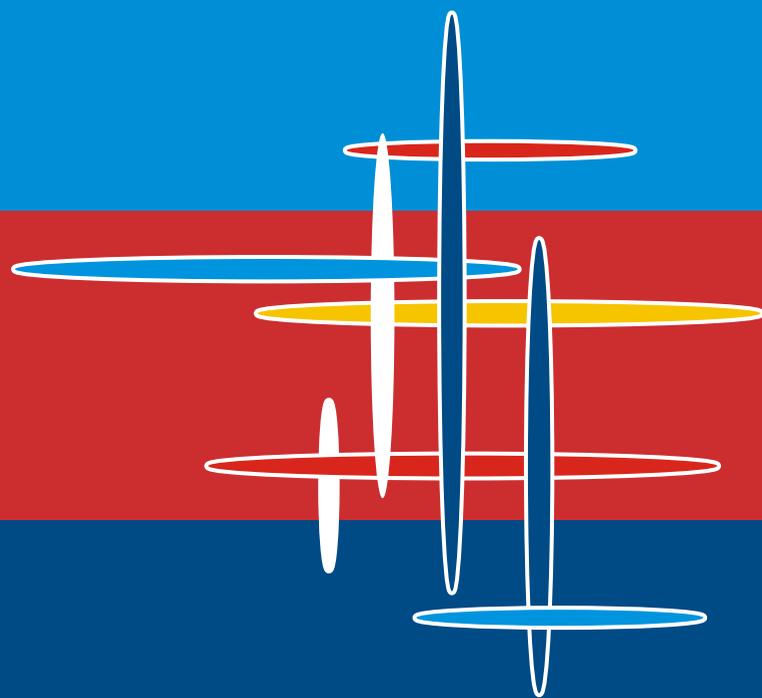


Plano de Desenvolvimento Social



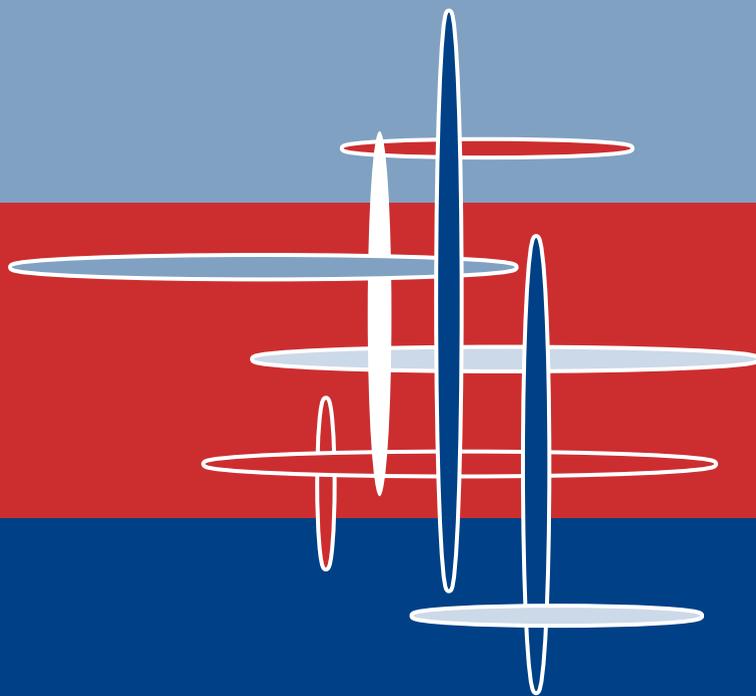
Programa Rede Social

Elaborado por:

Núcleo da Rede Social

DIC - Departamento de Investigação e Conhecimento

Plano de Desenvolvimento Social



MINISTÉRIO DA SEGURANÇA SOCIAL E DO TRABALHO



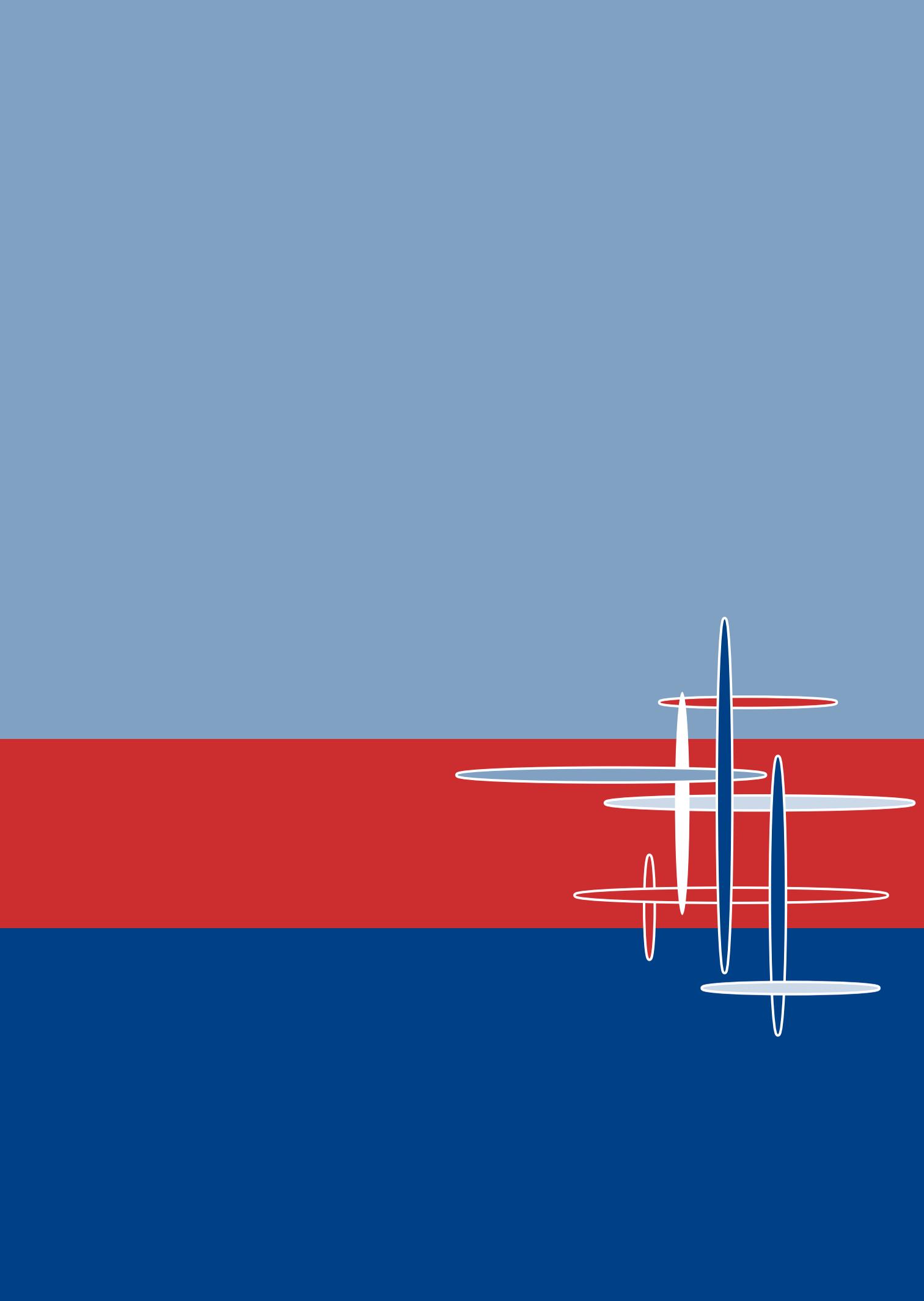
GOVERNO DA REPÚBLICA
PORTUGUESA



UNIÃO EUROPEIA
FUNDO SOCIAL EUROPEU



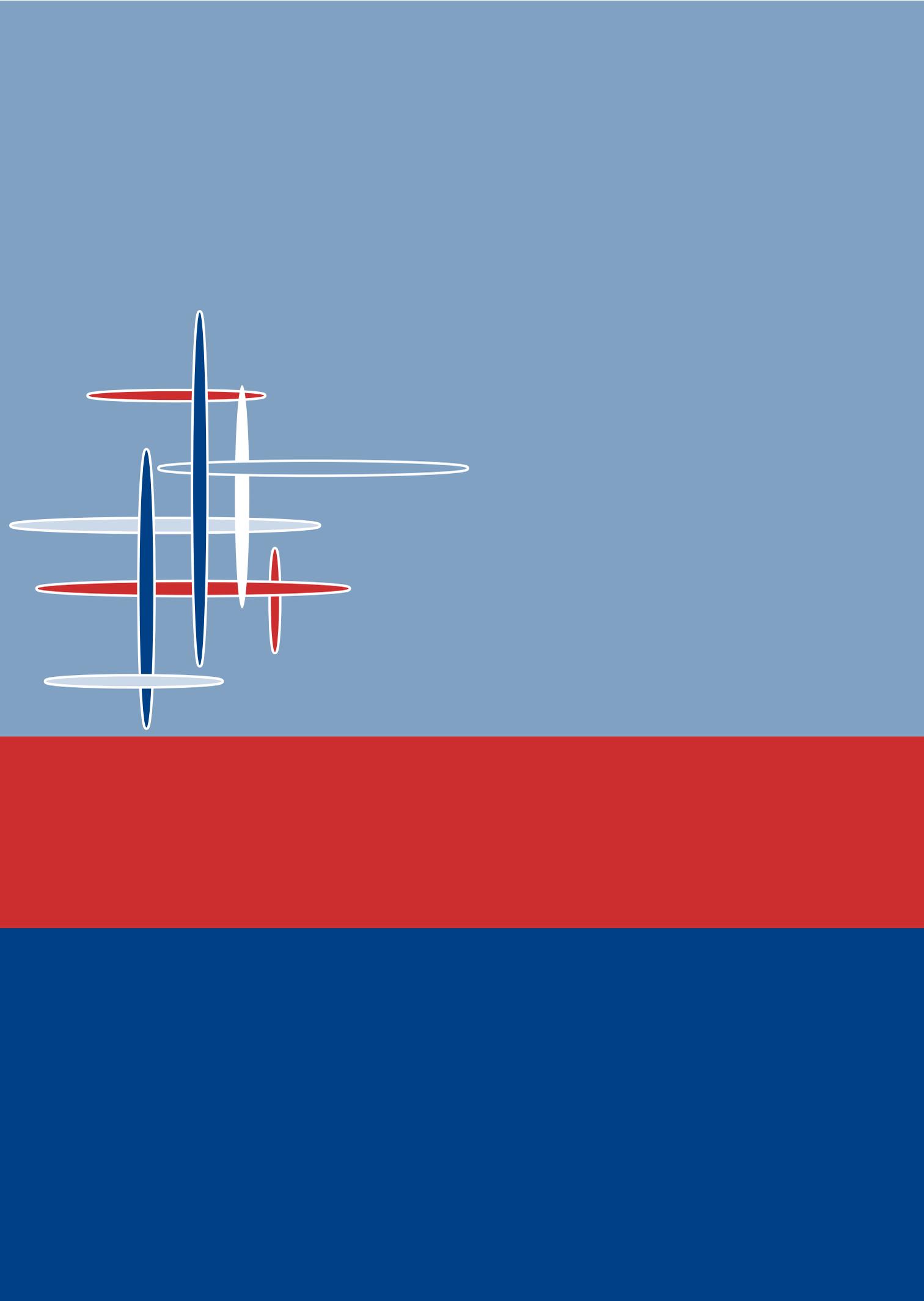
PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
(POEFDs)

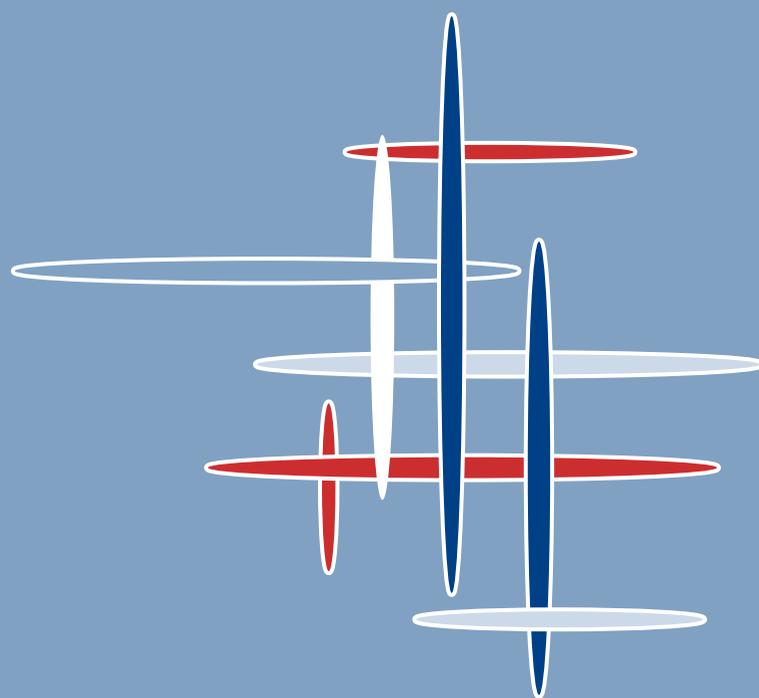


Índice

INTRODUÇÃO

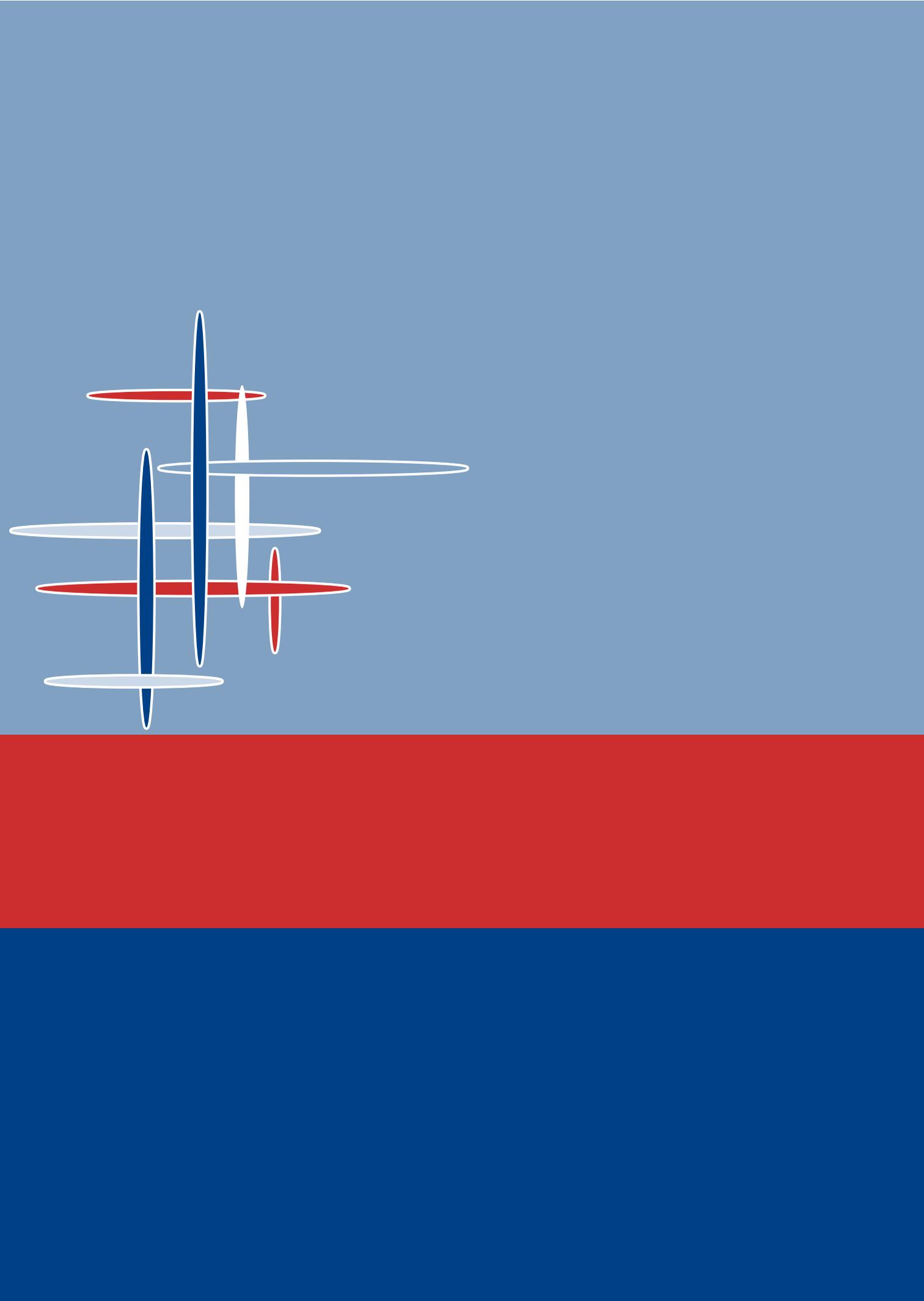
	7
O QUE É O DESENVOLVIMENTO SOCIAL?	11
O QUE É O PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL?	15
PARA QUE SERVE O PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL?	15
O PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL COMO PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO	15
AS VANTAGENS DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL	17
PLANEAR A PARTICIPAÇÃO	18
ETAPAS DA CONSTRUÇÃO DE UM PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL	21
I. O DIAGNÓSTICO - A IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS	23
ORIENTAÇÕES PARA A ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO SOCIAL	25
FASES DO DIAGNÓSTICO	26
1) IDENTIFICAÇÃO EXPLORATÓRIA DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS	26
2) RECOLHA DE INFORMAÇÕES QUANTITATIVAS E/OU QUALITATIVAS	27
3) TRATAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES RECOLHIDAS	29
4) ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS PROBLEMAS E ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES	29
PROPOSTA PARA A ORGANIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO	31
II. SISTEMA DE INFORMAÇÃO LOCAL	33
DIVULGAÇÃO DA INFORMAÇÃO	36
III. O PLANO - DOS PROBLEMAS ÀS SOLUÇÕES	37
3.1 ORIENTAÇÕES E PROCEDIMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL	39
PLANEAR PARA A MUDANÇA: INOVAR E VALORIZAR OS ELEMENTOS QUALIFICANTES	39
ARTICULAÇÃO COM OUTROS NÍVEIS DE PLANEAMENTO	40
ARTICULAÇÃO COM O PLANO NACIONAL DE ACÇÃO PARA A INCLUSÃO (PNAI)	40
ARTICULAÇÃO COM PLANOS REGIONAIS E LOCAIS	41
3.2. AS COMPONENTES DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL	41
A DEFINIÇÃO DAS LINHAS ORIENTADORAS	44
FINALIDADES	44
OBJECTIVOS GERAIS	45
OBJECTIVOS ESPECÍFICOS	45
INDICADORES	46
DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS	47
IV. OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL	51
DEFINIÇÃO DO PLANO DE ACÇÃO	53
ANÁLISE DE RISCO	54
PROPOSTA PARA A ORGANIZAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL	55
V. GESTÃO E ANIMAÇÃO DO PROCESSO	57
ANIMAÇÃO DE EQUIPAS E CONTROLO DA EXECUÇÃO	59
VISIBILIDADE DAS INTERVENÇÕES	60
VI. AVALIAÇÃO	61
GLOSSÁRIO 	67
BIBLIOGRAFIA 	75
ANEXOS	79

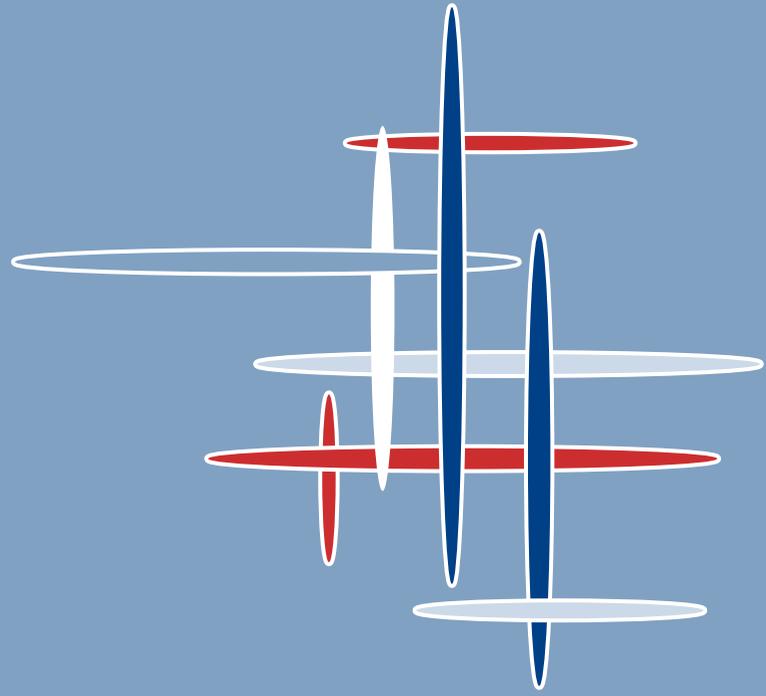




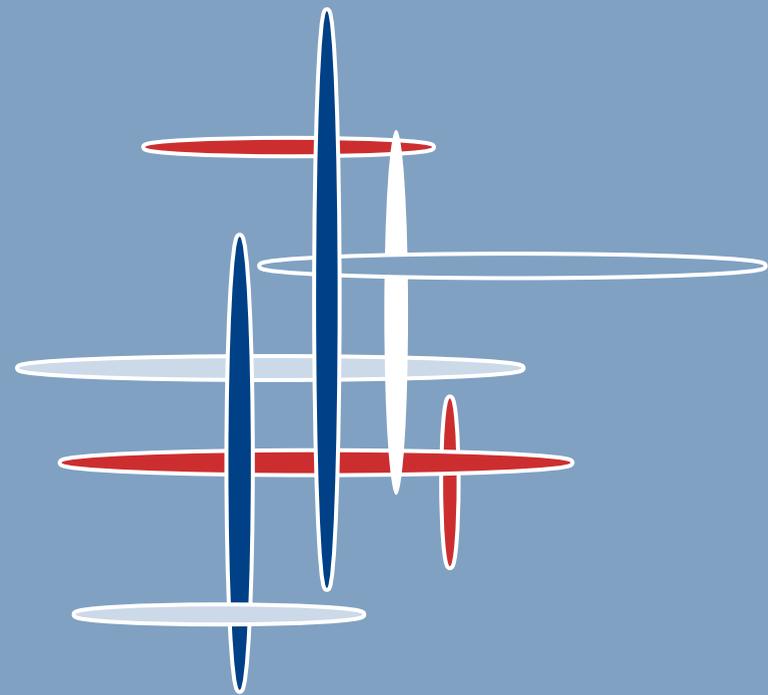
Legenda

-  Conferir Glossário
-  Exemplo
-  Nota
-  Atenção
-  Referência bibliográfica
-  Documento na internet
-  Video





Introdução



Introdução

No âmbito do Programa da Rede Social, cabe ao IDS a prestação de apoio técnico às parcerias para o desenvolvimento social, criando as melhores condições para que os técnicos e entidades que promovem no terreno os seus programas desenvolvam um trabalho qualificado.

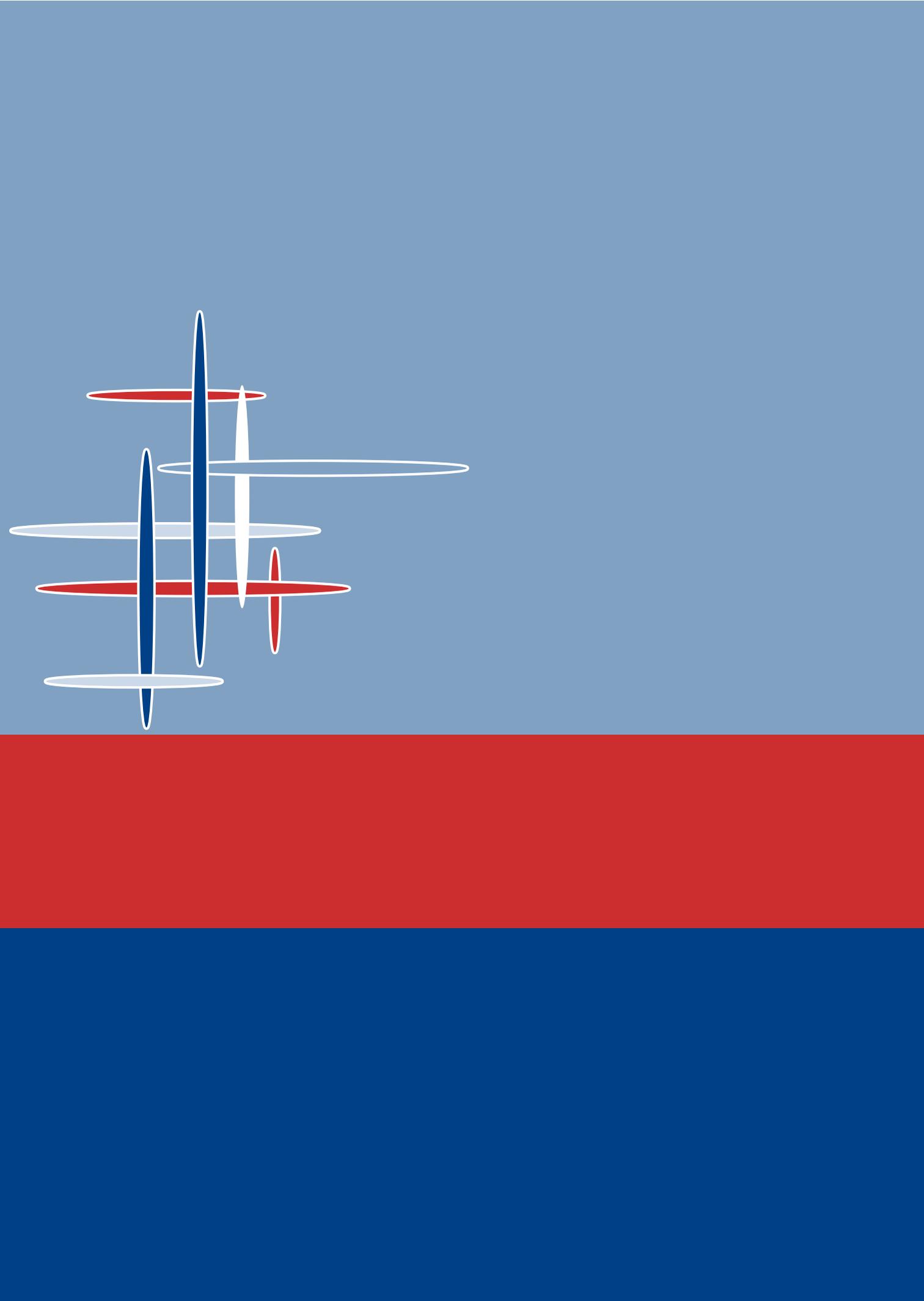
Este documento sobre o Plano de Desenvolvimento Social procura apoiar a construção dos principais instrumentos da metodologia de planeamento estratégico - o Diagnóstico, o Plano de Desenvolvimento Social, o Plano de Acção, apresentar em linhas gerais a forma como se pode animar a implementação de um plano e conduzir um processo de avaliação.

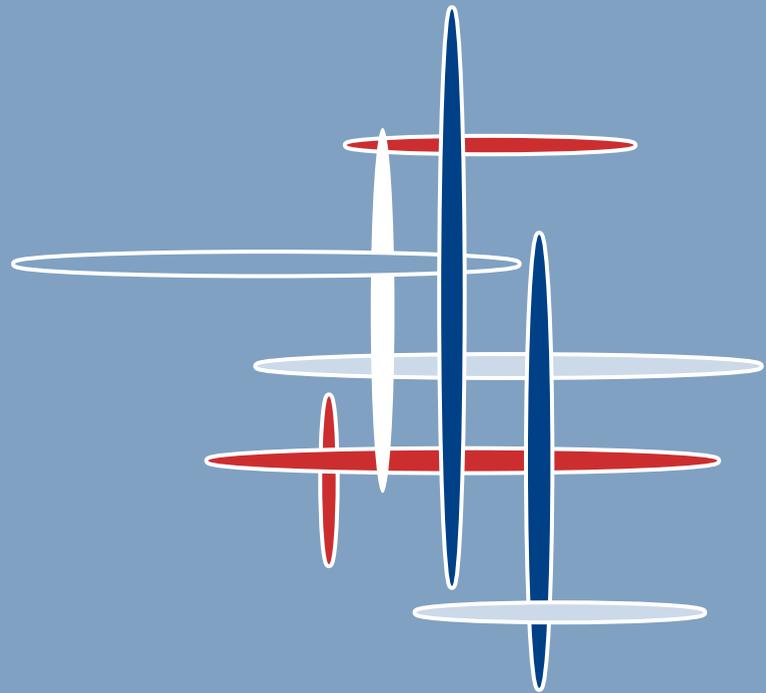
Trata-se de um documento introdutório que não esgota de forma nenhuma as metodologias existentes neste campo, por isso não deve ser tomado como um receituário que tem que se aplicar forçosamente às experiências locais. O que pretendemos foi apresentar sumariamente várias propostas de metodologias e técnicas de planeamento explicitando as suas vantagens e desvantagens, dando espaço aos CLAS para optarem em função das suas necessidades. Para um maior aprofundamento de cada uma das técnicas sugeridas são apresentadas indicações bibliográficas correspondentes.

A seu tempo o IDS poderá lançar outras publicações que aprofundem temas específicos inerentes aos processos de planificação estratégica e a sistematização e divulgação de boas práticas. O apoio dos técnicos que fazem o acompanhamento no terreno, as acções de formação organizadas pelo IDS ou pelos próprios CLAS, as assessorias por estes entendidas úteis, completam a referida função de qualificação das parcerias.

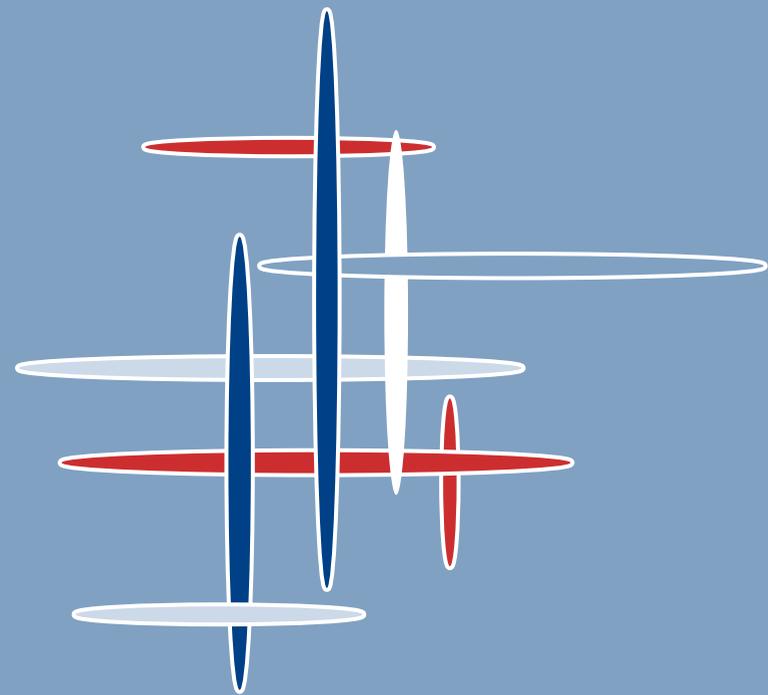
A importância que um programa, como o da Rede Social, pode ter na transformação da forma de pensar e trabalhar as questões do desenvolvimento social passa muito pela interiorização de hábitos de planeamento participado e de envolvimento de todos os agentes implicados. Esperamos que este documento seja um contributo para a implantação e em muitos casos, o aprofundamento de tais práticas.

Bom trabalho.





O que é o Desenvolvimento Social?



O que é o Desenvolvimento Social?

A noção de Desenvolvimento Social surgiu a partir das críticas a modelos de desenvolvimento que valorizavam o crescimento económico e cuja promoção e planificação se fazia de “cima para baixo”. Partia-se de uma visão funcionalista do desenvolvimento no território, em que se supunha que um nível de crescimento económico satisfatório, alcançado por determinadas regiões, seria o motor da generalização do bem estar e da prosperidade noutras regiões.

Em Portugal, são bem conhecidos os efeitos deste tipo de concepções: desequilíbrios fortíssimos no espaço nacional, geradores de processos de desertificação, envelhecimento demográfico e empobrecimento generalizado das regiões do interior do país; e graves desigualdades sociais, problemas de ordenamento territorial e agressão ambiental, nos pólos industrializados e urbanizados.

As noções de desenvolvimento local, desenvolvimento humano, desenvolvimento comunitário e desenvolvimento social vieram contestar estes modelos e trazer perspectivas alternativas.

No que diz respeito ao Desenvolvimento Social, as suas bases foram definidas sobretudo em torno de um conjunto de princípios e de um programa de acção que a Conferência de Copenhaga, em 1995,[☞] veio sedimentar e que Portugal também subscreveu. Trata-se por isso de uma noção mais normativa que propriamente teórica ou académica.

É com base nesses princípios/metapas que se pretende que sejam orientados os esforços do Plano de Desenvolvimento Social, com as respectivas ressalvas que dizem respeito às diferenças do contexto português.

Considera-se como pilares do Desenvolvimento Social:

- a erradicação da pobreza, dando especial atenção às situações de pobreza mais extremas, incluindo o acesso ao rendimento e de uma maneira geral, a promoção dos direitos económicos, sociais,

[☞] A Cimeira Mundial do Desenvolvimento Humano realizada em Copenhaga em Março de 1995, inseriu-se num ciclo de conferências patrocinadas pela ONU iniciado em 1992 com a Cimeira do Ambiente e terminou em 1996 com a Conferência dos Estabelecimentos Humanos (Habitat II). Com esta iniciativa as Nações Unidas pretendiam chamar a atenção mundial para a necessidade de uma profunda alteração das políticas e comportamentos que contrariassem o ênfase excessivo no crescimento económico, a persistência da utilização desmedida dos recursos naturais e o crescimento de situações de miséria e exclusão que tinha marcado as décadas anteriores.

Desenvolvimento Social como alternativa a outros modelos de desenvolvimento

Pilares do Desenvolvimento Social

culturais e civis; a promoção do emprego, generalizando o direito ao trabalho, dirigindo esforços para a redução do desemprego através da sensibilização do sector mercantil para o seu papel social, do desenvolvimento do mercado social de emprego, da promoção do auto-emprego e do investimento na empregabilidade (dar prioridade à educação e formação);

- a integração social entendida como a construção de uma sociedade justa, fundada na defesa dos direitos humanos, na tolerância, no respeito pela diversidade, na igualdade de oportunidades, na solidariedade, na segurança e participação social, cultural e política de todos, incluindo grupos desfavorecidos e vulneráveis: a protecção e valorização da diversidade étnica, cultural, religiosa, etc.; o reconhecimento da importância da família e da comunidade em matéria de integração social e o apoio à dinamização e capacitação das comunidades são algumas das estratégias que poderão contribuir para a prossecução deste princípio.

Estes pilares fundamentais para o Desenvolvimento Social assentam por sua vez, sobre um conjunto de pressupostos:

- 1) **uma noção de Desenvolvimento Sustentável** que articula o desenvolvimento social com o desenvolvimento económico e a protecção do ambiente.
- 2) **a transparência na administração em todos os sectores**, eliminando as formas de discriminação, encorajando as parcerias com organizações livres e representativas da sociedade civil e favorecendo os mecanismos de associação e participação das pessoas, sobretudo daquelas que se encontram em situação de exclusão.

Pressupostos do
Desenvolvimento Social

O que é o Plano de Desenvolvimento Social?

Um Plano de Desenvolvimento Social é um instrumento de definição conjunta e negociada de objectivos prioritários para a promoção do Desenvolvimento Social local. Tem em vista não só a produção de efeitos correctivos ao nível da redução da pobreza, do desemprego e da exclusão social, mas também efeitos preventivos gerados através de acções da animação das comunidades e da indução de processos de mudança, com vista à melhoria das condições de vida das populações.

Pode dizer-se que o Plano de Desenvolvimento Social traça o retrato de uma situação social desejável, mas também realista nos Concelhos e freguesias onde vai ser implementado, incluindo uma programação das etapas e das estratégias a desenvolver para alcançar essa situação.

Para que serve o Plano de Desenvolvimento Social?

O Plano de Desenvolvimento Social é um instrumento que orienta as respostas às necessidades individuais e colectivas. O seu objectivo é servir de enquadramento a todas as intervenções para a promoção do desenvolvimento social, quer elas sejam elaboradas no âmbito da operacionalização do plano pelo C.L.A.S. (através do Plano de Acção), quer elas sejam propostas fora do âmbito do C.L.A.S.. Neste sentido, o Plano de Desenvolvimento Social procura vincular as iniciativas de todos os agentes cujo âmbito de actuação tem repercussões no desenvolvimento social dos Concelhos.

O Plano de Desenvolvimento Social como processo de Planeamento Estratégico

O Plano de Desenvolvimento Social (P.D.S.) insere-se num processo de planeamento estratégico que procura dar resposta às rápidas transformações que ocorrem nas sociedades modernas.

Trabalhar com base nesta perspectiva tem uma série de implicações, designadamente.

1. **planear de forma integrada**, tendo em conta todas as dimensões dos problemas que têm que ser consideradas nas soluções;

Retrato de uma situação social desejável

Enquadra todas as intervenções para a promoção do desenvolvimento social



Por exemplo, os **PROBLEMAS DE DESEMPREGO** não se resolvem apenas com a criação de emprego, porque a eles estão muitas vezes associadas baixas qualificações e formação, competências pessoais e sociais que não permitem uma adaptação às interacções em meio laboral, a falta de informação que permita às pessoas tomar conhecimento das oportunidades criadas, a problemas de alcoolismo e depressão, etc..

2. planear não só os objectivos a alcançar, mas **dar igual importância às formas de os alcançar**, assegurando a participação efectiva de todos aqueles que nele estarão implicados ou por ele serão afectados, tendo em conta os recursos humanos, materiais, o calendário para a implementação, etc.. Para tal procura-se contratualizar:

- uma visão conjunta da situação e das transformações mais urgentes e possíveis a desencadear pelo Plano;
- as atribuições de cada um dos parceiros na fase de implementação;
- o modo como serão afectados os recursos comuns e de cada um dos parceiros;
- o modo como será feita a gestão da implementação do Plano de Desenvolvimento Social;
- a participação na avaliação dos resultados da intervenção.

3. Planear tendo em conta não só, a realidade presente, mas as oportunidades e ameaças que se poderão colocar no processo de implementação do plano, de modo a prever formas de tirar partido delas ou de as contornar, respectivamente. Tal supõe:

- conhecer as forças e os obstáculos internos da parceria e prever formas de as potenciar ou minorar, respectivamente;
- antecipar as ameaças e as oportunidades externas, prevendo formas alternativas de funcionar para tais cenários;
- articular o Plano de Desenvolvimento Social com outros planos, tentando perspectivar as mudanças que serão produzidas noutros sectores ou a outros níveis de intervenção.

4. Planear identificando dimensões prioritárias e mais susceptíveis de produzir mudança na realidade dos concelhos em que se intervém.



Em muitos casos, as populações-alvo das acções não estão organizadas, pelo que se torna importante incluir no plano esta orientação, requisito para uma efectiva participação nos processos de intervenção.

As vantagens de um Plano de Desenvolvimento Social

A elaboração de um Plano de Desenvolvimento Social é um esforço de articulação entre vários sectores e vários parceiros que traz importantes vantagens:

- permite integrar no local as medidas e políticas definidas nos vários níveis da Administração local, regional, nacional, nos vários sectores e ainda ao nível da União Europeia, favorecendo a sua adequação aos contextos locais, potenciando as respectivas complementaridades e detectando as suas fragilidades;
- permite a racionalização e a adequação de recursos e das iniciativas em curso numa dada comunidade, através da articulação dos serviços e das organizações;
- permite rentabilizar os saberes e o conhecimento de terreno dos técnicos e das organizações locais na identificação dos problemas e soluções e na definição de estratégias mais adequadas para a sua resolução;
- permite encontrar soluções inovadoras que a flexibilidade das estruturas mais pequenas e em contacto com as populações possibilitam.

Com o P.D.S. procura-se centrar as preocupações nas pessoas e comunidades para as quais se trabalha, já que este permite:

- Conceber intervenções continuadas e sustentáveis, dando continuidade a “boas práticas” já implementadas, procurando minorar os efeitos da contingência dos financiamentos a projectos e assegurando a sustentabilidade de percursos no sentido da inclusão e das expectativas legitimamente criadas pelas populações alvo de tais projectos;
- proporcionar respostas às causas e não só às manifestações dos problemas e contribuir para o desenvolvimento de actuações preventivas das situações de exclusão ou do seu agravamento.
- implicar progressivamente as populações a quem se dirige, na procura de soluções adequadas às situações;

Do ponto de vista das instituições envolvidas, o P.D.S. permite:

- modificar as culturas institucionais no sentido da introdução de hábitos de planeamento e avaliação e do aprofundamento do trabalho em parceria;
- facilitar o acesso a recursos e informação que poderão suportar as suas intervenções, contribuindo para atenuar algumas das desigualdades existentes;
- valorizar atribuições específicas, pelo reconhecimento e integração num projecto de conjunto.

Planear a participação

Temos vindo a sublinhar a importância da participação na elaboração do P.D.S., mas todos conhecemos as questões que essa participação pode colocar. É assim, importante reflectir sobre algumas delas, designadamente:

- Quem deve estar envolvido no plano?
- Como é que serão envolvidos (como é que pode ser feita a mobilização? sob que formas é que se pode organizar a participação? quem é que se vai responsabilizar pela tarefa de elaborar os documentos de base, das primeiras recolhas até aos documentos finais?)
- É necessário apoio externo?

Quem deve estar envolvido no plano?

Para além dos parceiros mais frequentes no C.L.A.S., convém integrar:

- aqueles que vão estar envolvidos na *implementação* dos planos (representantes, técnicos e voluntários de ONG e de projectos em curso que venham a ser incorporados no Plano, representantes de empresas, etc.);
- os responsáveis pela *gestão* e o acompanhamento da implementação do Plano (que podem ser ou não os parceiros obrigatórios do C.L.A.S.);
- aqueles que serão *beneficiados* pelos planos (membros dos grupos alvo; outros participantes p. ex. animadores comunitários



É importante considerar que existem momentos em que a presença dos dirigentes é mais útil que a dos técnicos, sobretudo se estes não tiverem autonomia (para a tomada de decisões), e outros em que a visão dos técnicos pode trazer mais valias (na identificação de problemas, de estratégias, etc.).

- os informantes privilegiados, aqueles que pela sua experiência, pelo seu conhecimento ou interesse na comunidade têm contribuições a dar (activistas comunitários, estudiosos, associações várias que se formaram no seio da comunidade, etc.).

Como é que os participantes vão ser envolvidos?

Existem várias estratégias para envolver os participantes que se considerem fundamentais na elaboração do Plano, como por exemplo: promover um dia aberto com workshops; um conjunto de reuniões de consulta com grupos específicos; um pedido de apreciações escritas. Poderá ser muito proveitosa a combinação de estratégias em função dos objectivos e das fases do trabalho. Importa definir, adequar e explicitar:

- OBJECTIVOS destas sessões (por exemplo, recolher ideias diferentes sobre possíveis soluções a encontrar através de um *brainstorming*; apresentar um documento já trabalhado sobre o qual se pretende obter sugestões que não terão que ser consensuais, ou pelo contrário, obter consensos relativamente a problemas prioritários);
- TIPO DE REGISTOS OU DOCUMENTOS que devem resultar das consultas em função dos objectivos (grelhas temáticas, listas de prioridades, votações, *nuvens* ou *árvores de problemas*, *árvores de objectivos*, etc.);
- COMPOSIÇÃO DOS GRUPOS, é importante definir se se pretende que os grupos presentes sejam heterogéneos nas funções e níveis hierárquicos ou mais homogéneos; se os grupos serão alargados ou se será mais produtivo que sejam mais restritos.

No quadro abaixo são apresentadas três estratégias de mobilização de grupos com as principais características, vantagens e desvantagens.

Aspectos a ter em conta na organização da participação

Elementos-chave	Fórum Comunitário	Grupo Técnico	Entrevista Colectiva
Estrutura Geral	Discussão de grupo alargada (podem ser utilizadas várias técnicas)	Discussão de grupo para pequenos grupos	Entrevista a pequeno grupo em que está definido um número limitado de questões
Objectivos para o Diagnóstico	Obter ideias sobre várias áreas do diagnóstico	Identificar e priorizar problemas	Obter percepções e pontos de vista (não consensos) relativamente a um assunto
Dimensão aproximada	Até 50 pessoas	Até 10 pessoas	8 a 12 pessoas
Preocupações quanto à representatividade	Em princípio um grupo heterogéneo	Heterogéneo no que diz respeito às áreas, mas homogéneo no que diz respeito às hierarquias	Normalmente, homogéneo no que diz respeito à área em causa
Resultados	Ideias, perspectivas, documentos de trabalho, votações, dependendo da técnica utilizada	Listas de ideias e perspectivas de grupo por ordem de prioridade	Perspectivas individuais e de grupo numa área ou tema
Vantagens	Discussão face a face, pontos de vista diversificados, demonstra-se interesse na comunidade	Produção de ideias muito diversificadas, prioridades estabelecidas e discutidas, poucas possibilidades de que o processo seja dominado apenas por uma pessoa	Possibilidade de obter várias perspectivas, aprofundando a análise de um problema
Desvantagens	É necessário algum trabalho de preparação; risco de protagonismo por parte de uma ou duas pessoas; risco de agravamento de conflitos	As ideias são produzidas no momento e num processo reflectido ao longo do tempo; pouca possibilidade de generalização para além daquele grupo concreto	É necessária a condução por uma pessoa com experiência e mais do que um grupo de entrevistados para obter resultados fiáveis

Fonte: Belle Ruth Witkin, James Altschuld (1995) Planning and Constructing Needs Assessments, Londres, Sage Publications.

Quando se trabalha em grupos, por vezes é difícil manter a concentração dos participantes na tarefa por forma a obter os resultados desejados, existem técnicas específicas (maioritariamente, técnicas de visualização) que facilitam também o processo de obtenção dos resultados pretendidos. Este documento refere algumas das técnicas adequadas a cada momento de trabalho.^[1] Existem também alguns procedimentos descritos em manuais específicos,^[2] utilizados para dinamizar grupos com características diferenciadas e melhorar a qualidade da comunicação entre os participantes.

É necessário apoio externo?

O apoio de um elemento externo (por exemplo, um consultor ou um facilitador) é uma opção que pode facilitar o processo de planeamento e trazer contributos importantes, tanto ao nível da

[1] Alguns autores desenvolveram metodologias que agregam algumas das técnicas que aqui explicadas propondo uma forma de seguir todo o processo de planeamento em poucas sessões participadas. Cf. Ulrich Schiefer, Reinald Döbel (2001) MAPA-PROJECT. A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation, Budapest, OSI-IEP ou Belle Ruth Witkin, James Altschuld (1995) Planning and Constructing Needs Assessments, Londres, Sage Publications.

[2] Cf. UNICEF-Bangladesh (1993) VIPP. Visualização em Programas Participativos, UNICEF-Bangladesh, (policopiado).

definição dos conteúdos do Plano, quanto ao nível do processo de planeamento. Este elemento externo poderá:

- **apoiar na construção de uma estrutura de participação eficaz**, que responda à necessidade de envolvimento dos actores e organização dos tempos e objectivos das reuniões;
- exercer o papel de facilitador da discussão aberta, estimulando o aparecimento e a aceitação de novas ideias, valorizando os sucessos, etc.;
- apoiar na gestão de conflitos e divergências intergrupais e interpessoais;
- ajudar o CLAS a integrar novas propostas e visões de forma construtiva por forma a chegar a uma estratégia integrada e clara.

A mais valia dada por este elemento externo pode resultar não só da sua experiência e conhecimentos na área do planeamento, mas também do facto de ser independente em relação ao processo e poder proporcionar ao CLAS uma visão distanciada.

Etapas da construção de um Plano de Desenvolvimento Social

Um plano é um instrumento que parte da identificação de problemas para a proposta de soluções para esses problemas. Deve ainda ter em conta que a resposta aos problemas deve partir de um nível mais genérico, o das grandes opções e orientações, para propostas concretas que lhes dêem corpo, de modo a garantir que as acções implementadas não sejam soluções avulsas, mas resultem de uma visão de conjunto.

Podem identificar-se três etapas fundamentais na construção do Plano de Desenvolvimento Social: o *diagnóstico da situação*, a *definição de linhas orientadoras* e a *operacionalização do plano de Acção*. Estas etapas assim, definidas em termos genéricos, podem ser desdobradas noutras de âmbito mais restrito, tal como indica a figura seguinte.

Mais-valias do apoio externo

Dos problemas às soluções

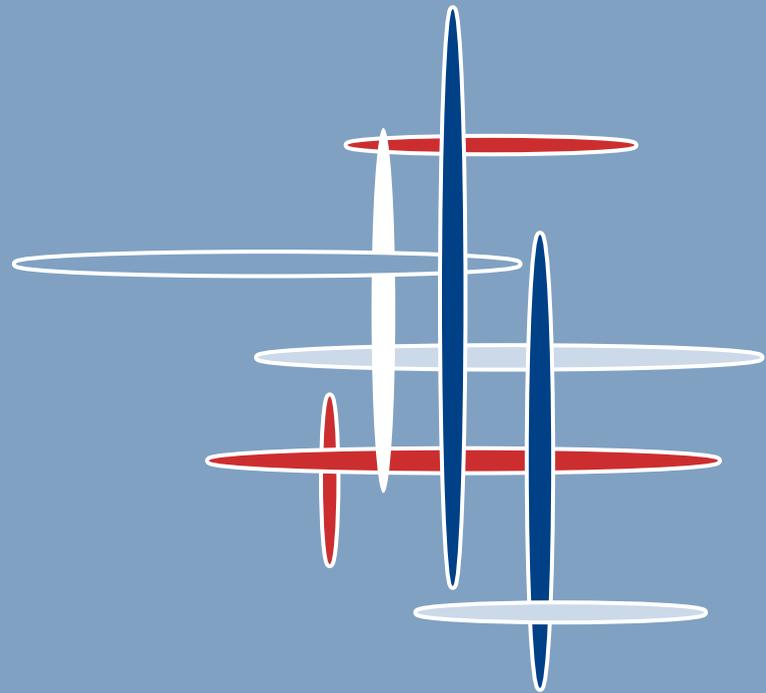
Figura I - Etapas da construção do Plano de Desenvolvimento Social



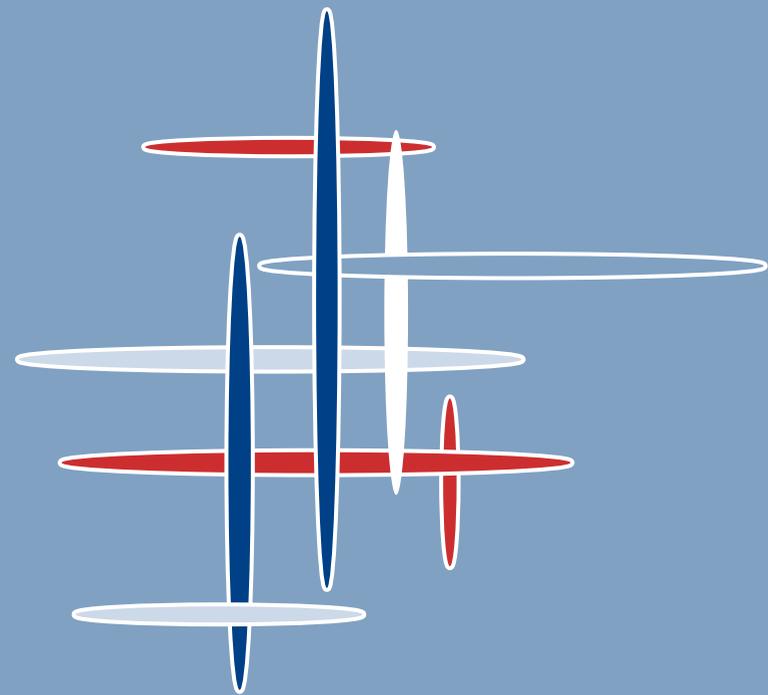
Existe uma ordem lógica pela qual se passa de uma fase para outra primeiro o diagnóstico, depois a definição das linhas orientadoras, seguidamente a definição do Plano de Acção, etc., mas como também mostram as setas, este é um processo que se *retroalimenta via avaliação*, isto é, que se desenvolve como um ciclo: a implementação irá produzir novos elementos recolhidos através da avaliação, que trarão contributos para o diagnóstico. Por sua vez as novas informações recolhidas através do Diagnóstico irão ter implicações na definição das Linhas Orientadoras, no Plano de Acção e na implementação e gestão, etc..

A avaliação é transversal a todo o processo de planeamento pelo que é normalmente pensada a par do desenvolvimento de cada uma das suas fases.

 O facto de haver uma constante retro-alimentação no planeamento, não significa que se "queimem" etapas, sendo preferível não ser tão ambicioso do ponto de vista das fases concretizadas, se isso garantir que se realiza com consistência cada uma das fases.



I - O Diagnóstico a identificação dos problemas



I - O Diagnóstico - a identificação dos problemas

O planeamento da intervenção para o desenvolvimento social depende do conhecimento da realidade dos concelhos e das freguesias e é justamente essa a função do Diagnóstico. Este contribui também para a consolidação do trabalho em parceria, por dois factores que se prendem com:

- A **QUALIDADE**: um bom Diagnóstico resulta da interpretação e análise dos problemas e dos recursos, traduzindo uma visão multidisciplinar e intersectorial.
- A **UTILIDADE ESTRATÉGICA**: se o diagnóstico for participado, os parceiros se revirem nele e nos problemas que nele são elencados, rever-se-ão mais facilmente nas soluções.

O Diagnóstico pode ser simples e de rápida execução ou mais complexo e mais aprofundado, o que depende da dinâmica de cada CLAS e CSF (Comissão Social de Freguesia) e da informação que possa já estar recolhida.

Orientações para a Elaboração do Diagnóstico Social

Para atingir os objectivos propostos, o processo de construção do Diagnóstico Social pressupõe a constituição de uma equipa multidisciplinar e implica fundamentalmente:

- **compreender as causas dos problemas** não se restringindo a uma simples recolha de dados estatísticos, mas identificando os problemas e situando-os no contexto socio-económico local, regional ou nacional;
- analisar os problemas e as suas causas considerando a **evolução passada e tentando definir as perspectivas de evolução**;
- organizar e redigir o texto de uma forma **clara e de fácil leitura** uma vez que ele se destina a fazer circular a informação junto de todos os parceiros do CLAS e/ou CSF;
- **finalizar o diagnóstico em tempo útil**, tendo em conta que um processo moroso pode-se tornar desmobilizador e que, em conjunto com o PDS, constitui um instrumento para a acção.



Este trabalho pode ser desdobrado em:
PRÉ-DIAGNÓSTICO: contendo uma análise dos principais problemas e necessidades, com base no conhecimento de cada um dos parceiros e no levantamento de informação já existente, e apresentando os instrumentos de recolha e tratamento da informação seleccionados.
DIAGNÓSTICO: um trabalho mais finalizado em que é apresentada uma visão interpretativa da situação social a partir da sistematização e tratamento das informações quantitativas e documentais recolhidas e são elencadas e fundamentadas as prioridades para o concelho.

Fases do Diagnóstico

A realização do diagnóstico obedece geralmente, às seguintes fases:

- 1) **Identificação exploratória dos principais problemas e recursos;**
- 2) **Recolha de informações quantitativas e/ou qualitativas** pertinentes de acordo com a prévia identificação dos problemas sociais existentes;
- 3) **Tratamento das informações recolhidas;**
- 4) **Análise e interpretação dos problemas e estabelecimento de prioridades** com base em critérios como a exequibilidade, gravidade ou a dimensão dos problemas, etc.;

Para cada uma destas fases é necessário definir e seleccionar os métodos e técnicas a utilizar e conceber os instrumentos de recolha de informação para obter os resultados pretendidos.

1) Identificação exploratória dos principais problemas

Um primeiro passo é decidir como será organizado o Diagnóstico. A opção de efectuar uma análise com base nas especificidades territoriais de determinados bairros, freguesias ou grupos de freguesias ou organizá-la segundo problemas sectoriais consensualiza-se entre parceiros e depende, em geral, do próprio conhecimento existente sobre a realidade local, da gravidade do problema e da disponibilidade da informação. Uma das formas para o conseguir pode ser a dinamização de uma discussão participada. Desta podem resultar várias formas de orientar a estrutura do diagnóstico que se apresenta de seguida.

1. Orientar a partir de problemáticas específicas quer sejam (a) problemáticas sectoriais, como por exemplo:

- Demografia/população;
- Habitação, habitação social e infra-estruturas de saneamento básico;
- Educação;
- Associativismo e equipamentos desportivos e recreativos;
- Saúde;
- Acção social;
- Segurança;
- Emprego e formação profissional;
- Actividades económicas
- Ambiente.

Estratégias de organização do Diagnóstico

Abordagem sectorial e/ou por grupos

ou (b) problemáticas relacionadas com grupos populacionais particulares como os idosos, as crianças em risco, as pessoas com deficiência ou com qualquer outro tipo de *handicap* estudando nesse caso, a dimensão e a gravidade dos problemas e dos grupos sobre os quais estes incidem.

2. Analisar por áreas territoriais o que permite a articulação das dimensões e a compreensão integrada dos problemas e dos recursos. Tal não exclui uma referência a áreas sectoriais, mas supõe uma análise multidimensional da comunidade. Uma abordagem exclusivamente sectorial dificulta uma visão integrada e pode diluir problemáticas específicas de determinados bairros ou áreas periféricas do concelho, eventualmente, aquelas que necessitam de uma intervenção prioritária. Não se pretende contudo, que o Diagnóstico dos concelhos se resuma ao somatório do retrato das freguesias, mesmo porque provavelmente algumas das problemáticas se repetirão.

3. Combinar estas duas estratégias o que possibilita uma caracterização que incida simultaneamente em determinadas populações mais vulneráveis, cujas necessidades e problemas se ligam a áreas sectoriais, e em áreas territoriais mais fragilizadas do concelho ou freguesias.

Como fazer uma identificação exploratória e organizar os problemas?

Para fazer uma primeira identificação e organização dos problemas, evidenciando os grandes eixos temáticos ou territoriais, existem várias técnicas de visualização que podem ser usadas neste primeiro diagnóstico. A título de exemplo, descreve-se em anexo o procedimento para elaborar uma Nuvem de Problemas e uma análise S.W.O.T., apresenta-se ainda uma ilustração daquilo que poderia ser a aplicação de uma análise para um contexto do interior rural do país (cf. Anexo 1 e Anexo 2).

2) Recolha de informações quantitativas e/ou qualitativas

Depois de efectuar a análise exploratória é necessário operacionalizar a recolha dos dados fundamentando os problemas identificados. Neste momento a recolha de informação depende sobretudo de uma equipa técnica com disponibilidade para desenvolver a pesquisa documental e/ou directa, no caso de se optar por realizar inquéritos e/ou entrevistas. Esta recolha é precedida de um conjunto de decisões que podem ser tomadas de forma mais ou menos participada:

Abordagem territorial

Combinação de estratégias

Técnicas para identificar e organizar os problemas

Opções prévias à recolha de informação

1. Quais os indicadores a utilizar;
2. Que fontes podem fornecer a informação relevante;
3. É necessário efectuar estudos de caracterização sobre determinadas problemáticas?;
4. Tais estudos serão produzidos internamente ou serão encomendados a entidades externas?;
5. Que estudos parcelares e sectoriais existentes podem ser integrados ou cruzados com outros dados recolhidos;
6. Quais as técnicas a utilizar;
7. Quem é responsável por cada tipo de tarefa;
8. Qual a calendarização;

Para avaliar a real dimensão dos problemas identificados é útil recolher dados quantitativos. Estes poderão ser recolhidos consultando as fontes oficiais, recorrendo a estudos já efectuados ou ainda através da construção de instrumentos de recolha específicos, como é o caso da caracterização das ONG ou de alguns grupos vulneráveis para os quais é mais difícil obter informações.

Pode tornar-se bastante esclarecedor em termos de interpretação, dispor de dados que tenham incidência regional ou mesmo nacional, por forma a **mostrar contrastes** (por exemplo, fornecendo o número de famílias em habitação social no concelho comparativamente ao da região, mostrando a especificidade do fenómeno), ou de modo a **contextualizar** as análises permitindo esclarecer a dimensão dos fenómenos do concelho (por exemplo, destacando o número de imigrantes atendidos nos serviços de acção social no concelho e na região de modo a ilustrar o peso do fenómeno numa tendência mais alargada).

Naturalmente, nem todas as informações a incluir no Diagnóstico terão que ser quantificadas. Por exemplo, informações como as estratégias que têm vindo a ser utilizadas para resolver os problemas identificados, incluindo os planos de incidência territorial ou sectorial já elaborados como Plano Director Municipal (PDM), Plano Regional de Ordenamento do Território (PROT), Planos estratégicos, etc.; as potencialidades culturais, associativas, comunitárias etc., as percepções e expectativas dos vários actores envolvidos nos diversos problemas,[☒] poderão ser incluídas no

[☒]Existem metodologias específicas para fazer a análise dos interesses e impactos do plano junto dos vários parceiros (*stakeholder analysis*). Cf. C. Nicholas Taylor, C. Hobson Bryan e Colin G. Goodrich (1995), *Social Assessment*, New Zealand, Taylor Baines. pp. 81-83; Maria José Aguilar Idáñez e Ezequiel Ander-Egg (1999), *Diagnóstico Social. Conceptos e Metodología*, Albacete e Buenos Aires, Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas. pp. 102-109.

Contextualizar as análises

Informações qualitativas

Diagnóstico e nem sempre são passíveis de se traduzir quantitativamente.

3) Tratamento e análise das informações recolhidas

Recolhida a informação segue-se a fase de tratamento e análise dos problemas detectados nas freguesias e nos concelhos. Os métodos e técnicas de tratamento de dados são diversos e dependem das metodologias de recolha.

No quadro abaixo apresentam-se algumas correspondências entre técnicas de recolha e de tratamento dos dados. Não cabe aqui a explicação de cada uma destas técnicas e por isso remetemo-la para bibliografia especializada.

Técnicas de recolha de dados 	Técnicas de tratamento de dados
- Inquéritos por questionário	- Análises estatísticas  (estatísticas descritivas: médias, medianas, modas, desvio padrão, cruzamentos simples etc. ou estatística indutiva: cruzamentos estatísticos sobre amostras, análises multivariadas, etc.); análises de conteúdo para as questões abertas.
- Dados quantitativos de fontes indirectas (dados censitários, indicadores sociais, dados demográficos, estudos realizados, etc.).	- Análises estatísticas (médias, medianas, taxas, etc., dependendo da desagregação dos dados).
- Entrevistas individuais, colectivas, workshops temáticos, etc.	- Análise de conteúdo; 
- Análise documental	- Análise de conteúdo.

4) Análise e interpretação dos problemas e estabelecimento de prioridades

Apesar de se poderem utilizar técnicas sofisticadas, nenhuma delas substitui a discussão dos parceiros em torno dos dados por forma a interpretá-los. Existem várias técnicas para fazer a análise dos problemas identificados, a título de exemplo descreveremos de forma simplificada a *árvore de problemas* (cf. Anexo 3), a *análise de causas e consequências* (cf. Anexo 4) e a *“espinha de peixe”* (cf. Anexo 5).

 William Foddy, (1996) Como Perguntar. Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários, Oeiras, Celta Editora e Rodolphe Ghliglione, Benjamim Matalon, (1997).

 Alan Bryman, Duncan Cramer (1993) Análise de Dados em Ciências Sociais; Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS, Oeiras, Celta Editora; William Foddy (1996) op. cit..

 Rodolphe Ghliglione, Benjamim Matalon, (1997) O Inquérito. Teoria e Prática, Oeiras, Celta Editora; Laurence Bardin (1979) Análise de Conteúdo, Lisboa, Presença; Poirier, Jean, Simone Clapier-Valladon, Paul Raybaut (1999) Histórias de Vida, Oeiras, Celta Editora.

 Para aprofundar estas técnicas cf. Isabel Guerra (2000) Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção. O planeamento em ciências sociais, Cascais, Principia, Michel Godet (1993) Manual de Prospectiva Estratégica: da antecipação à acção, Lisboa, D. Quixote; Isabel Guerra (1999) A Baixa Pombalina. Diagnóstico, Prospectiva e Estratégia de Actores, Oeiras, Celta.

 Poderá ser útil convocar os parceiros para uma nova sessão de trabalho com o objectivo de interpretar os problemas e seleccionar prioridades. A base desta discussão poderá ser um documento que articule os resultados das sessões de grupo com os dados recolhidos, que deverá ser distribuído a todos os parceiros para apreciação antes da sessão.

Estas técnicas permitem encontrar causas para os problemas, o que pode facilitar a sua compreensão e a identificação e hierarquização de prioridades. Contudo existem metodologias específicas para este efeito como são a *análise da variável motriz* (cf. Anexo 6), a *estratégia Metaplan para a selecção de prioridades* (cf. Anexo 7) e a *grelha de prioridades de intervenção* (cf. Anexo 8).

Existem outras técnicas de diagnóstico, como as análises prospectivas e a elaboração de cenários cuja finalidade é antecipar as evoluções prováveis de uma determinada situação social, de forma a que se possa definir objectivos de âmbito mais alargado. Trata-se de análises mais complexas e demoradas cuja aplicação apenas alguns especialistas dominam e que não descrevemos aqui. De uma forma sintética e para que se possa fazer a sua selecção, apresentamos abaixo as principais vantagens e desvantagens das técnicas sugeridas.

Vantagens e desvantagens das técnicas sugeridas

Técnicas	Vantagens	Desvantagens
Análise SWOT	<i>Permite no mesmo exercício analisar vários problemas. É a única das técnicas enunciadas que permite ter em conta não só os problemas, mas também os aspectos positivos, os constrangimentos e as oportunidades.</i>	<i>Não permite fazer qualquer tipo de análise das causas dos problemas.</i>
Árvore de Problemas	<i>Permite no mesmo exercício analisar vários problemas. Permite a análise causal dos problemas e a identificação das suas manifestações. Permite identificar variáveis motrizes para a definição de estratégias de intervenção.</i>	<i>A aplicação desta técnica requer alguma experiência por parte do facilitador e, em comparação com outras técnicas, exige maior disponibilidade de tempo. Nem sempre consegue traduzir a complexidade da realidade social.</i>
Análise de Causas e Consequências	<i>Permite no mesmo exercício analisar vários problemas. Permite considerar quer o impacto dos problemas quer a viabilidade da sua resolução. É um exercício fácil de realizar, estimulando a discussão.</i>	<i>É limitada na visualização das inter-relações entre os vários problemas e as suas causas e consequências.</i>
Espinha de peixe	<i>É um exercício fácil de realizar e que se executa rapidamente. Permite uma análise detalhada e estruturada das causas.</i>	<i>Permite abordar apenas um problema. Não permite estabelecer sequências entre as causas do problema.</i>

Proposta para a organização do Diagnóstico

1. **CAPA** - Deve incluir a 1. identificação do CLAS ou CSF; 2. uma referência ao Programa da Rede Social no âmbito do qual é realizado o Diagnóstico; 3. o símbolo do Fundo Social Europeu; 4. a designação do tipo de documento (Pré-Diagnóstico ou Diagnóstico); 5. a data.

2. **SUB-CAPA** - Pode repetir a informação da capa e acrescenta detalhes como o nome da equipa interna, externa ou mista que conduziu o diagnóstico.

3. **ÍNDICE** - Possibilitando ter rapidamente uma noção do conteúdo do documento.

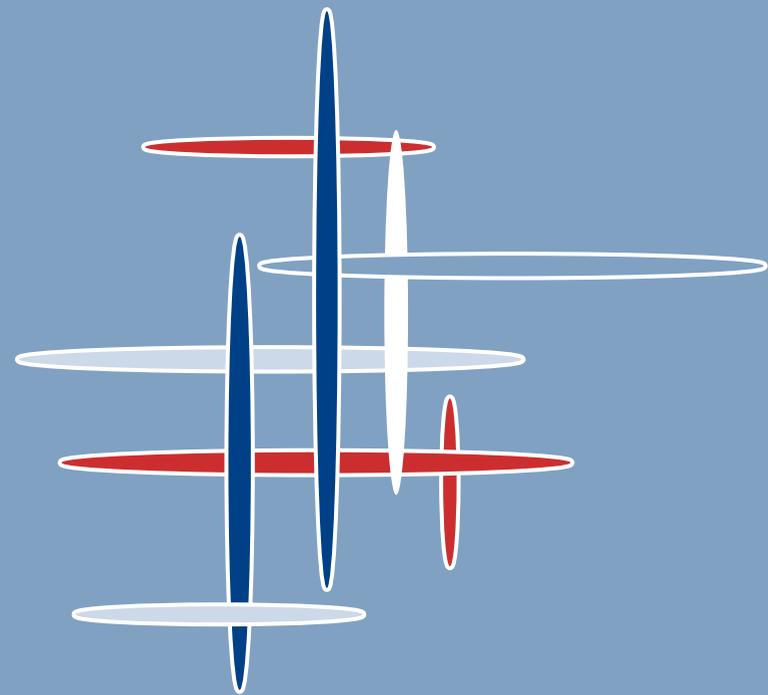
4. **CONCLUSÕES GERAIS** - Trata-se de um sumário conclusivo relativamente autónomo que permite ter um panorama da situação social no concelho ou freguesia onde se enuncia os pontos fracos e fortes, as principais ameaças e constrangimentos.

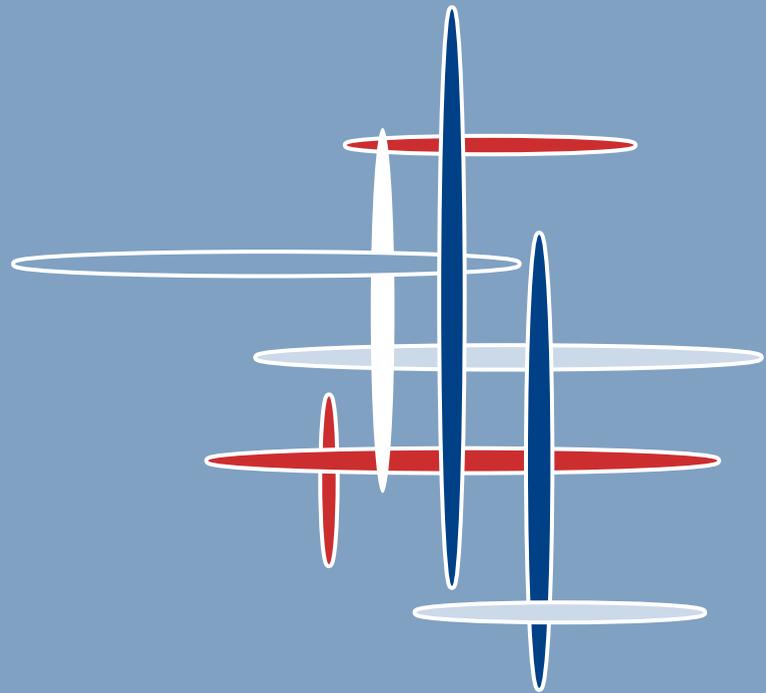
5. **CAPÍTULOS TEMÁTICOS** - Seguem a lógica que o CLAS utilizou para analisar os dados (grupos populacionais, áreas territoriais ou sectoriais). Nestes capítulos apresenta-se uma explicação aprofundada com base na interpretação da informação (a citação das fontes e a indicação do ano de referência não deverão ser esquecidas). É conveniente que em cada capítulo seja incluído um breve resumo por forma a facilitar a leitura.

6. **METODOLOGIA** - Neste capítulo deverá ser descrita a metodologia utilizada e as técnicas para a recolha de informação. Relativamente à participação dos parceiros, pode descrever-se a forma como a participação foi organizada, se houve recurso a uma equipa externa e como é que esta se articulou com o CLAS/CSF.

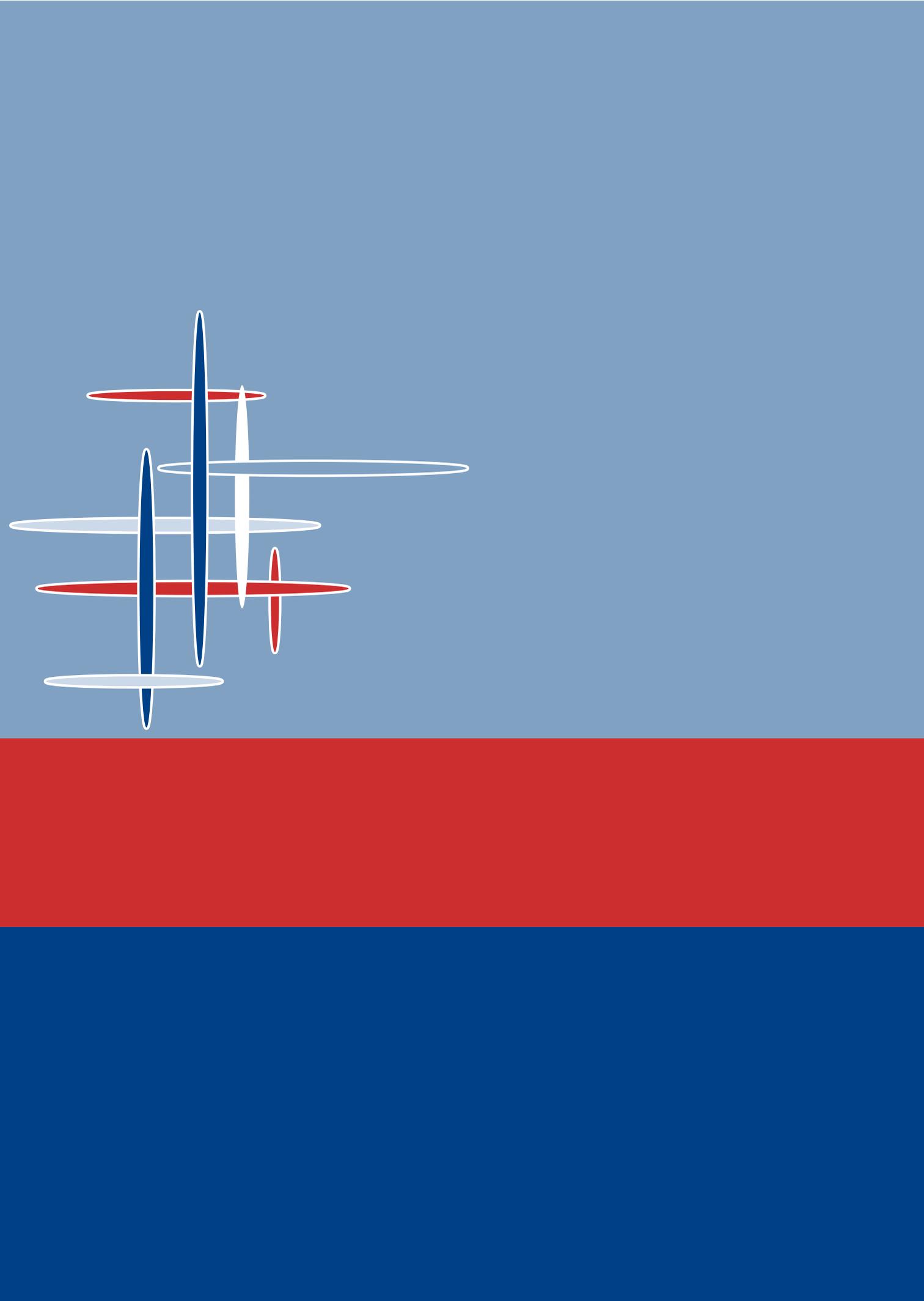
7. **ANEXOS** - Aqui se inclui toda a informação complementar como gráficos, tabelas, eventualmente entrevistas que constituíram a "matéria-prima" das análises apresentadas no Diagnóstico e instrumentos de recolha de informação (guiões de entrevista, grelhas, etc.). Para cada sessão participada, poderá ser incluída a data, os objectivos, a lista de pessoas e instituições presentes.

8. **BIBLIOGRAFIA** - Onde serão incluídas as fontes documentais consultadas, livros, teses, relatórios, planos (regionais, municipais), documentos oficiais, etc..





II - Sistema de Informação Local



II - Sistema de Informação Local

O sistema de informação constitui um dispositivo permanente de recolha de informação e assenta em dois pressupostos:

- elaboração de uma base de dados que permita recolher e actualizar regularmente a informação sobre a situação social do concelho;
- implementação de mecanismos de circulação de informação que permita dar visibilidade à realidade social concelhia*. Permitirá ainda, a troca de informações entre os concelhos que aderiram ao Programa Rede Social e servirá como ponte entre os CLAS e o Núcleo da Rede Social.

Neste sentido, o Sistema de Informação (SI) dos CLAS tem os seguintes objectivos:

- Apoiar o Diagnóstico Social, facilitando o processo de recolha de informação, até aí dispersa;
- Actualizar o Diagnóstico Social dos CLAS, promovendo o rigor ao nível dos hábitos de trabalho;
- Garantir a equidade no acesso à informação por parceiros com diferentes capacidades e recursos;
- Fomentar a circulação da informação;
- Permitir a difusão dos conhecimentos produzidos e, ao mesmo tempo, dar visibilidade às boas práticas;
- Contribuir para a consolidação dos CLAS, na medida em que constitui um importante factor de mobilização dos parceiros que vão participar a diferentes níveis e com diversos contributos;
- Divulgar os Diagnósticos Sociais e os Planos de Desenvolvimento Social, produzidos pelos CLAS, à população em geral.

A definição de um conjunto de áreas temáticas, de um painel de indicadores, a sinalização de fontes de informação e a sistematização dos processos de recolha elaborados no processo de diagnóstico, podem servir para a montagem do Sistema de Informação.

De modo a apoiar a elaboração e actualização do Diagnóstico Social o Núcleo da Rede Social (NRS) definiu um painel mínimo de indicadores, que deverá servir de base ao SI dos CLAS.

* (uma página de internet, um jornal, um folheto, etc)

O que é um sistema de informação local?

Objectivos

A montagem do sistema de informação

Este painel contempla um conjunto de indicadores de caracterização mínima que espelham, de alguma forma, a realidade socio-económica do concelho. Deverá existir alguma flexibilidade pois cada concelho se confronta com realidades e problemáticas muito distintas. Assim, se considerarem necessário poderão ser introduzidas outras variáveis que interessam especificamente a cada CLAS. Este painel deve ser actualizado de acordo com as necessidades de intervenção, procurando contudo equilibrar as transformações que se julgarem necessárias, com a preocupação de manter um núcleo de variáveis fundamentais ao longo do tempo, por forma a que se possa dispor de séries ao longo do tempo.

Divulgação de informação

O Sistema de Informação cumpre ainda funções de dar visibilidade à realidade social e à sua dinâmica evolutiva (à semelhança do que acontece com as informações sobre emprego, inflação, etc.).

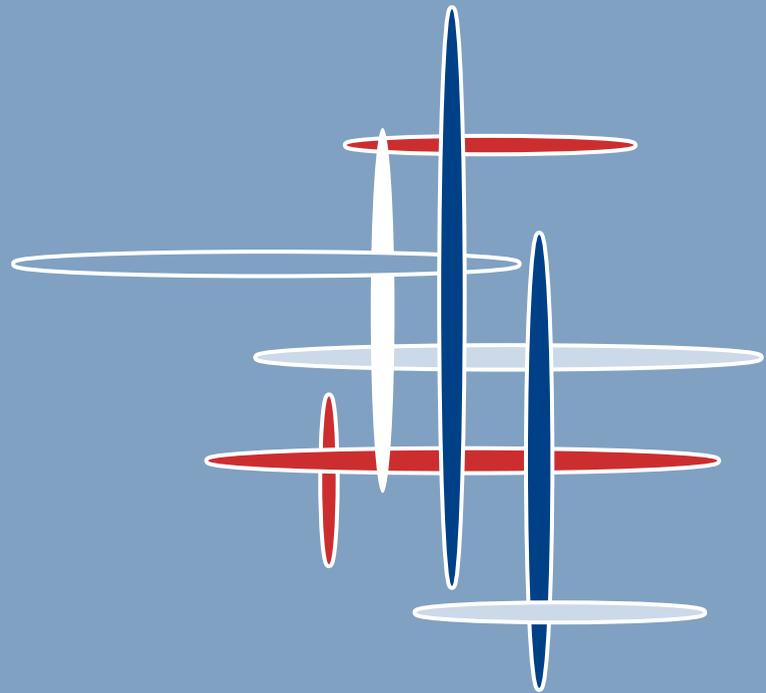
A divulgação da informação recolhida deverá ser feita não só aos parceiros, mas à população em geral como forma de a sensibilizar para as questões do desenvolvimento social.

Esta divulgação pode ser conseguida através dos media locais (jornais, rádio, folhas informativas, etc.) e/ ou de páginas dos parceiros do CLAS na Internet, com possibilidade de "download". Para garantir a equidade no acesso à informação por parceiros com diferentes capacidades e recursos, pode-se optar pela criação de um Boletim da Rede Social, experiência já empreendida por alguns CLAS.

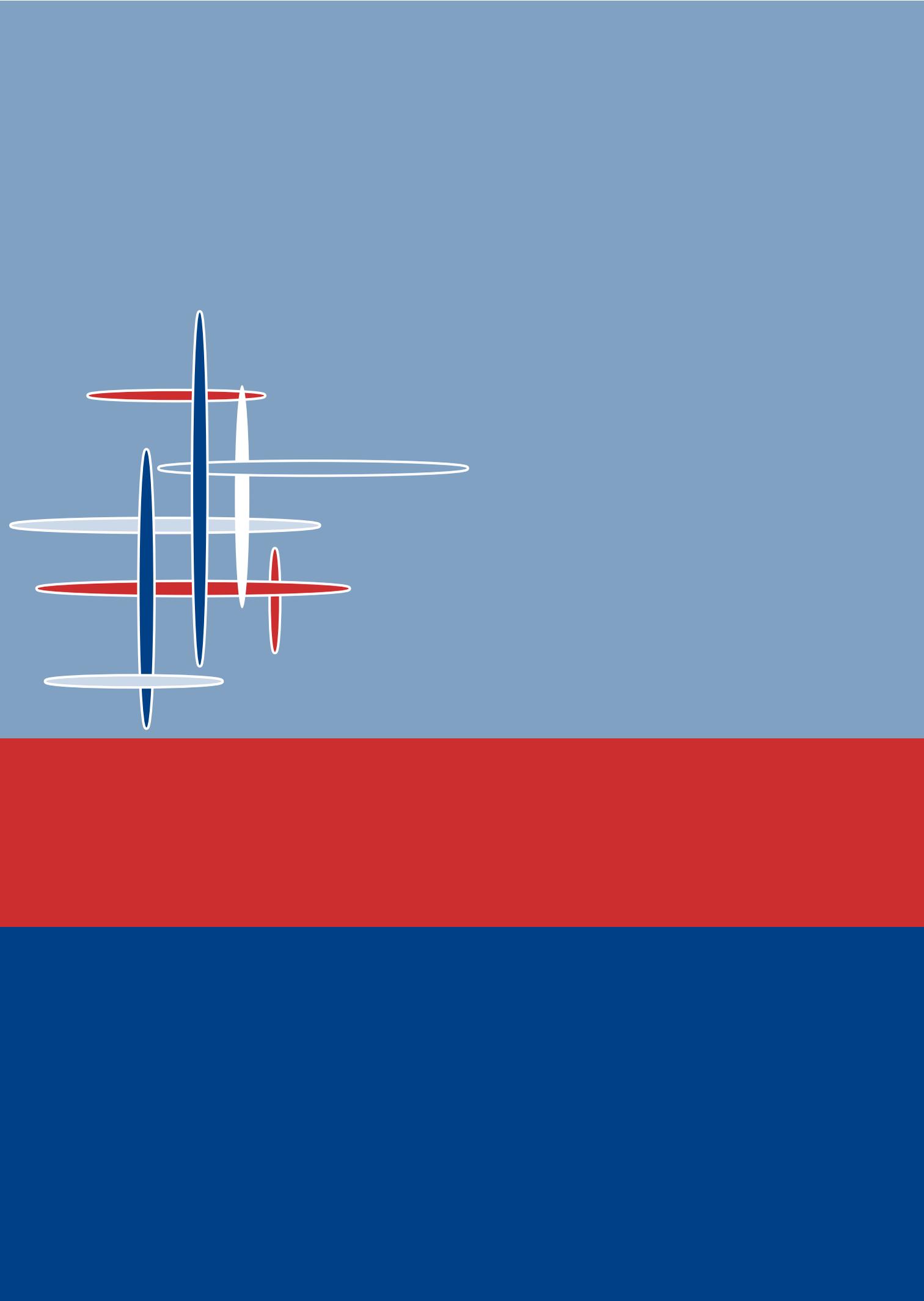


Algumas estratégias de comunicação podem ser:

- *organizar uma série de conferências com base nos documentos que vão sendo produzidos pelo projecto (a partir do Sistema de Informação Local);*
- *organizar uma conferência de imprensa;*
- *organizar um programa de rádio;*
- *abrir um concurso de ideias (no bairro, escola, instituição) para o nome do projecto ou um logotipo;*
- *publicação de desdobráveis e cartazes atraentes anunciando o arranque do projecto;*
- *etc.*



III - O Plano dos Problemas às Soluções



III. O Plano - dos Problemas às Soluções

3.1 Orientações e procedimentos para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Social

Com o Plano de Desenvolvimento Social passa-se de um nível de conhecimento para um nível de decisão em que são feitas opções, em que se desenham orientações e cenários de transformação da realidade social, partindo dos problemas e prioridades assinaladas no diagnóstico.

Como já se observou na fig. 1 o Plano de Desenvolvimento Social e o Diagnóstico são componentes do mesmo processo, complementando-se e retroalimentando-se. Tal como no Diagnóstico a **abordagem** do Plano deve ser **sistémica e integrada** e não baseada em respostas avulsas aos problemas sociais e às pessoas por eles atingidas.

A organização desta abordagem segue, em princípio, a lógica do Diagnóstico: estratégias dirigidas a categorias populacionais específicas; a territórios vulneráveis ou a áreas sectoriais mais problemáticas.

Planear para a mudança: inovar e valorizar os elementos qualificantes

O Plano é uma oportunidade para a produção de inovação resultante da possibilidade de “inventar soluções” e gerar recursos. Isto não significa a construção de equipamentos, mas sobretudo a criação de novas modalidades de resposta, aproveitando sempre que possível, estruturas e dinâmicas já existentes.

Devem ter-se em conta as **potencialidades dos territórios, comunidades e pessoas** - o património arquitectónico, paisagístico, gastronómico, ambiental, a capacidade associativa, os saberes e competências específicos de forma a poderem desenhar-se com base em elementos qualificantes, as soluções preconizadas ao nível da planificação e intervenção, dando primazia a projectos que promovam o desenvolvimento local.

O Plano de Desenvolvimento Social **deve ser realista**, propondo-se apenas objectivos concretizáveis sob pena de cair no descrédito junto da população e dos parceiros, pelo que a escolha das estratégias deve ponderar cuidadosamente este aspecto.

Abordagem sistémica e integrada

Tão pouco se deve cair no **fatalismo ou no conformismo**, o Plano de Desenvolvimento Social é um exercício de elaboração construído sobre expectativas positivas “O planeamento é a organização da esperança” como diz Jay Forrester ^[4], tendo presente que as situações de exclusão e pobreza são problemáticas e complexas, mas reversíveis.

Importa ainda, salientar que o plano é um instrumento ao serviço da acção e não um fim em si. Um dos riscos que se corre, e que de facto sucedeu em alguns concelhos piloto da Rede Social, é prolongar excessivamente o processo de elaboração no sentido de tentar chegar a um documento perfeito, esquecendo a necessidade da sua operacionalização.

Finalmente, não é demais lembrar que o PDS deve ser amplamente participado e resultar de consensos entre as entidades e agentes locais envolvidos no processo. Esta é a melhor forma de garantir uma melhor apropriação do plano pelos parceiros e a mobilização destes para a sua concretização.

Articulação com outros níveis de planeamento

A articulação do PDS com outros planos poderá favorecer não só a rentabilização de esforços e recursos afectados mas também, poderá evitar que o inscrito no PDS entre em contradição ou se sobreponha a outros planos. Por outro lado, tomando em consideração os efeitos esperados de outros planos, o PDS poderá estabelecer complementaridades, compensando e prevenindo consequências que as transformações por eles geradas possam ter ao nível da realidade social do concelho e designadamente das populações mais vulneráveis.

Será desejável que esta articulação se faça não só, com os instrumentos de planeamento e programas nacionais e locais, mas também com os Programas Operacionais financiados pela União Europeia.

Articulação com o Plano Nacional de Acção para a Inclusão (PNAI)

Uma atenção especial deve ser dada aos objectivos, prioridades e metas inscritos no actual e nos futuros Planos Nacionais de Acção

^[4] Citado Isabel Guerra op. cit. a partir de Henry Mintzerg (1994).

para a Inclusão (PNAI) que enquadram o compromisso português de promoção da coesão social, implicando um conjunto de áreas que devem estar envolvidas neste esforço.

Um plano nacional tem uma natureza mais abrangente e é tendencialmente mais complexo do que um plano concelhio. Assim sendo, as actividades e acções concretas deste plano podem ser projectos de desenvolvimento local (Capucha, 2000: p.16).

Parece-nos importante que ao formular o PDS, se considere e explicita em que medida é que as opções e orientações mais gerais locais se inscrevem nas orientações mais específicas ou acções previstas no PNAI e, conseqüentemente, tenham em conta os correspondentes instrumentos elencados neste como possíveis recursos a que se poderão candidatar para desenvolver os projectos locais.

Articulação com planos regionais e locais

Tendo por objectivo a rentabilização de recursos, a concertação de esforços e iniciativas feitas na área do Desenvolvimento Social num mesmo Concelho, o P.D.S. deve ser articulado no terreno com outras formas de planeamento criadas para regular os processos de desenvolvimento, em especial:

- ao nível concelhio como, os Planos Municipal de Ordenamento do Território (P.M.O.T.) em especial o Plano Director Municipal (P.D.M.);
- noutros âmbitos territoriais como os Planos de Desenvolvimento Regional (P.D.R.), Planos Estratégicos, Planos Regionais de Ordenamento do Território (P.R.O.T.), o Plano Nacional de Desenvolvimento Económico e Social (PNDES), o Plano de Ordenamento da Orla Costeira (POOC) para as zonas por este abrangidas, etc.;
- a nível sectorial (na área do turismo, da educação, da saúde, etc.).

3.2. As componentes do Plano de Desenvolvimento Social

A proposta de soluções para os problemas identificados no Diagnóstico segue uma lógica que vai do geral para o particular, por



A nível territorial: no Plano Estratégico da Zona de Lisboa, Oeste e Vale do Tejo faz-se referência às indústrias agro-alimentar, de curtumes, madeira ou papel, na zona do Vale do Tejo onde está implantado o concelho.

A nível do PNAI:

Objectivo 1: Promover a participação e o acesso de todos aos recursos, aos direitos aos bens e serviços.

Sub-objectivo 1.1: Promover a participação no emprego Meta: Manter o peso da formação profissional para desempregados em pelo menos 20%

OBJECTIVOS ESPECÍFICOS PDS:

1. Elaborar em articulação com as duas empresas de curtumes do concelho, um currículo no quadro da Formação Especial,
2. Estabelecer protocolos com as referidas empresas, contemplando 20 estágios de aprendizagem em contexto de trabalho e a contratação dos formandos mediante uma avaliação do estágio.

forma a que as intervenções obedecem a orientações gerais e coerentes. Neste sentido, no Plano de Desenvolvimento Social estão inscritas:

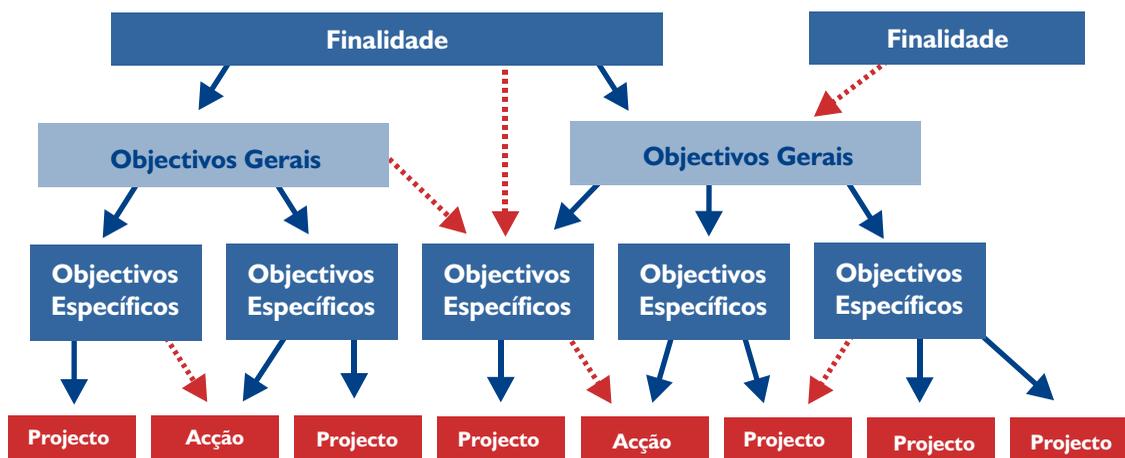
1) AS LINHAS ORIENTADORAS DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL que incluem, por um lado, as grandes prioridades de actuação, as grandes metas que se pretendem atingir nas várias áreas, expressas em termos de finalidades e objectivos (gerais e específicos), por outro lado, as estratégias, que procuram traduzir as melhores soluções de afectação dos meios existentes em função dos objectivos propostos. As grandes prioridades para o Concelho deverão prever, um horizonte temporal relativamente lato (de 3 a 5 anos), já que as transformações nas condições de vida das pessoas em situação de exclusão são processos lentos.

2) UM PLANO DE ACÇÃO, em que constem projectos e acções, visando a concretização das estratégias e linhas orientadoras definidas. Trata-se de planos operacionais, detalhados e com um horizonte temporal mais curto (um ano, normalmente).

Estas são as duas componentes essenciais de um Plano de Desenvolvimento Social, que podem desdobrar-se numa pirâmide de níveis que parte de uma declaração de intenções genérica as finalidades e os objectivos gerais - para níveis progressivamente mais operacionais, específicos e mensuráveis os objectivos específicos, as acções e as tarefas. Em seguida apresenta-se um esquema do que poderá ser um Plano de Desenvolvimento Social.

Orientações de longo
médio prazo

Orientações de curto
prazo



Adaptado de Isabel Guerra (2000)

Nesta figura estão representados dois níveis de leitura do Plano: lendo apenas as setas azuis obtém-se uma estrutura mais linear; incluindo na leitura as setas vermelhas visualiza-se uma estruturação mais complexa do Plano.

Refira-se que as designações das componentes do Plano podem ser muito diversas, conforme os autores, por exemplo, visão e finalidade; objectivos específicos e metas; acções e iniciativas são expressões frequentemente utilizadas na linguagem do planeamento como alternativas com significados semelhantes.

Aquilo que é necessário salvaguardar é que cada projecto ou acção resulte das linhas orientadoras (finalidade, objectivo geral e/ou objectivo específico), e que todas as finalidades, objectivos gerais e objectivos específicos se materializem em projectos e/ou acções.

Linguagem do planeamento

Matriz de Enquadramento Lógico (MEL)

Existem ainda outras formas de estruturar o planeamento. É o caso da Matriz de Enquadramento Lógico (MEL) ou Matriz do Quadro Lógico¹⁴ desenvolvido pela primeira vez nos anos 60 para a U.S.AID e posteriormente adoptado pelas principais organizações doadoras e pela própria União Europeia. Este método tem por base um quadro em que se inscrevem os diferentes níveis de planeamento, indicadores para cada um deles, os factores externos de que depende a sua prossecução e as pré-condições de que depende todo o plano ou projecto. Desta forma, torna-se perfeitamente visível não só a correspondência entre objectivos e indicadores, mas também, quais os pressupostos para a sua concretização. Ao contrário do modelo anteriormente apresentado, na MEL apenas é possível considerar um objectivo geral e um objectivo específico. Para programas mais abrangentes e complexos, é possível desenvolver uma matriz em cascata que corresponde ao desdobramento da matriz inicial noutras matrizes de estrutura equivalente subordinadas à primeira. Contudo, e porque a MEL foi pensada sobretudo para a estruturação de projectos, nem sempre é muito fácil de aplicar em planos de nível mais abrangente, como é o caso do PDS.

Em seguida apresentamos o quadro da Matriz de Enquadramento Lógico em cascata.

¹⁴ Cf. Comissão das Comunidades Europeias (1993); *O Método do Quadro Lógico (MQL). Manual de Planificação de Projectos Orientados para Objectivos*, (s.d.); ITAD (*Information Training and Agricultural Development*) (1999) *op.cit.*.

Matriz de Enquadramento Lógico em cascata



Em síntese, independentemente da linguagem utilizada para referir os níveis de planeamento e da metodologia de estruturação do plano, importa ter presente que o plano deve exprimir de forma coerente os problemas e as respostas e deve organizar-se de forma a que se parta de uma visão genérica e orientadora para as soluções concretas, segundo um encadeamento lógico e coerente, em que cada uma das acções respondam a parte dos problemas enunciados.

A Definição das Linhas Orientadoras

Como referimos anteriormente o processo de definição das linhas orientadoras pode-se subdividir em vários níveis que passaremos a explicar.

Para a definição das Linhas Orientadoras poder-se-á organizar um workshop. Nesta discussão em que se definem as finalidades, objectivos gerais, objectivos específicos, indicadores e estratégias, é de todo o interesse que participem representantes e técnicos de instituições e serviços de sectores diversificados com autonomia e capacidade de decisão.

Finalidades

A definição das finalidades do plano indicam a sua razão de ser, as principais motivações que o atravessam e o sentido geral da intervenção. Normalmente, referem-se aos grandes domínios de

Finalidades: grandes domínios de intervenção

intervenção. É importante que as finalidades não sejam descritas de forma ambíguas, sendo preferível restringi-las em termos do seu número.

Exemplos de finalidades poderão ser:

	Finalidades
No âmbito de intervenção dirigida a populações vulneráveis	Melhorar as condições de vida dos idosos
No âmbito de intervenção territorializada	Dinamizar o tecido social

Objectivos Gerais

Os objectivos gerais são tal como as finalidades, englobantes, mas têm um estatuto subordinado face às finalidades definidas; indicam linhas de trabalho que concorrem para aquelas. Trata-se normalmente, de especificar as grandes intenções expressas através das finalidades. Esta especificação não é ainda operacional e não situa temporal ou espacialmente esses objectivos.

Objectivos Gerais: linhas de trabalho subordinadas às finalidades

Exemplos de objectivos gerais poderão ser:

	Finalidade	Objectivos Gerais
No âmbito de intervenção dirigida à população vulnerável	Melhorar as condições de vida dos idosos	Romper com situações de isolamento pessoal e social da população idosa. Preservar a autonomia e a ligação do idoso aos espaços que lhe são familiares.
No âmbito de intervenção territorializada	Reabilitar o bairro	Introduzir melhoramentos no edificado

Objectivos Específicos

Os objectivos específicos referem-se já a resultados a obter e não só, como nas etapas anteriores, a orientações. Neste nível, pretende-se operacionalizar os objectivos gerais, passando para um nível mais concreto de planificação da acção. Por essa razão, os objectivos específicos são mais descritivos, quantificando e/ou qualificando o que se pretende atingir.

É importante que no estabelecimento dos objectivos se seja realista quer em relação aos prazos para a sua concretização, quer em relação aos recursos disponíveis.

Com base nas especificações introduzidas pelos objectivos específicos, pode saber-se se foram ou não atingidos, na medida em que se dispõe de enunciados com base nos quais se podem construir indicadores de avaliação. Devem por isso, ser precisos e claros, quantificados ou no caso de não ser possível, devem ser formulados de modo a apurar se os objectivos foram ou não atingidos.

Objectivos específicos: operacionalização dos objectivos gerais

Exemplos de objectivos específicos poderão ser:

	Finalidade	Objectivos Gerais	Objectivos Específicos	Indicadores	Fontes
No âmbito de intervenção dirigida	Melhorar as condições de vida dos idosos	Romper com situações de isolamento pessoal e social da população idosa Facilitar o acesso dos idosos aos serviços de saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Criar no espaço de 1 ano, 1 estrutura que proporcione serviços de apoio domiciliário e centro de noite; • Dinamizar no espaço de 6 meses, 1 associação cultural que proporcione cursos breves de formação na área do artesanato ministrados pelos idosos no âmbito da animação da região turística • Mobilizar no espaço de 2 meses, um veículo que transporte os idosos aos serviços de saúde locais e distritais; 	<p>Nº de idosos abrangidos pelos serviços de apoio domiciliário; Nº de idosos abrangidos pelos centros de noite Grau de satisfação dos idosos com os serviços criados, na generalidade Grau de satisfação dos idosos com a qualidade da ementa servida pelos serviços de apoio domiciliário Grau de satisfação dos idosos com a higiene das instalações do centro de noite</p> <p>Nº de idosos que se envolveram na associação face ao nº total de idosos Nº de propostas de novos cursos face ao nº de idosos envolvidos Nº de cursos ministrados no final de um ano Nº de formandos que frequentaram os cursos</p> <p>Nº de idosos transportados/solicitações.</p>	Sistema de informação
No âmbito de intervenção territorializada	Dinamizar o tecido associativo	Reactivar as associações existentes	<p>Requalificar os edifícios das associações existentes</p> <p>Formar 7 animadores locais, 8 dirigentes associativos e 5 agentes de desenvolvimento</p>	<p>Nº de associações requalificadas;</p> <p>Nº de animadores locais formados; Nº de dirigentes associativos formados; Nº de agentes de desenvolvimento formados; Nº de animadores locais a desempenhar funções nas associações, etc.; Grau de satisfação dos utentes relativamente à actividade das associações.</p>	Sistema de informação

Indicadores

Os indicadores devem ser precisos e claros, quantificados ou no caso de não ser possível, devem ser formulados de modo a apurar se os objectivos foram ou não atingidos. Podem ser quantitativos (ex. nº de propostas apresentadas face ao nº de idosos abrangidos, nº de animadores locais em funções nas associações, etc.) ou qualitativos como é o caso do grau de satisfação dos utentes relativamente à actividade das associações ou grau de satisfação dos idosos

com a qualidade da ementa servida pelos serviços de apoio domiciliário.

Se para o caso dos indicadores quantitativos é mais clara a sua operacionalização, no caso dos indicadores qualitativos é necessário ter algum cuidado para clarificar aquilo que se pretende e reduzir o grau de subjectividade na sua formulação. No caso do grau de satisfação dos utentes face à actividade da associação terá de se escolher uma entre várias formas de operacionalizar e ser-se claro logo à partida sobre ela. Por exemplo, pode construir-se uma escala (muito satisfeito; satisfeito; pouco satisfeito; nada satisfeito) ou pode definir-se um tipo de pergunta de resposta dicotómica (sim ou não).

Como é sugerido neste exemplo, a fonte de informação pode ser o Sistema de Informação Local desde que no seu âmbito fosse prevista a recolha desta informação. Como já referimos, tal informação pode ser recolhida quer através de fontes oficiais ou através de instrumentos especificamente criados, como os questionários.

Definição de Estratégias

Em seguida é necessário definir as estratégias de intervenção. Estas são formas de atingir objectivos e resultam da articulação entre os objectivos definidos e os recursos identificados.

As estratégias são a síntese entre problemas, opções de mudança e recursos e são escolhidas normalmente, pelos seus efeitos multiplicadores.

Será este o momento de reflectir sobre as possíveis fontes de financiamento, os recursos dos parceiros e os outros instrumentos existentes (p.e. Programas Nacionais) que devam ser articulados com o Plano.

As estratégias devem ser racionais, mobilizadoras e inovadoras, respondendo preferencialmente a mais que um problema. Para definir as estratégias podem percorrer-se as etapas descritas abaixo, que respondem a quatro questões principais:

**Articulação entre
objectivos e recursos
identificados**

Plano de Desenvolvimento Social

Questões	Etapas
Qual a melhor forma de atingir os objectivos traçados face ao problema, recursos e potencialidades identificadas?	1. estabelecimento dos critérios de concepção das estratégias; 2. enumeração das modificações necessárias para que sejam alcançados os objectivos. Estas modificações podem ser organizacionais, de atitudes dos técnicos e da população, de processos de trabalho, etc.;
Quais os resultados prováveis das diferentes alternativas?	Esboço das estratégias potenciais, confrontando-as, verificando vantagens e desvantagens, os riscos, a necessidade de recursos adicionais, etc.;
De entre as várias alternativas possíveis qual a melhor opção?	Escolha das estratégias mais exequíveis, tendo em conta que atingem os objectivos fixados, os limites orçamentados, etc.;
Em que me devo basear para tomar as decisões?	1. descrição detalhada das estratégias escolhidas, incluindo as técnicas a utilizar, população-alvo, necessidades de equipamento e de pessoal, etc.; 2. estimativa de custos de cada uma das estratégias;
	Avaliação da adequação dos recursos, aferir se os recursos serão suficientes em relação às necessidades futuras;
	Revisão das estratégias e dos objectivos, em caso de necessidade, por relação aos objectivos mais gerais do projecto

Fonte: Adaptado de Isabel Guerra, 2000.

No sentido de ilustrar o procedimento para estabelecer as melhores estratégias, vamos recorrer a uma das situações retratadas na intervenção em meio urbano reconstituída mais adiante.

Exemplo:

Objectivo Geral	Objectivo Específico
Proporcionar aos habitantes apoio social na infância	Criar 100 lugares de creche, 100 lugares de jardim de infância e 75 lugares de A.T.L. no espaço de 1 ano

Segundo os objectivos que se entenderam prioritários, vejamos que etapas percorrer para chegar à definição de uma estratégia para os alcançar.

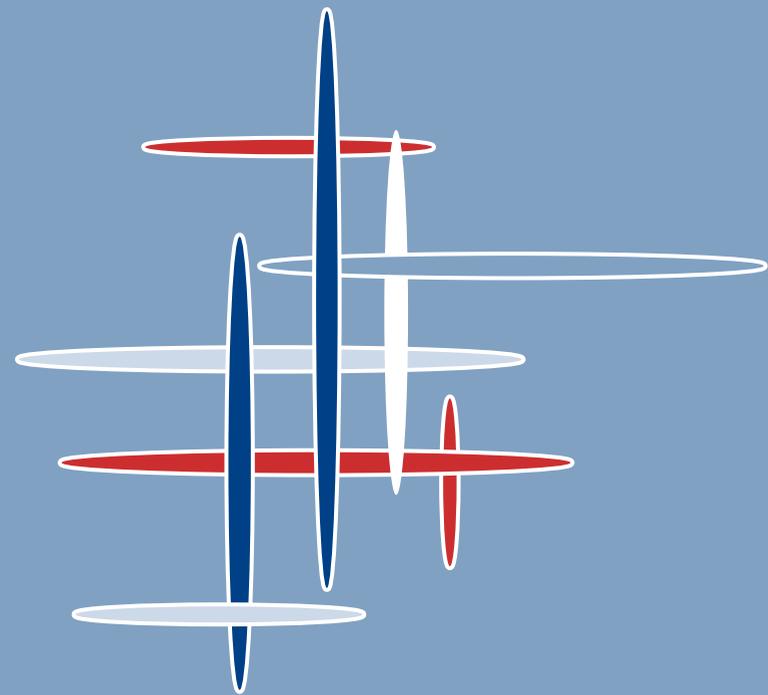
Plano de Desenvolvimento Social

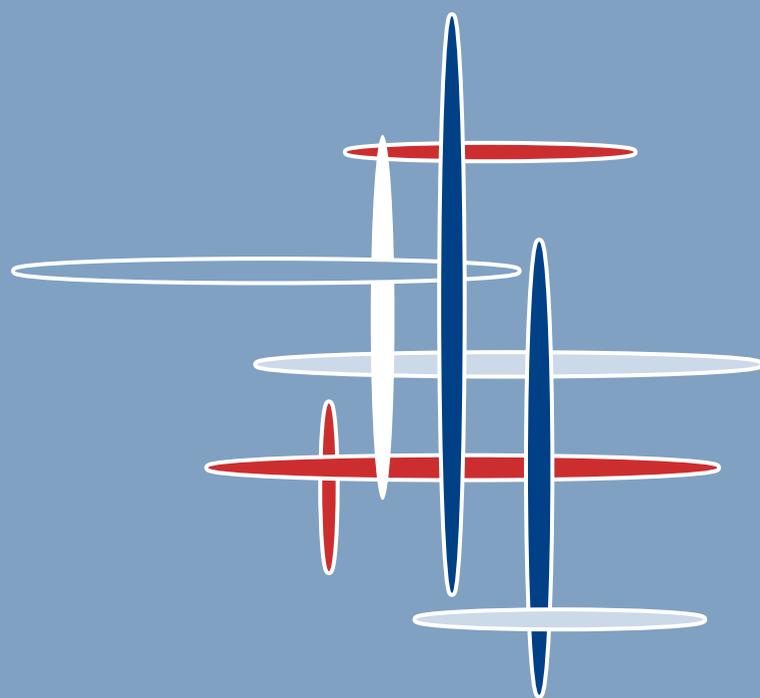
Estabelecimento de critérios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação do maior número de lugares de creche, jardim de infância e A.T.L.; 2. Menor custo em termos de infra-estruturas e de pessoal; 3. Proximidade; 4. Responder a necessidades de emprego; 5. Responder às necessidades de apoio à infância sentidas pela comunidade.
Esboço de estrat. prováveis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar as crianças em I.P.S.S. com valência de A.T.L. e creche ou no equipamento da rede pública do pré-escolar, existentes no Concelho e formar amas para complemento de tempo para as crianças integradas na rede pública de pré-escolar; 2. Construir estruturas de creche jardim de infância e A.T.L. no bairro e contratar técnicos e pessoal auxiliar que assegure o funcionamento dos equipamentos; 3. Estabelecer uma parceria com a associação no bairro e instalar algumas salas disponíveis as valências de jardim de infância ou A.T.L. e formar amas como alternativa à criação de uma creche.
Escolha das estrat. mais realizáveis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer uma parceria com a associação no bairro e instalar algumas salas disponíveis as valências de A.T.L. e jardim de infância e formar amas, em alternativa à criação de equipamentos para a creche.
Descrição das estrat. escolhidas	<ol style="list-style-type: none"> a) Determinar o tipo de transformações a fazer nos espaços físicos de modo a responder aos requisitos para o estabelecimentos de uma creche e de A.T.L.; b) Determinar as necessidades em termos de pessoal e recrutar técnicos; c) Conceber um projecto de formação no bairro para auxiliares de educação e cozinha; d) Conceber um projecto de formação de amas; e) Negociar com os técnicos recrutados e/ou recrutar técnicos que façam o acompanhamento das amas.

Se na fase de elaboração do diagnóstico a opção recaiu na *nuvem* e na *árvore de problemas*, pode dar-se sequência a esta estratégia utilizando a *árvore de objectivos* (cf. Anexo 9) para a determinação dos diferentes níveis de planeamento.

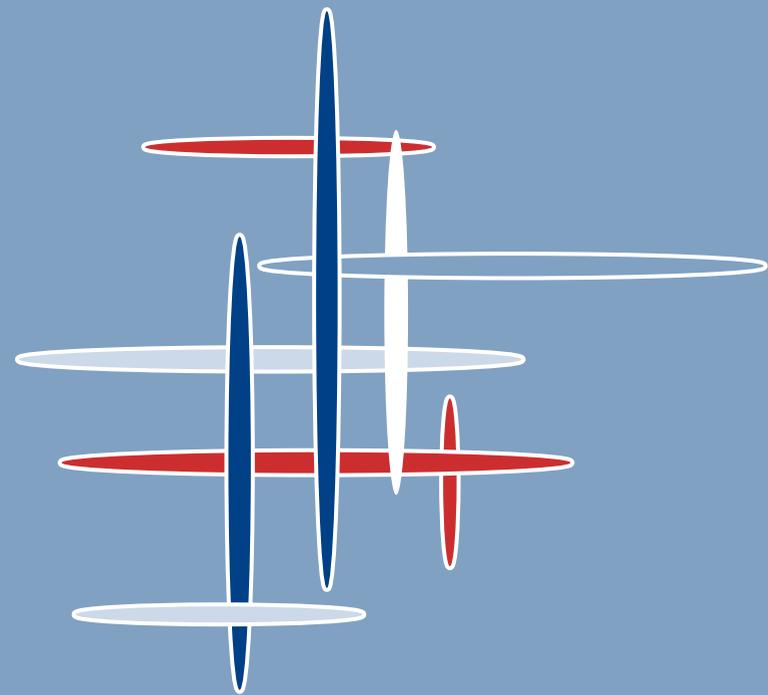
	Vantagens	Desvantagens
Árvore de Objectivos	Definir todos os níveis do Plano; Permite tornar clara a relação entre problemas e soluções; Dinamizar a interacção dos actores em presença; Identificar as soluções com efeitos multiplicadores.	Não integrar no processo de definição das linhas orientadoras a componente dos recursos existentes (materiais, humanos, culturais, da parceria e das próprias populações); Não articular com outros instrumentos de planeamento (PDM, Planos Estratégicos, etc.).

Em anexo apresentamos um exemplo para um contexto rural (cf. Anexo 11) e para um contexto urbano (cf. Anexo 12) de um extracto de um plano de desenvolvimento social. Como é patente esta é uma versão muito simplificada de um plano, já que não inclui nem indicadores de avaliação, nem pressupostos, nem se especificam recursos.





IV - Operacionalização do Plano de Desenvolvimento Social



IV. Operacionalização do Plano de Desenvolvimento Social

Além das linhas orientadoras, o Plano de Desenvolvimento Social deve contemplar também um Plano de Acção que operacionalize os objectivos e estratégias formuladas, através de projectos (já existentes ou a criar). São planificações de âmbito mais restrito e com tempos de duração mais curtos que os definidos para as linhas orientadoras.

Definição do Plano de Acção

Os Planos de Acção têm que ser coerentes com as linhas orientadoras constantes no Plano de Desenvolvimento Social, explicitando claramente esta articulação, tal supõe a articulação com as estratégias e recursos anteriormente identificados, já que um Plano de Acção tem, obrigatoriamente, que ser realista quanto à mobilização e gestão dos recursos. Devem ser considerados todo o tipo de recursos disponíveis: materiais, relacionais, políticos e sobretudo, os das pessoas que são alvo de intervenção (competências específicas, redes de relacionamento e suporte comunitário e familiar).

O Plano de Acção permite dar resposta negociada com os parceiros, às seguintes questões:

- Porque é que isto deve ser feito? Justifica-se a pertinência de determinada acção no quadro dos objectivos definidos;
- O que deve ser feito? Discrimina-se as actividades e tarefas;
- Quem é responsável? Identificam-se as atribuições de cada uma das entidades envolvidas e preferencialmente, as pessoas designadas por essas entidades para executar as tarefas e actividades discriminadas;
- Onde deve ser feito? Situa-se geograficamente as actividades e elege-se as áreas territoriais prioritárias;
- Quando deve ser feito? Define-se um calendário para a execução;
- Como deve ser feito? Referencia-se os recursos a mobilizar e os métodos a utilizar.

Como procedimento, para chegar à atribuição de tarefas, competências e recursos, será útil, fazer uma discussão participada em que se reconstitua e relembre o processo desde o diagnóstico, aos objectivos e estratégias, recolhendo sugestões de acções e avaliando a sua viabilidade. Importa definir sequências de acção, discriminado as que são prioritárias, identificando os recursos

Plano de Acção: curto e médio prazo

Plano de acção: definição de tarefas, competências, recursos e calendário

necessários (incluindo recursos humanos, materiais e financeiros) e finalmente, atribuindo responsabilidades e calendarizando cada uma das tarefas e actividades. Um quadro como aquele que apresentamos abaixo pode ser um bom instrumento de clarificação dos vários elementos.

Actividades	Calendário												Recursos Humanos	Recursos Materiais	Custos	Organização responsável	Pessoa Responsável	Observ.
Actividade 1																		
Actividade 2																		
Actividade 3																		
Actividade 4																		
Actividade 5																		
Actividade 6																		
Actividade 7																		

Adaptado de Ulrich Schiefer e Reinald Döbel (2001)

Algumas orientações a ter em conta no momento de clarificação de competências e responsabilidades são:

- a **valorização do trabalho** de cada um dos parceiros e o reforço da necessidade da cooperação entre todos;
- a **definição clara das atribuições e papéis de cada um**, sob pena de se gerarem conflitos, alguma ambiguidade e inércia na concretização;
- a **atenção às capacidades e expectativas** de cada um dos parceiros envolvidos, já que é conveniente que estes se reconheçam no papel que lhes foi atribuído e que entendam de forma inequívoca a contribuição das actividades sob sua responsabilidade para o processo.

Pode ser necessário convocar os parceiros para a elaboração dos projectos repetindo os procedimentos seguidos para a definição do Plano.

Análise de Risco

Depois de o Plano de Desenvolvimento Social estar definido, incluindo a componente das linhas orientadoras e da sua operacionalização, é conveniente fazer uma análise prévia por forma a considerar todos os factores que poderão inviabilizar a sua realização. Desta maneira, procura-se diminuir a probabilidade de o



Algumas sugestões para a elaboração de um bom plano de acção:

- trocar experiências,;
- inovar nas actividades, tendo em conta que não existem soluções-tipo;
- escolher soluções que respondam simultaneamente a diversos objectivos.

Prevenir efeitos negativos não esperados

CLAS ou a CSF serem surpreendidos por acontecimentos, decisões ou efeitos inesperados que comprometam o Plano e as suas actividades.

A melhor forma de o evitar é procurar definir para cada um dos níveis do Plano, os *pressupostos externos* de que depende a sua concretização. O grupo de parceiros do CLAS ou CSF deverá rever todas as acções, projectos, objectivos específicos, objectivos gerais, finalidades e procurar “destruir o projecto” (kill the project), isto é, identificar todos os factores sobre os quais o *projecto não pode intervir, mas dos quais o sucesso da prossecução dos objectivos depende*. Em anexo propomos uma forma de fazer este exercício com o apoio do facilitador (cf. Anexo 10).

Pressupostos externos

Proposta para a organização do Plano de Desenvolvimento Social

1. CAPA - Inclui 1. identificação do CLAS; 2. uma referência ao Programa da Rede Social no âmbito do qual é realizado o Plano de Desenvolvimento Social; 3. o símbolo do Fundo Social Europeu 4. a designação do tipo de documento (P.D.S.); 5. a data,

2. SUB-CAPA - Pode repetir a informação da capa e acrescenta detalhes como o nome da equipa interna, externa ou mista que conduziu o processo.

3 ÍNDICE - Possibilitando ter rapidamente uma noção do conteúdo do documento.

4 CONCLUSÕES GERAIS - Este capítulo deverá fundamentar e apresentar as linhas orientadoras escolhidas pelo CLAS (não é necessário ser exaustivo, mas apenas referenciar os elementos que sustentam as opções efectuadas), enunciando os pontos fracos e fortes, as principais ameaças e constrangimentos Deverá ainda apresentar a listagem dos projectos e respectivos recursos, de forma a que fique evidente a sua articulação com as correspondentes *linhas orientadoras* e referências à avaliação.

5 CAPÍTULOS TEMÁTICOS - Deverão ser reunidos em três blocos principais, a saber:

1) os Problemas e Oportunidades: retoma-se as conclusões gerais

apresentadas no Diagnóstico, salientando quais os problemas prioritários e as forças e oportunidades que serão tomadas em consideração na elaboração do Plano.

2) as Soluções: poderão constituir-se três capítulos em que:

a) são apresentadas as *linhas orientadoras* (finalidades, objectivos gerais, objectivos específicos e estratégias) com os respectivos indicadores e pressupostos,

b) é apresentado o Plano de Acção - referente ao primeiro ano de vigência do PDS -, referenciando a articulação das acções e projectos com as *linhas orientadoras*, especificando os responsáveis pelas acções e actividades e sua duração. Poderão ainda ser incluídos neste bloco, os cenários alternativos ao Plano (Plano B ou C), se existirem. Nos anos seguintes o Plano de Acção constituirá um documento autónomo.

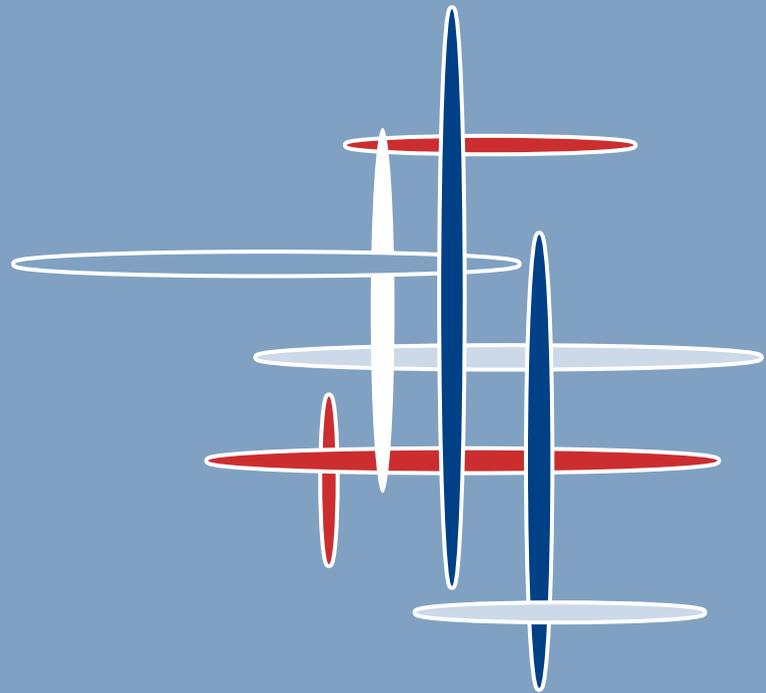
c) eventualmente, é descrita a forma de como os parceiros se irão organizar para acompanhar e dinamizar a implementação dos Projectos e Acções.

3) a Avaliação: é enunciado o modelo de avaliação que será adoptado, quanto aos intervenientes (externa, interna, mista) e ao momento (ex-ante; on going, ex-post), as dimensões que serão avaliadas e as metodologias a utilizar.

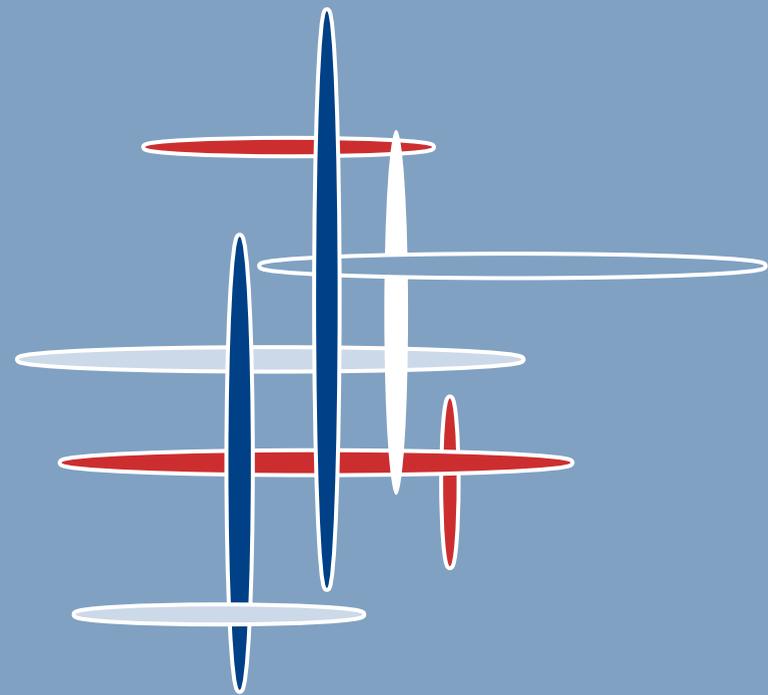
6 METODOLOGIA - Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada e as técnicas utilizadas para chegar à definição das finalidades, objectivos gerais e específicos, estratégias e indicadores.

7. ANEXOS - Aqui deverão ser incluídos as metodologias e técnicas de comunicação utilizadas (para cada sessão participada enunciar a data, os objectivos, a lista de pessoas e instituições presentes) e os seus resultados. Poderão ainda constar os orçamentos de cada projecto e actividade e os seus cronogramas.

8 BIBLIOGRAFIA - Onde serão incluídas as fontes documentais consultadas, livros, teses, relatórios, planos (regionais, municipais), documentos oficiais, etc.



V - Gestão e Animação do Processo



V. Gestão e Animação do Processo

Animação de equipas e controlo da execução

O Plano de Desenvolvimento Social não termina com a delimitação dos objectivos e a definição do(s) Plano(s) de Acção, passa também pela sua implementação. Para tal, importa ter em conta as questões que se prendem com a gestão e animação do mesmo, bem como a sua visibilidade.

Eventualmente, será necessário haver uma coordenação (que poderá competir ao Núcleo Executivo do CLAS) responsável por manter presentes os objectivos e estratégias traçados, contrariando alguma tendência das instituições parceiras do CLAS para se deixarem absorver pelas solicitações e pressões quotidianas. Por outro lado, importa que esta coordenação disponha de mecanismos de controlo da implementação dos projectos definidos no Plano de Desenvolvimento Social. Será ainda da responsabilidade da coordenação manter a coesão interna, moderar possíveis conflitos, propor alternativas em caso de impasse, valorizar os contributos e o potencial de cada parceiro.

Cabe a esta coordenação delegar responsabilidades no que se refere às áreas e projectos identificados, promovendo a autonomia e responsabilização, assegurando, simultaneamente, a articulação de todas as áreas e projectos entre si.

Não será este o espaço para nos debruçarmos sobre as metodologias e instrumentos de gestão e animação do processo. O Gráfico de Gantt poderá ser útil para o acompanhamento e controlo da implementação do Plano. Com este instrumento é possível controlar a execução das acções e tornar transparente o andamento do processo, o que se revela bastante importante para o cumprimento daquilo que foi acordado no âmbito do Plano de Desenvolvimento Social.

Coordenação das actividades previstas no plano de acção

 A construção do Gráfico de Gantt deverá ser realizada anualmente, por um grupo limitado de pessoas e dinamizado pela figura de coordenação, respeitando a lógica do Plano de Desenvolvimento Social. É conveniente que seja divulgado a todos os parceiros e seja objecto de discussão por forma a corrigir possíveis desfazamentos.

Gráfico de Gantt para a monitorização das actividades

Actividades		Calendário	Recursos Humanos	Recursos Materiais	Custos	Organização responsável	Pessoa Responsável	Observ.
Actividade 1	Previsto							
	Realizado							
Actividade 2	Previsto							
	Realizado							
Actividade 3	Previsto							
	Realizado							
Actividade 4	Previsto							
	Realizado							

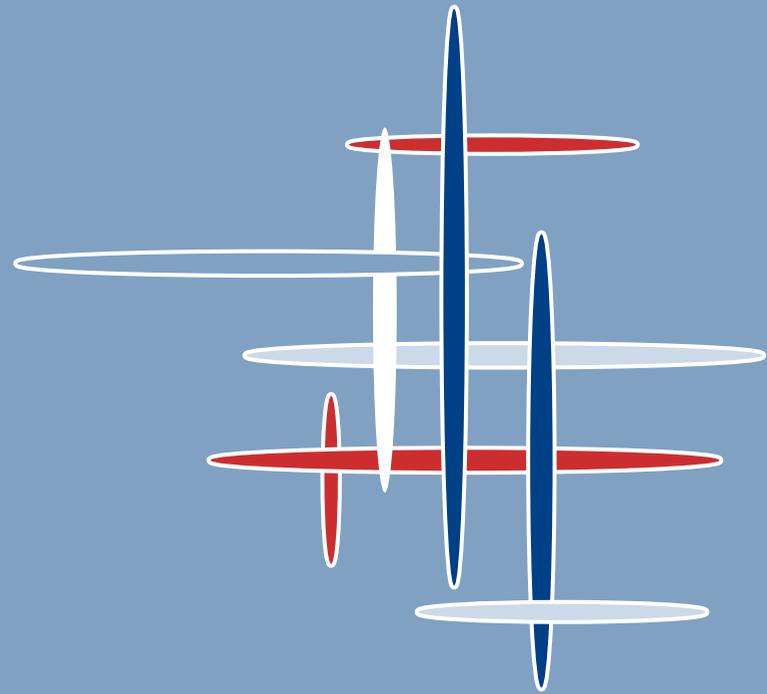
Adaptado de Ulrich Schiefer e Reinald Döbel (2001)

Visibilidade das intervenções

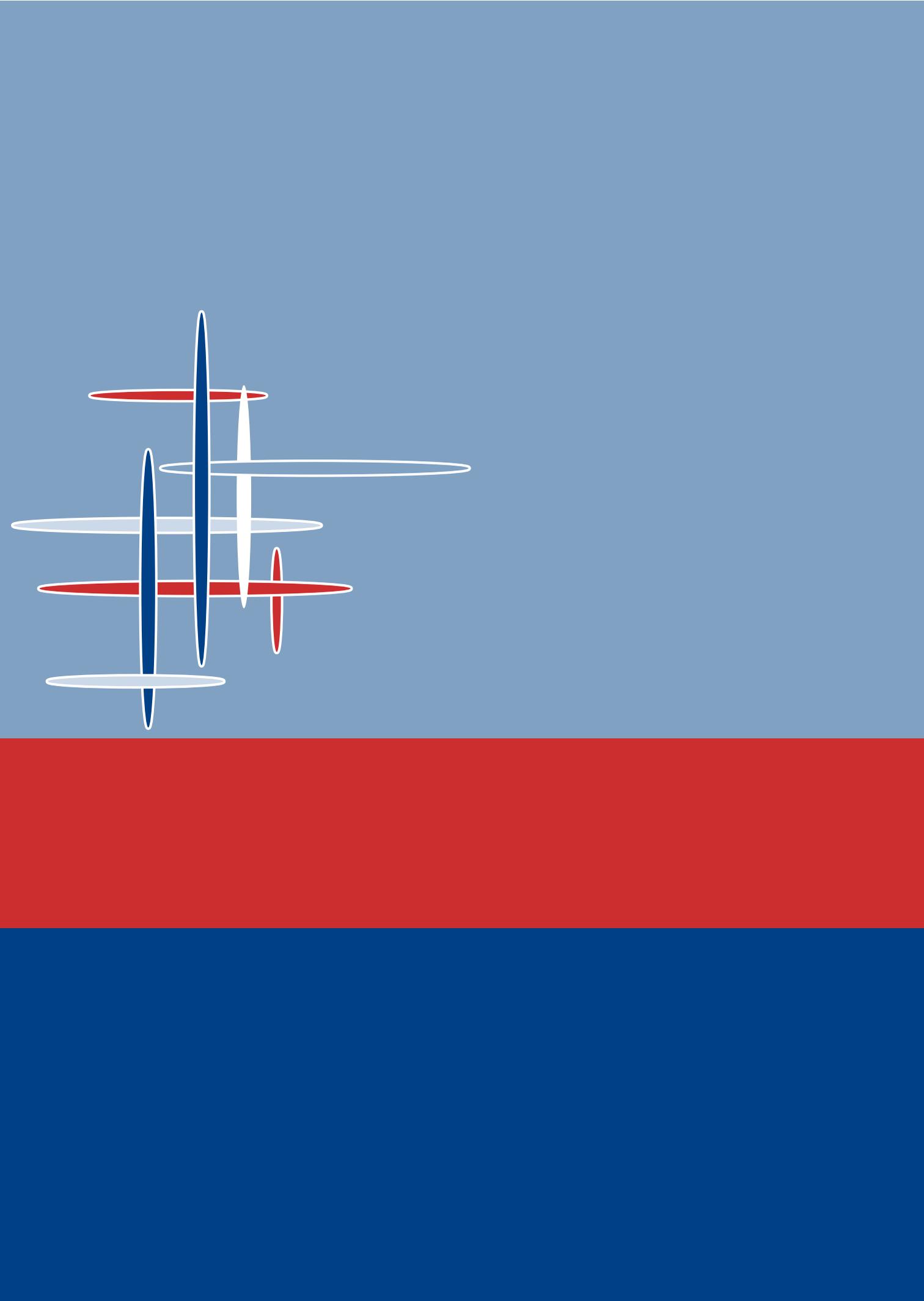
A intervenção social é uma realidade pouco conhecida pela população e por vezes olhada com desconfiança pela sociedade. Por outro lado, as próprias pessoas e territórios em situação de exclusão são alvo de obstáculos relacionados com representações negativas por parte da comunidade em que se inserem. Por estas razões dar a conhecer e valorizar as intervenções e as competências destas populações e as iniciativas que são desenvolvidas no sentido da inversão das situações de pobreza e exclusão é fundamental para contrariar estereótipos negativos e a ideia da inevitabilidade destas problemáticas nas sociedades modernas.

Como tal, e como já referimos a propósito do Sistema de Informação Local, é de toda a importância a comunicação com a comunidade concelhia. Tal pode inclusivamente, reverter a favor da própria parceria e dos recursos de que possa dispor.

Nesta fase convém dar atenção não só, à caracterização das situações, mas também às iniciativas para a transformação e seus resultados. Estes podem igualmente constituir elementos a incluir no Sistema de Informação local (S.I.). As iniciativas que sugerimos para a divulgação e discussão pública quando fizemos alusão ao S.I. podem ser tomadas como referência para a divulgação.



VI - Avaliação



VI. Avaliação

A avaliação é só por si uma questão a merecer um documento de apoio específico. Contudo importa dizer-se que a avaliação é a “irmã gémea” do planeamento porque acompanha necessariamente o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Social, podendo ser entendida como um elemento de aprendizagem para a parceria.

Tal significa que a avaliação não serve para fiscalizar, nem para apontar e punir culpados, devendo ser encarada como um momento de reflexão útil e como um instrumento imprescindível para o planeamento das intervenções subsequentes, identificando pontos de reorientação ou reforço das acções. Deve ainda ser encarada como um instrumento fundamental de impacto nas decisões futuras relativas ao projecto e prestação de contas, contribuindo para tornar mais transparentes as intervenções e tornar possível a replicação das “boas práticas” na área da intervenção para o desenvolvimento social.

Os procedimentos de avaliação podem fornecer importantes pistas sobre a adequabilidade das orientações de mais longo prazo estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Social, podendo evidenciar a necessidade de fazer reorientações. É através da avaliação que o C.L.A.S. poderá obter informações para poder construir novos planos de acção anuais, intensificando determinados projectos e actividades, corrigindo outros, afectando recursos até aí desconhecidos ou negligenciados, reafectando outros. É ainda, a avaliação que pode fornecer não só, a medida da resposta aos problemas identificados, como importantes indicações sobre novos problemas que a intervenção gerou ou tornou visíveis.

As modalidades que pode assumir um processo de avaliação são variadas do ponto de vista da constituição das equipas (interna, externa, mista); da temporalidade da sua realização - antes da execução do plano (ex ante); durante a sua elaboração e execução (on going); após o final da sua execução (ex-post) e de impactos; pode variar segundo os seus destinatários que podem ser os decisores, a população, os C.L.A.S..

Desde logo, devem ser considerados os critérios de avaliação inerentes a cada uma das fases do planeamento. Estes correspondem aos requisitos que se desejam ver cumpridos em

Repensar as linhas orientadoras

Modalidades

cada um desses momentos (Diagnóstico, Finalidades e Objectivos, Planos de Acção, Implementação ou concretização dos planos). Apresenta-se em seguida um quadro que sistematiza os critérios de avaliação, segundo as várias fases do processo de planeamento estratégico.

Para além dos critérios que são aplicáveis a qualquer plano, uma vez que são requisitos genéricos do planeamento, a avaliação requer que sejam identificados os elementos de verificação que permitam perceber se foram cumpridos os critérios em cada uma das fases, trata-se da bateria de indicadores a que fizemos referência ao abordarmos a construção do plano. Ao contrário dos critérios, os indicadores são específicos de cada processo de planeamento e intervenção.

Ao CLAS cabe definir os indicadores que permitam monitorizar e avaliar os impactos da sua acção, identificar as fontes de recolha de informação e clarificar quem é responsável por esta recolha, o que terá já sido feito durante o processo de elaboração do PDS.

Eventualmente, poder-se-á recorrer a um avaliador externo, que poderá trazer contributos tanto mais enriquecedores quanto a sua estratégia de avaliação for participada pelos parceiros e mesmo pela população abrangida. Desta forma é possível incorporar na reflexão crítica sobre o processo, a percepção de quem nele esteve envolvido, tornando a avaliação mais rica em termos de informação.

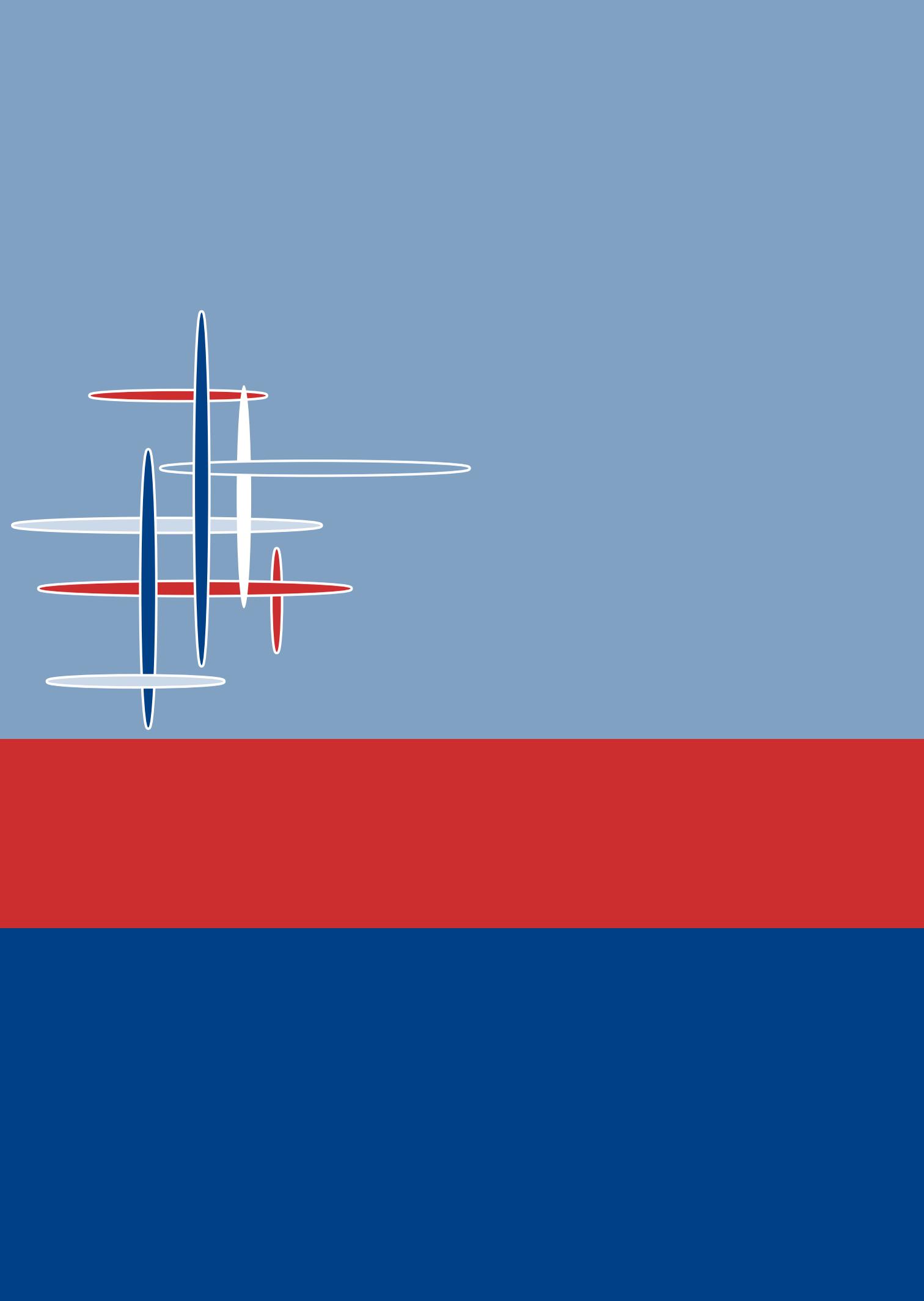
Indicadores

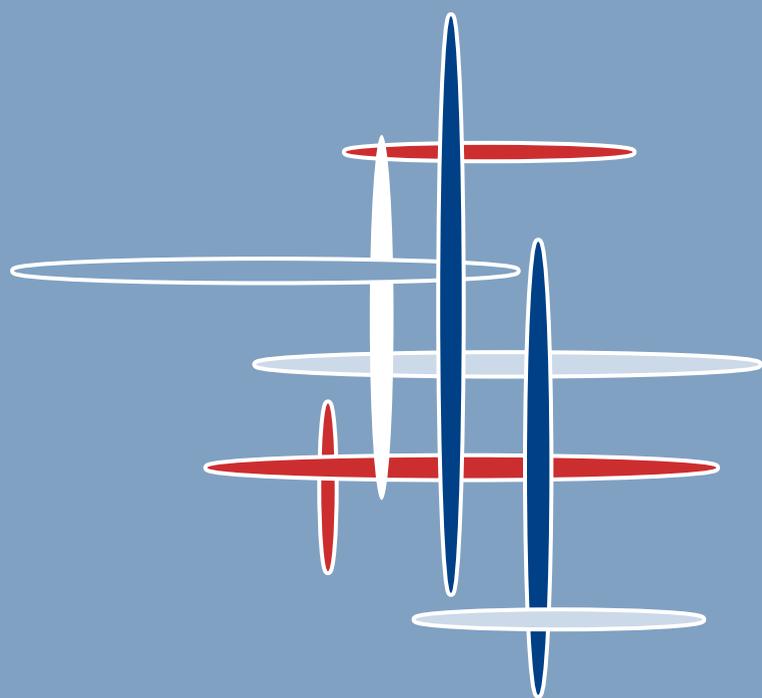
Critérios e indicadores

Fases do planeamento e critérios de avaliação

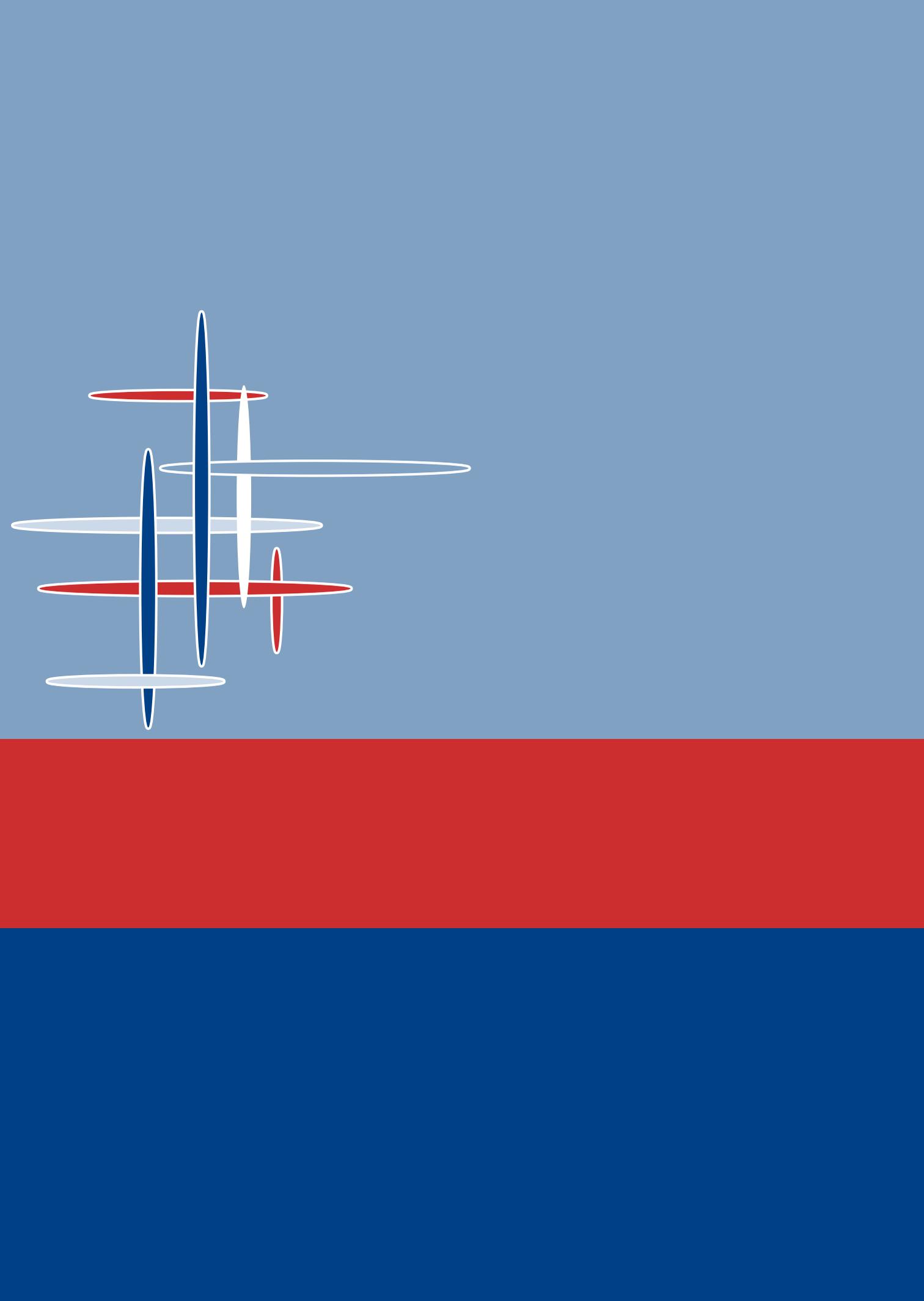
Planeamento	Crítérios	Questões-chave
Diagnóstico	Participação	O Diagnóstico foi participado? Todos aqueles que deveriam dar contributos foram mobilizados? Que tipo de contributos é que foram solicitados/fornecidos? Dados e informações? Contributos na análise dos dados, na sua interpretação e na discussão das prioridades?
	Pertinência	O Diagnóstico reflecte os problemas que se colocam à população do concelho em situação de exclusão ou àquela que está em situação de vulnerabilidade? Ou traduz outro tipo de problemas que não têm incidência na promoção do desenvolvimento social?
	Qualidade	O Diagnóstico integra os factores que potencialmente poderão vir a interferir na situação social do concelho? Inclui os recursos empenhados e soluções já encontradas? Fornece uma visão do dinamismo dos problemas? Tem uma perspectiva multidisciplinar e inter-sectorial? Faz uma interpretação causal dos problemas? O Diagnóstico integra os factores que potencialmente poderão vir a interferir positiva ou negativamente na situação social do concelho ou freguesia?
	Clareza	O Diagnóstico está bem organizado? É de fácil consulta? É fácil entender quais os principais problemas, recursos e prioridades do concelho expressos no Diagnóstico? A linguagem é simples e precisa, ou pelo contrário só acessível a alguns?
Finalidades e orientações	Coerência Interna	O Plano é coerente com o retrato traçado no diagnóstico? As linhas orientadoras propõem estratégias de mudança no sentido da resolução das necessidades que foram colocados pelo Diagnóstico? E dá resposta às necessidades prioritárias ou refere-se a outras?
	Pertinência	O Plano intervém nas variáveis estratégicas para produzir a mudança? Não haverá outras áreas ou problemáticas sobre as quais se possa intervir que produzam a mudança de forma mais eficaz?
	Justiça	As finalidades e orientações estão de acordo com a hierarquização das problemáticas identificadas? Tenta-se responder aos problemas mais graves?
	Equidade	A definição dos objectivos e finalidades tem em conta a atenuação das desigualdades? Ou pelo contrário, os objectivos traçados podem contribuir para acentuar ou criar novas desigualdades?
Recursos	Realismo	Os recursos necessários para a concretização das acções existem? A sua afectação dos mesmos às acções revela-se operacional?
	Integração	As acções prevêm as fontes de financiamento possíveis? E os recursos dos parceiros (logísticos, humanos, financeiros, relacionais e políticos)? E os recursos da comunidade e das pessoas e famílias alvo de intervenção?
	Sinergia	A utilização dos recursos está a ser pensada de forma a potenciar os já existentes e/ou criar outros?
Objectivos e Plano de Acção	Coerência Interna	A definição dos objectivos específicos e do Plano de Acção contribuem para a concretização das finalidades e dos objectivos gerais?
	Coerência Externa:	Na definição do Plano teve-se em consideração os instrumentos de planificação territorial a nível concelhio, regional e nacional? E os diversos Planos Sectoriais? Teve-se em conta no PDS eventuais problemáticas sociais que poderão surgir a partir das dinâmicas criadas por outros planos?
	Exequibilidade	As acções delineadas são passíveis de serem concretizadas?
	Operacionalidade	Existem metas quantificadas? É possível através do enunciado dos objectivos específicos verificar se os objectivos foram cumpridos ou não?
	Acessibilidade	Foi realizada uma divulgação generalizado do Plano? Qualquer pessoa que esteja interessado pode ter acesso a ele?
	Responsabilidade	É possível saber quais os responsáveis pelas acções e projectos previstos?
Gestão e Animação	Adequação	As acções estão conformes ao que foi enunciado no projecto? A sua calendarização respeita os cronogramas formulados? A afectação de recursos prevista está a ser respeitada?
	Eficiência	O recursos estão a ser geridos da melhor maneira para atingir os objectivos propostos? Os recursos estão a ser utilizados da forma que mais rentabiliza os seus efeitos potenciais?
	Participação	Os parceiros estão a ser devidamente mobilizados para a intervenção? Os potenciais beneficiários estão a ser dinamizada por forma a assumir uma atitude pro-activa na resolução dos seus problemas?
Realização	Aderência	As pessoas e organizações a quem são destinadas as acções estão a aderir a elas?
	Eficiência	Os resultados estão a ser atingidos respeitando os recursos previstos e a sua melhor utilização
	Eficácia	Os objectivos de impacto que se procuraram obter através das acções foram conseguidos?
Avaliação	Integridade	A avaliação é apropriadamente conduzida tanto legal como eticamente? Critica simplesmente ou faz uma análise do objecto, propondo alternativas e cenários possíveis? Respeita a privacidade e respeitabilidade ao analisar os efeitos nos destinatários? Acautela a má utilização política?
	Utilidade	A avaliação corresponde à necessidade dos responsáveis pela intervenção e de outros grupos mais ou menos directamente interessados (entidades financiadoras, parceiros, técnicos, população alvo, cidadãos)?
	Fiabilidade	A avaliação é tecnicamente bem conduzida? Está bem identificado o objecto da avaliação? Está bem feita a análise do contexto em que esse objecto está inserido? As fontes de informação a que se recorreu são adequadas e fiáveis? Os dados são controlados? As conclusões são justificadas?
	Objectividade	As crenças e valores dos avaliadores não influenciam os resultados?
	Reprodutividade	A avaliação está feita de tal modo que é possível conhecer os resultados e processos melhor sucedidos e utilizados noutras circunstâncias ou problemas que os decisores, técnicos, parceiros considerem pertinentes?

Adaptado de Luís Capucha, Elsa Pegado e Sandra Saleiro (1999) *Metodologias de Avaliação de Intervenções Sociais*, PROFISSS e Luís Capucha (2000) "A avaliação e a negociação dos planos de mudança social", policopiado, s.e..





Glossário



Glossário

Avaliação - É o processo que permite reflectir sobre uma dinâmica de planeamento, um programa, uma intervenção, etc., a partir do estabelecimento de um conjunto de critérios de sucesso, de indicadores e da definição de formas de verificação. Tais critérios devem ser fixados no momento da definição do plano de intervenção e incidir não só sobre os seus resultados e eventualmente sobre os seus impactos, mas sobre todo o percurso que vai desde a concepção (objectivos) até ao dispositivo de operacionalização, gestão e afectação de recursos.

Capacidade Motriz - O potencial que a resolução de um problema tem para resolver outros problemas que lhe estejam associados, porque está na base de mais problemas. Partir da análise de causalidades elaborada a partir da “árvore de problemas” e identificar os problemas de cuja solução dependem mais problemas facilita bastante a sua identificação.

Comissão Social de Freguesia (CSF) - Denominação dada à estrutura de funcionamento do Programa da Rede Social a nível de Freguesia, entendida como “fórum de articulação e congregação de esforços, baseada na adesão livre das autarquias e das entidades públicas ou privadas sem fins lucrativos”. Através das Comissões Social de Freguesia (CSF) pretende dar-se corpo à ideia de que é próximo das populações que podem ser detectadas as necessidades, recursos e encontradas as soluções para problemas das comunidades, pessoas e famílias.

Conselho Local de Acção Social (CLAS) - Denominação dada à estrutura concelhia de funcionamento do Programa da Rede Social, segundo a mesma lógica de “fórum de articulação e congregação de esforços”, enunciada para as Comissões Sociais de Freguesia, abrindo-se à participação de entidades privadas sem fins lucrativos, organismos da Administração Pública, implantados nessa área, organizações representativas do sector económico, etc.. Os CLAS são constituídos com o objectivo de planear integradamente e garantir a implementação de iniciativas de desenvolvimento social local com vista a uma maior eficácia e racionalização de meios na erradicação da pobreza e da exclusão social.

Critérios - São parâmetros de avaliação que definem padrões de sucesso por relação aos quais se orienta a reflexão avaliativa sobre todo o processo de planeamento e intervenção. Os critérios são estabelecidos em função de cada uma das fases de planeamento (diagnóstico, linhas orientadoras, plano de acção, gestão, realização) e decorrem das próprias exigências do planeamento estratégico, independentemente dos seus conteúdos específicos.

Desenvolvimento Humano - O PNUD define o desenvolvimento humano como um processo conduzindo à realização de três condições essenciais: viver longamente e de boa saúde, adquirir saber e ter acesso aos recursos necessários para gozar de um nível de vida conveniente.

Desenvolvimento Local - Noção de desenvolvimento que se veio propor como alternativa a perspectivas funcionalistas do desenvolvimento territorial, segundo as quais, o investimento em determinadas zonas-motor seria gerador do desenvolvimento noutras regiões do país, por alastramento. Este pressuposto não só não se confirmou como em Portugal deu origem a fortes desequilíbrios territoriais. Em contraposição, o desenvolvimento local passa pela valorização dos recursos endógenos e pela dinamização das populações e dos actores locais, no sentido da abertura do campo de oportunidades que é oferecido a uma determinada população. É uma dinâmica essencialmente territorializada, mas que não é fechada em si, integrando os recursos e as oportunidades que são oferecidos ao nível nacional e comunitário.

Diagnóstico Social - Instrumento dinâmico que permite uma compreensão da realidade social, inclui a identificação das necessidades e a detecção dos problemas prioritários e respectivas causalidades, bem como dos recursos e potencialidades locais, que constituem reais oportunidades de desenvolvimento. Por ser um instrumento resultante da participação dos diversos parceiros, é facilitador da interacção e da comunicação entre eles e parte integrante do processo de intervenção, criando as condições sociais e institucionais para o seu sucesso. O Diagnóstico Social pode ter uma incidência territorial concelhia, ou retratar a realidade de uma freguesia ou várias freguesias.

Exclusão social - Conceito que traduz uma situação oposta à de participação e que pode assumir diversas acepções conforme os contextos nacionais em que ela é usada. A tradição anglo-saxónica associa-a a impedimentos que impossibilitam as pessoas de exercer o seu estatuto de cidadãos e portanto de usufruir de direitos como o direito à habitação, ao emprego, à saúde, à educação, à posse de uma identidade positiva, etc.. Nos países francófonos ela refere-se à ruptura dos laços sociais (*institucionais* com os sistemas de emprego, habitação, etc. e *informais*, com a família, com vizinhos e amigos, etc.) e é entendido como um processo que em fases extremas pode conduzir ao isolamento social. Pode ainda ser entendida como o oposto de inclusão ou de *empowerment*, isto é, como a privação de capacidade de intervir nas próprias condições de vida, o que supõe o arredamento dos excluídos dos mecanismos de transformação societal e das decisões, inclusivamente daquelas que a eles dizem mais directamente respeito.

Indicadores - São elementos observáveis a partir dos quais se pode recolher informação para efeitos de verificação empírica. Por exemplo, para a avaliação sobre a integração profissional dos beneficiários de um projecto, poderiam deferir-se como indicadores: o número de pessoas integradas no mercado de emprego, o tipo de contratos, a efectuação de descontos para a Segurança Social, etc.

Informadores privilegiados - Pessoas que pela sua posição detêm uma perspectiva das realidades locais que pode ser importante num processo de recolha de informação pela sua visão de conjunto, pelo conhecimento aprofundado dos problemas ou pela acuidade com que sentem determinados problemas. Por exemplo, representantes de ONG, responsáveis de determinados serviços, especialmente quando têm uma longa experiência, activistas comunitários, agentes de segurança, etc..

Metodologias Participativas - Designa uma série de métodos e técnicas com apelo à participação dos actores implicados num determinado processo. Nestas metodologias a percepção individual dos actores, bem como a sua interacção e confronto de perspectivas e visões são preponderantes para a produção de conhecimento sobre uma realidade, problemática, etc..

Monitorização - É o procedimento que permite acompanhar e controlar o processo de intervenção por forma a identificar eventuais desvios face ao previsto, através da utilização de um sistema de registo (p. ex. Quadro de Bordo). Este controlo incide geralmente no cumprimento do calendário, na realização das acções definidas e na utilização dos recursos previstos. Por vezes, pode dizer respeito ao acompanhamento dos impactos de determinadas intervenções ou medidas (ex. monitorização de impactos de determinados equipamentos no ambiente ou na saúde das populações).

Parceria - Dinâmica de funcionamento e intervenção, cooperativa e negociada, entre entidades públicas e privadas e outros actores locais, com o objectivo de potenciar o desenvolvimento local. Esta forma de funcionamento em que a tomada de decisão é assumida como um compromisso colectivo, permite uma racionalização das intervenções, reduzindo custos e riscos e promovendo trocas de experiências, de conhecimento e de saberes.

Planeamento estratégico - (aplicado à intervenção social) O Planeamento pode entender-se como um procedimento racional, que traduz a articulação e integração de decisões e através do qual se formalizam compromissos e estratégias de mudança (social e territorial). Traduz uma forma participada de pensar, agir e decidir sobre o futuro desejável.

Plano de Acção - É a componente do Plano de Desenvolvimento Social (PDS) que define as acções e projectos a desenvolver para concretizar os objectivos e estratégias de longo prazo delineados pelo PDS. É elaborado anualmente e permite definir com mais detalhe, calendários, recursos humanos e materiais a afectar, permitindo tornar mais claro o tipo de participação de cada um dos parceiros.

Plano de Desenvolvimento Social - Instrumento da metodologia de implementação do Programa da Rede Social em que se definem os objectivos e as estratégias, capazes de responder às necessidades e aos problemas individuais e colectivos prioritários. O PDS é o instrumento no qual se concebe e desenvolve o quadro estratégico de intervenção do desenvolvimento social concelhio

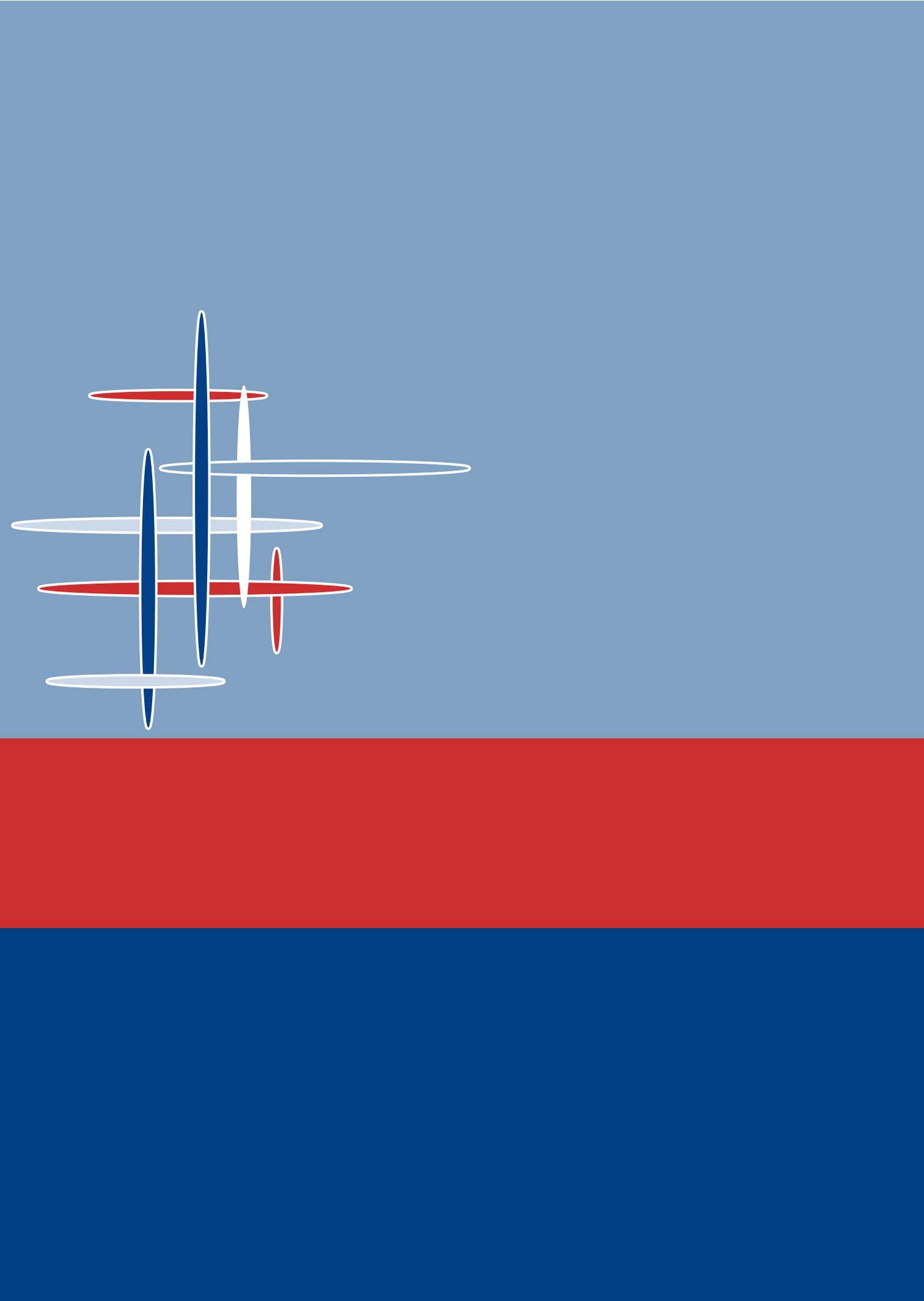
considerando e gerindo as possibilidades, os recursos, mas também as fragilidades das diferentes medidas e políticas no terreno, das acções dos diversos sectores e das dinâmicas locais.

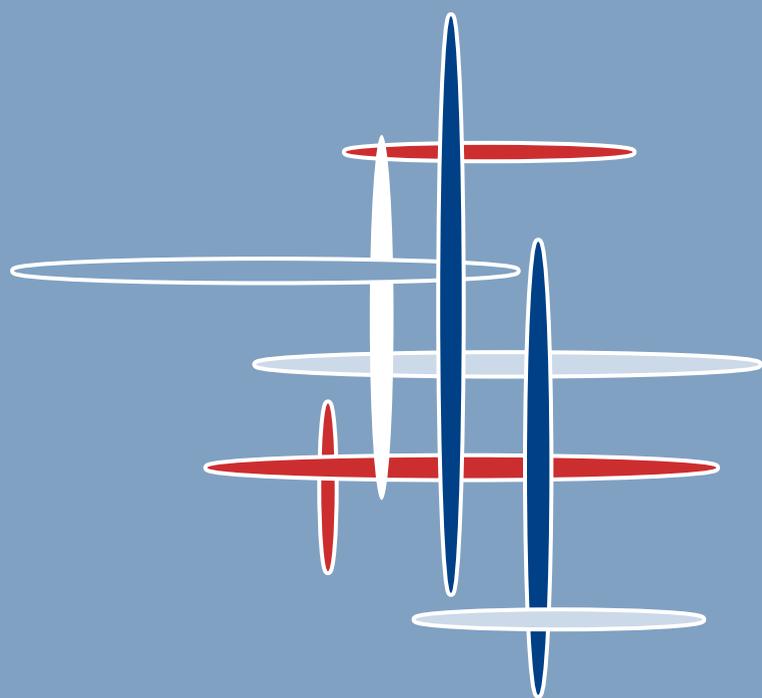
Pobreza - Refere-se às deficientes condições materiais de existência, podendo ser relativa quando a insuficiência de recursos materiais é impeditiva do acesso a condições de vida dignas segundo o padrão de cada país, ou absoluta quando essa deficiência é inibidora da satisfação de necessidades de subsistência e impede o desempenho das actividades elementares do quotidiano.

Pré-Diagnóstico - O Pré-Diagnóstico é um documento preparatório do Diagnóstico que apresenta os primeiros resultados de levantamento de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Normalmente, resulta das primeiras recolhas efectuadas pelos parceiros e deve privilegiar a discussão participada por todos, apontando áreas prioritárias do conhecimento a aprofundar na fase posterior, do Diagnóstico.

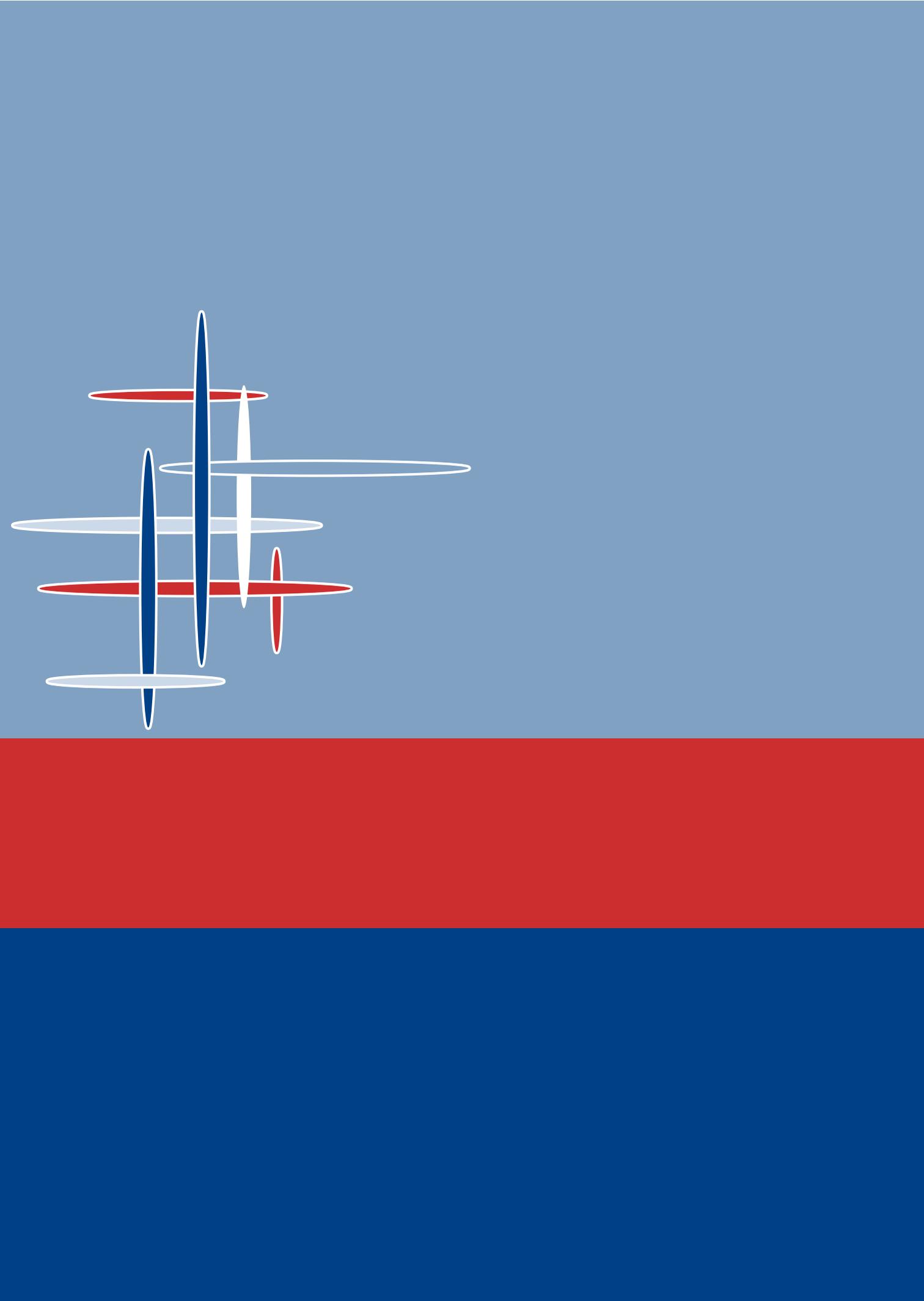
Sistema de Informação - Consiste num dispositivo de recolha, gestão e circulação de informação com base num conjunto de indicadores incluídos no Diagnóstico. Trata-se de um instrumento de comunicação/informação privilegiado entre os parceiros que integram a rede social e com a população, regularmente actualizável.

Zonas de Pobreza Territorialisada ou Círculos de Pobreza Instalada - São áreas onde se concentram populações que vivem em condições de grande precariedade, acumulando vulnerabilidades (desemprego, baixas qualificações profissionais e escolares, toxicodependência, etc.) e que são elas próprias territórios excluídos, no sentido em que registam um forte desinvestimento do Estado e dos privados. São normalmente, bairros de barracas, zonas degradadas da cidade, bairros de habitação social, antigas zonas industriais tornadas obsoletas pelo progresso tecnológico ou zonas rurais desertificadas do interior. Nestes territórios tendem a gerar-se fenómenos de reprodução geracional da pobreza, devido, em parte, à interiorização de auto-imagens negativas que contribuem para que as pessoas desacreditem nas suas possibilidades de mudar de vida.





Bibliografia



BIBLIOGRAFIA

- A. D. (d.d.) **O Método do Quadro Lógico (MQL). Manual de Planificação de Projectos Orientados para Objectivos**, Maputo, versão policopiada traduzida por Joaquim Tenreiro de Almeida do inglês.
- BARBIER, Jean-Marie (1996) **Elaboração de Projectos de Acção e de Planificação**, Porto, Porto Editora.
- BARDIN, Laurence (1979) **Análise de Conteúdo**, Coleção Persona, Edições Presença.
- BONETTI; Michel, CONAN, Michel, ALLEN, Barbara (1991) **Développement Social Urbain. Stratégies et Méthodes**, L'Harmattan.
- BRYMAN, Alan, CRAMER, Duncan (1993) **Análise de Dados em Ciências Sociais. Introdução às Técnicas Utilizando o SPSS**, Oeiras, Celta Editora.
- CAPUCHA, Luís, Pegado, Elsa e Saleiro, Sandra (1999) **Metodologias de Avaliação de Intervenções Sociais**, PROFISSS;
- CAPUCHA, Luís (2000) “A avaliação e a negociação dos planos de mudança social”, policopiado, s.e..
- CLARKE, Jane (1997) **Strategic Planning**, Dublin, Combat Poverty Agency.
- COHEN, Ernesto, FRANCO, Rolando (s.d.) **Avaliação de Projectos Sociais**, Brasil, Ed. Vozes.
- Comissão das Comunidades Europeias (1993) **Manual Gestão do Ciclo de Projecto. Abordagem Integrada e Quadro Lógico**, Série Métodos e Instrumentos para a Gestão do Ciclo de Projecto, nº I.
- COMISSÃO EUROPEIA (1993), **Gestão do Ciclo do Projecto: abordagem integrada e quadro lógico**, Bruxelas, CE.
- DATAR/MINISTÈRE DE LA VILLE ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE, (1991) **Guide de l'Action Economique Locale. Concepts et Méthodes pour Entreprendre**, Paris, Syros/Alternatives.
- ESTEVES, António Joaquim (1987), “A investigação-acção”, in **Metodologia em Ciências Sociais** de Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto (orgs.), Porto, Afrontamento.
- FODDY, William, (1996) **Como Perguntar. Teoria e Prática da Construção de Perguntas em Entrevistas e Questionários**, Oeiras, Celta Editora.
- GHLIGLIONE, Rodolphe, MATALON, Benjamim, (1997) **O Inquérito. Teoria e Prática**, Oeiras, Celta Editora.
- GUERRA, Isabel (1991) “Populações e Serviços na Luta contra a Pobreza: à Procura do Desenvolvimento Local”, in **1º Encontro de Promotores de Projectos**, Comissariado Regional do Sul da Luta Contra a Pobreza, pp. 65-85.
- GUERRA, Isabel (2000) **Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção. O planeamento em ciências sociais**, Cascais, Principia.
- IDAÑEZ, Maria José Aguilar e ANDER-EGG, Ezequiel (1999) **Diagnóstico Social. Conceptos e Metodología**, Albacete e Buenos Aires, Instituto de Ciencias Sociales Aplicadas.

IMPERATORI, Emílio, GIRALDES, Maria do Rosário (1993) **Metodologia de Planeamento da Saúde**, 3ª edição, Escola Nacional.

ITAD (Information Training and Agricultural Development) (1999) **Projecto Cycle Management. Training Handbook**, Sussex, European Comission .

KRUEGER, Richard A. (1997), **Developing Questions for Focus Groups**, Focus Group Kit 3, Sage Publications.

LAOT, Françoise, ROUAH, Michel (1994) **Piloter le Développement Social. Guide d'évaluation dynamique et participative**, L'Harmattan.

MENGUIN, Jacqueline (1989) **Guide de Développement local et du Développement Social**, Logiques Sociales, L'Harmattan.

METAPLAN (s.d.) **Primer for the Metaplan. How to use group discussions using the Metaplan Technique**, policopiado.

MINTZERG, Henry (1994) **Grandeur et décadence de la planification stratégique**, Paris, Dunod.

MONTEIRO, Alcides Almeida (1995) **O Lugar e o Papel dos Actores Num Processo de Investigação Acção**, Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, Covilhã, Universidade da Beira Interior.

NÓVOA, António et al. (1992) **Formação para o Desenvolvimento uma experiência participada de formação para o Desenvolvimento**, Lisboa, Fim de Século.

NÚCLEO DA REDE SOCIAL (2001) **Programa Rede Social**, Instituto para o Desenvolvimento Social (IDS)/Ministério do Trabalho e Solidariedade.

SCHIEFER, Ulrich, DÖBEL, Reinald (2001) **MAPA-PROJECT. A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation**, Budapest, OSI-IEP.

SILVA, Manuela (1973) "Análise sistémica, modelização social e planificação", **Análise Social**, nº 38, vol. X, 2º, Lisboa, pp. 29-268.

TAYLOR, C. Nicholas, BRYAN, C. Hobson e GOODRICH, Colin G. (1995), **Social Assessment**, New Zealand, Taylor Baines.

UNICEF-BANGLADESH (1993) **VIPP. Visualização em Programas Participativos**, UNICEF-Bangladesh, (policopiado).

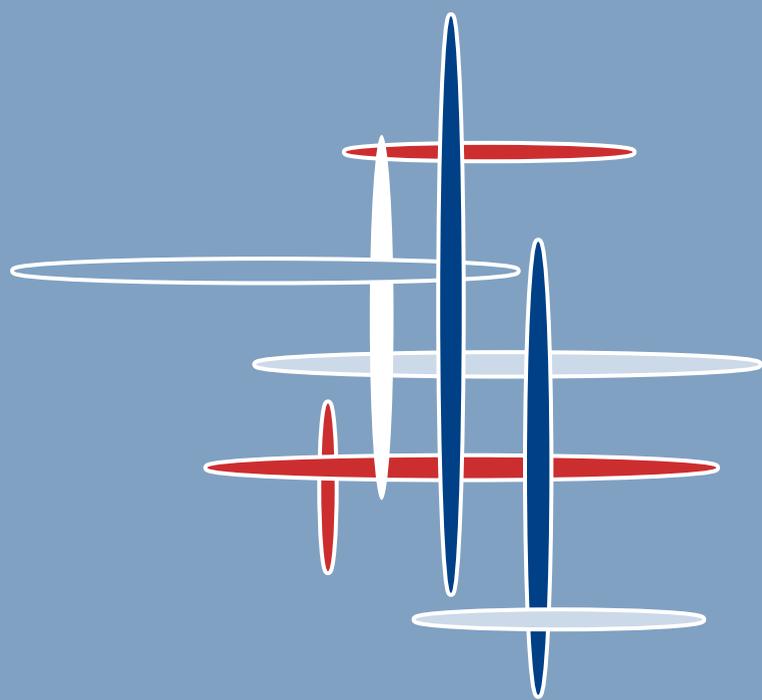
WITKIN, Belle Ruth, ALTSCHULD, James (1995) **Planning and Constructing Needs Assessments**, Londres, Sage Publications.

PÁGINAS DA INTERNET

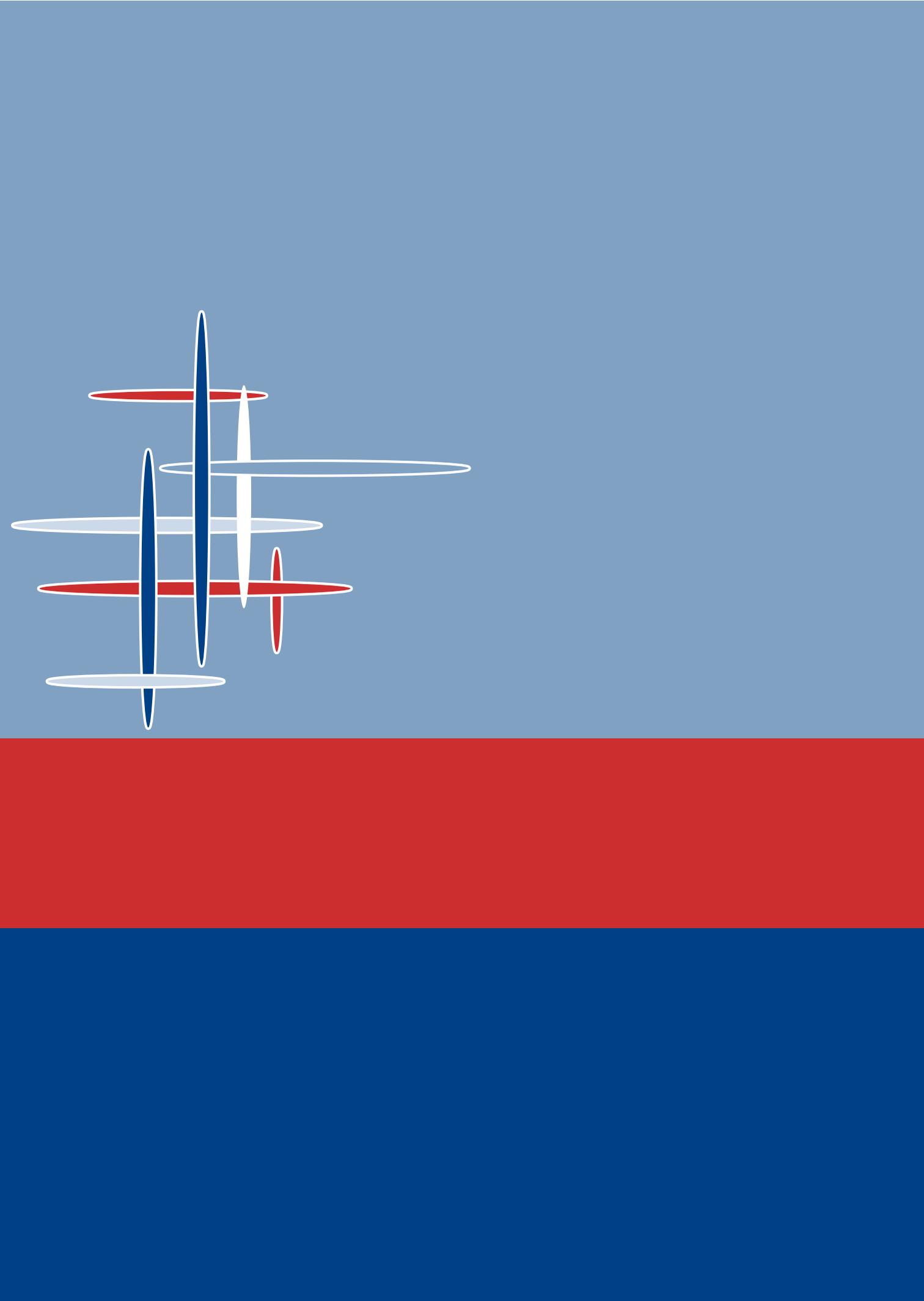
www.arvoredeproblemas.com

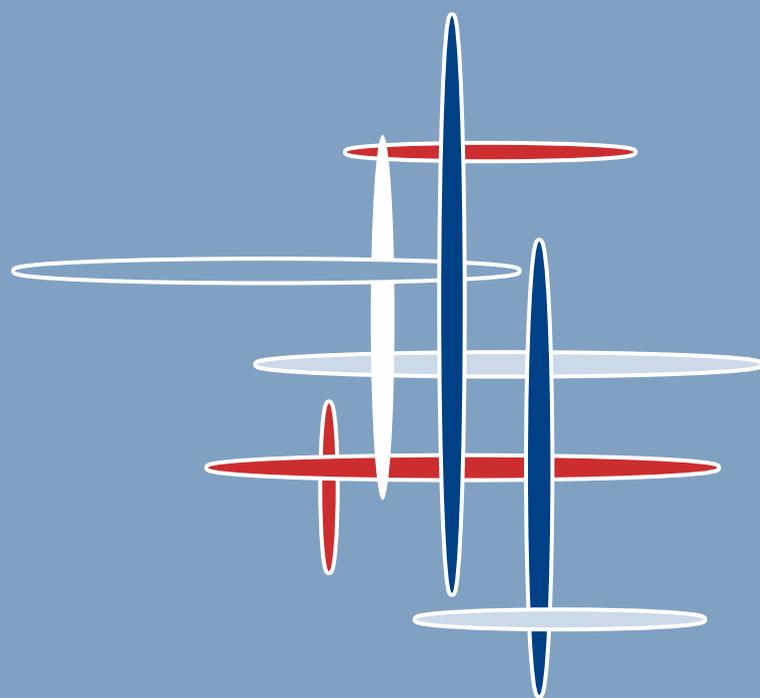
VÍDEOS

PROFISS (1999) **Árvore dos Problemas e Árvore do Objectivos. Uma técnica aplicada ao Diagnóstico aplicado à Intervenção**.



Anexos





Índice de Anexos

Anexo 1 Nuvem de Problemas	82
Anexo 2 A Análise S.W.O.T.	83
Anexo 3 Árvore de Problemas	86
Anexo 4 Análise de Causas e Consequências	87
Anexo 5 “Espinha de peixe”	88
Anexo 6 Análise da variável motriz	89
Anexo 7 Estratégia Metaplan para a selecção de prioridades	90
Anexo 8 Grelha de Hierarquia de Prioridades de Intervenção	91
Anexo 9 Árvore de Objectivos.	92
Anexo 10 Procedimento para uma Análise de Risco	93
Anexo 11 Extracto de um plano de intervenção em contexto rural	94
Anexo 12 Extracto de um plano de intervenção em contexto urbano	95

Anexo I - Nuvem de Problemas

A *nuvem de problemas* é uma técnica de visualização utilizada para a realização de diagnósticos participados que poupa tempo e facilita a obtenção de visões partilhadas das situações. Outra das suas vantagens é separar os problemas enunciados das pessoas que os colocam.

É necessário que exista um *facilitador* que será em princípio, uma pessoa neutra relativamente ao processo ou que mantenha uma atitude de imparcialidade durante a discussão. A sua função é estimular o grupo através de perguntas, trazer as pessoas à participação e procurar orientar a reunião de modo a que sejam concretizados os objectivos a que o grupo se propôs.

MATERIAL NECESSÁRIO:

- um conjunto de cartões,
- marcadores,
- uma parede disponível para colar os cartões,
- fita-cola para colar os cartões à parede,
- autocolantes pequenos (bolinhas, por exemplo).

PROCEDIMENTO:

1. O facilitador distribui dez cartões aos presentes e pede a cada um que escreva em letras maiúsculas e na horizontal (formato *landscape*) os problemas que considera fundamentais no concelho. É importante que a sua formulação seja clara, por exemplo: falta de mobilização em vez de mobilização. Os cartões não deverão ser identificados.

2. O facilitador recolhe os cartões com as costas para cima e baralha-os, colando-os na parede um a um à medida que clarifica com os presentes um significado consensual. O autor de cada cartão não deve interferir no entendimento que o grupo faz daquilo que escreveu, já que o que está aqui em causa é a interpretação colectiva. Quando não se chegar a um consenso o cartão é colado numa zona da parede a que se chama Baú de Recursos e a que se volta posteriormente. Nenhum cartão é inutilizado.

3. Os participantes tentam agrupar os problemas em “nuvens”, isto é em áreas que congreguem problemas segundo as suas afinidades. Depois de estarem feitos os agrupamentos o facilitador identifica cada uma das nuvens colocando por cima de cada uma um cartão.

É a partir destes grandes grupos de problemas que o diagnóstico poderá ser

 Cf. PROFISSS (1999) *Árvore dos Problemas e Árvore do Objectivos*. Uma técnica aplicada ao Diagnóstico aplicado à Intervenção.

 ITAD (Information Training and Agricultural Development) (1999) *Project Cycle Management*. Training Handbook, Sussex, European Commission. METAPLAN (s.d.) *Primer for the Metaplan*. How to use group discussions using the Metaplan Technique, policopiado.

Anexo 2 - A Análise S.W.O.T.

A análise S.W.O.T. (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), em português se traduz por F.O.F.A. (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é uma técnica que tem sido muito utilizada em planeamento para o conhecimento do "ambiente" em que se vai planear (uma empresa, uma parceria, uma instituição, um concelho, etc.). As Forças e Fraquezas correspondem aos pontos positivos e negativos, e referem-se à situação presente e à realidade interna do concelho, as Oportunidades e Ameaças são normalmente tendências e são geralmente exteriores à realidade do concelho.

Esta análise poderá contribuir para organizar o diagnóstico, antecipando alguns factores que poderão ser condicionantes da situação social no concelho. Deste modo, serão definidas as primeiras pistas sobre os seus pontos fortes e fracos que constituem hipóteses de interpretação para a posterior recolha de informação. Em seguida, apresentamos um exemplo do que é que podem ser o resultado da aplicação desta técnica a um concelho.

MATERIAL NECESSÁRIO:

Folha(s) de papel de cenário com a grelha SWOT (ver página seguinte);
Marcadores.

PROCEDIMENTO:

O facilitador (ver Nuvem de Problemas) pede ao grupo para sugerir aspectos que traduzam as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da realidade social no concelho, incluindo aqueles que se colocam ao nível das respostas.

Em alternativa, o grupo pode subdividir-se, constituindo-se dois ou mais grupos que preenchem cada um, uma grelha. Estas grelhas são afixadas na parede resultando da discussão agora generalizada uma única grelha conjunta.

Plano de Desenvolvimento Social

Uma zona de Pobreza territorializada no interior do País
(Abordagem em função de áreas sectoriais e população específica)

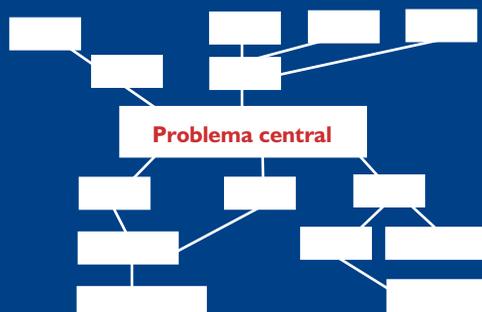
FACTORES ENDÓGENOS	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>ECONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de investimento por via do retorno de alguns emigrantes com investimentos na região; <p>INTERVENÇÃO SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existência de uma associação de desenvolvimento local com uma forte dinâmica a desenvolver acções junto da população idosa e a desenvolver cursos de formação em artesanato e em técnicas tradicionais de construção, recorrendo a pessoas idosas como mestres; <p>POPULAÇÃO IDOSA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortes laços de solidariedade; - Saberes ligados a artes e ofícios tradicionais; 	<p>ECONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zona economicamente deprimida, com um tecido produtivo muito débil, com uma taxa de investimento privado muito baixa; - Falta de oportunidades de emprego; <p>EDUCAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - População activa com muito poucas qualificações escolares e profissionais; - Abandono e absentismo escolar; <p>POPULAÇÃO IDOSA</p> <ul style="list-style-type: none"> - População envelhecida, bastante pobre e isolada; - Lacunas ao nível dos equipamentos sociais e serviços de apoio domiciliário - Forte taxa de incidência de doenças associadas à velhice; <p>SAÚDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausência de estruturas de acompanhamento das pessoas com doença mental; - Insuficiência de unidades móveis que prestem os serviços básicos de saúde junto da população
FACTORES EXÓGENOS	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>ECONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencial ao nível dos recursos paisagísticos e cinegéticos para o desenvolvimento do turismo; - Parceria entre o PPDR e o INATEL para a criação e promoção de uma zona turística de Aldeias Históricas - Efeitos do retorno de filhos de emigrantes com um perfil qualificacional e cultural dos seus pais que poderão animar sectores e actividades inexistentes ou moribundas na região; <p>INTERVENÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento das oportunidades de formação para técnicos no terreno; - III Quadro Comunitário e os financiamentos que serão canalizados para programas de desenvolvimento social; - Plano de Desenvolvimento de Base Territorial abrangendo a região onde se encontra o concelho 	<p>ECONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência em termos de investimentos turísticos da região recentemente irrigada; <p>INTERVENÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL (PARCERIA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geração de dinâmicas de protagonismo, mais do que de cooperação na parceria; - Centralização do processo de planificação negligenciando recursos dos agentes no terreno, desarticulando a intervenção e eventualmente deixando algumas populações sem respostas;

Um Bairro de Realojamento em contexto Urbano
(Abordagem territorializada e em função de áreas sectoriais)

	FORÇAS	FRAQUEZAS
FACTORES ENDÓGENOS	<p>ECONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alguma população com espírito empresarial <p>ACÇÃO SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existência de um tecido associativo forte e que assegura um importante conjunto de respostas; <p>DISPOSIÇÕES SUBJECTIVAS E ORGANIZAÇÃO COLECTIVA DA POPULAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existência de um grupo populacional com referências culturais e tradições muito fortes; <p>ESPAÇO URBANÍSTICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Edifícios com galerias que permitem a instalação de equipamentos sociais, de serviços ou comerciais; - Existência de espaços devolutos onde é possível criar pequenos jardins; 	<p>ECONOMIA/EMPREGO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bastantes jovens inactivos; - Zona desprovida de investimentos privados o que se reflecte na ausência de serviços de proximidade, estabelecimentos comerciais, etc.; - Desemprego de longa duração sobretudo de indivíduos com mais de 45 anos. - Inexistência de qualificações ao nível da gestão de negócio; <p>ACÇÃO SOCIAL (EQUIPAMENTOS)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Insuficiência de equipamentos que se faz sentir sobretudo na área da infância e juventude; <p>JOVENS IMIGRANTES DE 2ª GERAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manifestação de problemas de integração na sociedade portuguesa de jovens imigrantes de 2ª geração (<i>gangs</i>, sinais de vandalização dos edifícios); <p>EDUCAÇÃO/FORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> - População com muito baixas qualificações profissionais; - Abandono escolar e baixas qualificações; - Problemas de violência na escola; <p>SAÚDE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades de acessibilidade da população imigrante aos serviços de saúde por motivos de iliteracia.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FACTORES EXÓGENOS	<p>ECONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adesão da população urbana aos "consumos étnicos" (cozinha, artefactos decorativos, música, etc.); - Existência de uma população cujos "saberes" têm potencialidades de rentabilização em restaurantes, em eventos artísticos; <p>INTERVENÇÃO SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa Escolhas 	<p>ECONOMIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de outros estabelecimentos de vocação semelhante à daqueles criados; <p>INTERVENÇÃO SOCIAL (PARCERIA)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negligência das potencialidades ao nível da capacidade organizativa da população local, desperdiçando recursos e impedindo a emergência de dinâmicas de <i>empowerment</i>; - Relação conflituosa entre ADL e a Misericórdia, impedindo a rentabilização de esforços ao nível dos objectivos de criação de emprego através da promoção da empregabilidade.

Anexo 3 - Árvore de Problemas

A árvore de problemas decorre da nuvem de problemas já descrita e permite chegar a uma interpretação partilhada dos problemas. O objectivo é encontrar um problema central em torno do qual se vão organizando os outros em função do entendimento que o grupo têm da relação de causa ou efeito que esses estabelecem relativamente ao problema central (ver figura que ilustra a descrição da variável motriz).



MATERIAL:

Cartões em que estão inscritos os problemas identificados na fase da nuvem de problemas;
Bolinhas autocolantes;
Marcador.

PROCEDIMENTO

1. O grupo deve escolher consensualmente o problema central através da colocação de bolinhas nos diferentes cartões. O facilitador entrega a cada um dos presentes três pequenos autocolantes que são distribuídos por vários cartões ou concentrados num único cartão. O procedimento que é seguido requer que todos os presentes se dirijam à parede, por forma a que não haja qualquer efeito de "contaminação" das escolhas de uns sobre as dos outros;
2. Escolhido o problema central, os problemas inscritos nos cartões e colados na parede vão sendo postos à discussão do grupo pelo facilitador e são recolocados por baixo ou por cima do problema central na medida em que forem sendo considerados respectivamente, causas ou efeitos.
3. O facilitador propõe ainda, que seja estabelecida uma hierarquia de causalidades ao nível das causas e outra ao nível dos efeitos.

 Belle Ruth Witkin, James W. Altschuld (1995) Planning and Constructing Needs Assessments, Londres, Sage Publications., Ulrich Schieffer, Reinald Döbel (2001) MAPA-PROJECT. A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation, Budapest, OSI-IEP.

 PROFISSS (1999) Árvore dos Problemas e Árvore do Objectivos. Uma técnica aplicada ao Diagnóstico aplicado à Intervenção.

 www.arvoredeproblemas.com.

Anexo 4 - Análise de Causas e Consequências

Esta é uma das estratégias para identificar causas e efeitos, impactos dos problemas e grau de dificuldade da sua resolução.

MATERIAL:

Marcadores;

Folhas de papel de cenário com uma tabela como a exemplificada abaixo, inscrita.

PROCEDIMENTO:

1. Sugere-se a constituição de um grupo integrando perspectivas diversificadas da realidade e dos problemas.
2. O grupo preenche a primeira coluna da tabela abaixo apresentada com os problemas a resolver.
3. Constituem-se pequenos sub-grupos para preencher as restantes colunas.

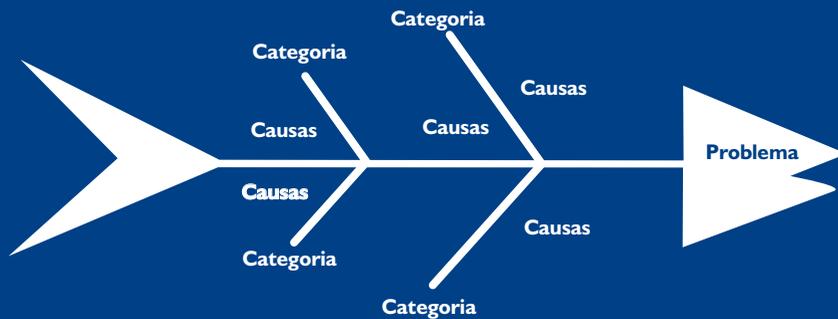
Problemas	Causas	Consequências	Dificuldade de resolução (baixa, média e alta)	Gravidade (de 1 a 5, sendo o 5 o mais grave)
1	2	3	4	5

4. As várias tabelas serão fundidas pelo facilitador numa única, afixada na parede.
5. O passo seguinte será consensualizar uma classificação para as colunas 4 e 5 a partir do trabalho realizado pelos vários sub-grupos. É necessário salientar que a classificação é relativa aos problemas e não às causas nem às consequências.
6. Para estabelecer prioridades de intervenção devem ser considerados os problemas que tenham o mais alto grau de gravidade e uma menor dificuldade de resolução. Esses serão aqueles a tomar em consideração no caso de se estar a planear a curto prazo. Em relação àqueles que apresentem o mesmo grau de gravidade, mas uma grande dificuldade de resolução, deverá ser ponderado até que ponto a sua solução estará ao alcance das instituições e/ou entidades presentes no CLAS ou CSF. No caso de se entender haver possibilidade de corrigir o problema, esta deverá ser equacionada em termos de planeamento a médio ou longo prazo.

 Belle Ruth Witkin, James W. Altschuld (1995) Planning and Constructing Needs Assessments, Londres, Sage Publications.

Anexo 5 “Espinha de peixe”

A partir de um diagrama em “espinha de peixe” é possível aprofundar as causas de um problema colocando-o na “cabeça do peixe” e nas espinhas os factores que podem estar na sua origem. Caso se considere necessário, podem acrescentar-se traços oblíquos desde que não se ultrapasse os 10.



A “espinha de peixe” é utilizada em grupos de 10 a 12 indivíduos familiarizados com o problema em questão. Por questões de fiabilidade dos resultados encontrados, propõe-se que o exercício seja repetido com grupos diferentes.

MATERIAL:

Cartões A4;

Uma folha de papel de cenário em que se desenha uma “espinha de peixe”.

PROCEDIMENTO:

1. O facilitador distribui cartões aos participantes que deverão escrever em formato landscape, todas as causas que considerem estar na base do problema de forma bem visível.
2. O facilitador coloca as etiquetas correspondentes a cada uma das categorias (por exemplo, ao analisar o problemas das crianças em risco as categorias podem ser: a família, a escola, redes de solidariedade informal, as instituições, os grupos de pertença, etc.) e pede aos participantes para enunciarem cada uma das causas identificadas e a que categoria pertencem. As causas são colocadas sem que hajam quaisquer comentários ou discussão.
3. A partir do momento em que todas as ideias foram expostas, o facilitador propõe ao grupo que se manifeste quanto à organização do diagrama, sendo possível alterar as designações das categorias e reagrupar as causas.
4. Quando a configuração da “espinha de peixe” for satisfatória para o grupo, o facilitador pede ao grupo que vote “de braço no ar” a importância de cada uma das causas. Aquelas que não receberam votos são eliminadas.
5. Seguidamente, o grupo pronuncia-se sobre o grau de importância de cada uma das causas na explicação do problema, votando cada uma delas com uma pontuação de 1 a 5. As causas mais votadas são assinaladas com um círculo colorido. É sobre essas causas que se procurará fazer incidir a intervenção.

Anexo 6 - Análise da variável motriz

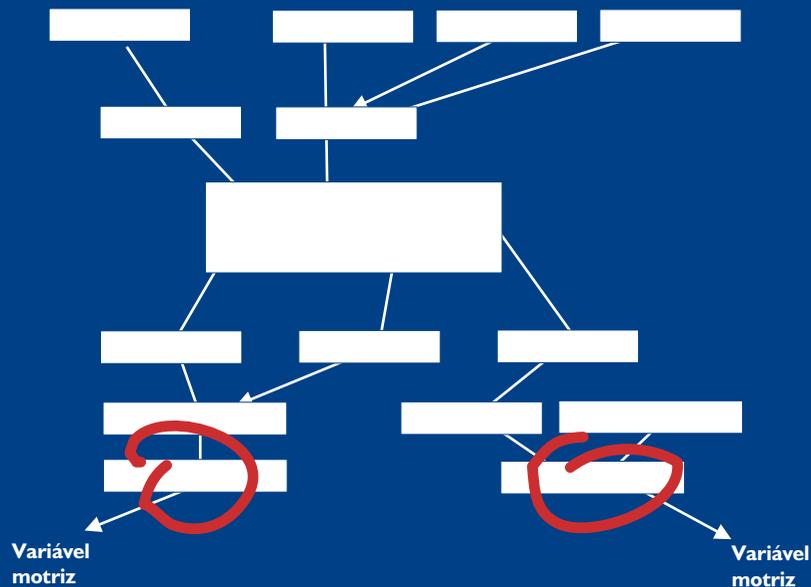
A partir da árvore de problemas é possível visualizar onde incidir a intervenção por forma a resolver um maior número de problemas, isto é, aqueles com maiores efeitos multiplicadores.

MATERIAL:

Cartões A4 preenchidos na fase da nuvem de problemas;
Um marcador

PROCEDIMENTO:

1. O facilitador propõe ao grupo a identificação dos problemas que estão na base de um maior número de outros problemas;
2. Solicita posteriormente, que os problemas identificados sejam sujeitos ao teste de plausibilidade e da viabilidade. O primeiro consiste em questionar se a resolução da variável motriz contribui para a solução dos outros problemas com os quais está relacionada. Aplicando o segundo teste, o grupo interroga-se se a solução está ao alcance da parceria.



Anexo 7 - Estratégia Metaplan para a selecção de prioridades

Esta é uma estratégia alternativa para definir prioridades.

MATERIAL:

*Cartões A4 preenchidos na fase da nuvem de problemas;
Bolinhas autocolantes.*

PROCEDIMENTO:

- 1. O facilitador distribui pelo menos 4 a 5 bolinhas autocolantes pelos presentes de forma a que possam pontuar os problemas de acordo com o seu critério, acumulando-as num só problema ou cobrindo vários problemas;*
- 2. Todos os presentes se dirigem à parede para pontuar os problemas com as bolinhas autocolantes de acordo com a identificação e interpretação dos problemas efectuada;*
- 3. Quando estão colocados todos os autocolantes nos cartões, os problemas são hierarquizados em função do número de bolinhas em cada problema.*

Anexo 8 - Grelha de Hierarquia de Prioridades de Intervenção

Esta grelha de preenchimento semelhante à da análise das causas e conseqüências tem a vantagem de dar a possibilidade de ponderar factores não contemplados naquela. Neste caso o recurso à participação dos actores mais directamente implicados na sua diversidade de papéis e interesses, reveste-se de toda a importância, uma vez que se procura obter uma leque de critérios mais alargados para a definição das prioridades.

MATERIAL:

Cartões A4;

Uma folha de papel de cenário em que se desenha uma grelha de hierarquia de prioridades de intervenção.

PROCEDIMENTO:

1. O facilitador pede para que o grupo sugira e consensualize um conjunto de critérios que possa ser factor de ponderação na definição de prioridades por exemplo: a dimensão do problema; a viabilidade técnica; atitude da população, etc..
2. Na coluna da esquerda inscrevem-se os problemas identificados;
3. Em função dos critérios seleccionados é atribuída uma pontuação de 1 a 5 aos problemas identificados.

	Crítérios 1	Crítérios 2	Crítérios 3	Crítério n	Total
Problema 1					
Problema 2					
Problema 3					
Problema n					

 Isabel Guerra (2000) *Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção. O planeamento em ciências sociais, Cascais, Principia.*

Anexo 9 - Árvore de Objectivos

A árvore de objectivos é desenvolvida a partir da nuvem de problemas e da árvore de problemas e tem os mesmos requisitos ao nível da organização. Esta técnica tem por finalidade passar de uma linguagem de diagnóstico para uma linguagem de intervenção. A partir da análise da árvore de objectivos podem também, ir-se definindo os vários níveis do planeamento. Uma vez que a árvore de problemas permite identificar as causas dos problemas e os seus efeitos, torna-se mais fácil a determinação dos focus onde deve incidir a intervenção, por forma a dar resposta aos problemas.

MATERIAL:

Uma folha de papel de cenário;

Marcadores.

PROCEDIMENTO:

1. O facilitador solicita aos presentes que transformem os problemas em objectivos, por exemplo: isolamento das pessoas idosas deve passar a pessoas idosas menos isoladas; falta de organização colectiva passaria a tecido associativa dinamizado. As formulações que surgirem são colocadas numa árvore equivalente na sua configuração, à árvore de problemas.

2. A partir deste exercício os participantes retomam as variáveis motrizes identificadas anteriormente e formulam-nas como objectivos específicos (cf. Objectivos específicos neste documento).

3. Os objectivos gerais e as finalidades corresponderão aos níveis mais elevados da hierarquia de causalidades que tenham relação com os objectivos específicos definidos. Isto é, objectivos para a prossecução dos quais concorram os objectivos específicos identificados. No fundo estes são os objectivos que passaram o teste da plausibilidade mas que não são exequíveis por parte da parceria per si ou seja,, não passaram o teste de viabilidade.

 Cf. PROFISSS (1999) cit.; ITAD (Information Training and Agricultural Development) (1999).
 ITAD (Information Training and Agricultural Development) (1999) op. Cit..

Anexo - 10 Procedimento para uma Análise de Risco

PROCEDIMENTO:

1ª fase *Determinação dos pressupostos para cada nível de planeamento*

1. O facilitador distribui aos presentes cartões onde cada um escreve em letras maiúsculas aquele que considera ser o pressuposto para a concretização de um determinado nível de planeamento (finalidades, objectivos gerais, específicos, etc.);

2. O facilitador baralha os cartões e vai colocando um a um os cartões na parede consensualizando o significado de cada um;

2ª fase *Determinação do impacto e probabilidade de cada um dos pressupostos*

3. O facilitador procura que o grupo se ponha de acordo relativamente aos factores que têm maior impacto na concretização de cada um dos níveis, distribuindo três bolinhas autocolantes pelos cartões como forma de pontuar (pode concentrar-se os autocolantes num só pressuposto, distribuir por dois cartões ou colocar um em cada um de três cartões).

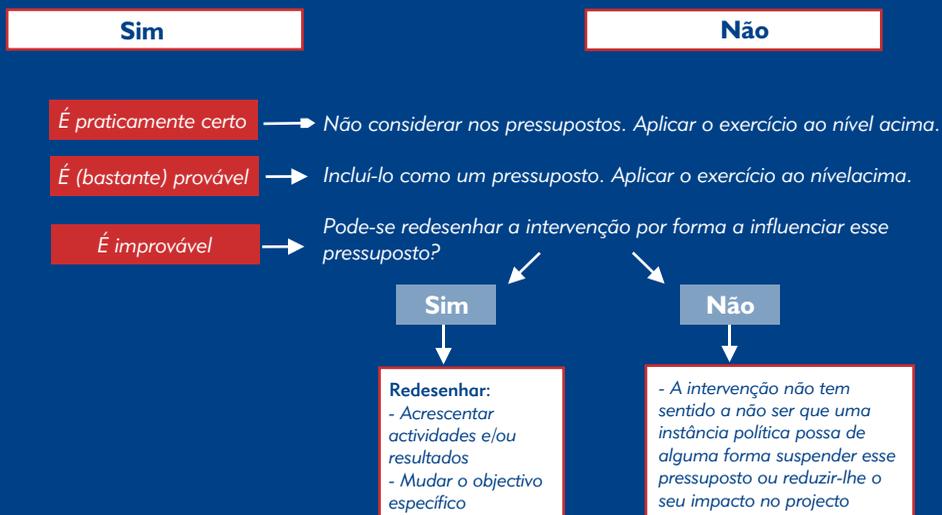
4. Repete-se o mesmo procedimento para determinar qual a probabilidade de cada um desses pressupostos não se verificar, pontuando com bolinhas autocolantes de cor diferente;

Este procedimento deve ser realizado a todos os níveis do plano começando a "destruí-lo" a partir dos níveis mais operacionais, isto é, das actividades e projectos.

Se os pressupostos com maior impacto tiverem uma alta probabilidade de não acontecerem o projecto deverá ser redesenhado, ou pelo menos deverá ser elaborado um Plano B para o caso de o pior cenário acontecer. Se uma situação dessas acontecer ao nível das finalidades ou dos objectivos gerais esse pressuposto chamado killer assumption compromete o projecto como um todo.

O esquema seguinte ilustra o tipo de raciocínio que deve ser seguido na análise de risco.

O FACTOR EXTERNO TEM UM ALTO IMPACTO?



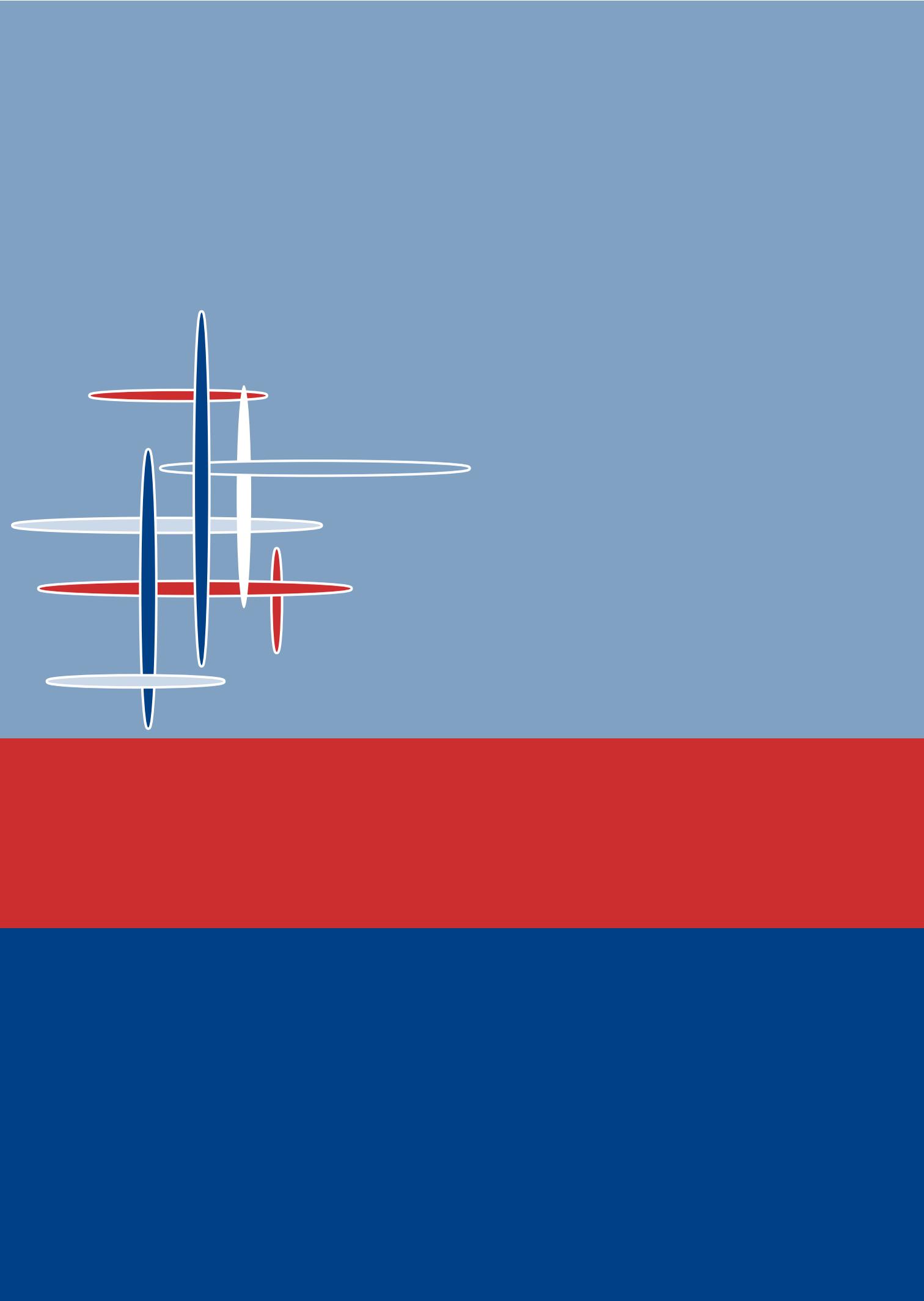
Anexo I I - Extracto de um plano de intervenção em contexto rural

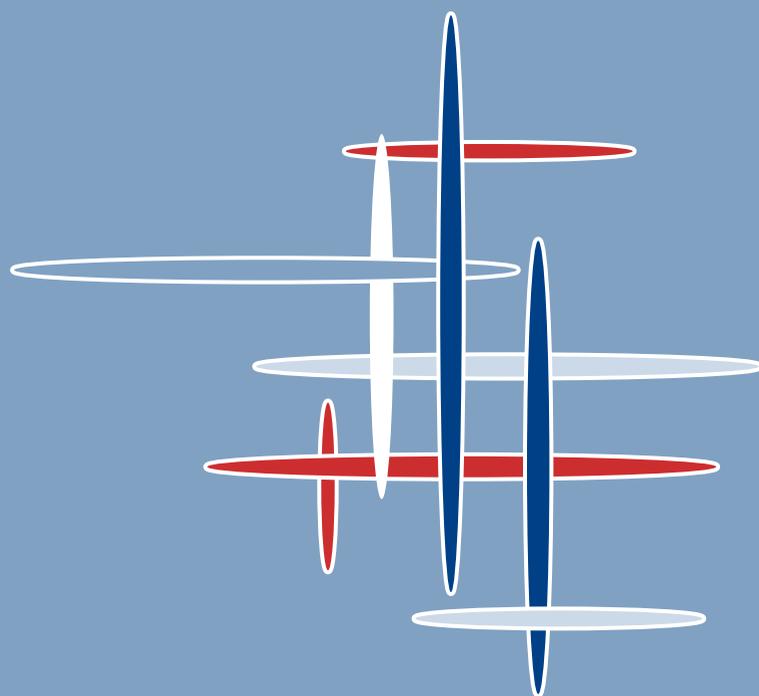
Finalidades		Objectivos Gerais	Objectivos Especificos	Estratégias
Melhorar as condições de vida dos idosos	Facilitar o acesso dos idosos aos serviços de saúde	Romper com situações de isolamento pessoal e social	Mobilizar no espaço de 2 meses, um veículo que transporte os idosos aos serviços de saúde locais e distritais; Criar no espaço de 1 ano, 1 estrutura que proporcione serviços de apoio domiciliário e centro de noite;	<i>Estratégia de Promoção do Trabalho em Rede, Consolidação e Dinamização de Parcerias</i> - Estratégia que aposta numa intervenção em três frentes: 1. Potenciar e rentabilizar os recursos humanos e materiais disponíveis nas instituições locais (através de acções como, p. e., um veículo disponibilizado pela CM para transporte de idosos; investir mais no apoio ao trabalho das associações já existentes; envolvimento dos próprios idosos em projectos que valorizem as suas aptidões e aprendizagens; captar e integrar empresas de transportes locais para a parceria e desenvolver a capacidade de negociação das instituições locais com as mesmas); 2. Melhorar a circulação e o acesso à informação (p. e., divulgando projectos e programas de nível local, regional, nacional e europeu...); 3. Dar visibilidade e divulgar o trabalho a realizar (através de acções várias de informação e discussão pública, através da divulgação do trabalho dos artesãos e dos seus cursos através do site da região turística em que o concelho está integrado).
Melhorar as condições de vida dos idosos + Dinamizar o tecido social do Concelho	Reactivar as associações existentes.	Dinamizar no espaço de 6 meses, 1 associação cultural que proporcione cursos breves de formação na área do artesanato ministrados pelos idosos no âmbito da animação da região turística	Regulificar no espaço de 1 ano, os 3 edifícios das associações existentes; Formar no espaço de 1 ano e meio, 7 animadores locais, 8 dirigentes associativos e 5 agentes de desenvolvimento.	<i>Estratégia de Captação de Recursos Exógenos à Comunidade</i> P. e., apoiando o acesso a candidaturas a projectos e programas de nível local, regional, nacional e europeu....
Promover o acesso ao rendimento	Promover o emprego.	Aumentar os níveis de qualificação escolar e profissional	Criar no espaço de 13 meses, 20 postos de trabalho por via da integração nos equipamentos sociais e respectivas valências; Apoiar a constituição no espaço de 2 anos, de 10 iniciativas de auto-emprego. Criar no espaço de 2 anos, 20 postos de trabalho na estrutura produtiva local. Criar durante o ano lectivo subsequente, 3 cursos de formação no âmbito da formação especial articulados com o Ensino Recorrente	<i>Estratégia de Promoção da Melhoria das condições de Empregabilidade e Acesso ao Emprego</i> Desenvolver campanhas de sensibilização para a formação aos dirigentes associativos; elaborar currículos alternativos para acções de formação profissional em áreas deficitárias e adequadas à população com maiores carências de qualificação; desenvolver campanhas de sensibilização para empregadores e apoiar programas de emprego para pessoas em situação de exclusão...
Minorar o isolamento das populações	Melhorar as acessibilidades	Melhorar as acessibilidades	Assegurar no espaço de 8 meses, a existência de 1 autocarro que proporcione transporte diário às diversas freguesias do Concelho.	

Fonte: Adaptado do Plano de Desenvolvimento Integrado criado no âmbito de Projecto AM22 P - Mundo Rural em Transformação no Concelho de Almeida financiado pelo Programa Comunitário para a Integração Económica dos Grupos de Pessoas Menos Favorecidas (Pobreza 3) promovido pelo Centro de Acolhimento e Integração Social de Vilar Formoso.

Anexo I2 - Extracto de um plano de intervenção em contexto urbano

Finalidades	Objectivos Gerais	Objectivos Específicos	Estratégias
Requalificar o bairro	Reabilitação do edificado. Requalificação dos espaços públicos.	No espaço de 1 ano, fazer os arranjos necessários no exterior e no interior de todos os prédios de habitação do bairro. No espaço de 1 ano, ajardinar os espaços devolutos e canteiros. Dinamizar no espaço de 3 meses, 10 Comissões de Prédio de forma a que se envolvam os habitantes no processo de gestão e conservação dos espaços residenciais comuns e dos espaços públicos.	Estratégia de Promoção do Trabalho em Rede, Consolidação e Dinamização de Parcerias - Estratégia que aposta numa intervenção em três frentes: 1. Potenciar e rentabilizar os recursos humanos (potenciar o papel da associação existente no bairro e gestora do P.R.U. como dinamizadora das Comissões de Prédio) e materiais disponíveis nas instituições locais (aproveitar os espaços contíguos à associação para a instalação de actividades de natureza lúdica e recreativa dirigidas aos habitantes do bairro em geral e aos jovens em particular; aproveitar o espaço físico da associação para criar um "ninho de empresas" que ofereça temporariamente um local onde as micro-empresas possam funcionar); 2. Envolver os habitantes e torná-los parceiros (criar Comissões de Prédio que se responsabilizem pela gestão dos espaços comuns nos edifícios de residência; envolver os habitantes com competências ao nível da confecção de cozinha africana para a criação de um curso de cozinha caboverdiana; envolver os habitantes na requalificação dos espaços criando emprego); 3. Dar visibilidade e divulgar o trabalho a realizar (através de acções várias de informação e discussão pública...).
Promover o emprego e a integração socio-profissional	Promover a empregabilidade Promover o emprego	Pôr a funcionar no espaço de 4 meses, 7 cursos de formação respectivamente, nas áreas de hotelaria, jardinagem, marcenaria, canalização, de electricista, de pedreiro e de animadores de A.T.L. Criar no espaço de 1 ano, 1 empresa de inserção orientada para a prestação de serviços de ajardinamento; Criar no espaço de 1 ano, 1 empresa de inserção para a prestação de serviços de manutenção de habitações; Criar no espaço de 1 ano, 1 empresa de inserção na área da restauração. Promover no espaço de 1 ano, a criação de 2 micro-empresas na área dos serviços domésticos, com recurso ao micro-crédito.	Estratégia de Promoção da Melhoria das condições de Empregabilidade e Acesso ao Emprego Desenvolver campanhas de sensibilização para construtores e pequenas empresas de construção no sentido de se acordar a prestação de serviços das empresas de inserção de jardinagem e arranjos em habitação; apoiar a instalação e garantir a sustentabilidade de um restaurante que valorize e potencialize o conhecimento da gastronomia e da cultura dos imigrantes caboverdianos residentes no bairro e simultaneamente garanta o apoio ao emprego; criação de um "ninho de empresas" que apote as micro-empresas criadas; desenvolver campanhas de sensibilização para empregadores e apoiar programas de formação e emprego para pessoas em situação de exclusão....).





Ficha técnica

Edição - *IDS - Instituto para o Desenvolvimento Social
Rua Castilho nº5 - 3º
1250-66 Lisboa
Tel.:213 184 900
Fax:213 139 559
e-mail: ids@seg-social.pt*

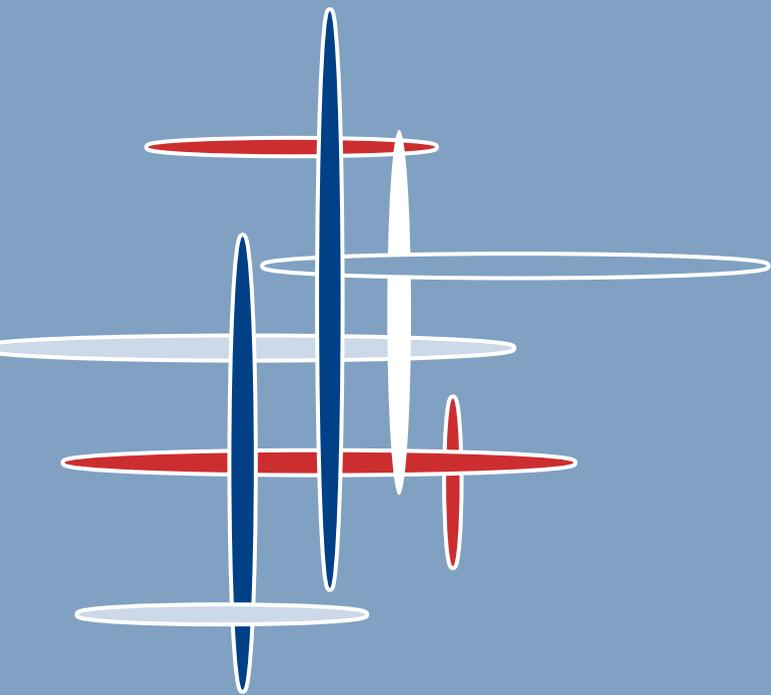
Data de edição - *2002*

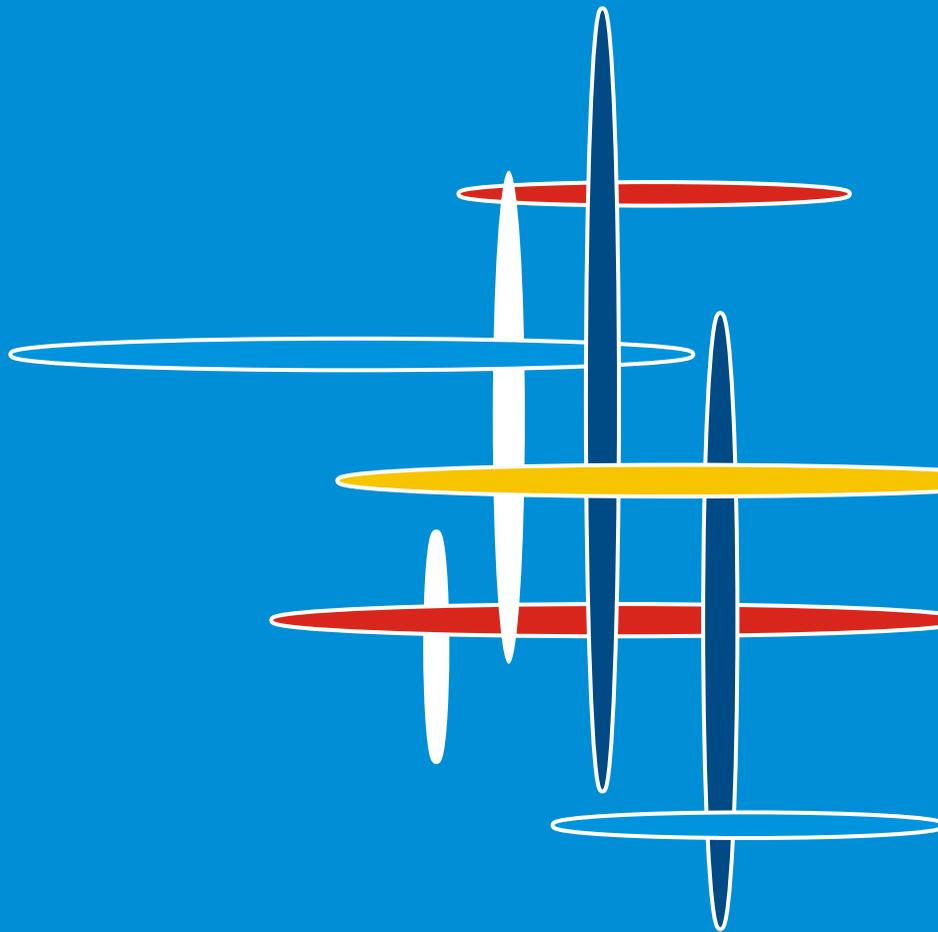
Projecto criativo - *Luís Santos*

Impressão - *SOARTES - artes gráficas, lda.*

Tiragem - *1000 exemplares*

Depósito Legal N° - *185911/02*





MINISTÉRIO DA SEGURANÇA SOCIAL E DO TRABALHO



UNIÃO EUROPEIA
FUNDO SOCIAL EUROPEU



GOVERNO DA REPÚBLICA
PORTUGUESA



PROGRAMA OPERACIONAL EMPREGO,
FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO SOCIAL
(POEFDs)