “transporte público”, para perceber um acontecimento individual, focalizando-se apenas no individuo, retirando-o, assim do seu contexto, da sua comunidade. Esta mudança das concepções da realidade levou-nos a perceber, nos dias de hoje, quase de forma empírica, que os fenómenos não têm origem unicamente nos indivíduos, mas antes, eles podem ser melhor explicados, através da pressão social positiva ou negativa existente.

É neste ponto que percebemos que é possível modificar os contextos e que essa modificação permite uma intervenção também ao nível comunitário e conseqüentemente a nível individual. Compreendemos que as parcerias devem catalisar a mudança através de técnicas inovadoras e não, recorrendo-se unicamente da experiência anterior, para recriar as mesmas situações ou os mesmos contextos e esperar os mesmos resultados.

As parcerias comunitárias permitem antes, inovar, procurar novas formas, novas ferramentas, novos contextos, ou utilizar os contextos existentes de forma a rentabilizar os recursos já existentes.

Aqui, Rappaport (1981) ajudou-nos a compreender que o raciocínio divergente é sintoma de progresso, ou seja, que a procura de soluções várias para um problema, não só fortalece a actuação, como permite confrontar o paradoxo, ou seja, contradizer os paradigmas existentes que por norma assentam numa só perspectiva não promovendo portanto a capacitação comunitária.

Um paradoxo é também uma tensão dinâmica assente na coexistência de opostos. É uma situação caracterizada pelo contraditório, composta por elementos inter-relacionados, em

que poderá mostrar-se lógico quando identificado isoladamente, contudo é contraditório quando visualizado ao mesmo tempo.

As parcerias têm tido um carácter de movimento social, elas têm contribuído também para a perseguição deste paradoxo pois são inerentemente paradoxais, conduzindo a conflitos, elas são por natureza dominadas por paradoxos que promovem conflitos e em que estes paradoxos podem ser uma oportunidade para uma mudança sistémica (Rappaport, 1981).

Baley e Koney (1996), Muzrahi e Rosenthal (1993), identificaram tensões dinâmicas associadas às parcerias. Estes autores referem que, a liderança; as lealdades e a autonomia da parceria *versus* a autonomia dos membros; o percurso *versus* as metas; a unidade *versus* a diversidade; a estratégia; o propósito; as tarefas; a estrutura e os sistemas potenciam contradições entre os membros. As dinâmicas de poder, a questão da territorialidade, os interesses individuais ou as características pessoais são elementos que tornam o processo colaborativo extremamente complicado (Taylor-Powell *et. al*, 1998)

As tensões criadas dentro das parcerias ajudam a emergir os conflitos comunitários dentro daquelas. Os paradoxos expostos pelas parcerias reflectem assim os conflitos que existem nas comunidades que representam. As parcerias podem e devem assim potenciar mudanças comunitárias progressivas através da transformação do conflito que emerge dentro delas.

Num estudo realizado sobre parcerias comunitárias, identificamos que existem vários factores paradoxais que podem originar situações de conflito: por um lado a "lealdade mista" refere-se ao duplo compromisso que cada membro deve à entidade que representa bem como à parceria comunitária que é desenvolvida; a autonomia *vs.* responsabilidade é evocada para justificar a responsabilidade e autonomia que as parcerias terão de assumir para planear acções de forma independente; o factor processo *vs.* modelo lógico explica a ambiguidade entre as verdadeiras necessidades da população e as exigências dos financiadores da parceria comunitária; a unidade *vs.* diversidade refere-se à compatibilidade mas não similaridade de objectivos por parte dos diferentes parceiros (Mizrahi & Rosenthal, 1993).

Os jogos de interesse, resultantes do trabalho inter-organizacional poderão diminuir a unanimidade da parceria. Aliado a este factor a limitação de recursos humanos ou materiais pode exigir um maior compromisso e uma maior disponibilidade por parte de todos os parceiros; o factor dependência *vs.* independência refere-se à relação simbiótica entre a parceria e a entidade financiadora, que a rege. Apesar da suposta independência da

parceria, é elevado o grau de dependência da mesma face aos seus financiadores, nomeadamente a nível de procedimentos e expectativas (Mizrahi & Rosenthal, 1993).

Identificamos também, que as disparidades entre os membros da parceria, nomeadamente a nível do poder e recursos, terão de ser tomadas em consideração e discutidas, para assegurar que os conflitos existentes resultam numa maior capacidade comunitária e mudança social (Chavis, 2001). Contudo são poucas parcerias conseguem atingir estas transformações.

As que procuram transformar conflitos em capacidade comunitária devem reconhecer, acima de tudo, que as parcerias são uma forma de preparação da capacidade comunitária, reconhecendo assim, que o conflito é inerente ao processo colaborativo e que a mudança não pode ocorrer sem conflito, identificando e reconhecendo que os conflitos entre os membros derivam das condições da comunidade e apoiando-se nas normas e procedimentos que permitam a emergência e transformação de conflitos e providenciando a assistência na resolução e transformação de conflitos para evitar a paralisação do processo, pois aí os membros estarão a tornar-se parte do problema e não parte da solução (Chavis, 2001).

Estes paradoxos criam um ambiente ideal onde os conflitos emergentes, ajudam a equilibrar o poder e o acesso aos recursos, potenciados pelo trabalho em parceria. É esta confrontação que faz a ponte com o empowerment comunitário que muitos autores associam às parcerias comunitárias (Fawcett et al., 1995; McMillan, Florin, Stevenson, Kerman, & Mitchell, 1995). Contudo, como refere Chavis (2001), é necessário ter em conta que as parcerias poderão limitar o acesso aos líderes e/ou organizações comunitárias fora do espectro das parcerias. Como refere o autor, não é implícito que as parcerias promovam a gestão de controlo e da participação dos líderes e/ou organizações comunitários não afectos directamente à comunidade.

Em suma, é necessário perceber de que forma é feita a gestão de controlo das parcerias, no sentido de as ajudar a regular os mecanismos de acesso ao poder e aos recursos que elas potenciam. Muitas parcerias, nomeadamente em Portugal, são criadas com uma perspectiva de cooperação e de colaboração, entre os membros e as suas comunidades. Contudo a verticalidade da sua estrutura e a hierarquia do poder existente, entram a confrontação e a capacidade que a comunidade tem na condução de todo o processo.

2.4. Empowerment e Capacitação Comunitária

O processo de confrontação e conseqüente transformação do conflito constrói a capacitação comunitária para gerir e potenciar os processos de mudança, neste caso, através das mudanças institucionais (Chavis, 2001). Este processo, como iremos explicar mais à frente no nosso trabalho, potencia processos de cooperação pois, ao contrário de outras organizações, as parcerias englobam diferentes representações e visões de organizações comunitárias.

As parcerias devem estrategicamente ser usadas para potenciar o desenvolvimento das competências e das capacidades da comunidade em vez de se tornarem em veículos de controlo das instituições com um aparente maior poder. As parcerias deverão desenvolver capacidades para a transformação dos conflitos, em mudanças baseadas na relação, em detrimento das mudanças assentes no poder e na influência (Wolff, 2001).

As parcerias podem assim potenciar, o envolvimento de múltiplos sectores da comunidade e, conduzir múltiplas intervenções (numa perspectiva holística) focalizadas nos indivíduos e nos seus contextos. Assim, quanto melhor as parcerias desenvolverem a capacitação comunitária, maior será a sua hipótese de sucesso (Chavis, 2001; Kegler, Steckler, McLeroy, & Malek, 1998; Wolff, 2001).

Empowerment é tanto um valor de orientação no trabalho comunitário como um modelo teórico para compreender os processos e as conseqüências dos esforços/ energias para exercer influência e controlo nas decisões que afectam tanto a vida das pessoas, como o funcionamento organizacional e a qualidade de vida de uma comunidade (Zimmerman, 1998) e enquanto valor orientador de um trabalho comunitário, o *empowerment* é uma construção que une forças e capacidades individuais, sistemas de ajuda naturais e comportamentos pro-activos para a política e a mudança social, com valores que ajudam a definir as relações com quem trabalhamos e a clarificar as estratégias relevantes para a implementação de uma mudança (Zimmerman, 1998).

O empowerment é um processo intencional, contínuo, centrado numa comunidade local, envolvendo respeito mútuo, reflexão crítica, preocupação e participação em grupo, segundo o qual as pessoas ganham um melhor acesso e controle sobre os seus recursos (Rappaport, 1984).

Desta forma, o *empowerment* é um constructo multi-nivelar aplicável tanto a indivíduos como organizações ou comunidades. Assume-se deste modo, como um mecanismo através

do qual as pessoas, organizações ou comunidades, adquirem *mastery* (controlo, domínio) sobre assuntos ou temas de interesse que lhe são próprios (Rappaport, 1984).

Os líderes das parcerias redefinem os papéis quando a perspectiva do *empowerment* é utilizada no design, implementação e avaliação da intervenção. O profissional e a comunidade tornam-se parceiros. Como colaboradores (e não como peritos) os profissionais aprendem acerca dos participantes através da sua cultura, visão do mundo e experiências de vida.

Enquanto parceiros, os profissionais dependem tanto de um contexto particular como das pessoas que dele fazem parte, e é a partir desta dimensão que o seu trabalho se desenvolverá: a partir das pessoas e não das suas (dos profissionais) concepções, doutrinas ou preferências.

Segundo Zimmerman (1998), este papel sugere um respeito através da integração das ideias dos parceiros da comunidade, promovendo oportunidades para fortalecer as capacidades, tanto dos profissionais como dos próprios indivíduos da comunidade.

Nesta base, o intuito prático das parcerias comunitárias define-se na promoção de acções, actividades e/ou estruturas cujo fundamento seja um maior entendimento dos processos de influência na comunidade (*empowering*).

Isto constitui uma plataforma poderosa que se traduz na capacidade da parceria, inserida no tecido da comunidade, de activamente influenciar as estruturas de poder na comunidade (*empowered*) (Zimmerman & Perkins, 1995).

Os resultados de *empowerment*, referem-se a operacionalizações de *empowerment* que nos permite estudar as consequências dos seus processos. Tanto os processos como os resultados variam de acordo com a sua área de actuação, pois não existe um padrão capaz de captá-lo do mesmo modo nos vários contextos e populações.

As parcerias comunitárias, enquanto contextos de actuação *empowered*, potenciam o desenvolvimento de uma estrutura de influência que estimula a promoção da parceria como um todo, aspecto este captado na perspectiva de *empowerment comunitário* caracterizada por Zimmerman (2000).

Transpondo esta ideia para as parcerias comunitárias, uma parceria que promova o *empowerment*, proporciona aos seus membros a oportunidade de ganharem maior controlo sobre as suas acções e/ou às organizações, transmitindo a sua real influência numa maior

capacitação de mudança social, tanto da parceria como da comunidade envolvente. Isso implica acessibilidade nos recursos para todos os indivíduos da parceria e da comunidade. Isso implica acessibilidade nos recursos para todos os indivíduos da comunidade, um sistema aberto de governação que se preocupe com os cidadãos e uma liderança forte que consulte e se apoie nos seus membros. Uma parceria que demonstra resultados de *empowerment* é assim, a que inicia esforços para melhorar a comunidade responde às adversidades e ameaças à qualidade de vida e proporciona oportunidades de participação dos vários membros (Aguiar e Moniz, 2006).

O *empowerment* deverá ser encarado na perspectiva do desenvolvimento comunitário conceptualizado de forma a englobar e a catalisar os movimentos comunitários organizados, numa tentativa progressiva de autonomia dos indivíduos, grupos ou organizações (Aguiar e Moniz, 2006).

A capacitação comunitária fomenta a emergência de talentos individuais assentes na relação estabelecida entre os elementos da parceria e da comunidade. Este aspecto é crucial para a promoção de sinergias, cuja influência se centra nas interações ocorridas nos contextos comunitários.

2.5. A abordagem ecológica das parcerias comunitárias

A abordagem das parcerias comunitárias reflectem a crença de que os programas devem abranger um largo espectro dos problemas comunitários. Por exemplo uma abordagem compreensiva ligada ao problema do cancro de programas preventivos devem abordar rastreio programas e tratamento do cancro ao nível da comunidade do estado (Abed, Reilley et al. 2000; Dada & Black et al. 2005). Esta abordagem também considera que a cooperação e a parceria entre as diferentes partes e as disciplinas são essencial para a utilização eficaz de recursos limitados, e importantes para reduzir a duplicação de serviços e a utilização de esforços em vão (Dada & Black et al. 2005).

Assim as parcerias têm centrado esforços para construir uma ponte para colmatar as lacunas existentes de fragmentação dos ambientes organizacionais, introduzindo valor às parcerias através da sinergia e cercando as disparidades raciais e étnicas (Dada & Black et al. 2005).

Através de sinergia, novas perspectivas globais serão desenvolvidas, as intervenções baseadas em provas, que incorporam diferentes programas e as partes interessadas serão

implementadas, e as lacunas do programas em cuidados de saúde, problemas de pobreza, discriminação etc., e a sua prevenção e controle será mais difícil de ser identificada. Também como resultado desta sinergia, os novos recursos podem ser identificados, podendo aumentar a eficiência dos programas (Dada & Black et al. 2005).

Outro factor identificado na literatura como determinante para o sucesso das parcerias comunitárias é a sua capacidade para focalizar a sua acção através de múltiplos níveis. Esta abordagem ecológica enfatiza o papel das redes sociais através do seu papel catalisador no estabelecimento de sinergias, e a sua habilidade de promoção de mudanças comunitárias.

Pegando na ideia desenvolvida anteriormente aquando a referência à natureza paradoxal das parcerias comunitárias, surge-nos a construção teórica e divergente de Kelly (2006) sobre o funcionamento dos sistemas, utilizando os conceitos naturais dos sistemas ecológicos.

A ideia de uma parceria comunitária, remete-nos imediatamente, ainda que em termos figurativos, para a noção de pensamento divergente. A forma como os vários elementos compõem o grupo, se interligam e como estabelecem relações são aparentemente uma contradição. É nesta noção de antinomia que Ted Gioia (1997) define o Jazz, como uma interacção dinâmica, um choque e uma fusão, uma composição e uma interacção, a espontaneidade e a deliberação, o popular e o sério.

Similarmente, o funcionamento de uma parceria comunitária assenta na ideia de uma interacção dinâmica, paradoxal e geradora de conflitos, mas que ao mesmo tempo poderá potenciar um novo estádio e de que essa interacção poderá catalisar a comunidade a uma nova mudança.

Kelly (2006) guia-nos através de um conjunto de regras, contextuais, que nos permite prever conhecer e intervir nos contextos sociais. A proposta do autor, para nos tornarmos ecológicos, tem como objectivo, tornarmo-nos mais críticos, mais sensíveis à composição dos contextos e às suas mudanças. Este pensamento ajuda também as parcerias comunitárias, a ganhar uma perspectiva mais abrangente do ambiente em que está inserida, procurando conhecer as interacções e os recursos existentes.

Kelly (2006) propõe que a observação dos indivíduos deve ser feita nos seus contextos naturais e que a definição dos problemas e dos métodos de investigação não deve ser separada desta observação.

Assim, ele sugere quatro princípios, que consideramos pertinentes para a construção e funcionamento das parcerias comunitárias: a) princípio da interdependência, em que as

mudanças dos componentes de um determinado contexto, produzirá mudança noutros componentes desse contexto. Existe assim uma influência entre os vários componentes. Em termos práticos, isto significa que os membros de uma parceria deverão esperar mudanças aos vários níveis da sua actuação e que devem estar atentos e tentar prever os acontecimentos resultantes da intervenção; b) o segundo princípio, refere-se ao ciclo de recursos e sugere que a energia já existe e que devemos aprender a distribuí-la equitativamente assim, antes de se intervir ou planear mudanças sociais, as parcerias deverão procurar conhecer os recursos existentes, na comunidade, como funcionam e como é que essa energia se distribui; c) o terceiro princípio relaciona-se com a adaptação, ou seja, com os processos pelos quais os indivíduos e/ou os contextos introduzem variações nos seus hábitos ou nas suas características para lidar com os recursos disponíveis ou em mudança. Este princípio é visível na pressão social que determinados contextos exercem sobre os indivíduos e pode ser bastante positiva quando pensamos, por exemplo, nos recentes processos de integração social, d) por último temos o princípio da sucessão que propõe que as mudanças ocorridas podem ajudar a compreender as implicações dessas mesmas mudanças.

Para alcançar esta perspectiva mais alargada e compreensiva de trabalhar sobre os problemas comunitários, as parcerias comunitárias devem trabalhar para o estabelecimento de sinergia, ou seja, a habilidade de transformar as ideias e trabalho colaborativo na resolução de problemas, em soluções práticas para os problemas e na promoção de resolução de problemas encorajando ideias criativas e facilitando o processo, incluindo *stakeholders* de múltiplos níveis nos processos de tomadas de decisão.

2.6. Sinergia: uma vantagem única do trabalho em parceria

O interesse e o investimento substancial do trabalho em parceria, é baseado na assumpção de que uma parceria enaltece a capacidade das pessoas e das organizações para alcançar objectivos de desenvolvimento comunitário. Como pensamos que isto acontece?

Gray (1989) define o trabalho em parceria como “um processo onde as partes envolvidas podem ver diferentes aspectos de um problema possam explorar construtivamente as suas diferenças e procurar soluções que vão mais além da sua visão limitada.” Outros autores descreveram o trabalho em parceria como um processo que ajuda, indivíduos e organizações independentes, a combinar os seus recursos materiais e humanos para alcançar objectivos que não conseguem alcançar individualmente (Kanter 1994; Lasker et al.

1997; Wandersman, Goodman, and Butterfoss 1997; Zuckerman, Kaluzny, and Ricketts 1995).

O poder de combinar, perspectivas, recursos e capacidades de um grupo de pessoas e organizações é chamado de sinergia. (Fried and Rundall 1994; Lasker et al. 1997; Richardson and Allegrante 2000; Taylor-Powell, Rossing, and Geran 1998). Neste trabalho, consideramos que esta característica do trabalho em parceria é o mecanismo, através do qual, os parceiros envolvidos ganham a vantagem sobre os agentes individualizados na prevenção e resolução dos problemas das comunidades.

A sinergia que os parceiros procuram alcançar, através do trabalho em parceria, é mais do que uma mera troca de recursos, combinando as perspectivas, os recursos e as capacidades individuais. O grupo cria algo novo e valioso conjuntamente, o conjunto que é maior do que a soma das partes individuais (Taylor-Powell, Rossing, and Geran 1998).

O conceito de sinergia é aplicável a todas as formas de trabalho em parceria, ela manifesta-se no pensamento e na acção que resulta da parceria, e também da relação da parceria com a comunidade envolvente. A capacidade criada, que é reflectida nas metas e objectivos e planos da parceria, deriva da força que emerge quando múltiplas vozes trabalham colaborativamente, particularmente quando as pessoas envolvidas contribuem com diferentes formas de conhecimento e perspectivas (Israel et al. 1998; Richardson and Allegrante 2000).

Trabalhando conjuntamente, através de um processo que encoraja a exploração de diferenças, conflitos diversidade, as pessoas envolvidas na parceria, têm o potencial de avançar em novas e diferentes direcções e descobrir soluções inovadoras para os problemas (Fried and Rundall 1994; Gray 1989; Mattesich and Monsey 1992; Richardson and Allegrante 2000).

O trabalho em parceria contribui também para uma visão holística dos problemas das comunidades, pois através de um trabalho colaborativo as parcerias não olham apenas para parte dos problemas, mas antes adquirem uma visão mais abrangente dos problemas, promovendo a qualidade das soluções, identificando onde as múltiplas causas se interceptam e a análise abrangente dos problemas e oportunidades (Gray 1989; Jewiss and Hasazi, 1999; Kreuter, Lezin, and Young 2000; Mattesich and Monsey 1992).

Mayo (1997) refere que as pessoas mudam quando são expostas a parceiros com diferentes métodos e assumpções, assim o trabalho em parceria é também ele

transformativo, não só através dos resultados definidos e esperados, mas também transformando, de forma imprevista. Da mesma forma, a um nível sistémico, o trabalho colaborativo promovido pelas parcerias, poderá mudar também a forma como as comunidades conceptualizam e resolvem os seus problemas.

A sinergia promovida pelas parcerias comunitárias, manifesta-se também nas suas acções, ou seja, estas acções poderão ser fortalecidas, através do trabalho realizado por parceiros que partilham visões idênticas e forneçam o mesmo tipo de serviços. A promoção do *advocacy*, é disso um bom exemplo, pois promove a massa crítica, interligada com o esforço individual, assim como a não duplicação dos serviços, rentabilizando os recursos, muitas vezes escassos, e colocando-os ao serviço da comunidade (Wandersman, Goodman and Butterfoss 1997).

Richardson e Allegrante (2000), vão mais longe, estes autores referem que os problemas dos dias de hoje, requerem intervenções multi-sectoriais, e multidisciplinares.

Outra manifestação do potencial sinérgico das parcerias comunitárias, está compreendida na relação que a parceria exerce com a comunidade e/ou as comunidades. O processo colaborativo fornece um mecanismo que facilita os membros da comunidade e/ou das comunidades a identificarem problemas, causas e a juntarem os seus esforços direccionados para a resolução destes. A incorporação das perspectivas, dos recursos e das capacidades da comunidade, incluindo das pessoas directamente afectadas pelos problemas poderá fortalecer a estruturação das acções e o direccionamento das mesmas.

Este empenho da comunidade poderá significar não só, um aumento da capacitação comunitária (Capítulo 2.4), mas também uma ajuda preciosa que fornece à parceria, no sentido de tornar essas respostas mais eficazes, pois responsabiliza, de forma positiva, também a comunidade no processo de mudança.

Por último, importa referir que a formação de parcerias comunitárias, contribui também para a comunicação e documentação das acções promovidas, ajudando a registar os sucessos e os fracassos de todo o processo, promovendo o estabelecimento de futuras prioridades, justificando assim o investimento feito por alguns *stakeholders*.

É assim, claramente visível, que a sinergia criada pelo trabalho em parceria poderá ser bastante poderosa. Os recursos requeridos para esta sinergia são, em grande medida, humanos, quer representem indivíduos ou organizações.

2.7. Avaliação de Parcerias Comunitárias: Desafios, abordagens e Métodos.

A dificuldade na avaliação dos resultados das parcerias comunitárias reside na complexidade e no âmbito da abordagem ecológica social e de participação, que caracterizam as parcerias comunitárias.

Algumas avaliações formativas e de processo, que usam designs adequados e grupos comparativos e avaliações sistemáticas de indicadores organizacionais, políticas e ambientais, são relativamente simples de usar e com resultados avaliativos mais ou menos claros.

Contudo, outras avaliações abrangem problemas mais complexos, como o seguimento da evolução das parcerias, a comparação dos resultados entre parcerias, e o acesso a múltiplas intervenções com múltiplos níveis de influência (Goodman *et al.*, 1996; Goodman, 1998; Gabriel, 2000; Kegler *et al.*, 2000; Roussos and Fawcett, 2000; Butterfoss *et al.*, 2001).

Alem disso, as avaliações são necessárias para perceber as fases de desenvolvimento e os seus processos, impactos e resultados relativos ao funcionamento interno (Francisco *et al.*, 1993).

Devido à complexidade do desenvolvimento comunitário e construção das parcerias, a literatura sugere que a triangulação dos dados recolhidos ajuda a diminuir a repetição de erros e aumenta a validade dos mesmos (Goodman *et al.*, 1996).

O uso integrado de ambos dados qualitativos e quantitativos é recomendado como forma de providir a parceria de uma compreensão dos seus resultados e de um entendimento do seu desenvolvimento, funcionamento e impacto (Francisco *et al.*, 1996; Goodman *et al.*, 1996; Goodman, 1998; Israe *et al.*, 1998).

Devido à falta de informação em relação ao funcionamento das parcerias comunitárias aplicada à criação de uma resposta de mudança comunitária, o propósito deste estudo será também examinar: as questões relacionadas com as parcerias comunitárias; as características inerentes à construção, manutenção e institucionalização das parcerias; e aos factores relacionados com a sua eficácia (Allen, 2005).

A avaliação de uma parceria comunitária permite melhorar o trabalho. Uma avaliação completa ajuda a construir uma coligação através do seu sucesso e a aprender com os erros. A avaliação ajuda a documentar o sucesso através de factos, figuras e exemplos.

Os membros da coligação e os membros comunitários têm um grande número de questões sobre a coligação, para as quais nem sempre encontram respostas, como: a) Estará a coligação a produzir algo? b) Estará a coligação a marcar uma diferença? c) Estará a coligação a focalizar-se nos problemas internos? d) Todos os parceiros estarão realmente envolvidos no projecto? e) Existe coesão interna entre os parceiros?

A avaliação serve para responder não só a estas perguntas como também para ajudar à estruturação do projecto e à compreensão do impacto do mesmo.

Contexto social da avaliação: conflito, poder e validação.

A avaliação desempenha um papel muito importante na compreensão do contexto social da parceria, dos seus conflitos e dos problemas inerentes aos mecanismos de poder. A parceria deve, antes de tudo, tentar perceber quais as necessidades reais da população-alvo a que se destina.

Segundo Wandersman, Imm, Chinman & Kaftarian (2000), o levantamento de necessidades é um processo sistemático de recolha de informação/dados, acerca da situação actual da população-alvo, aumentando a probabilidade de que a intervenção vá de encontro às necessidades dessa mesma população. Visto que o objectivo de tal tipo de levantamento é colmatar as necessidades existentes, é de extrema importância que este processo seja desenvolvido em conjunto com a população, pois são eles que vivem o problema todos os dias. Este processo deverá assentar numa metodologia de avaliação com pressupostos de *empowerment* que têm como missão a total partilha de todos os momentos da acção comunitária com os destinatários da intervenção. A responsabilidade da concepção do projecto é partilhada pelos dois lados (técnicos e destinatários), no entanto são os destinatários que têm a palavra final.

Os destinatários são em acordo com esta perspectiva, vistos como peritos, dado que convivem diariamente com os problemas e as necessidades inerentes a essa mesma realidade. Daqui decorre que o planeamento e a implementação dos serviços e suportes seleccionados sejam implementados de acordo com as necessidades identificadas.

A liderança, ao ser partilhada, promove uma visão comum, um suporte comum e uma resolução conjunta dos problemas, o que enfatiza ainda mais a importância que a colaboração, a cooperação e a partilha de recursos têm neste tipo de procedimento de levantamento e avaliação conjunta das necessidades.

Existe um grande envolvimento dos destinatários em todos os níveis do processo, o que se reflecte num processo de decisão inclusivo e num grande apreço pela diversidade sob todas as formas, género, etnia, faixa etária etc. O processo de planeamento bem como as suas possíveis reformulações são realizadas em conjunto com os destinatários, sendo a responsabilidade também atribuída aos destinatários.

O conflito como referido anteriormente (Capítulo 2.3) é algo inerente à construção e implementação das parcerias. Aliás uma parceria sem conflitos pode indicar que as partes envolvidas não comunicam entre si de forma aberta. Assim é importante tentar antecipar os conflitos que possam surgir ao longo do relacionamento dos membros da parceria. A antecipação e a resolução desses conflitos requerem tempo, energia e confiança por parte dos seus membros.

Vários autores referem que o conflito pode desempenhar um papel positivo na eficácia da parceria, se as partes envolvidas desenvolverem confiança suficiente no sentido de aprender a resolver criativamente as suas divergências. A partilha das diferenças conduz os membros a questionar as suas dúvidas e a desenvolver novas e melhores definições dos problemas e das soluções. Cada episódio de resolução de conflitos pode construir confiança aos membros no seu desempenho de trabalho conjunto. A simples presença de um conflito, não deve constituir um problema ao processo. Deve pelo contrário ajudar a representar uma energia positiva.

O perigo do conflito revela como este é gerido e a intensidade do mesmo. Um mau controlo do conflito pode destruir a confiança e a coesão do grupo (Geran *et. al.*, 1998). Uma gestão construtiva das situações de conflito ajudam a uma atenção conscienciosa para identificar, compreender e aprender com as diferenças. Nas parcerias de “sucesso”, a gestão construtiva do conflito normalmente assume uma forma informal de negociação entre as partes.

O poder e a gestão deste, é referido também como elemento crucial para o sucesso de uma parceria, sendo que a própria avaliação está ligada ao processo social que envolve a competição de valores e de relações de poder. A avaliação oferece a sua visão como uma actividade técnica e metodológica, envolvendo uma recolha e análise de dados (Cronbach, 1980).

A avaliação actua num contexto político onde a informação é poder. A avaliação pode ajudar a revelar e a desenvolver conflitos relacionadas com o poder. As relações de poder podem

determinar quem está envolvido na coligação, quem tem voz activa e o funcionamento da mesma.

O processo de avaliação cria significados vitais à aprendizagem contínua, que pode suportar os processos problemáticos da gestão de conflitos, no sentido de alcançar uma mudança positiva.

A avaliação de parcerias comunitárias constrói uma noção de capacidade dentro da parceria e/ou na comunidade. Esta capacidade colaborativa refere-se às condições necessárias para a promoção de uma colaboração efectiva e à construção de uma transformação sustentável na comunidade (Goodman *et al.*, 1998). Embora não exista uma forma ideal para implementar uma parceria colaborativa (Roussos & Fawcett, 2000), o desenvolvimento de um quadro que capte as condições necessárias para a obtenção de sucesso, ajuda os investigadores a identificar quais as perguntas a fazer e aos profissionais permite identificar os factores críticos para orientar dentro da sua parceria.

A ênfase na capacidade torna-se útil porque nos orienta para a reflexão de que a aptidão de uma parceria para provocar mudança é: (a) dinâmica, alternando com as mudanças dos seus membros, do seu focus e da fase de desenvolvimento (Butterfoss, Goodman, & Wandersman, 1993; Chinman, Anderson, Imm, Wandersman, & Goodman, 1996; Florin, Mitchell, & Stevenson, 1993; Florin, Mitchell, Stevenson, & Klein, *in press*; Wandersman, Goodman, & Butterfoss, 1997); (b) regulável, reforçada por assistência técnica e esforços de construção de capacitação (Florin *et al.*, 1993, *in press*), e (c) transmissíveis, possibilitando que a capacitação desenvolvida no âmbito de um parceria possa transferir-se para outros programas de base comunitária (Mulroy & Shay, 1998).

Um enfoque na capacitação de colaboração recorda os profissionais e os investigadores a identificarem, simultaneamente, os pontos fortes, bem como as áreas que carecem de melhorias.

Foster-Fishman *et al.* (2001) sugerem que as parcerias devem desenvolver a capacitação para a colaboração em quatro níveis: (a) entre os seus membros; (b) no âmbito das suas relações; (c) dentro de sua estrutura organizacional, e (d) no âmbito dos programas que patrocinam. A tabela II fornece uma lista de estratégias que os profissionais e investigadores devem considerar quando pretendem, avaliar e reforçar a capacidade colaborativa dentro uma parceria.

Os membros de uma parceria são tidos como os principais activos de uma parceria (Butterfoss *et al.*, 1993; Wandersman *et al.*, 1997 in Foster-Fishman *et al.* 2001). Porque as parcerias comunitárias trabalham comumente sobre varias áreas, incidindo sobre múltiplos aspectos e com tarefas diversificadas, o trabalho colaborativo e o impulsionamento da sua capacitação torna-se fundamental para ambicionar à sua eficácia.

O desenvolvimento desta capacitação advém de diversas dimensões que devem ser tidas em linha de conta como: a capacidade e o conhecimento que os membros canalizam para a parceria no sentido de trabalharem colaborativamente entre os seus colegas, sendo capazes de resolver eficazmente os conflitos, conseguindo comunicar de forma assertiva, respeitando as especificidades dos outros membros e os domínios em que trabalham.

Este factor é fundamental para as estratégias de intervenção sejam mais coordenadas, contribuindo para isso também a capacidade dos membros para direccionarem as suas acções o mais possível para os objectivos traçados e os resultados esperados, procurando conhecer o melhor possível a(s) comunidade(s) a quem se destina o programa, as politicas, leis e necessidades locais.

É importante também que os membros saibam como desenvolver espírito de grupo convergindo para a obtenção de uma sinergia através do seu trabalho colaborativo.

Assim, a avaliação da eficácia das parcerias ajuda-nos a identificar não só se os nossos objectivos propostos estão a ser alcançados, como também se os programas são ou não eficazes e as intervenções adequadas, contribuindo também para perceber se os membros estão satisfeitos com a sua participação e se os recursos são usados adequadamente (Butterfoss, 2007).

A avaliação permite ainda uma maior participação e conhecimento da comunidade em relação aos programas, promovendo o seu suporte e envolvimento nas mudanças que deverão ocorrer e aumentando a repetição de erros, na criação de futuras parcerias, através da disseminação dos resultados dessa avaliação.

2.8. Benefícios e Custos do trabalho em parceria

Investigações realizadas no âmbito das parcerias demonstraram que os benefícios e os custos percebidos no trabalho em parceria, são factores importantes a ter em conta, pois influenciam o envolvimento futuro (Butterfoss, 2007; Norton, Wandersman, & Goldman,

1993; Prestby, Prestby, Wandersman, Florin, Rich, & Chavis, 1990; Wandersman & Alderman, 1993). Muitos destes estudos relacionamo sucesso do trabalho colaborativo com os variáveis de satisfação, o que é consistente com a conceptualização do trabalho em parceria, como um processo dinâmico, isto é, a parceria tende a desaparecer, ou a perder sustentabilidade, se os benefícios forem inferiores aos custos, que cada organização, grupo ou indivíduo, oferece à parceria.

Muito do trabalho em parceria, é realizado por trabalho voluntário, através de investimento pessoal dos vários membros, como através do investimento das várias organizações que dela fazem parte, através da canalização dos seus recursos humanos e materiais ao serviço da parceria. Assim torna-se importante que os benefícios pessoais e organizacionais, igualem ou excedam os custos.

A sobrevivência de uma parceria, depende em grande medida deste pressuposto, ou seja, ela precisa de convencer as organizações dos benefícios da sua participação, aumentando assim, os seus níveis de eficácia (Chinman *et al.*, 1996). Embora a participação comunitária, aqui entendida como parte do trabalho em parceria, possa ser vista como um benefício imediato, (Chinman *et al.*, 1996), os incentivos à participação, poderão se representar como uma das principais variáveis de participação das organizações na parceria.

Embora os benefícios obtidos através do trabalho em parceria possam ser definidos, habitualmente, em termos de performance e satisfação, muitos desses indicadores poderão ser definidos em termos não económicos, como a melhoria da competitividade, ou a qualidade das tomadas de decisão (Smith, *et al.*, 1995 in Ansari, W. E & Philips, C. J., 2004).

Poderemos também encontrar diferenças na satisfação ao nível pessoal e comunitário, através de reconhecimento pessoal, aumento das capacidades e do prazer do trabalho em parceria, por um lado Smith, Carroll & Ash (RobertsDeGennaro, 1986; Wandersman & Alderman, 1993), e do aumento do conhecimento das necessidades da comunidade, do estabelecimento de prioridades prioritárias, na melhor obtenção de fundos e no acesso mais eficaz aos recursos por outro lado, respectivamente (Altman, 1995; Fisher, Auslander, Sussman, Owens, & Jackson-Thompson, 1992; Lexau, Kingsbury, Lenz, Nelson, & Voehl, 1993).

Assim o desafio que é lançado às parcerias e aos seus membros é o de convencer os líderes das organizações, os políticos, e os financiadores, sobre os benefícios e os valores da oportunidade única de mudança que o trabalho em parceria proporciona (Ansari, W. E & Philips, C. J., 2004). Contudo a forma de o conseguir é individual e colaborativa. Individual

no sentido em que cada parceria terá que perceber quais os factores que melhor identificam esses benefícios, tendo em conta as características da comunidade e dos seus membros e é colectiva na medida em que esta descoberta deva ser realizada conjuntamente entre os vários elementos que dela fazem parte.

Os custos inerentes ao trabalho colaborativo, são frequentemente referidos como uma consequência negativa da participação num grupo (Chinman et al., 1996; Wandersman, Florin). As organizações comprometem-se ao trabalho em parceria, através de níveis baixos de empenho, quando pressentem que os custos inerentes são muito elevados. (Freidmann, Florin, Wandersman, & Meier, 1988; Norton et al., 1993 in Ansari, W. E & Philips, C. J., 2004) apontaram dois factores inerentes a estes custos: a) custos pessoais, que estão relacionados com a desistência como um resultado da sua participação e b) custos sociais ou organizacionais, que compreende os conflitos interpessoais com outros membros e os conflitos com os objectivos organizacionais.

Os custos pessoais relacionam-se com o tempo, esforço individual, e com o estabelecimento de prioridades, em que nem sempre a colaboração é tida como preferencial, enquanto que os custos organizacionais envolvem a falta de progresso e a frustração.

Assim e como referimos anteriormente (capítulo 2.1), aquando a referência ao paradoxo do trabalho em parceria, existem vários custos inerentes e que se confrontam com os benefícios que uma parceria poderá prover, tanto ao nível dos resultados na comunidade, como ao nível pessoal ou individual e organizacional. Esta confrontação não é pacífica e cabe à liderança a regulação destes mecanismos.

2.9. Liderança e visão

A importância da liderança nas parcerias comunitárias tem sido enfatizada por causa do seu papel no desenvolvimento, progresso e manutenção destas (Butterfoss, Lachance *et al.* 2006). A liderança nas parcerias é responsável por escolher os parceiros dentro da comunidade, universidades e empresas, comunicando os objectivos e as visões com os membros, bem como estabelecendo os fundamentos dos processos a seguir e as actividades iniciais, que emprega um processo aberto e colaborativo de estilos de tomada de decisão que são *empowering* por natureza, tem sido referenciados como indicadores que indirectamente o nível de participação dos membros (Lasker, Weiss *et al.* 2001, Metzger,

Alexander *et al.* 2005). Este tipo de liderança é vital para as parcerias, dado que a maioria dos membros são participantes voluntários. Um estilo de liderança que compreenda e aceite diferentes pontos de vista e que veja a partilha de poder e recursos, como uma parte fundamental do trabalho colaborativo poderá ser em si um factor de sucesso para a parceria (Lasker, Weiss *et al.* 2001).

A liderança é assim um elemento crucial para o processo de colaboração de uma parceria comunitária. Através de uma análise e observação de 6 projectos comunitários implementados em diversas regiões dos EUA, os autores Chrislip e Larson (1994) pretenderam observar de que forma os cidadãos e líderes civis podem marcar a diferença, ao servirem enquanto catalisadores no processo da colaboração. O que emerge numa liderança colaborativa são um conjunto de comportamentos que alguns chamaram de liderança transformativa ou facilitadora. Isto significa um tipo de liderança que se caracteriza por promover e salvaguardar o próprio processo.

As práticas colaborativas são profundamente democráticas e eficientes, uma vez que produzem resultados ao promoverem o empowerment dos cidadãos, ao renovar o sentimento de comunidade e ao construir uma nova cultura civil (Chrislip e Larson, 1994).

O papel do líder no processo colaborativo é o de envolver os participantes no delineamento construtivo do processo do trabalho conjunto, facilitar as interacções entre os participantes e sobretudo promover e salvaguardar o processo colaborativo. Para compreender melhor a liderança emergente num contexto colaborativo, é necessário comparar com as formas predominantes de Liderança na cultura: a Liderança Posicional e a Liderança Táctica.

A Liderança Táctica, por vezes também referida como liderança heróica, é exercida perante objectivos claros, tais como ganhar um jogo, eliminar um inimigo, no qual é desenvolvido um plano para atingir um objectivo específico e os membros do esforço colectivo são guiados na execução desse plano.

A Liderança Posicional está associada em estar no topo de uma estrutura funcional, em que a liderança e posição são sinónimos. O líder posicional é aquele que se encarrega de uma estrutura e tal como o líder táctico, o líder posicional traça objectivos, determina e organiza actividades, motiva os participantes e recompensa os mesmos.

Ambas as formas dominantes de liderança estão enraizadas nas sociedades actuais, porém nem uma nem outra trabalham ou funcionam no contexto colaborativo (Chrislip e Larson, 1994).

Segundo Chrislip e Larson (1994), a liderança colaborativa é caracterizada segundo 4 princípios: a) inspirar acção e envolvimento; b) liderar enquanto companheiro para a resolução de problemas; c) construir um envolvimento diversificado; d) manter a esperança e a participação.

Segundo a perspectiva de John Kotter, referido em Chrislip e Larson (1994), a liderança produz mudança ou movimento construtivo. A liderança provoca mudança através do processo da construção de uma visão e de estratégias, reunindo pessoas cuja cooperação é indispensável para alcançar a visão e motivá-los e inspirá-los para ultrapassarem as barreiras da mudança.

O trabalho e função de um líder é partilhada, a sua função é facilitar a interacção construtiva entre as redes, sendo que desta forma resulta o empowerment dos participantes e o desenvolvimento das comunidades.

Os líderes colaborativos desafiam a forma como anteriormente foram abordadas algumas questões sociais, uma vez que propõe uma abordagem nova defendendo que através de trabalho partilhado e em conjunto e ao partilhar a mesma visão as pessoas podem se mover em assuntos de interesse comum e alcançar resultados (Chrislip e Larson, 1994).

Uma comunidade é composta tanto por indivíduos como por instituições formais e o empowerment de uma determinada comunidade pode ser a sua capacidade de responder eficazmente aos problemas colectivos, facto que só ocorrerá quando, tanto os indivíduos como as instituições, tenham sido *empowered* no sentido de alcançar resultados satisfatórios.

Para uma parceria funcionar eficazmente é necessário termos em consideração; uma liderança eficaz, organizada, eficiente e capaz de encorajar a participação de todos os membros; poder partilhado na tomada de decisões e a presença de uma missão partilhada (Allen, 2005). A presença de uma missão partilhada e a capacidade de lidar eficazmente com conflitos foram identificadas como componentes centrais de cooperação entre redes bem sucedidas.

Escolher objectivos específicos e capazes de produzir mudança significativa, e usar estratégias de liderança colaborativa para maximizar o envolvimento dos vários participantes pode facilitar a eficácia das parcerias assim como as reformas no sistema que tencionam alcançar (Padget, S., Bekemeier, B. & Berkowitz, B., 2004).

Os líderes através seus actos reflectem comportamentos que são baseados nos seus estilos. Estes estilos estão interligados com a inteligência emocional. Seguindo esse raciocínio, os estilos que produzem ressonâncias são do tipo: visionário, *coaching*, relacional e democrático.

Temos de destacar que os líderes não costumam usar o mesmo estilo de liderança, em vez disso tentam adaptá-lo de acordo com a situação e o contexto.

Washnis (1976) afirma que a resistência e características pessoais dos líderes das parcerias são mais importantes do que quaisquer outros factores na manutenção equipes eficazes.

Prestby e Wandersman (1985) incluem liderança como um importante aspecto da manutenção do controle da estrutura organizacional das parcerias, o que é particularmente crítico para pequenas organizações voluntárias. As características pessoais dos líderes, como os estilos de liderança, estilos de tomada de decisão, as redes e visibilidade e a eficácia demonstram uma relação com a manutenção e sustentabilidade das parcerias.

As oportunidades para a participação nos processos de tomada de decisão, planeamento, aumenta o envolvimento dos membros e sua satisfação para com o programa, o que contribui para o aumento do empenho e conseqüentemente a possibilidade de respostas mais eficazes (Giamartino e Wandersman, 1983).

Prestby e Wandersman (1985) encontraram evidência para a importância do *empowerment* e do papel do líder na criação de organizações mais inclusivas e participativas, através de um projecto de participação de vizinhança onde estudaram 538 membros de 17 associações.

Prestby *et al.*, (1990) encontraram nos seus resultados a evidência de que os líderes associativos tinham um maior sentimento de comunidade, viviam mais tempo nos seus bairros e planeavam ficar nas mesmas residências por mais tempo do que outros que não pertenciam ou não participavam activamente em associações.

Moos *et al.*, (1974), identificaram que os membros de associações activas percepcionavam uma maior coesão nas suas equipes e uma maior orientação e organização nas suas tarefas. Eles também sentiam que os seus líderes eram mais democráticos, mais presentes e que tinham maior controlo sobre os problemas.

Estes líderes promoviam um processo democrático de tomada de decisão que incluía líderes eleitos versus líderes nomeados.

Prestby e Wandersman (1985) confirmaram a hipótese de que um estilo de liderança que promova *empowerment* entre os membros aumente as oportunidades de sucesso dos objectivos das parcerias. Eles concluíram que os líderes de sucesso, tornam-se mais visíveis e envolvidos, promovendo maior coesão e participação, apoiando os membros a planear e a tomar decisões, bem como proporcionando oportunidades para contribuições fora das agendas pré-estabelecidas.

É interessante notar que seus dados não se baseavam na participação em reuniões como indicadores de actividade da adesão nas associações, mas antes em líderes que trabalham fora das suas agendas e do tempo estabelecido para as reuniões de trabalho.

Provavelmente (Kumpfer, 1993), este facto constituiu também um maior envolvimento e satisfação contribuindo para um melhor progresso enquanto grupo. Estes factores foram significativamente relacionados com a adesão dos membros e o sucesso das parcerias. Além disso, os líderes dos grupos activos perceberam melhor o sucesso da sua parceria, enquanto que os líderes de grupos inactivos, ou com falta de participação relataram que a sua parceria tenderia a perecer sem alcançar os objectivos propostos. É com base nestes pressupostos que Kumpfer (1993) constrói um modelo (Figura 1 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**) de trabalho de equipa, em que inclui o estilo de liderança como uma das variáveis mais importantes para a eficácia do grupo/parcerias.

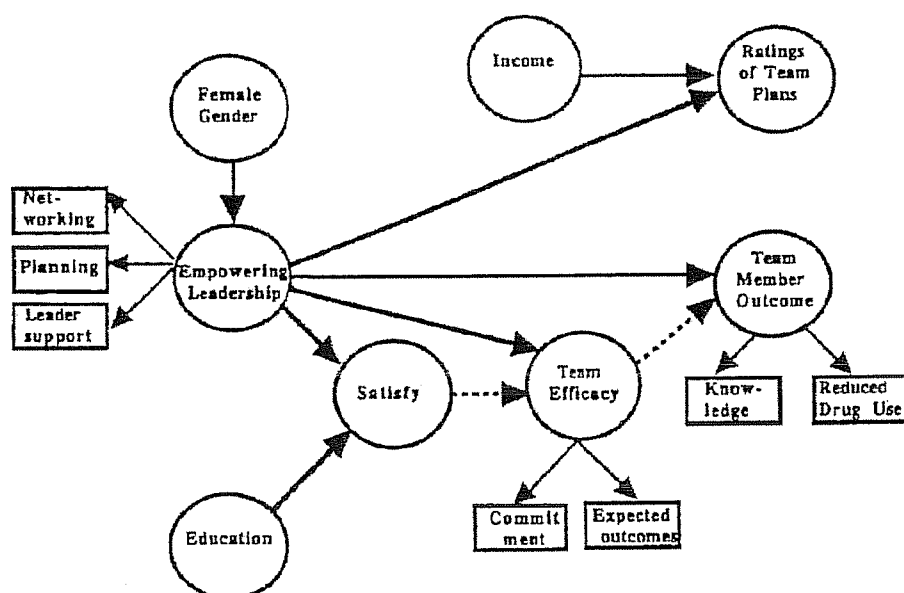


Figura 1 - Modelo teórico de trabalho em parceria (Kumpfer, 1993)

Desta forma as redes comunitárias que apresentam um ambiente inclusivo, ou seja, partilha de poderes na tomada de decisão e uma missão partilhada, atingem os seus objectivos mais eficazmente (Allen, 2005).

Segundo Kumpfer e colegas (1993), um estilo *empowering* de liderança estava associado a uma maior satisfação dos membros e percepções mais positivas da eficácia (cit. por Allen, 2005).

Desenvolver uma missão partilhada numa rede comunitária envolve ultrapassar pontos de vista e prioridades divergentes entre os membros (Fargason, Barnes, Schneider e Galloway, 1994; Gray, 1985 cit. Por Allen, 2005). Aliás, de acordo com estes autores, o principal recurso de uma rede comunitária são os seus membros, pois cada um traz consigo um conjunto único de potencialidades e recursos para o trabalho realizado em cooperação. Quando os membros de uma rede comunitária conseguem obter resultados específicos para a comunidade, ganham o controlo de recursos e poder de decisão na rede.

Os líderes trazem esperança, energia e visão ao lançamento da rede comunitária. Uma rede de liderança inicial é passível de ter sucesso se tiver o apoio dos principais líderes da comunidade, tal como forte apoio dos activistas comunitários (Wolff, 2001).

Segundo Chavis (2001), as redes comunitárias fornecem um fórum único para a liderança comunitária, de modo a que esta traga igualdade e justiça para as suas comunidades. A liderança comunitária partilha a responsabilidade, encoraja todos os membros a partilhar a liderança e a responsabilidade da tomada de decisão. Ela reconhece o potencial de liderança em cada pessoa e as contribuições que cada pessoa pode dar para o grupo.

3. Metodologia

3.1. Objectivos do Estudo

O objectivo deste estudo prende-se com a realização de um state-of-art das parcerias comunitárias, pretendeu-se realizar uma revisão literária de estudos empíricos, na tentativa de perceber quais os factores que explicam a eficácia de uma parceria e como poderão ser mensuráveis?

Assim temos como objectivos deste trabalho:

- O seguimento da evolução das parcerias, a comparação dos resultados entre parcerias, e o acesso a múltiplas intervenções com múltiplos níveis de influência, baseado numa abordagem avaliativa complexa;
- A sustentação da triangulação dos dados recolhidos com vista à diminuição da repetição de erros e consequente aumento da validade dos mesmos;
- A exploração das questões relacionadas com as parcerias comunitárias; as características inerentes à construção, manutenção e institucionalização das parcerias; e aos factores relacionados com a sua eficácia.

3.2. Delineamento

Este estudo foca-se numa revisão de literatura de estudo empíricos sobre a eficácia das parcerias comunitárias. Parece-nos que a pertinência deste estudo poderá permitir perceber com maior clareza o funcionamento e tentar perceber quais os elementos que o afectam positivamente.

Enquanto os estudos anteriores baseavam-se sobretudo na magnitude e no falhanço ou sucesso dos programa face à necessidade identificada, os trabalhos recentes têm significado um progresso considerável, descrevendo um paradigma científico para a investigação de programas de prevenção (National Institute of Mental Health [NIMH], 1996), surgindo inclusive na literatura novos exemplos de estudos sobre a eficácia de programas preventivos (Gillham, Reivich, Jaycox, & Seligman, 1995; Price, Van Ryn, & Vinokur, 1992; Olds, Henderson, Chamberlin, & Tatelbaum, 1986; Wolchik et al, 1993; Yoshikawa, 1994 cit in Roussos & Fawcett, 2000).

No contexto do desenvolvimento, esta revisão serve de 3 importantes funções para o campo da prevenção e das parcerias: a) promove a evidência a partir de perspectivas cumulativas sobre a eficácia de estratégias preventivas, para a mudança de diversos problemas sociais; b) através da revisão dos estudos abaixo identificados, torna-se mais fácil a construção de uma metodologia comum, e a identificação das limitações, com implicações para futuros trabalhos; c) promove a oportunidade para discutir conceptualizações críticas e definições estruturais de parcerias comunitárias.

Esta metodologia pareceu-nos a mais adequada ao nosso estudo, pois a falta de convergência nos resultados sobre os factores do funcionamento que positivamente afectam o sucesso e a eficácia das parcerias comunitárias, não permite prever hipóteses de sucesso e o nível de influência das parcerias para com as mudanças comunitárias.

3.3. Procedimento

O propósito deste trabalho prende-se com a identificação dos artigos empíricos que avaliaram as parcerias comunitárias, a compreensão de quais os factores e características internas das parcerias comunitárias que poderão ajudar ao sucesso e/ou falhanço da mesma em relação aos seus objectivos com especial atenção aos factores que nos poderão antever, embora sem objectivos quantitativos de sucesso, a eficácia das parcerias.

Para respondermos à nossa questão de investigação, realizámos uma pesquisa de estudos empíricos identificados individualmente ou através de uma meta-análise, conjuntamente com vários factores e características das parcerias comunitárias.

Conduzimos a nossa investigação através de uma pesquisa de literatura direccionada através de um conjunto de parâmetros:

- a) Utilização dos seguintes termos: *Coalitions, Community, Community Partnerships, Community Collaboration, Evaluation, Measurment.*
- b) Os artigos teriam que medir qualitativamente ou quantitativamente indicadores da eficácia das parcerias.
- c) Os artigos teriam que definir e medir, quantitativamente e qualitativamente os factores definidos como características do funcionamento de parcerias e examinar empiricamente a associação entre estes factores e a eficácia percebida.

Procedemos então à construção de tabelas evidenciassem os factores encontrados

4. Resultados

4.1. Teorias do funcionamento de parcerias comunitárias como ferramentas de avaliação de parcerias.

Vários estudos têm sido realizados na tentativa de perceber o funcionamento e os factores que influenciam positivamente a eficácia das parcerias comunitárias. Apesar de existirem algumas teorias descritivas que explicam as fases do desenvolvimento de parcerias comunitárias, só mais recente encontramos na literatura algumas propostas de teorias causais. Dentro destas propostas encontramos o trabalho realizado por Butterfoss e Kegler's (2002), Teoria de Acção das Parcerias Comunitárias (*Community coalition action theory*), e por Lasker e Weiss (2003), Modelo de Governança da Saúde Comunitária (*Model of Community Health Governance*). Ambas as teorias provêm do trabalho e experiências dos seus autores no trabalho realizado dentro de parcerias comunitárias, assim como da revisão de estudos empíricos. A pertinência destes trabalhos poderão ajudar na construção de trabalhos futuros.

A tentativa de estruturação das características das parcerias, com o objectivo de simplificar o processo de avaliação, tem sido usada teoricamente como ferramenta para avaliar a eficácia e o seu funcionamento. Esses modelo teóricos, como o modelo de Community Health Governance (CHG) desenvolvido por Lasker & Weiss (2003), a Teoria de Acção das Parcerias Comunitárias (CCAT) desenvolvido por Butterfos e Kegler (2004), e o modelo da Hierarquia dos Resultados internos de Parcerias Comunitárias; *Internal Coalition Outcome Hierarchy* (ICOH), desenvolvidos pela Cramer et al. (2006) utilizam os resultados das suas investigações na tentativa de organizar, construir e propor indicadores específicos no quadro das medidas de eficácia e funcionamento das parcerias. Embora muitos dos factores encontrados nestas fundamentações teóricas se sobreponham, existem diferenças consideráveis na sua tentativa de explicar o funcionamento das parcerias. O CCAT é uma teoria mais ampla, que incorpora conceitos como o desenvolvimento comunitário, os processos dos membros, a participação comunitária e as relações inter-organizacionais (Granner e Sharpe 2004). O modelo de CHG fornece uma conceptualização detalhada dos processos intra-organizacionais importantes para a eficácia das parcerias. Em contraste com o modelo de Hierarquia dos Resultados internos de Parcerias Comunitárias (ICOH), no modelo CHG a liderança, a gestão e outras características críticas do processo de construção das parcerias comunitárias, afectam outros constructos do modelo. Nos

parágrafos seguintes iremos descrever os dois primeiros modelos e a sua importância para a compreensão e delineamento de futuras investigações ou práticas das parcerias comunitárias.

4.2. Modelo de Governança da Saúde Comunitária

O Modelo de Governança da Saúde Comunitária (CHG) proposto por Lasker & Weiss parte de uma abordagem multidisciplinar para a compreensão do funcionamento das parcerias, conduzida pela ideia de que os processos participativos e os procedimentos são vitais na saúde comunitária e podem resultar numa alteração efectiva dos problemas comunitários e no melhoramento da saúde das comunidades." O modelo de CHG propõe os elementos e acções que são elementares para o sucesso de uma colaboração (Lasker & Weiss 2003).

Lasker e Weiss (2003) sugerem que para as parcerias conseguirem aumentar a sua eficiência e capacidade para resolver problemas das comunidades, o processo colaborativo deve capacitar os indivíduos, criar pontes entre os laços sociais e criação de sinergias (Lasker & Weiss 2003). Estes três elementos vão afectar directamente a comunidade, bem como, reforçar "a capacidade do processo de colaboração para resolver problemas da mesma "(Lasker & Weiss 2003). Similarmente ao modelo CHG, o CCAT inclui a liderança, participação comunitária, planeamento, estabelecimento de laços sociais, sob a forma de redes inter-organizacionais, relacionamentos e processos do desenvolvimento comunitário como um constructo conceptual da sua teoria (Butterfoss 2004; Granner e Sharpe 2004). O CCAT usa esses constructos como formas de avaliação da capacitação e sustentabilidade da parceria.

Outras características como a Liderança e gestão, do processo colaborativo são considerados como elementos fundamentais para o sucesso das parcerias. O papel da liderança é também enfatizada no modelo de Hierarquia dos Resultados internos de Parcerias Comunitárias (ICOH), desenvolvidos pela Cramer et al. (2006) o modelo assume que coligações devem compreender o papel de liderança com o propósito de que os membros da comunidade e da parceria aceitem e apõem a missão e as metas da parceria. (Cramer, Atwood et al. 2006)

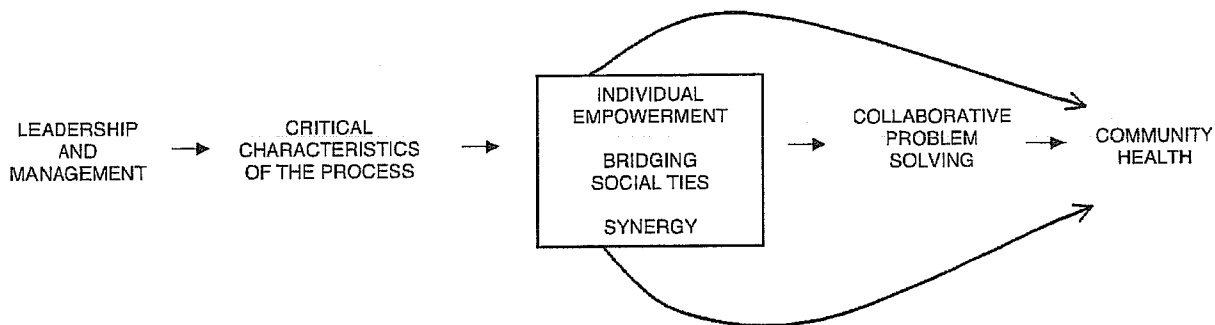


Figura 2 - Modelo de Governança da Saúde Comunitária (Lasker & Weiss, 2003)

Com base no modelo CHG (Figura 2) a liderança, a gestão e outras características críticas do processo de colaboração afectam os constructos teóricos posteriores. Estas características *empower* os membros inerentes ao processo de colaboração envolvendo-os activamente no processo de tomada de decisão, criando pontes, estabelecendo relações estreitas entre os membros e as organizações, o que e conhecimento, e cria sinergia através da combinação de conhecimentos de diferentes pessoas, facilitando a partilha de recursos o que produz soluções criativas para problemas complexos das comunidades. O *empowerment* individual é um resultado do processo colaborativo definido como a capacidade de participando dos membros da parceria para tomar decisões e ter controlo e influência sobre o rumo das acções definidas ou a definir (McMillan, Florin et al. 1995; Lasker & Weiss 2003). O modelo de CHG considera o *empowerment* individual como um factor fundamental de enaltecimento da capacitação das comunidades para resolver os problemas complexos de saúde, violência, pobreza, etc.

4.3. Teoria de Acção das Parcerias Comunitárias

O CCAT descreve a formação, estrutura e processos das parcerias comunitárias em determinadas fases do seu desenvolvimento (formação, manutenção e institucionalização). Num contexto em que se reconhece o ambiente da comunidade, a teoria propõe também intervenções e resultados que podem fornecer a base para a investigação científica sobre a eficácia das parcerias comunitárias. Os exemplos incluem, o compromisso dos membros, a implementação de estratégias, e os resultados da mudança comunitária. CCAT pode desempenhar um papel no avanço da metodologia das parcerias comunitárias proporcionando uma teoria que permite aos participantes avaliar eficazmente as parcerias. Embora sejam necessários redefinições e validações adicionais, o CCAT poderá ser importante para compreender como funcionam as parcerias Torrence et al. (2005) pretenderam testar características operacionais do CCAT, com um enfoque na construção

de compromisso dos membros e o seu papel na percepção de pertença em relação à parceria. Preliminarmente os resultados indicam uma correlação positiva entre o compromisso e a pertença.

O modelo completo do CCAT (Figura 3) explica o progresso das parcerias, desde a formação até à sua institucionalização, contudo mantendo em aberto a possibilidade de regresso a estádios anteriores, caso haja necessidade, ou de se repetir os mesmos planos. A teoria consagra também factores contextuais das comunidades, como o clima sociopolítico, geográficos, históricos e normas adjacentes ao trabalho colaborativo que terão impacto em cada estágio de desenvolvimento da parceria, desde a sua formação à sua institucionalização. Na Figura 3 podemos identificar esse processo, relativo ao modelo.

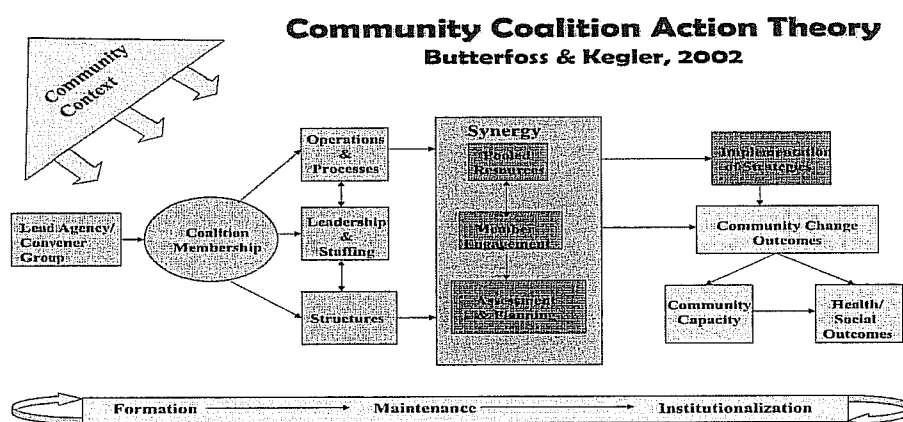


Figura 3 - Teoria de Acção das Parcerias Comunitárias (Butterfoss & Kegler 2002)

No estágio de formação deste modelo, um grupo de organizações ou indivíduos líderes, e com fortes vínculos com a comunidade, trazem para o programa organizações relevantes que recrutam um grupo inicial de parceiros para iniciar a parceria focalizada num problema social ou de saúde pública. Os elementos estruturais da parceria asseguram que a parceria alcance adequadamente o desenvolvimento comunitário como plano de acção. Este estágio necessita de um controlo da participação dos membros, não permitindo que estes possam ter mais custos com a parceria do que benefícios, como explicado no capítulo 0 do nosso trabalho.

Através do estágio da manutenção a teoria prevê o envolvimento sustentável dos membros e a criação de acções concretas de acção resultantes do seu confronto com os objectivos da parceria. Do sucesso deste estágio, depende da mobilização, da associação dos membros à parceria e dos recursos externos. A parceria depende em grande medida, dos recursos dos

membros e de fontes externas para ajudar a desenhar e a implementar as estratégias planeadas. A aquisição dos recursos, combinado com a competência no processo de planeamento e implementação, são elementos precursores para uma transição de sucesso para a fase de institucionalização. Através da utilização de recursos, os membros poderão tornar-se mais compelidos ao envolvimento nas estratégias de planeamento, implementação e avaliação, sendo que a experiência destes, aumenta os níveis de compromisso, participação e satisfação.

No estágio de institucionalização, as estratégias definidas com sucesso ajudam à implementação dos resultados. Se os recursos tiverem sido utilizados de forma racional e as estratégias eficazes e direccionadas para a necessidade imergente, as estratégias das parcerias poderão resultar numa institucionalização na comunidade como parte do produto da parceria, ou podem ser adoptadas por organizações das comunidades. A parceria em si, pode ou não sofrer o processo de institucionalização. A experiência tem demonstrado que as parcerias comunitárias desempenham melhor a sua função quando delegam os serviços a outras organizações da comunidade que têm a capacidade ou necessidade de desenvolvê-la com um apoio adicional e a capacidade para perdurem no tempo, tornando-se mais eficazes e menos sujeitas a dependência (Chavis, 2001).

Em complemento à institucionalização dos resultados propostos inicialmente pelas parcerias, esta teoria comporta outros objectivos, como o aumento da capacidade comunitária para resolver os seus próprios problemas. Em consonância com a o capítulo 2.4, esta teoria parte da premissa de que as parcerias poderão enaltecer a capacitação comunitária. Esta capacitação tem sido discutida, como um possível pré-requisito para o enfoque na resolução dos problemas mas também como resultado de uma interacção colaborativa, baseada em estratégias de *empowerment* (Goodman et al., 1998; Norton et al., 2002). Esta estratégia inclui dimensões de que as parcerias poderão teoricamente produzir mudanças (positivas ou negativas) na participação, liderança redes de indivíduos e organizações, nas capacidades e recursos e num sentido mais abrangente aumentando o sentimento de comunidade. As parcerias comunitárias são assim uma das varias abordagens utilizadas para a criação de capacitação comunitária. Vários autores argumentam que a comunicação bidireccional estabelecidas entre os vários grupos, inerentes às parcerias, que anteriormente não trabalhavam em conjunto, poderá resultar em mais recursos disponíveis para o planeamento e implementação (Crisp, Swerissen, & Duckett, 2000 cit Buterfoss, 2007).

4.4. Revisão e Estudos Experimentais:

Vários estudos têm sido realizados na tentativa de compreender quais os factores e as características inerentes, tanto à construção, como ao funcionamento interno das parcerias e que influenciam de forma positiva a sua eficácia. Roussos & Fawcett (2002) realizaram um estudo na tentativa de encontrar evidência dos efeitos das parcerias comunitárias nas: a) mudanças comunitárias e dos sistemas; b) mudanças comportamentais numa perspectiva mais alargada da comunidade; e c) mudanças nos sistemas de saúde da população.

Os autores identificaram que as parcerias comunitárias utilizam estratégias híbridas, incluindo aspectos sociais, de planeamento, de organização comunitária, de desenvolvimento comunitário, *advocacy* e actuando como agentes catalisadores para a mudança comunitária. Outros estudos (Croan & Lees, 1979), identificaram ainda estratégias de partilha de informação e de recursos, assistência técnica, auto regulação e coordenação de serviços.

Roussos & Fawcett, (2000), procuraram identificar evidência empírica da eficácia das parcerias comunitárias, ao nível da mudança de comportamentos, e ao nível das mudanças dos sistemas, isto é, mudanças comunitárias.

4.5. Evidência dos efeitos das parcerias ao nível de mudanças comportamentais

Vários estudos sugerem que as mudanças ao nível dos comportamentos das comunidades poderão ocorrer mais rapidamente que as mudanças da população, essas mudanças nem sempre mostram evidências de que poderão ocorrer ao nível mais amplo. Os estudos revistos (Roussos & Fawcett, 2000) incidiam-se sobre comportamentos associados com o consumo do tabaco (Goodman, et al.; 1995), e álcool (Fawcett, et al.; 1997; Furlong, et al.1997; Paine-Andrews, et al.; 1996), consumo de drogas (Yin, et al., 1997). Estes estudos reportaram uma mudança nula ou pouco significativa dos hábitos de consumo, relacionados com as estatísticas e os indicadores testados. Tendo em conta os resultados obtidos através da análise destes estudos, foram levantadas algumas questões sobre o potenciado impacto global das parcerias comunitárias na mudanças de comportamentos, sugerindo que embora se encontre alguma evidência de mudança nos comportamentos dos grupos-alvo, a magnitude desses efeitos poderá ser questionada, não produzindo a quantidade necessária dos resultados esperados.

4.6. Evidência dos efeitos das parcerias ao nível de mudanças dos sistemas

Seguindo o estudo anterior, os autores tentaram também identificar a evidência das mudanças ocorridas através das parcerias comunitárias ao nível da mudança dos sistemas, ou seja, na tentativa de provocar mudança onde os comportamentos e factores se relacionam com os indicadores estabelecidos. Considerando a premissa que promovendo a mudança dos sistemas, as parcerias poderão provocar mudanças nos comportamentos (Kelly, 2006), assim as mudanças ocorridas nos sistemas, funcionam como um resultado intermédio para alcançar o bem-estar da comunidade (Fawcett et al., 1999; Fawcett, 1995 cit Roussos & Fawcett, 2000).

Neste sentido, para conseguir promover as mudanças dos sistemas e das comunidades, as parcerias comunitárias, tentam envolver uma quantidade abrangente de indivíduos e organizações no seu processo colaborativo e na mobilização de esforços comunitárias a diversos sectores e níveis. Assim alguns estudos tentaram analisar o processo através do qual as parcerias comunitárias criam mudanças dos sistemas e das variáveis que afectam tal mudança na tentativa de clarificar como é as parcerias poderão servir de agentes catalisadores para promover mudanças que afectem o bem-estar das comunidades.

Alguns estudos revistos (Roussos & Fawcett, 2000),, sugerem que existe alguma evidência de mudanças que ocorrem a este nível, através do surgimento de novos programas, serviços, e práticas facilitadas através das parcerias comunitárias.

Como sugerem Roussos & Fawcett, (2000), as mudanças ocorridas ao nível do sistemas e comunitário, são frequentemente resultado de do trabalho dispendido pelas parcerias comunitárias, com alguma evidência mais concreta nomeadamente nas mudanças de políticas relacionadas com problemas de (cit. Roussos & Fawcett, 2000): saúde pública como nova regulamentação do consumo de tabaco, controlo consumo de álcool (Holder, 1997), ou criação de novos serviços de saúde (Zapka, 1992).

Embora o estudo realizado por Roussos & Fawcett, (2000), nos dê importantes linhas orientadoras sobre os níveis de mudança e alguma evidência de que essa mudança deriva do trabalho das parcerias comunitárias a quantidade de mudança por elas produzidas, o tempo que demoram a conseguir essas mudanças e a duração das mesmas e o nível de penetração na comunidade.

A probabilidade das parcerias comunitárias contribuírem para o melhoramento das condições de saúde das populações deverá estar relacionada com a sua quantidade de mudança produzida, a intensidade da sua estratégia a duração da parceria e os níveis de

penetração que consegue atingir. Apesar do desafio associado às questões metodológicas acreditamos que a análise de mais estudos comparativos, e a longo prazo, poderão conseguir relacionar as condições necessárias para produzir a mudanças, e quais os efeitos dessas mudanças.

4.7. Indicadores da eficácia das parcerias

Para além do estudo dos níveis de mudança, das condições ambientais favoráveis a essa mudança e da quantidade, duração e penetração da mudança produzida, podemos encontrámos na nossa revisão estudos que se debruçaram sobre os indicadores e os factores de eficácia do funcionamento interno de parcerias.

Partindo da análise realizada por Zacoks (2006) onde foram revistos 26 artigos, com uma media 29,9 das parcerias estudadas, por artigo, representando um intervalo compreendido de 1 a 172. Doze dos artigos revistos estudavam parcerias comunitárias que ligadas ao abuso de substâncias. Os métodos encontrados, mais utilizados para a procura de evidencia de eficácia (percepcionada) são os métodos auto-avaliativos. Dezassete dos artigos estudados aplicavam questionários multi-sectoriais, avaliando factores de construção das parcerias e indicadores de eficácia, enquanto que dois estudos utilizavam um estudo experimental.

Procedemos então uma categorização dos factores, através de uma proposta de Granner et al. (2004) que apresentamos na Tabela 1. Esta categorização teve em linha de conta os estádios de desenvolvimento das parcerias comunitárias, já definidos anteriormente através dos modelos CCAT e CHG, isto é, Características dos membros e percepção; Características do grupo ou organizacionais/Clima como fase de formação; Processos do grupo ou organizacionais, como fase de manutenção e Impactos e Resultados, como fase de institucionalização.

Zacoks (2006) encontraram assim 55 factores distintos entre si, associados com a indicadores de eficácia. Para a organização deste trabalho apresentamos a seguir três tabelas (baseadas neste estudo) que apresentam os resultados deste estudo e em que os factores positivamente relacionados com eficácia das parcerias foram ordenados em cinco categorias: Características dos membros e percepção; Características do grupo ou organizacionais e clima; Processos do grupo ou organizacionais; Impactos e Resultados.

Dentro dos 55 factores positivamente relacionados com a eficácia, encontrados 6 factores que foram identificados em 5 ou mais estudos (Tabela 2), 15 desses factores foram encontrados em 2 ou mais estudos (Tabela 3, enquanto os restantes 34 factores foram encontrados em apenas 1 estudo (Tabela 4). Os seis factores encontrados na análise deste estudo são a participação dos membros, com 264 parcerias estudadas, a liderança e a diversidade dos membros, com 172 e 92 parcerias respectivamente, as regras de formalização, com 364 parcerias a coesão do grupo, com 56 parcerias estudadas e a colaboração entre as organizações. Zacoks et al. (2006) alerta para o facto de que os estudos tendem a conceptualizar o mesmo factor de várias formas.

Assim, segundo o estudo de Zackocs (2006) identificamos os seguintes resultados:

A Tabela 1, mostra-nos o número de factores identificados por categoria, onde podemos observar que a maior parte dos factores (20) identificados neste estudo, 36%, estão associados às características dos membros e/ou à sua percepção da eficácia. Dentro desta categoria encontramos factores como a participação dos membros com referencia de 5 ou mais estudos (Tabela 1), o tempo dispendido, a experiência, os tipos, os benefícios e o envolvimento dos membros à parceria com 2 ou mais estudos (Tabela 3). Alguns estudos identificam também a satisfação, qualidade empowerment, factores de personalidade, e a quantidade, (Tabela 4) como factores que influenciam positivamente a eficácia das parcerias.

Outra categoria com resultados elevados (27%), 15 factores associados prende-se com os processos organizacionais ou do grupo. Estes factores inserem-se numa fase de operacionalização da parceria em que estas têm de preencher certas funções básicas tendo em vista a sua manutenção. Encontramos assim factores como as regras de formalização, a coesão do grupo e a colaboração entre as organizações, em cinco ou mais estudos resolução de conflitos, o tipo de comunicação, a assistência técnica, a eficiência da administração, o uso eficiente dos recursos, processo de tomada de decisão e a importância de orientar as tarefas para acções concretas. Importa referir também que estudos com apenas 1 estudo realizado, identificaram a visão comum, os ciclo de vida, as prioridades, o planeamento e a prevenção como factores relevantes para a eficácia.

A representatividade dos sectores, a importância de orientar a acção para áreas geográficas pequenas, são outros factores identificados, na categoria (24%) das características organizacionais ou de grupo. Verificamos também que dentro desta categoria, outros factores como a liderança, a diversidade dos membros são importantes para explicar e provir a parceria de factores de sucesso. Embora apenas referido por um único estudo, encontramos factores como a prontidão de uma parceria (community readiness), a

colaboração anterior existente, o clima que a rodeia e a confiança como factores importantes.

Por fim, mas ainda assim com relevância necessária para fazer parte deste estudo Zacoks (2006) identifica factores em, 2 ou mais estudos, referentes aos impactos e aos resultados de uma parceria como a intensidade da acção, ou seja a capacidade de uma parceria para definir acções vocacionadas para a acção e capazes de produzir mudanças efectivas e duradoiras. Não encontrando ainda factores como a capacidade de inovação, a condução da investigação, a validação, o suporte político, a promoção através dos media e as preocupações ambiente, como elementos primordiais para a construção de parcerias de sucesso.

Tabela 1 – Categorização factores de construção da parcerias positivamente associados com a sua eficácia (Desenvolvida com base nos trabalhos de Zacoks, 2006)

Categorias	Nº. de factores associados
Características dos membros e percepção	20
Características do grupo ou organizacionais e clima	13
Processos do grupo ou organizacionais	15
Impactos e Resultados	7
Total	55

Tabela 2- Factores de construção da parcerias positivamente associados com a sua eficácia (Desenvolvida com base nos trabalhos de Zacoks, 2006)

Cinco ou mais estudos (n=6 factores)	Categoria	Nº. de parcerias estudadas
Participação dos membros	Características dos membros e percepção	264
Liderança	Características do grupo ou organizacionais e clima	172
Diversidade dos membros		92
Regras de formalização	Processos do grupo ou organizacionais	364
Coesão de grupo		56
Colaboração entre organizações		89

Tabela 3 - Factores de construção da parcerias positivamente associados com a sua eficácia (Desenvolvida com base nos trabalhos de Zacoks, 2006)

Dois ou mais estudos (n=15 factores)	Categoria	Nº. de parcerias estudadas
Tempo dispendido pelos membros		51
Experiência dos membros	Características dos membros e percepção	106
Tipos de membros		198
Benefícios dos membros		97
Pertença/Envolvimento		96
Sectores representativos	Características do grupo ou organizacionais e clima	38
Áreas geográficas pequenas		10
Resolução de conflitos		58
Comunicação aberta		86
Assistência Técnica	Processos do grupo ou organizacionais	22
Administração eficiente		124
Uso eficiente dos recursos		124
Processos tomada de decisão		51
Tarefa orientada para a acção		47
Intensidade da acção	Impactos e Resultados	143

Tabela 4 - Factores de construção da parcerias positivamente associados com a sua eficácia (Desenvolvida com base nos trabalhos de Zacoks, 2006)

1 estudo (n=34 factores)	Categoria	Nº. de parcerias estudadas
Tempo de envolvimento dos membros		10
Quantidade de membros		25
Honestidade percebida dos membros		25
Satisfação dos membros		1
Empowerment dos membros		37
Sentimento de comunidade dos membros	Características dos membros e percepção	35
Persecução dos problemas comunitários		35
Agressividade dos membros		1
Auto-descoberta dos membros		1
Independência dos membros		1
Conhecimento sobre outras organizações		3
Barreiras pessoais		50

Tabela 5 - Factores de construção da parcerias positivamente associados com a sua eficácia (Desenvolvida com base nos trabalhos de Zacoks, 2006) (Continuação)

1 estudo (n=34 factores)	Categoria	Nº. de parcerias estudadas	Ferramenta
<i>Prontidão da parceria</i>		21	
Colaboração anterior à parceria		10	
Clima Organizacional		35	
Confiança		25	
Relacionamento entre membros	Características do grupo ou organizacionais e clima	1	
Experiência do staff		10	
Coordenador com ordenado		63	
Entidade liderante colaborante		10	
Conhecimento da entidade liderante		5	
Visão Comum		8	
Ciclos de vida reconhecidos		25	
Estabelecimento de prioridades	Processos do grupo ou organizacionais	25	
Planeamento data		2	
Focus na prevenção		2	
Inovação		1	
Condução de investigação		2	
Disseminação da avaliação		63	
Alcançar suporte político	Impactos e Resultados	25	
Uso dos media como estratégia de promoção		2	
Uso de estratégias ambientais		2	

4.8. Que Factores poderão afectar a capacidade de uma parceria de provocar mudança na comunidade e nos seus sistemas?

Num outro estudo já referido anteriormente, (Roussos & Butterfoss, 2000), os autores tentaram identificar, através da revisão de estudos empíricos factores que podem afectar a capacidade de uma parceria para provocar mudança na comunidade ou nos seus sistemas.

Existe um número muito reduzido de estudos experimentais com correlação de variáveis, e a falta de congruência nas metodologias utilizadas para identificar a eficácia das parcerias (Granner, 2004). Apesar disso, existe alguma consistência empírica, identificada na literatura, com alguns factores inter-relacionados, que potenciam, ou podem potenciar, em determinadas circunstâncias, a capacitação para a mudança.

Roussos & Fawcett, (2000), através da sua meta-análise identificaram 7 factores que poderão afectar a capacidade da parceria:

a) clarificação da missão e dos objectivos, isto é, apesar de o desenvolvimento de uma missão claro e de uma missão partilhada ser referida em muitos artigos teóricos e empíricos, algumas parcerias nunca desenvolvem este aspecto, chegando mesmo a ignorar a sua prioridade (Nezlek, 1993 cit in Roussos & Fawcett, 2000). A visão e missão de uma parceria, é um elemento fundamental para a persecução dos objectivos propostos e poderá ajudar a gerar um maior conhecimento e envolvimento (Holder, 1997, Nezlek, 1993 cit in Roussos & Fawcett, 2000). O processo utilizado para desenvolver a visão e a missão de uma parceria tão importante como o produto produzido pela parceria, uma representação da participação no planeamento, incluindo os líderes, a comunidade e outros *stakeholders* na definição da missão e visão da parceria, poderá ajudar a gerar e sustentar a participação. Isso pode ser verdade. Contudo em muitas situações a missão e os objectivos são definidos previamente pelos agentes financiadores, políticos ou outros organismos estatais, deixando pouca margem de manobra para um começo inclusivo.

b) Planos de acção, identificação e estruturação do que é necessário fazer para alcançar. Um plano de acção é um documento que descreve os passos necessários, que os supervisores, profissionais e os restantes membros envolvidos numa coligação, vão completando no sentido de os ajudar a maximizar o projecto e a completar o mesmo com sucesso. Um plano de acção é iniciado antes da intervenção da acção para que todos os membros que trabalham no projecto se envolvam desde o princípio da coligação. O plano de acção deve ser redefinido durante o processo de intervenção. Quase todos os artigos revistos repostavam que as parcerias tinham a determinada altura do seu crescimento, um momento em que a visão, a missão, os objectivos e as estratégias, eram identificadas e direccionadas para acção. Alguns estudos identificaram os planos de acção como um factor associado às mudanças comunitárias (Fawcett, 1996 & Lewis, 1999 cit. in Roussos & Fawcett, 2000). Os melhores planos de acção são realizados colaborativamente, onde todos os representantes da coligação trabalham em conjunto ou pelo menos o plano é lido por todos os elementos e acordado por estes. Apesar da importância dos planos de acção identificada e da sua evidência enquanto factor transformativo, os planos de acção são também descritos como geradores de conflitos (Goodman, 1995, cit. in Roussos & Fawcett, 2000 cit. in Roussos & Fawcett, 2000).

c) Desenvolver e fortalecer a liderança: A liderança é o processo de persuasão através do qual um indivíduo (ou uma equipa) impele um grupo a agir a favor de interesses comuns, ou seja, a ir ao encontro de determinados objectivos (Gardner, 1990 cit in Roussos & Fawcett, 2000). Os autores deste estudo identificaram que a liderança é o factor mais frequentemente mencionado para uma parceria eficaz. Os líderes de uma parceria são, normalmente, os

responsáveis pela organização e gestão das actividades da mesma. Nas iniciativas de base comunitária, o líder é normalmente a pessoa que organiza e mobiliza os membros da comunidade à volta de um tema que é comum. No caso de iniciativas mais formais, no caso das que têm um financiamento externo, o líder é também a pessoa que gere e administra o programa e os recursos. Apesar de ser normalmente uma pessoa a conduzir e a liderar uma parceria, a liderança pode ser executada através por um grupo de membros (Herman, 1993; Rowe, 1997; Zapka, 1992 cit. in Roussos & Fawcett, 2000). Uma forte liderança está associada a elevados níveis de mudança comunitária (Lewis, 1999 cit. in Roussos & Fawcett, 2000)

d) Registo e avaliação de progresso. Apesar de uma parceria comunitária ter como objectivo a melhoria dos níveis de desenvolvimento e de saúde de uma população, o longo período que é requerido para o alcance destes objectivos limita a utilidade dos indicadores que são utilizados na avaliação/manutenção das actividades de base diária, implementadas pela parceria. O registo e a avaliação que se foca em resultados intermédios, foram vistas como um elemento de fortalecimento da função da parceria, uma vez que ajuda à identificação e à avaliação do que está (ou não) a funcionar na mesma (Goodman, 1995; Rowe, 1997; Shaw, 1997 cit in Roussos & Fawcett, 2000). Mais especificamente, o enfoque nos resultados intermédios e não apenas nos finais podem ajudar a: documentar o progresso; a celebrar as vitórias; a identificar as barreiras e a redireccionar os esforços para que as actividades possam ser potencialmente mais eficazes (Fawcett, 1999, cit. in Roussos & Fawcett, 2000).

e) Assistência técnica e suporte: A assistência técnica inclui a formação e o suporte necessários à implementação e sustentação de uma parceria colaborativa. Tal assistência é, muitas vezes, prestada por profissionais externos à parceria (Fawcett, 1999; Florin, 1993; Holder, 1997; Thompson, 1991 cit. in Roussos & Fawcett, 2000) mas pode também ser prestada por membros da mesma, com conhecimento específico na área (Kass, 1997; Nezlek, 1993 cit. in Roussos & Fawcett, 2000). Algumas competências centrais na assistência técnica incluem a avaliação comunitária; o recrutamento de membros e o desenvolvimento da liderança; a facilidade de encontro; o planeamento da acção; o desenvolvimento e a implementação de programas, a avaliação, o marketing social e a criação de fundos (Florin, 1993; Parker, 1998 cit. in Roussos & Fawcett, 2000).

f) Garantir recursos financeiros para o trabalho. O trabalho para a mudança comunitária e para o melhoramento dos níveis de bem-estar das populações requer recursos humanos e financeiros significativos que durem o tempo necessário até ao alcance dos resultados. A capacidade de uma parceria no garante de recursos financeiros (e.g. donativos, staff competente, despesas diárias, assistência técnica) pode antecipar a sua sustentabilidade e

indicar a sua capacidade de influenciar os resultados ao nível comunitário. Os recursos são frequentemente usados para contratar organizadores ou mobilizadores comunitários que possam facilitar a mudança dos sistemas e da comunidade e implementar as intervenções identificadas nos planos de acção Fawcett, 1997; Goodman, 1995; Thompson, 1991 cit. in Roussos & Fawcett, 2000). Alguns estudos encontraram um aumento nos níveis de mudança comunitária (programas novos ou modificados, políticas, parcerias) quando o staff e os organizadores comunitários eram contratados por parcerias colaborativas. A segurança financeira de uma parceria depende da sua capacidade em demonstrar o seu valor à comunidade e a sua contribuição quer para a mudança comunitária quer para o melhoramento do nível de vida da população.

g) Por último encontramos a valorização dos resultados como factor que poderá afectar a capacidade da parceria. Devido à natureza, virada para a obtenção de resultados, das parcerias comunitárias, elas são muitas vezes criadas porque os resultados da comunidade em termos de saúde importam para um grupo de indivíduos e organizações. Quanto mais o resultado promovido pela parceria interessa aos membros da comunidade, financiadores, e líderes de dentro ou de fora da comunidade, mais provável é a existência de apoios humanos e financeiros para esse resultado.

5. Discussão dos resultados

Neste capítulo vamos proceder à discussão dos resultados obtidos, interligando os conhecimentos teóricos com a parte prática da nossa tese.

O objectivo deste capítulo é o construir um contínuo entre os modelos teóricos propostos e os resultados investigados através dos estudos empíricos apresentados.

Optámos primeiro por analisar dois modelos teóricos e apesar de apenas recentemente encontrar-mos na literatura alguns modelos que explicam as fases de desenvolvimento das parcerias comunitárias, só mais recentemente surgiram alguns teorias causas, como o CCAT (Butterfoss, 2007) e o CHG (Lasker, 2001).

Através da demonstração destes dois modelos surgem-nos 5 conceitos fundamentais.

Em primeiro lugar o conceito de *empowerment* individual que funciona como resultado do processo do trabalho colaborativo, definido como a capacidade de participação dos membros da parceria no processo de tomadas de decisão e de ganho de controlo e influência sobre as direcções a seguir. Aliás o modelo CHG considera o *empowerment*

individual como um factor fundamental no processo de ganho de competência das comunidades para resolver os seus próprios problemas.

É interessante constatar que embora os modelos teóricos refiram este conceito, como algo fundamental, ele apenas surge identificado como factor importante em um estudo (Tabela 4). Como veremos mais a frente desta discussão os estudos denotam uma relevância percebida maior ao nível da liderança. Seria importante perceber a partir daqui as causas destes resultados.

Um segundo conceito fundamental é o da criação de pontes entre os laços sociais ou seja, desenvolvendo um processo de envolvimento dos agentes da comunidade na resolução dos seus problemas e no enaltecimento da capacidade das parcerias em criar mudanças. Os modelos dizem-nos que para a construção de uma participação efectiva é necessário evidenciar a diversidade dos membros da parceria, e que assim poderemos esperar resultados mais eficientes e o uso de recursos e partilha de conhecimentos estabelecendo novas relações.

Um terceiro conceito fundamental, presente nos modelos e ao qual dedicamos um capítulo neste nosso trabalho, prende-se com a conceptualização da sinergia como um para a compreensão dos problemas complexo e como o resultado do processo colaborativo. A combinação entre o conhecimento técnico, a informação e os recursos poderá resultar na criação de soluções mais inovadoras e criativas.

“A sinergia pode reforçar a ideia de resolução dos problemas por parte da comunidade através da promoção de um consenso ou de um propósito colectivo” (Lasker et. al 2001).

Como veremos o quarto conceito refere-se às características dos processos são elementos fundamentais para o sucesso das parcerias, elas incluem características geográficas, raciais e organizacionais, representando também a possibilidade dos membros das parcerias de participarem activamente e serem ouvidos no seio da parceria (Lasker et. al 2001).

Por último identificámos a liderança como conceito fundamental no desenvolvimento das parcerias comunitárias, o líder determina quem está envolvido no processo, qual o nível de envolvimento e o reforço desse processo. De acordo com o modelo de CHG e CCAT os devem estabelecer novas relações identificando e reforçando a diversidade e a entrada de novos participantes. Como veremos mais à frente, aquando a discussão dos resultados dos factores a liderança é ponto chave, ou tido como tal, para o sucesso das parcerias, através da promoção de uma estratégia de *empowerment*, do reconhecimento da diversidade e da

sua importância para a coesão do grupo, através de uma boa gestão dos conflitos, poderá ajudar ao próprio processo de criação de uma capacidade comunitária e do desenvolvimento comunitário.

Quais os factores de construção de parcerias comunitárias que estão positivamente associados com a sua eficácia?

Determinar o que constitui eficácia de uma parceria não é simples, mesmo que elas variem nos tipos de problemas abordados, nas suas estruturas, nos processos que desenvolvem, e as áreas geográficas e populações visadas. No entanto, dois indicadores gerais podem ser utilizados para avaliar a eficácia de uma parceria: o seu funcionamento interno e as mudanças comunitárias que ocorrem como resultado da sua acção.

Através de uma análise ao seu funcionamento interno, uma parceria poderá medir a qualidade da execução dos factores inerentes à sua construção, como a participação dos membros, os recursos utilizados e gerados, ou a qualidade dos planos de acção, enquanto que as mudanças externas na comunidade (de comportamentos ou dos sistemas) mede os resultados da implementação das estratégias de acção, como a redução da mortalidade, morbilidade, ferimentos ou comportamentos de risco (Roussos & Fawcett, 2000). Embora, como verificado, as alterações ao nível da mudança de comportamentos ou sistemas na comunidade possam ser os indicadores de eficácia, que realmente se pretende alcançar, senão mesmo a capacitação comunitária, a avaliação através do funcionamento interno das parcerias poderá funcionar como um óptimo substituto para a avaliação da eficácia, pois as parcerias comunitárias com elevado nível de funcionamento interno são pelo menos percebidas pelos seus membros como aquelas que têm maior capacidade de conseguir resultados externos positivos.

Contudo, é importante não esquecer que a generalização desta afirmação poderá levar a resultados frustrantes e até enganadores, pois uma parceria comunitária não depende unicamente do seu funcionamento interno, mas antes e à luz do princípio de interdependência, que exploramos anteriormente, o simples facto de constituição de uma parceria comunitária num determinado contexto poderá provocar mudanças indesejáveis e imprevisíveis. Sendo por isso pertinente antes de tudo conhecer o clima e o contexto em que assenta a parceria e saber negociar com a comunidade a sua prontidão (*readiness*) para fazer aceitar a parceria, perceber a comunidade antes da sua iniciação é crítico para que ela possa aspirar ao sucesso (Wolf, 2001). Seguindo esta linha do autor, torna-se pertinente perceber o ímpeto da comunidade para aceitar a parceria ou seja, uma parceria será mais bem recebida se a necessidade de a criar tiver partido da própria comunidade.

No modelo proposto por Butterfoss (2007) o contexto comunitário é entendido como um factor contextual que pode afectar a formação de relações e a sua capacidade para a colaboração aumentando a probabilidade de sucesso. Partindo desta ideia evidenciada frequentemente na literatura mais teórica encontramos também a partir da análise apresentada aqui neste trabalho, por Zacoks (2006) vários factores relacionados com o contexto da parceria, como a prontidão e a história anterior de colaboração da comunidade.

É importante notar, através da Tabela 2 **Erro! A origem da referência não foi encontrada.**, que os factores mais visados pelos estudos são a participação dos membros e as suas relações dentro da parceria. Num estudo anteriormente realizado, através de avaliação da coesão interna de uma parceria (Tiago & Moniz, 2003) tínhamos chegado a uma importante conclusão que de alguma forma corrobora alguns destes resultados. Aquando o estudo comparativo utilizando uma escala de avaliação da coesão interna de parcerias verificou-se que existia uma importante correlação entre factores como a gestão de conflitos a coesão do grupo a diversidade e a liderança. Sendo a liderança um elemento crucial para a regulação dos sistemas internos da parceria (Tiago & Moniz, 2003). Nesse estudo concluiu-se que, segundo a percepção dos membros, quando uma liderança é partilhada e eficiente, facilita e suporta a construção do grupo, capitaliza a diversidade, contribuindo para a boa gestão de conflitos e para a coesão interna do grupo. Neste sentido não estranhámos encontrar a participação dos membros, a liderança, a diversidade dos membros, as regras de formalização, a coesão de grupo e a colaboração entre organizações (comunicação), como factores determinantes para a eficácia de uma parceria.

Através de métodos de tomada de decisão democráticos e por consenso, os líderes podem aumentar a satisfação dos seus membros, aumentar a participação comunitária e melhorar a eficácia geral da parceria.

As primeiras fases do desenvolvimento de uma parceria podem requerer fortes competências de facilitação e compreensão (escuta) por parte do líder, que deverá esforçar-se para que a diversidade e representatividade de membros seja incluída na parceria. Em fases posteriores, quando a parceria já desenvolveu uma forte identidade e sentimento de pertença dos membros, as competências de negociação e de *advocacy* podem ajudar à promoção de mudanças no contexto que, embora menos viáveis politicamente, são importantes para a missão da parceria (Roussos & Fawcett, 2000).

Dada a variedade de competências que são necessárias numa liderança e, por vezes, a ausência destas capacidades entre os membros das iniciativas de base-comunitária, as

No modelo proposto por Butterfoss (2007) o contexto comunitário é entendido como um factor contextual que pode afectar a formação de relações e a sua capacidade para a colaboração aumentando a probabilidade de sucesso. Partindo desta ideia evidenciada frequentemente na literatura mais teórica encontramos também a partir da análise apresentada aqui neste trabalho, por Zacoks (2006) vários factores relacionados com o contexto da parceria, como a prontidão e a história anterior de colaboração da comunidade.

É importante notar, através da Tabela 2, que os factores mais visados pelos estudos são a participação dos membros e as suas relações dentro da parceria. Num estudo anteriormente realizado, através de avaliação da coesão interna de uma parceria (Tiago & Moniz, 2003) tínhamos chegado a uma importante conclusão que de alguma forma corrobora alguns destes resultados. Aquando o estudo comparativo utilizando uma escala de avaliação da coesão interna de parcerias verificou-se que existia uma importante correlação entre factores como a gestão de conflitos a coesão do grupo a diversidade e a liderança. Sendo a liderança um elemento crucial para a regulação dos sistemas internos da parceria (Tiago & Moniz, 2003). Nesse estudo concluiu-se que, segundo a percepção dos membros, quando uma liderança é partilhada e eficiente, facilita e suporta a construção do grupo, capitaliza a diversidade, contribuindo para a boa gestão de conflitos e para a coesão interna do grupo. Neste sentido não estranhamos encontrar a participação dos membros, a liderança, a diversidade dos membros, as regras de formalização, a coesão de grupo e a colaboração entre organizações (comunicação), como factores determinantes para a eficácia de uma parceria.

Através de métodos de tomada de decisão democráticos e por consenso, os líderes podem aumentar a satisfação dos seus membros, aumentar a participação comunitária e melhorar a eficácia geral da parceria.

As primeiras fases do desenvolvimento de uma parceria podem requerer fortes competências de facilitação e compreensão (escuta) por parte do líder, que deverá esforçar-se para que a diversidade e representatividade de membros seja incluída na parceria. Em fases posteriores, quando a parceria já desenvolveu uma forte identidade e sentimento de pertença dos membros, as competências de negociação e de *advocacy* podem ajudar à promoção de mudanças no contexto que, embora menos viáveis politicamente, são importantes para a missão da parceria (Roussos & Fawcett, 2000).

Dada a variedade de competências que são necessárias numa liderança e, por vezes, a ausência destas capacidades entre os membros das iniciativas de base-comunitária, as

parcerias podem beneficiar de uma equipa de liderança activa que seja composta por pessoas com experiências e competências diversificadas.

Outros resultados obtidos através do estudo de Zacoks (2006) fornecem-nos importantes ideias sobre a eficácia. Através dos resultados obtidos na tabela 3. Como referido anteriormente, os membros são um factor fundamental, e o balanço entre o custo/benefício da sua participação na parceria deve ser tida em linha de conta. Os dados revelam que à eficácia percebida os estudos encontraram factores das características dos membros.

O desenvolvimento da capacidade dos membros, deve ter em conta alguns pressupostos, como a experiência que estes trazem para o grupo e a que adquirem no seio deste, aumento assim os níveis de sinergia, que potenciam a actividade colaborativa. Esta característica do trabalho em parceria é o mecanismo, através do qual, os parceiros envolvidos ganham a vantagem sobre os agentes individualizados na prevenção e resolução dos problemas das comunidades.

O tipo de membros, também poderá influenciar essa actividade colaborativa, e está correlacionado com a ideia de diversidade individual, mas antes organizacional, ou seja, os diferentes sectores que os vários membros, pertencentes a diferentes organizações, representam. É necessário um envolvimento forte por parte dos membros e uma liderança eficaz, capaz de gerir e potenciar o conflito emergente, derivado da diversidade subjacente. Só assim uma parceria poderá ser capaz de se potenciar a si própria e à comunidade que representa. Outra característica encontrada na Tabela 3 prende-se com o sentimento de pertença e envolvimento e que está intimamente ligada à persecução de uma objectivo colectivo, à ideia de que os membros que entendem e partilham uma visão comum sejam mais capazes de perceber e assumir as suas responsabilidades no seio da parceria. Por outro lado, cabe à parceria e aos seus líderes a capacidade de encontrar, conjuntamente com a comunidade, formas de inclusão.

Assim, os elementos com poder de decisão numa parceria, deverão desenvolver uma liderança partilhada, envolvendo o grupo de forma alargada e procurando aliados de colaboração para o trabalho da organização comunitária, para a mobilização e mudança. As mudanças acontecem de uma forma sustentável quando os líderes emergem e envolvem múltiplos sectores da comunidade facilitando a mudança dentro do grupo, da organização e do contexto. É assim pertinente também a construção de uma visão que potencie estes mecanismos por parte dos líderes e dos restantes membros da parceria.

Neste sentido, o autor Wolff (2001) adiantou que o funcionamento de uma parceria varia muito consoante a equipa de trabalho que determina a visão e missão da mesma. A parceria será mais eficaz se a visão e missão forem percebidas e desenvolvidas por todos os membros da parceria.

Num estudo comparativo provou que as parcerias que têm presentes uma missão definida têm taxas de sucesso seis e sete vezes superiores em relação às iniciativas comunitárias sem nenhum objectivo traçado, no que concerne a estratégias de mudança comunitária. (Francisco, Fawcett, Wolff & Foster, 2000, cit. in Roussos e Fawcett, 2000).

Uma visão e missão claras poderão ajudar a gerar suporte e consciência por parte dos membros da parceria, reduzir conflitos, identificar aliados mais facilmente, e minimizar custos e distrações das acções apropriadas. Uma revisão periódica da visão e missão comuns poderá ajudar a parceria a adaptar-se a problemas comunitários emergentes e criar oportunidades para discuti-los (Roussos & Fawcett, 2000).

Retomando os resultados obtidos do estudo de Zacoks (2006), encontramos referencias a factores relacionados com os processos organizacionais, do grupo e o seu clima. Nesta categoria identificamos factores como a necessidade de uma comunicação aberta, os processos de tomada de decisão, a boa gestão dos conflitos e a tarefa orientada para acção.

A partir da Tabela 4 encontramos descrito os factores que incidem sobre os elementos das parcerias, que são os seus membros. O primeiro factor a ser identificado prende-se com o tempo de envolvimento dos membros na parceria em que se pretende entender a durabilidade e a extensão da suas participações. O segundo factor, quantidade de membros, permite-nos capturar a heterogeneidade da parceria, que nos proporciona uma visão mais abrangente e divergente de soluções. O terceiro factor, honestidade percebida dos membros prende-se com a transparência dos processos de tomada de decisões, nos quais para se prevenir possíveis focos de conflito se deverá fomentar uma participação dos membros em todas as áreas. O próximo factor, satisfação dos membros, encontra-se relacionado com este factor. O empowerment dos membros, demonstra capacitação da parceria em delinear uma estrutura de influência, fortemente ancorada no sentimento de comunidade dos seus membros, o que representa o factor. Por outro lado, o principal objectivo das parcerias é o de atingir metas e objectivos cujo impacto incida nos contextos comunitários, tendo em conta o conflito que está inerente a este processo e que se traduz na agressividade dos membros, aspecto presente no próprio funcionamento dos grupos.

6. Conclusões

Um dos princípios fundamentais do desenvolvimento comunitário é o da criação de condições de progresso económico e social para toda a comunidade, através da participação activa, do fortalecimento e da confiança na iniciativa comunitária. Esta abordagem assenta na assumpção de que a(s) comunidade(s) podem desenvolver a capacidade para resolver e lidar com os seus próprios problemas, de que os indivíduos deverão participar nesse desenvolvimento, ajustamento e controlo das mudanças que têm lugar nas suas comunidades e de que as mudanças que são auto-impostas e desenvolvidas pelas próprias comunidades tendem a perdurar mais e ganham um maior sentido que as mudanças impostas.

Adicionalmente, as assumpções que estão associadas à ideia do desenvolvimento comunitário, são as de que as abordagens holísticas, aos problemas comunitários, tendem a ser mais bem sucedidas do que as abordagens fragmentadas. Aliás o próprio conceito de democracia incide-se nesta perspectiva, de que as construções comunitárias requerem uma participação e a acção cívica e de que todos os cidadãos deverão ganhar as competências necessárias para tornar esse objectivo possível.

Aliada a este princípio, deparamo-nos com a ideia de diversidade que está eminentemente ligada às oportunidades dos indivíduos de contactarem entre si, de actuarem em conjunto em torno de um objectivo comum e abrangente e de que a participação política, não deve ser apenas exercida pelos grupos com poder de decisão, mas antes, por toda comunidade, ou os eleitos por esta, aprendendo a celebrar a diversidade como a iniciação da sua totalidade. (The Boston Foundation, 1994). A participação comunitária assente na ideia de diversidade ajuda a formular algumas questões: Quem participa, que não participa, e porquê? Quais são os efeitos da participação cívica na vida das pessoas e das organizações? Quais são as características das organizações que as tornam activas e capazes de promover mudanças positivas *versus* aquelas que não conseguem provocar mudanças? Esta capacidade para a participação, coloca os cidadãos numa posição de poder, ajudando-os a construir uma nova reforma social, que permita a partilha dos benefícios sociais e comunitários.

Contudo nem sempre as comunidades conseguem construir uma capacidade que lhes permita identificar os problemas e soluções, ou alcançar a equidade. É necessário construir um processo que permita que os indivíduos, as comunidades e as organizações potenciem

o acesso ao controlo sobre as varias dimensões das suas vidas, num contexto de mudança social que melhora a qualidade de vida e aumente a equidade.

Torna-se assim pertinente, facilitar o processo de participação comunitária e política dos indivíduos, capaz de unir esforços para se reinventar e melhorar a si mesma respondendo a ameaças face à qualidade de vida e providenciando oportunidades para a participação dos cidadãos” (Zimmerman, 2000) e permitindo a valorização e celebração da diversidade, possibilitando a identificação de objectivos comuns e a resolução de conflitos no seio do grupo utilizando como base as estratégias de *empowerment*, em que se destaca o conceito de comunidades competentes, eficazes, mobilizadoras, com forte sentimento de pertença e de comunidade.

Contudo essa gestão é mais eficaz quando o(s) líder(es) actuam de uma forma colaborativa e envolvente, tentando envolver vários sectores da comunidade para trabalhem em prol de um objectivo comum. Contudo esse processo é responsável por potenciar também as diferenças existentes no seio do grupo/organização, fazendo emergir o conflito e não prevendo muitas vezes, as consequências do mesmo. Apesar disso, o trabalho colaborativo, poderá através de um processo que encoraja a exploração dessas diferenças, dos conflitos, ajudar os membros e as organizações envolvidas na parceria, a potenciar à criação transformativa das suas comunidades e a avançar para novas e diferentes direcções, descobrindo soluções inovadoras para os problemas.

Este mecanismo é aquilo que chamamos de capacitação comunitária, enaltecido pelo *empowerment* e que estimula as comunidades a procurarem a resolverem os seus problemas concretos e ajudando à transformação comunitária.

Retomando ainda a ideia de que devemos ter uma visão holística, quando pretendemos actuar sobre determinado domínio, tendo em conta que ao perspectivar a comunidade como um todo, nos permite valorizar e disseminar as experiências com sucesso, bem como o trabalho positivo das pessoas da comunidade.

Este trabalho é, pelo menos do ponto de vista conceptual, parte do trabalho colaborativo desenvolvido pelas parcerias comunitárias.

Pretendemos então com este trabalho a construção de um encadeamento que, partindo da ideia de desenvolvimento comunitário, nos permitisse perceber que a capacitação comunitária é melhor, conseguida através do trabalho colaborativo e da capacidade para a

colaboração das comunidades e de que estas concepções são as linhas orientadoras do trabalho em parceria, característicos das parcerias comunitárias.

Seguindo a ideia do CCAT desenvolvida anteriormente, facilmente perceberemos que do ponto de vista conceptual, este modelo reflecte as ideias do desenvolvimento comunitário, ou seja virado para inclusão dos vários sectores de uma comunidade, incluindo-os no processo, desde a formação à institucionalização, reflectindo ideias adjacentes da psicologia comunitária como os princípios ecológicos e potenciando os parceiros para a obtenção de sinergias resultantes do trabalho em parceria.

Quando esse movimento de actividade colaborativa é bem sucedido poderá canalizar esforços para a institucionalização da parceria, não em termos estruturais mas antes resultando numa capacidade comunitária para a obtenção de mudanças efectivas e que perdurem para além do tempo útil da parceria.

Apesar dos resultados interessantes obtidos através deste estudo, nomeadamente dos factores de eficácia percebidos pelos membros das parcerias, é necessário ter algumas precauções quando tentarmos retirar conclusões generalistas destas ideias. As conclusões do estudo de Zacoks (2006), leva-nos a perceber que pelo menos de forma percebida, o factor da liderança é fundamental para o sucesso de uma parceria, contudo é possível que uma liderança eficaz não seja capaz de controlar todas as tensões existentes dentro do seio do grupo e/ou não consiga gerir todo o processo de desenvolvimento e de estratégias viradas para a acção das parcerias. Por isso achámos pertinente trazer para este trabalho muitos dos conceitos fundamentais da Psicologia Comunitária para que nos permitisse a criação de um constructo lógico que os dados obtidos por si só não conseguem resolver.

Contudo é a aplicação prática das parcerias comunitárias que faz de uma colaboração uma parceria comunitária, virada para acção, com características também ela muito práticas e que apesar de as técnicas mais científicas ainda não conseguirem explicar, apenas perceber, existe hoje em dia muito mais do que apenas um sentimento de esperança que nos compele para a formação e estabelecimento de parcerias comunitárias.

As parcerias comunitárias são uma verdadeira missão para alcançar o desenvolvimento das comunidades, assim como a sua estratégia de avaliação e principalmente da construção de um verdadeiro paradigma, assente em evidência empírica e em resultado de experiências anteriores, que nos permita a sua construção, manutenção e sustentabilidade com os maiores níveis de eficácia possíveis. Contudo é necessário a quebra de algumas barreiras inerentes ao próprio processo de construção de ciência, ou pelo menos na reflexão sobre a

existência de formas avaliativas alternativas com resultados também eles alternativos. Seguindo esta ideia, Dewar (1997, cit in Berkowitz, 2001), sugere que a tentativa de prova irrefutável da eficácia das parcerias, através dos métodos científicos convencionais, levou-nos a resultados praticamente inconclusivos, concluindo que a definição de uma nova abordagem avaliativa, não tenta provar evidência científica, ou estabelecer julgamentos finais sobre as parcerias, mas antes, tenta explicar como estas funcionam, o que mudou e qual poderá ser o próximo passo a dar.

Referencias Bibliográficas

- Abed J Reilly B Butler MO et al. Developing a framework for comprehensive cancer prevention and control in the United States: an initiative of the Centers for Disease Control and Prevention. *Journal of Public Health Management Practice* 6:67–78
- Allen, N. A. (2005). A multi-level analysis of community coordinating councils. *American Journal of Community Psychology*, 35, 49–63.
- Altman, D. G. (1995) Sustaining interventions in community systems: On the relationship between researchers and communities. *Health Psychology*, 14, 526-536
- Ansari, W., and Phillips, C. J. "The Costs and Benefits to Participation in Community Partnerships: A Paradox?" *Health Promotion Practice*, 2004, 5(1), 35–48.
- Bailey, D., & McNally Koney, K. (1996). Interorganizational community-based collaboratives: A strategic response to shape the social work agenda. *Social Work*, 41, 602-611
- Berkowitz, B. (2001). Studying the outcomes of community-based coalitions .*American Journal of Community Psychology*,29, 213–227
- Black, T. "Coalition Building—Some Suggestions." *Child Welfare* 1983: 62,263–268.
- Boissevain, J. *Friends of Friends—Networks, Manipulators, and Coalitions*. Oxford, England:
- Butterfoss, F. D. (2004). Building effective coalitions with consultation and technical assistance: Virginia's Healthy Start initiative, *Health Promotion Practice*, 5(2), 118-126.
- Butterfoss, F. D., & Kegler, M. C. (2002). Toward a comprehensive understanding of community coalitions: Moving from practice to theory. In R. DiClemente, L. Crosby, & M. C. Kegler (Eds.), *Emerging theories in health promotion practice and research* (pp. 157-193). San Francisco: Jossey-Bass.
- Butterfoss, F. D., Gilmore, L. A., Krieger, J. W., Lachance, L. L., Lara, M., Meurer, J. R., et al. (2006). From formation to action: How Allies Against Asthma coalitions are getting the job done. *Health Promotion Practice*, 7(Suppl. 2), 34S-43S
- Butterfoss, F. D., Goodman, R. M., & Wandersman, A. (1993). Community coalitions for prevention and health promotion. *Health Education Research*, 8(3), 315–30

- Butterfoss, F. D., Goodman, R. M., & Wandersman, A. (1993). Community coalitions for prevention and health promotion. *Health Education Research*, 8, 315–330.
- Chavis D. 2001. The paradoxes and promise of community coalitions. *American Journal of Community Psychology* .29(2):309–20
- Chavis, D. M. (1995). Building community capacity to prevent violence through coalitions and partnerships. *Journal of Health Care for the Poor and Underserved*, 6(2), 234–245
- Chinman, M. J., Anderson, C. M., Imm, P. S., Wandersman, A., & Goodman, R. M. (1996). The perceptions of costs and benefits of high active versus low active groups in community coalitions at different stages in coalition development. *Journal of Community Psychology*, 24, 263–274
- Chrislip, D., and Larson, C. Collaborative Leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- Community ToolBox consultado em Dezembro de 2008
- Croan, G., and Lees, J. Building Effective Coalitions: Some Planning Considerations. Arlington, Va.: Westinghouse National Issues Center, 1979
- Eng, E., & Parker, E. A. (1994). Measuring community competence in the Mississippi Delta: The interface between program evaluation and emp21, 199–220.
- Fawcett, S. B., Lewis, R. K., Paine-Andrews, A., Francisco, V. T., Richter, K. P., Williams, E. L., et al. (1997). Evaluating community coalitions for prevention of substance abuse: The case of project freedom. *Health Education*
- Fawcett, S. B., Paine-Andrews, A., Francisco, V. T., Schultz, J. A., Richter, K. P., Lewis, R. K., Williams, E. L., Harris, K. J., Berkley, J. Y., Fisher, J. L., & Lopez, C. M. (1995). Using em-powerment theory in collaborative partnerships for community , 677–697.
- Fawcett, S., Paine, A., Francisco, V., & Vliet, M. (1993). Promotion health through community development. In D. Glenwick & L. A. Jason (Eds.), *Promoting health and mental health in children, youth and families* (pp. 233-255). New York: Springer.
- Florin P, Mitchell R, Stevenson J. 1993. Identifying training and technical assistance needs in community coalitions: a developmental approach. *Health Educ. Res.* 8:417–32

- Florin, P., Mitchell, R. E., Stevenson, J. F., & Klein, I. (in press). Predicting intermediate outcomes for prevention coalitions: A developmental perspective. *Evaluation and Program Planning*
- Florin, P., Mitchell, R., & Stevenson, J. (1993). Identifying training and technical assistance needs in community coalitions: A developmental approach. *Health Education Research*,8(3), 417–432.
- Foster-Fishman P. G. and others. "Building Collaborative Capacity in Community Coalitions: A Review and Integrative Framework." *American Journal of Community Psychology*,2001, 29(2), 241–261.
- Francisco, V. T., Paine, A. L., & Fawcett, S. B. (1993). A methodology for monitoring and evaluating community health coalitions. *Health Education Research*,8,403–416.
- Freidmann, Florin, Wandersman, & Meier, 1988
- Gabriel, R. "Methodological Challenges in Evaluating Community Partnerships and Coalitions: Still Crazy After All These Years." *Journal of Community Psychology*,2000,28(3), 339–352.
- Giamartino, G., and Wandersman, A. "Organizational Climate Correlates of Viable Urban Block Organizations." *American Journal of Community Psychology*,1983,11(5), 529–541.
- Gillham, J. E., Reivich, K. J., Jaycox, L. H., & Seligman, M. E. P. (1995). Prevention of depressive symptoms in school children: Two-year follow-up. *Psychological Science*, 6,343-351.
- Goodman, R. M. "Principles and Tools for Evaluating Community-Based Prevention and Health Promotion Programs." *Journal of Public Health Management Practice*,1998, 4(2), 37–47.
- Goodman, R. M., and others. "An Ecological Assessment of Community-Based Interventions for Prevention and Health Promotion: Approaches to Measuring Community Coalitions." *American Journal of Community Psychology*,1996, 24,33–61.
- Goodman, R. M., Speers, M. A., McLeroy, K., Fawcett, S., Kegler, M., Parker, E., Smith, S. R., Sterling, T. D., & Wallerstein, N. (1998). Identifying and defining the dimensions

of community capacity to provide a basis for measurement. *Health Education & Behavior*, 25(3), 258–278.

Goodman, R. M., Wheeler, F. C., & Lee, P. R. (1995). Evaluation of the heart to heart project: Lessons from a community-based chronic disease prevention project. *American Journal of Health Promotion*, 9, 443–455.

Granner ML, Sharpe PA. 2004. Evaluating community coalition characteristics and functioning: a summary of measurement tools. *Health Educ. Res.* 19(5):514–32

Granner, M. L., & Sharpe, P. A. (2004). Evaluating community coalition characteristics and functioning: A summary of measurement tools. *Health Education Research*, 19(5), 514–532.

Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations*, 38(10), 911–936.

Gray, B. (1989). *Collaboration: Finding common ground for multi-party problems*. San Francisco: Jossey-Bass.

Holder, H. D., and Reynolds, R. I. "Application of Local Policy to Prevent Alcohol Problems: Experiences from a Community Trial." *Addiction*, 1997, 92, 285–292.

Hoven, R. & Nunes, H (1996). Trabalho Comunitário: Fundamentos e Contextos de Acção. In H. Nunes & R. Hoven (Eds.), *Desenvolvimento e Acção local* (pp. 47-66). Lisboa: Fim de Século.

Israel, B. A., Schultz, A. J., Parker, E. A., and Becker, A. B. "Review of Community-Based Research: Assessing Partnership Approaches to Improve Public Health." *Annual Review of Public Health*, 1998, 19, 173–202.

Kanter, R. M. "Collaborative Advantage: The Art of Alliances." *Harvard Business Review*, 1994, 72(4), pp. 96–108.

Kaye, G. "Grassroots Involvement." *American Journal of Community Psychology*, 2001, 29(2), 269–275.

Kegler, M. C., Steckler, A., Malek, S. H., & McLeroy, K. (1998). A multiple case study of implementation in 10 local Project ASSIST coalitions in North Carolina. *Health Education Research*, 13, 225–238.

- Kegler, M., Twiss, J., and Look, V. "Assessing Community Change at Multiple Levels: The Genesis of an Evaluation Framework for the California Healthy Cities and Communities Project." *Health Education and Behavior*, 2000, 27(6), 760–779.
- Kelly, C. S., and others. "Engaging Health Care Providers in Coalition Activities." *Health Promotion Practice*, Supplement, 2006, 7(2), 66–75S.
- Kreuter, M. "PATCH: Its Origins, Basic Concepts, and Links to Contemporary Public Health Policy." *Journal of Health Education*, 1992, 23(3), 135–139.
- Kreuter, M. W., Lezin, N. A., & Young, L. A. (2000). Evaluating community-based collaborative mechanisms: Implications for practitioners. *Health Promotion Practice*, 1, 49–63.366.
- Kumpfer, K. L., Turner, C., Hopkins, R., & Librett, J. (1993). Leadership and team effectiveness in community coalitions for the prevention of alcohol and other drug abuse. *Health Education Research*, 8, 359–374.
- Kumpfer, K. L., Turner, C., Hopkins, R., & Librett, J. (1993). Leadership and team effectiveness in community coalitions for the prevention of alcohol and other drug abuse. *Health Education Research*, 8(3), 359–374.
- Lasker, R. D., and Weiss, E. S. "Broadening Participation in Community Problem Solving: A Multidisciplinary Model to Support Collaborative Practice and Research." *Journal of Urban Health*, 2003, 80(1), 14–48.
- Lasker, R. D., Weiss, E. S., and Miller, R. "Partnership Synergy: A Practical Framework for Studying and Strengthening the Collaborative Advantage." *Milbank Quarterly*, 2001, 79(2), 179–205.
- Lasker, R., Weiss, E., & Miller, R. (2000, April 29-May 2). Promoting collaborations that improve health. Paper commissioned for the 4th Annual Community-Campus Partnerships for Health Conference, Arlington, VA.,
- Mattessich, P. W., & Monsey, B. R. (1992). *Collaboration: What makes it work*. Saint Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
- McMillan, B., Florin, P., Stevenson, J., Kerman, B., & Mitchell, R. (1995). Empowerment praxis in community coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 23, 699–727.

- Mizrahi, T., & Rosenthal, B. (1992). Managing dynamic tensions in social change coalitions. In T. Mizrahi & J. Morrison (Eds.), *Community organization and social administration* (pp. 11-35). New York: Haworth.
- Moos, R. H., Insel, P. M., and Humphrey, B. Preliminary Manual for Family Environment Scale, Work Environment Scale, and Group Environment Scale. Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press, 1974.
- Nezlek, J., and Galano, J. "Developing and Maintaining State-Wide Adolescent Pregnancy Prevention Coalitions: A Preliminary Investigation." *Health Education Research*, 1993, 8(3), 433-447.
- Olds, D. L., Henderson, C. R., Chamberlin, R., & Tatelbaum, R. (1986). Preventing child abuse and neglect: A randomized trial of nurse home visitation. *Pediatrics*, 78, 65-78.
- Ornelas & Moniz (2007) Parcerias comunitárias e intervenção preventiva. *Análise Psicológica*, 1(1), 159-186.
- Outcomes from CSAP's community partnership program: Findings from the national cross-site evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 20, 345-355.
- Perkins, D.; Zimmerman, M., (1996). Empowerment Theory, Research and application. *American Journal of Community Psychology* 23(5), pp.569-579.
- Perkins, D.D. and Zimmerman, M.A. (1995). Empowerment Theory, Research, and Application. *American Journal of Community Psychology*, 23 (5), 569-580.
- Prestby J, Wandersman A, Florin P, Rich R, Chavis D. 1990. Benefits, costs, incentive management and participation in voluntary organizations: a means to understanding and promotion empowerment. *Am. J. Community Psychol.* 18:117-49
- Prestby J, Wandersman A. 1985. An empirical exploration of a framework of organizational viability: maintaining block organizations. *J. Appl. Behav. Sci.* 21:287-305
- Price, R. H, Van Ryn, M., & Vinokur, A. D. (1992). Impact of a preventive job search intervention on the likelihood of depression among the unemployed. *Journal of Health and Social Behavior*, 33, 158-167.

- Rappaport, J. "Studies in Empowerment: Introduction to the Issue." *Prevention in Human Services*, 1984, 3(2-3), 1-7.
- Richardson WC, Allegrante JP. Shaping the future of health through global partnerships. In: Koop CE, Pearson CE, Schwarz MR, eds. *Critical Issues in Global Health*. San Francisco, CA: Jossey-Bass; 2000:375-383.
- Roberts-DeGennaro, M. "Factors Contributing to Coalition Maintenance." *Journal of Sociology and Social Welfare*, 1986, 13, 248-264.
- Roussos, S. T., & Fawcett, S. B. (2000). A review of collaborative partnerships as a strategy for improving community health. *Annual Review of Public Health*, 21, 369-402.
- Rowe, W. E. (1997). Changing ATOD norms and behaviors: A Native American community commitment to wellness. *Evaluation and Program Planning*, 20(3), 323-333.
- Taylor-Powell, E., Rossing, B. and Geran, J. (1998) *Evaluating Collaboratives: Reaching the Potential*. University of Wisconsin-Extension, Cooperative Extension, Program Development and Evaluation, Madison, WI. Available: <http://www.cyfernet.org/newsite/collaboration.html>; retrieved: 25 July 2001.
- Wandersman A, Florin P. 2000. Citizen participation and community organizations. In *Handbook of Community Psychology*, ed. J Rappaport, E Seidman, pp.247-72. New York: Plenum
- Wandersman, A., and Alderman, J. "Incentives, Barriers and Training of Volunteers for the American Cancer Society: A Staff Perspective." *Review of Public Personnel Administration*, 1993, 13(1), 67-76.
- Wandersman, A., Florin, P., Friedmann, R., & Meier, R. (1987). Who participates, who does not, and why? An analysis of voluntary neighborhood organizations in the United States and Israel. *Sociological Forum*, 2(3), 534-555.
- Wandersman, A., Goodman, R. M., & Butterfoss, F. D. (1997). Understanding coalitions and how they operate: An open systems framework. In M. Minkler (Ed.), *Community organizing and community building for health* (pp. 261-277). New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.
- Wandersman, Imm, Chinman & Kaftarian (2000)

- Whitt, M. Fighting Tobacco: A Coalition Approach to Improving Your Community's Health. Lansing: Michigan Department of Public Health, 1993.
- Wolchik, S. A., West, S. G., Westover, S., Sandier, I. N., Martin, A., Lustig, J., Tein, J.-Y., & Fisher, J. (1993). The Children of Divorce Parenting Intervention: Outcome evaluation of an empirically based program. *American Journal of Community Psychology*, 21, 293-331.
- Wolff, T. (2001) A practitioner's guide to successful coalitions. *American Journal of Community Psychology*, 29, 173-191.
- Yin, R. K., & Kaftarian, S. J. (1997). Introduction: Challenges of community-based program outcome evaluations. *Evaluation and Program Planning*, 20, 293-297. Yin, R. K., Kaftarian, S. J., Yu, P., & Jansen, M. A. (1997).
- Yoshikawa, H. (1994). Prevention as cumulative protection: Effects of early family support and education on chronic delinquency and its risks. *Psychological Bulletin*, 115, 28-54.
- Zapka, J. G., Marrocco, G. R., Lewis, B., McCusker, J., Sullivan, J., McCarthy, J., & Birch, F.X. (1992). Inter-organizational responses to AIDS: A case study of the Worcester AIDS consortium. *Health Education Research*, 7(1), 31-46.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport, & Seidman (Eds.), Handbook of community psychology. New York: Plenum Press.
- Zimmerman, M.A. (1990) Toward a theory of learned hopefulness: a structural model analysis of participation and empowerment. *Journal of Research in Personality*, 24, 71-86.
- Zimmerman, M.A. and Rappaport, J. (1988) Citizen participation, perceived control and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, 725-750
- Zimmermann, M. (1998). Empowerment and community participation: a review for the next millenium. Paper presented at the II European Congress of Community Psychology, Lisbon, July 6-8.

Zuckerman, H., A. Kaluzny, and T. Ricketts. 1995. "Alliances in Health Care: what we know, what we think we know, and what we should know." *Health Care Management Review* 20(1) :54-64.