

Projectos de Inovação Comunitária

Manual de Suporte à Implementação da Metodologia

Projectos de Inovação Comunitária

Manual de Suporte à Implementação da Metodologia

Ficha técnica

Identificação do Projecto: K’CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano (Projecto nº EE/096)

Entidade interlocutora: Fundação Aga Khan Portugal

Parceria de Desenvolvimento: Associação Criança, Associação Empresarial do Concelho de Sintra, Central Business e Santa Casa de Misericórdia de Lisboa

Designação do Produto: Projectos de Inovação Comunitária – Manual de Suporte à Implementação da Metodologia

Autoria: Ana Bandeira, Maria João Marques, Pedro Cunha e Prity Ranchordas

Revisão: Maria João Marques

Design e Paginação: a dentada do rato azul

Setembro de 2007

K’CIDADE . Sede

Centro Ismaili
Avenida Lusíada nº1, 1600-001 Lisboa
Tel: 21 722 9001
Fax: 21 722 9011
geral@kcidade.com
www.kcidade.com

Índice

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. O que é o Produto	7
1.2. A que necessidades procura dar resposta	7
1.3. Objectivos	8
1.4. Públicos-alvo	9
1.5. Estrutura e suportes	9
1.6. Apropriação e exploração	10
2. ENQUADRAMENTO	11
2.1. Apresentação da metodologia PIC.....	13
2.2. Contexto da metodologia	14
2.3. O empowerment na metodologia PIC.....	16
3. O MANUAL PASSO A PASSO	21
3.1. Pré-condições para a implementação da metodologia noutros contextos	23
3.2. O Percorso metodológico do PIC.....	24
3.2.1. Primeiro passo: mobilizar a comunidade.....	25
3.2.1.1. Conversas informais em locais públicos	26
3.2.1.2. Participação em eventos comunitários.....	27
3.2.2. Segundo passo: conduzir o diagnóstico exploratório.....	35
3.2.2.1. Reuniões públicas com a comunidade	36
3.2.3. Terceiro Passo: constituir o grupo	40
3.2.3.1. Definição das responsabilidades.....	44
3.2.3.2. Estabelecimento dos objectivos do grupo.....	45
3.2.3.3. Condução de reuniões eficazes	46

3.2.3.4. Gestão de conflitos	47
3.2.4. Quarto passo: aprofundar o diagnóstico	47
3.2.4.1. Realização de inquéritos.....	49
3.2.4.2. Entrevistas com organizações-chave.....	49
3.2.5. Quinto passo: desenhar e planear	51
3.2.6. Sexto passo: mobilizar recursos	52
3.2.7. Sétimo passo: aprovar e implementar.....	56
3.2.8. Oitavo passo: avaliar	60

4. APRENDIZAGENS E PISTAS PARA O FUTURO 69

4.1. Riscos	71
4.2. Aprendizagens.....	71
4.3. Pistas para o futuro.....	72

DESTACÁVEIS

Destacável 1 – Exemplos de guiões para teatro de rua adaptados
a intervenções comunitárias

Destacável 2 – Exemplos de estórias e provérbios

Destacável 3 – Carta de compromisso do grupo promotor do PIC

Destacável 4 – Check-list de apoio ao preenchimento do Formulário

Destacável 5 – Formulário do PIC

Destacável 6 – Orçamento do PIC

Destacável 7 – Divulgar o PIC

Destacável 8 – Mobilizar voluntários

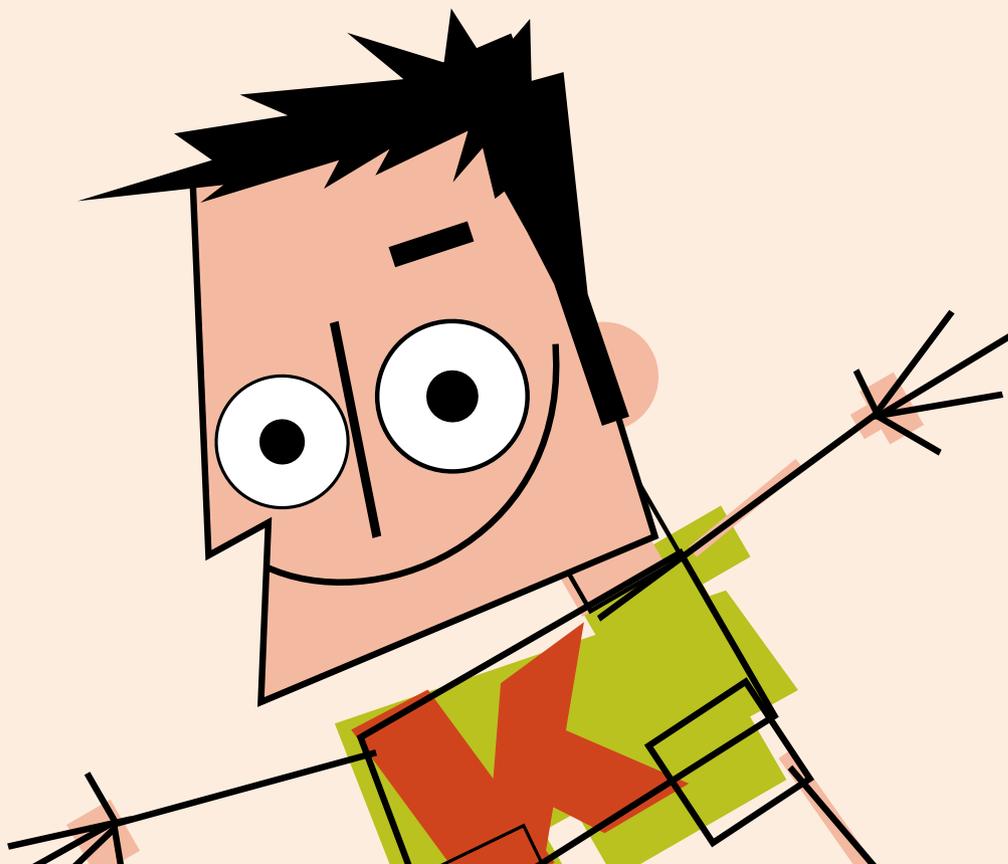
Destacável 9 – Grelha de análise e validação do PIC

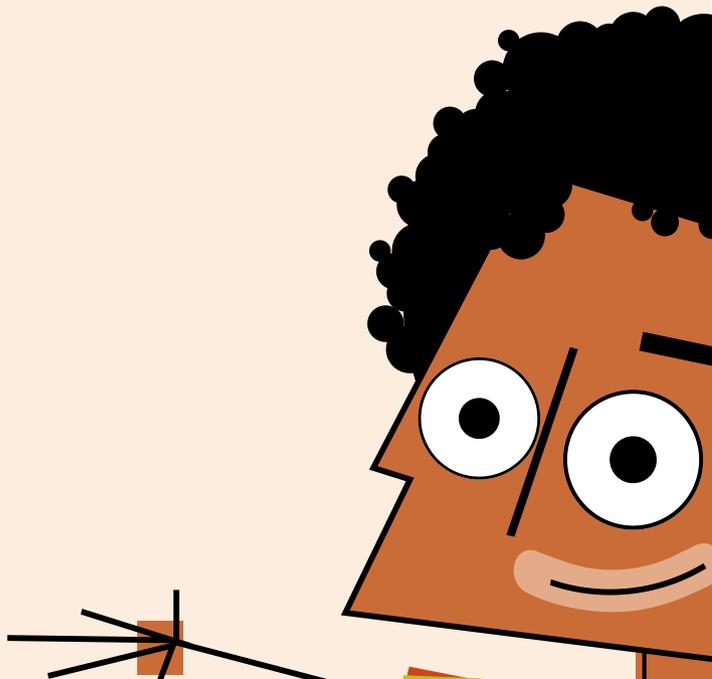
Destacável 10 – Contrato PIC

Destacável 11 – Balanço de Competências

1

INTRODUÇÃO





1.1. O que é o Produto

O manual **Projectos de Inovação Comunitária (PIC) – Manual de Suporte à Implementação da Metodologia** foi concebido para proporcionar, de forma clara e sucinta, as ferramentas necessárias para implementar a metodologia PIC, desenvolvida e experimentada no âmbito do K’CIDADE - Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano.

Este manual é parte integrante do **Kit de Animação e Desenvolvimento Local**. Em processos de desenvolvimento local coexistem um conjunto de metodologias e acções desenvolvidas por organizações e por residentes mas, raramente, é dado o protagonismo aos grupos de moradores para que sejam, eles próprios, os “motores” destes processos. Este manual pretende servir de ferramenta de trabalho para técnicos de desenvolvimento local que pretendam implementar esta metodologia com grupos da comunidade com as quais trabalham.

1.2. A que necessidades procura dar resposta

Esta metodologia permite apoiar directamente grupos de residentes na identificação, implementação e avaliação de iniciativas comunitárias.

Pela sua natureza, promove e desenvolve competências nos técnicos, enquanto utilizadores e destinatários directos, que apoiam os grupos nas diferentes fases, reforçando outra forma de se relacionarem com os grupos, assumindo, acima de tudo, o papel de facilitadores do processo, em vez do tradicional papel de implementadores de soluções. Promove e reforça, igualmente, as competências dos residentes, enquanto destinatários finais, a quem é chamada a responsabilidade de desenho, implementação e avaliação de todo o processo.

É uma metodologia em ruptura com a abordagem tradicional, em que os técnicos “tudo sabem” e os beneficiários são receptores de respostas concebidas e implementadas por técnicos.

Trata-se de uma abordagem centrada na promoção do *empowerment* que pretende aumentar a capacidade de escolha dos socialmente excluídos e a sua acção na determinação do rumo a dar às suas vidas.

Esta metodologia implica mudanças sociais fundamentais:

- > na forma de ver as pessoas mais vulneráveis deixando de as perceber como um problema para passar a vê-las como parceiros essenciais na redução da pobreza;
- > na relação dos mais vulneráveis com os sistemas formais, possibilitando-lhes a participação nas decisões que afectam as suas vidas;
- > nas instituições formais e informais de forma a estarem mais atentas às necessidades e realidades das pessoas mais vulneráveis.¹

1.3. Objectivos

A metodologia PIC pretende criar condições para a participação e é, em si própria, uma ferramenta de promoção do *empowerment*, individual e comunitário.

Dadas as suas características, tem como potenciais resultados não só o surgimento de novas soluções que respondam a necessidades e aspirações de grupos de residentes, mas também o devolver o protagonismo aos beneficiários, dando voz às suas ideias, incluindo o sentido da participação e do colectivo, dando condições para que sejam os “actores principais” em todas as fases do processo.

O manual PIC tem por objectivo fornecer pistas para uma intervenção mais estruturada, no apoio a essas iniciativas comunitárias, fornecendo sugestões de metodologias, partilhando lições aprendidas (sucessos e fracassos) e pistas para o futuro.

¹ In «Voices of the Poor» (2000-2001), é frequentemente referido que as pessoas pobres desejam instituições que as ouçam e as tratem com respeito e dignidade, mesmo quando essas instituições não resolvem os seus problemas.

1.4. Públicos-alvo

Este manual destina-se a técnicos de desenvolvimento local de organizações públicas e privadas, que se deparam com comunidades pouco crentes nas suas próprias capacidades e com fraca iniciativa, e que pretendam apoiar iniciativas de grupos informais de residentes, organizações de base local e/ou de organizações locais de outra natureza, públicas ou privadas, desde que assegurada a participação de residentes.

Os PIC procuram criar condições para que sejam os destinatários finais a definir e implementar soluções para problemas identificados por eles.

1.5. Estrutura e suportes

O produto encontra-se estruturado em três grandes blocos:

1. Uma primeira parte que enquadra o produto clarificando os conceitos-chave que nortearam o seu desenvolvimento. Aqui, de forma resumida, apresentam-se alguns conceitos teóricos e um breve historial da metodologia.
2. Uma parte relativa ao processo, onde são descritas detalhadamente todas as etapas que o facilitador pode seguir para condução de um processo desta natureza e onde se fazem sugestões relativamente ao papel do facilitador, atendendo a alguns princípios considerados basilares para o sucesso da intervenção. Para melhor ilustrar as várias etapas, recorre-se a exemplos concretos de PICs desenvolvidos no âmbito do K'CIDADE ao longo do texto. São igualmente referenciados destacáveis que são parte integrante deste manual e que pretendem ser instrumentos de apoio à condução de um processo desta natureza.
3. Uma última secção que resume algumas reflexões e aprendizagens que resultaram desta experiência que permitem ao potencial utilizador deste manual antecipar dificuldades e considerar a possibilidade de diferentes abordagens. Algumas pistas e ideias de mudança são igualmente incorporadas.

1.6. Apropriação e exploração

O manual é um instrumento de trabalho. Neste sentido, deve ser utilizado como tal, em função das necessidades específicas dos seus utilizadores. Por outro lado, não exige uma leitura e apropriação sistemáticas de todas as propostas apresentadas. Propõe-se, mesmo, que o utilizador aceda ao manual de forma livre, de acordo com as suas prioridades e necessidades. Uma verdadeira apropriação das práticas propostas exige adequações aos contextos específicos, pelo que a proposta metodológica apresentada exige uma auto-reflexão sobre as próprias práticas.

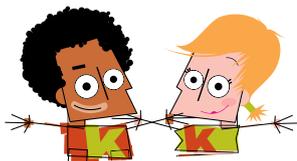
O utilizador deste manual encontrará, ao longo do texto, um conjunto de “navegadores” que visam ajudar na exploração do seu conteúdo.



Para saber mais

Para saber mais

Remetem o utilizador para a consulta de outras fontes de informação, tais como livros, *sites*, entre outros.



Partilhando

Partilhando

Remetem o utilizador para exemplos concretos que visam ilustrar a implementação das metodologias e instrumentos propostos.



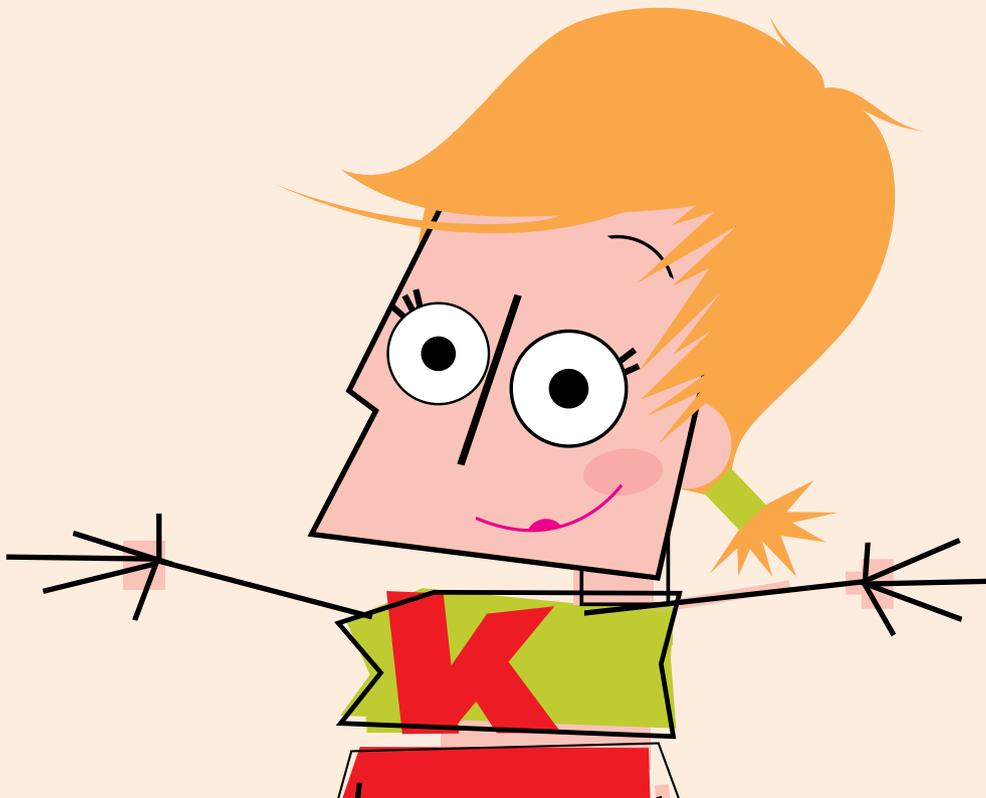
Instrumentos de apoio

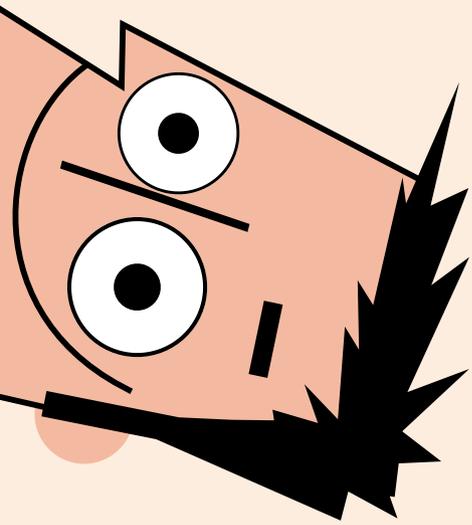
Instrumentos de apoio

Remetem o utilizador para a consulta de instrumentos de apoio, tais como destacáveis, anexos, glosário e separatas.

2

ENQUADRAMENTO





2.1. Apresentação da metodologia PIC

Esta metodologia tem por objectivo melhorar a qualidade de vida das comunidades locais através da capacitação de grupos na gestão de projectos (planeamento, implementação e avaliação).

Os PIC materializam ideias e iniciativas de grupos ou organizações das comunidades resultantes da identificação de interesses e/ou necessidades comuns.

Aos grupos é oferecida a possibilidade de desenvolverem um projecto que permita melhorar a qualidade de vida da comunidade onde se inserem, respeitando as responsabilidades e contributos de cada um dos intervenientes e de acordo com alguns princípios orientadores dos quais se destaca o *empowerment*.

Estes projectos passam pelas seguintes fases:

1. mobilizar a comunidade;
2. conduzir um diagnóstico exploratório;
3. constituir o grupo;
4. aprofundar o diagnóstico;
5. desenhar e planear;
6. mobilizar recursos;
7. aprovar e implementar;
8. avaliar;
9. disseminar.

Apesar de existirem fases definidas para levar a cabo um PIC, a passagem temporal entre etapas, dependerá do próprio grupo e da fase de maturação em que se encontra. É sempre um processo colaborativo entre técnicos e residentes.

As metodologias associadas, de facilitação e mobilização, serão sempre escolhidas em função das características dos grupos com que se trabalha.

De que se trata?

Para que serve?

Fases do PIC

O carácter destes projectos pode ser mais pontual (como efeito demonstrativo e de aprendizagem colectiva) ou de longo prazo, ou seja, que constituam iniciativas de resposta a necessidades sociais e que poderão ter graus de complexidade diferentes, consoante a natureza dessas iniciativas.

2.2. Contexto da metodologia

Como surgiu?

Esta metodologia nasceu no âmbito da Parceria de Desenvolvimento do K'CIDADE, mas encontrou a sua inspiração na experiência de cerca de 20 anos da Fundação Aga Khan, em outros contextos, nomeadamente no âmbito dos Programas de Desenvolvimento Rural em vários países da África Oriental e Ásia Central.

Muitas agências de desenvolvimento têm defendido o princípio da participação. No entanto, quando analisado em pormenor, torna-se claro que tais afirmações podem ser superficiais não reflectindo a realidade. De facto, muitas vezes não são as populações que identificam as suas necessidades mais urgentes nem são envolvidas no planeamento dos projectos. Muito frequentemente, as agências financiadoras fazem dos líderes da comunidade, interlocutores privilegiados mas, infelizmente, os benefícios para os mais vulneráveis são poucos.

O PIC em contextos urbanos

Em contextos urbanos, existe um fraco sentido de comunidade embora subsistam problemas que são comuns a vários residentes. Em bairros sociais com situações de realojamento recente, as redes de solidariedade existentes foram quebradas e, frequentemente, existe desconhecimento e desconfiança face aos novos vizinhos. Muitas vezes, permanecem relações comunitárias dos bairros de origem, que subsistem à mudança de habitação e são catalisadores de processos de mobilização comunitária.

A importância da mobilização

Esta realidade, implica um enorme esforço na mobilização comunitária, numa primeira fase partindo de um problema e/ou interesse comum e, numa fase posterior, desenvolvendo/ fortalecendo organizações representativas da comunidade, em toda a sua diversidade.

No contexto português, onde predomina uma fraca cultura de participação, e com uma intervenção social marcada por uma mentalidade de “prestação de serviços”, a Parceria de Desenvolvimento do K’CIDADE chamou a si o desafio de utilizar metodologias e abordagens que favoreçam a participação, a organização e o *empowerment* das populações residentes nos territórios de intervenção, contrariando, a lógica corrente da intervenção social em Portugal.

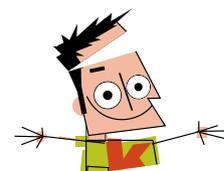
A metodologia PIC propõe-se ser uma metodologia com efeito demonstrativo, de uma forma alternativa de promover desenvolvimento e de trabalhar com populações em risco social, colocando-as no centro como protagonistas de processos de mudança.

Adjacente ao desenvolvimento e implementação desta metodologia, a equipa do K’CIDADE realizou um grande investimento no conhecimento e compreensão das comunidades, identificou necessidades, fomentou a discussão participada desse diagnóstico, posicionou-se e fomentou uma imagem positiva, de confiança e proximidade, junto de grupos da população e organizações (de base local e outras).

Outras organizações ao nível nacional internacional têm vindo a desenvolver e a implementar metodologias assentes nos mesmos princípios e percursos das quais destacamos, a título de exemplo:

- > A organização não governamental Forward Scotland (www.forward-scotland.org.uk), em parceria com diversas entidades, desenvolveu um portal/centro de recursos de apoio a grupos que queiram conceber e implementar projectos de apoio à melhoria da qualidade de vida das comunidades onde se inserem (<http://www.communitywebnet.org.uk>);
- > A Danida (agência de desenvolvimento da Dinamarca), em parceria com a UN-Habitat, apoiaram o Programa de Gestão da Comunidade, que deu origem ao portal mantido pelo especialista Phil Bartle, com recursos de apoio para o trabalho comunitário: <http://www.scn.org/cmp/modules/tm-stor.htm>;
- > A Associação in Loco que, no âmbito de diferentes projectos, tem vindo a desenvolver estratégias e metodologias de suporte à dinâmica de mobilização de pessoas e entidades para a intervenção social solidária: www.in-loco.pt.

O efeito demonstrativo



Para saber mais

**Elementos chave
na promoção do
*empowerment***

2.3. O *empowerment* na metodologia PIC

Existem diversos exemplos, ao nível nacional e internacional, de processos de *empowerment*. Segundo Narayan (2001) os esforços de sucesso da promoção do *empowerment*, em diferentes contextos, partilham quatro elementos (que estão inter-relacionados e actuam em sinergia):

- a. o acesso à informação;
- b. a participação;
- c. a Responsabilidade Social e;
- d. a capacidade de organização local.

**Acesso à
informação**

a. Acesso à Informação: Fluxos de informação dos governos para os cidadãos e dos cidadãos para os governos são fundamentais para uma cidadania activa e uma governação atenta e socialmente responsável (*accountable*). Cidadãos informados estão melhor preparados para tirar partido das oportunidades, para aceder aos serviços, exercer os seus direitos e manter os actores estatais, ou não estatais, socialmente responsáveis.

Participação

b. Participação: As pessoas são tratadas como co-produtoras, com autoridade e controlo sobre as decisões e recursos que afectam as suas vidas. A participação é fundamental para o estabelecimento de prioridades construídas sobre conhecimentos e prioridades locais, para assegurar que a gestão de recursos públicos limitados conduza a um compromisso de mudança. Para garantir uma participação informada, é normalmente necessário a mudança de regras e processos que permitam criar espaços para as pessoas debaterem assuntos, participarem no estabelecimento de prioridades locais e nacionais e acederem a serviços básicos e financeiros.

Um breve olhar sobre a participação

A participação é uma parte essencial do discurso comunitário e político que tem sido enfatizado e reclamado, mas pouco praticado na realidade.

A participação é um processo mediante o qual os interessados influenciam e controlam conjuntamente iniciativas de desenvolvimento e as decisões e os recursos que os afectam (Banco Mundial, 2001). Não é um processo uniforme e abrange uma sequência de abordagens que vão desde a divulgação e consulta de informação (dos governos para os cidadãos e dos cidadãos para os governos), à colaboração (controlo conjunto do processo decisório), à coordenação (de poderes e de recursos), e à delegação de poderes (transferência do controlo do processo decisório e dos recursos a todos os interessados).

Quando os profissionais abordam o tema da participação, fazem-no frequentemente em relação a um projecto ou actividade concreta, que lhes parece interessante, útil ou necessário, no qual querem *interessar a comunidade*, tornando-a parte “activa” na sua realização. Isto é o mesmo que dizer que na participação comunitária estamos, no fundo, a reclamar um *extra ou plus* de participação para além da que já realizam através dos canais instituídos.

Em geral, temos que nos perguntar até que ponto o que interessa aos intervenores técnicos interessa à população ou, pelo contrário, se são os técnicos que necessitam que eles participem. Neste caso, podemos afirmar que ambos (técnicos e população) se tornam “vítimas” do mito da participação. Neste sentido, a falta de participação pode significar, não um fracasso ou uma deficiência comunitária, mas simplesmente que o tema ou tarefa é irrelevante ou sem interesse para o grupo. De facto, nem toda a gente quer participar, nem participar em tudo.

Numa sociedade crescentemente organizada e diferenciada do ponto de vista social, com uma tendência para a especialização (e fragmentação) de papéis e funções, há que ter em conta que as exigências da participação militam precisamente contra esta tendência, ao pedir às pessoas que não deleguem responsabilidades ou “partes” da sua identidade social noutros agentes especializados (políticos, técnicos, gestores, entre outros), mas que as assumam e recuperem como parte integrante de si próprios.

O significado e alcance último da participação dependerá da relevância da actividade, ou processo, no sistema social e na vida comunitária.

Para que a participação numa comunidade, ou contexto social ou organizacional, seja relevante e tenha um impacto real no enriquecimento da vida pessoal e comunitária (para além da satisfação em participar), deve incluir como conteúdos, os processos chave de qualquer sistema social: definição de objectivos e tomada de decisões.

Particularmente, com a conceptualização da participação como um direito fundamental dos cidadãos, questões sobre como criar mecanismos e espaços que permitam o envolvimento dos cidadãos tornaram-se centrais. No centro destas discussões está a necessidade de ir além dos locais e mecanismos tradicionais de participação dos cidadãos, para o desenvolvimento de processos inovadores, que permitam uma participação mais activa e inclusiva (Jones e Gaventa, 2002).

Estes novos espaços e estratégias fornecem um enorme potencial de construção de novas formas de participação dos cidadãos e que se traduz numa mudança da participação de uma abordagem de “quem usa ou escolhe”, para uma em que os cidadãos “fazem e moldam” políticas que afectam as suas vidas (Cornwall e Gaventa, 2001: p.8).

De um modo geral, podemos afirmar que uma concepção funcional da participação, através da qual os beneficiários participam como utentes ou consumidores de serviços públicos pré-determinados, tem uma utilidade limitada. Não só falha em incluir as populações em aspectos mais alargados do processo político, como ignora as suas contribuições para a auto-provisão, fora dos espaços formais públicos. De igual forma, falha em reconhecer e compreender o potencial de um envolvimento mais activo dos cidadãos em fazer e intervir na política social e de criar oportunidades para um aumento da responsabilização/eficácia dos serviços.

A simples abertura de oportunidades para participar não possibilita a que todos os membros da comunidade realmente o façam, apenas porque frequentemente os discursos sócio-culturais reforçam a ideia de que alguns são “mais capazes” de saber e tomar decisões, que outros.

Os espaços de participação são contextos sociais específicos, imbuídos de poder e antecipação, no qual o conhecimento é construído para finalidades particulares. As interacções,

entre participantes e técnicos, podem ser vistas como produtoras de um espaço social particular e são influenciadas pela interpretação local dos 'princípios de participação (por exemplo, a afirmação que "todos os conhecimentos são iguais").

De facto, longe de serem neutros, as atitudes, os comportamentos e as análises dos técnicos de desenvolvimento, moldam os processos e os resultados das tomadas de decisão. Estas análises potenciam a influência dos espaços físicos e sociais, onde ocorre a participação, nos processos e resultados do envolvimento, dos vários actores sociais.

A participação é um processo e uma actividade que, como todas, necessita de aprendizagem e adaptação. Não se pode passar de uma situação passiva e apática a uma participação activa sem percorrer um caminho. Muitas vezes, terá que passar por processos de educação para a cidadania, construção da 'conscientização', formação e sensibilização de serviços locais, construção de parcerias e colaborações, promoção da transparência da gestão dos serviços para os cidadãos, entre outros.

A participação pode ser concebida como uma pirâmide, na qual todos têm, pelo menos, um ponto de entrada potencial. Há que maximizar a participação em cada nível e incentivar que os indivíduos progridam na pirâmide para papéis cada vez mais complexos.

A educação para a cidadania significa, acima de tudo, fortalecer a capacidade e vontade, de questionar e cultivar a consciência de que a realização individual necessita ser combinada com exigências mais alargadas de solidariedade e preocupação com o bem público.

Desenvolver a compreensão da cidadania, através da identificação das experiências e conhecimentos dos cidadãos é uma preocupação central e aponta para a necessidade de metodologias que capacitem as pessoas para expressarem as suas realidades e a propor estratégias de mudança.

c. Responsabilidade Social: Representantes do Estado, empregadores públicos, privados e políticos devem ser chamados às suas responsabilidades, tendo que prestar contas pelas políticas ou acções que afectem o bem-estar dos cidadãos.

Responsabilidade Social

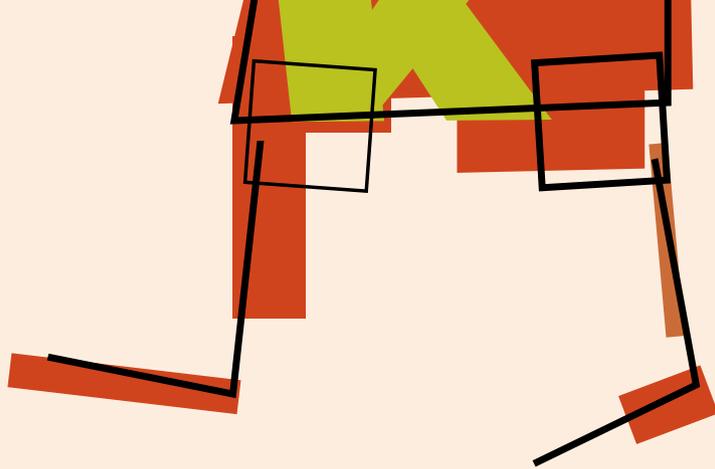
Capacidade de organização local

Os quatro elementos de promoção do *empowerment* no PIC

d. Capacidade de Organização Local: Refere-se à capacidade das pessoas trabalharem em conjunto, de se organizarem e mobilizarem recursos para resolver os problemas de interesse comum. Grupos organizados e comunidades têm mais possibilidade de conseguirem ser ouvidos e ver as suas exigências satisfeitas.

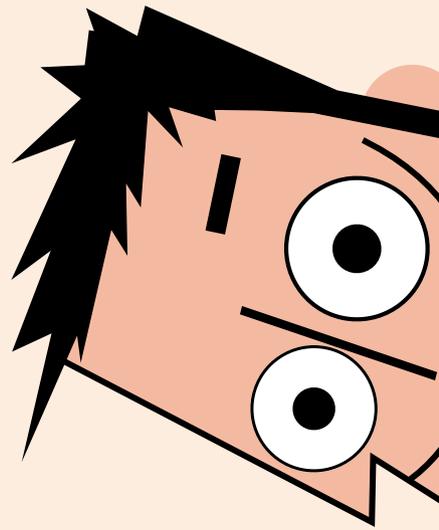
A metodologia PIC procura justamente incrementar a participação e a capacidade de organização local, assim como, promove o acesso à informação e a responsabilidade social de todos os actores uma vez que, em determinadas fases do processo, os grupos são incentivados a chamar à sua responsabilidade as entidades públicas, bem como, a mobilizar recursos junto da comunidade e do sector empresarial.

Assegurar a participação em sociedades com normas implícitas de exclusão ou multiculturais, com histórias de conflito é um processo complexo que requer novas metodologias, mecanismos institucionais, facilitação e experimentação.



3

0 MANUAL PASSO A PASSO



3.1. Pré-condições para a implementação da metodologia noutros contextos

- > Equipa Técnica para apoio a projectos: os agentes de desenvolvimento local responsabilizam-se por conceder a assistência técnica necessária; apoiar a representação dos grupos junto de organizações; disponibilizar espaços e recursos para a preparação do projecto, e ainda apoio financeiro à implementação, depois de esgotadas as fontes de financiamento existentes.

Outro aspecto importante e transversal a todo o processo é a disponibilidade dos técnicos para “estarem ao lado” dos grupos, com base numa forte relação de confiança e desempenhando múltiplas funções: por vezes facilitador de processos e metodologias, dando apoio técnico noutros momentos (trazendo para o grupo conhecimento técnico sobre as mais variadas áreas), servindo de “*coach*”, gestor de conflitos, conseguindo trabalhar no registo formal e informal, entre outros. Ou seja, para o sucesso destes projectos é fundamental a disponibilidade incondicional do técnico para apoiar o grupo em todas as suas vertentes.

- > Transferência de verbas para grupos comunitários: no desenvolvimento destes projectos, podemos lidar com grupos informais (por exemplo um grupo de jovens) ou com organizações constituídas legalmente (por exemplo uma Associação de Moradores) o que traz implicações na transferência de verbas. Se estamos a falar em transferir e fortalecer a capacidade destes grupos para terem o controlo sobre o processo decisório, esta questão é importante em determinada fase do processo.

Quando se trata de organizações formais a entidade financiadora que está a acompanhar um PIC terá que ter salvaguardado a possibilidade de realizar donativos.

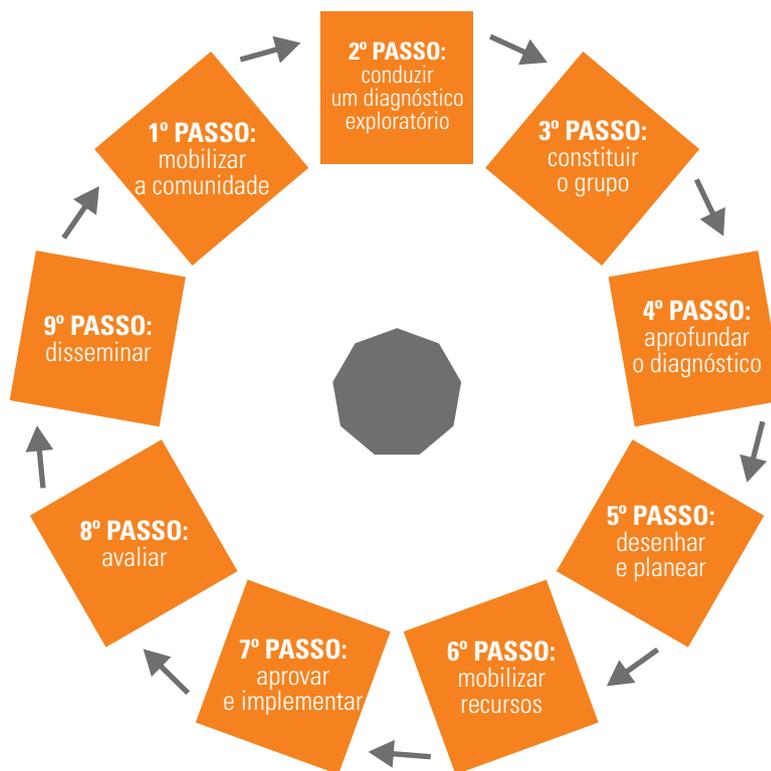
Relativamente a grupos informais, não sendo possível a realização de contratos com valor jurídico, a organização terá que assumir o risco tentando minimizá-lo através da transferência de verbas por tranches, mediante a apresentação de despesas.

Equipa técnica para apoio a projectos

Transferência de verbas para grupos comunitários

Há que ter consciência destes riscos mas, nalguns casos pode ser contraproducente a legalização dos grupos (por exemplo, um grupo de jovens constituir-se, prematuramente como Associação Juvenil) porque muitas vezes estes processos são morosos e desgastantes e poderão levar a que o grupo se desmotive e não se envolva na realização de actividades comunitárias. Muitas vezes, este passo surge por vontade dos grupos numa fase posterior, após terem fortalecido a sua crença nas suas capacidades de serem agentes activos no desenvolvimento de actividades comunitárias.

3.2. O Percurso metodológico do PIC



3.2.1. Primeiro passo: mobilizar a comunidade

“Junte-se à comunidade. Viva com eles. Aprenda com eles. Estime-os. Comece com o que eles sabem. Construa com o que eles têm. Mas com os melhores líderes, quando o trabalho estiver terminado e a tarefa for cumprida, eles dirão: “Fizemos sozinhos!”

Lao Tse

Primeiro Passo



A animação e mobilização comunitária para a participação em projectos colectivos, permite o ensaio de experiências de autonomização progressiva de grupos da população, ou de organizações, que assumem a responsabilidade de desenvolver actividades de cariz comunitário, assumindo a equipa técnica a função de catalisador destes processos. É um processo através do qual as pessoas ultrapassam as suas diferenças, iniciando um diálogo horizontal sobre os assuntos que afectam a sua comunidade.

Estas actividades têm como meta o aumento da participação comunitária e embora numa fase inicial se possa falar em estádios “embrionários” de participação (por exemplo, a participação numa festa comunitária) constituem os “primeiros degraus” que contribuirão para o aumento de confiança para processos de plena participação (de tomada de decisão e implementação de soluções).

Muitas vezes as pessoas convencem-se que o seu contributo não é importante, que a sua voz não é ouvida, ou que as soluções para os seus problemas são dispendiosas, complexas e da responsabilidade exclusiva de outros.

No entanto, quando são criadas as condições necessárias, todas as pessoas reconhecem que há sempre algo que podem fazer para melhorar a qualidade de vida das comunidades onde se inserem.

O primeiro passo para a realização de projectos de inovação comunitária é a consulta à comunidade, procurando identificar aquilo que pode ser feito de forma diferente ou melhorado com a ajuda da comunidade.

As técnicas de mobilização devem tirar partido dos eventos públicos e dos momentos informais de encontro entre os residentes de um determinado território. Podem incluir, a título de exemplo:

- > Conversas informais em locais públicos
- > Participação em eventos comunitários
- > Dinamização de actividades de mobilização comunitária

3.2.1.1. Conversas informais em locais públicos

Procure identificar os locais de maior concentração do público-alvo que pretende envolver. Caso não seja membro da comunidade, dedique tempo a conhecer e ser (re)conhecido pelos moradores, até abordar questões sensíveis sobre a qualidade de vida no território.



Técnicas de Desenvolvimento Comunitário no trabalho de rua. Estabeleça conversas informais em locais públicos

Alguns locais propícios para diálogos na comunidade incluem, entre outros:

- > jardins;
- > parques infantis;

- > cafés;
- > lojas;
- > organizações locais;
- > juntas de freguesia;
- > centros comunitários;
- > pavilhões desportivos;
- > igrejas.

A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > identificar-se e explicar de forma sucinta a sua missão; > aprender a escutar; > respeitar o espaço e as rotinas dos pequenos grupos de interesse; > abordar as pessoas com delicadeza, partindo dos seus interesses; > ser genuíno. 	<ul style="list-style-type: none"> > impor a sua presença; > juízos de valor sobre as atitudes e comportamentos das pessoas; > criticar as condições de vida da comunidade; > fingir um interesse exagerado sobre os tópicos em discussão; > abordar crianças sem o consentimento dos pais/ prestadores de cuidados; > criar expectativas sobrevalorizadas.

3.2.1.2. Participação em eventos comunitários

Por vezes, ocorrem eventos com uma grande afluência de moradores, que constituem excelentes oportunidades para a sensibilização da comunidade.

No caso de eventos festivos, procure os locais e horários adequados para estabelecer diálogos que requerem tempo e alguma privacidade.

Em alternativa, pode optar por envolver os moradores em actividades mais dinâmicas, de carácter lúdico, que os ajudem a reflectir sobre as suas condições de vida, recorrendo a painéis de hierarquização/votação, jogos interactivos, teatro de rua, entre outros.

Alguns eventos comunitários incluem, entre outros:

- > festas;
- > comemorações de datas especiais;
- > torneios desportivos;
- > eventos culturais;
- > semanas temáticas;
- > exposições;
- > apresentações públicas.

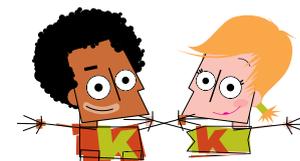


Instrumentos de apoio

Utilize o **Destacável**

1 para exemplos de guiões de teatro de rua adaptados a intervenções comunitárias

A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > identificar de forma clara o <i>stand</i>, mencionando a organização/ parceria que integra; > distribuir <i>flyers</i> simples com uma mensagem apelativa; > actividades possíveis no <i>stand</i>: painéis de hierarquização/votação de problemáticas do bairro; recolha e discussão de sugestões de actividades comunitárias; exposição de fotografias de aspectos a melhorar; exemplos de outros projectos bem sucedidos dentro ou fora do território; animações e entrega de brindes em troca da participação dos moradores; questionários on-line, entre outros. > outras actividades: bancas sobre rodas, homens-cartaz; teatro de rua, apresentações, exposições, gincanas temáticas, murais, mapas gigantes do bairro; entre outros. 	<ul style="list-style-type: none"> > investir todos os seus recursos na programação de eventos e nos <i>stands</i>, descurando a participação da população; > <i>stand</i> muito formal ou demasiado “despido”; > desvalorizar a animação dentro e fora dos <i>stands</i>.



Partilhando

Brochuras de divulgação dos PIC.
Distribua flyers simples com uma mensagem apelativa!



Tenda PIC – percurso de exploração de necessidades, recursos e ideias de Projectos de Inovação Comunitária.
Identifique de forma clara e apelativa o stand!



Questionários on-line.
Recorra às tecnologias de informação e comunicação para envolver os moradores na priorização dos problemas e recursos do bairro!

Teatro de Rua no âmbito de um evento comunitário em Mira Sintra
Promova teatro de rua sobre temas relevantes para o bairro!



Utilização de painéis de votação no âmbito de eventos comunitários na Alta de Lisboa, na Ameixoeira e em Mira Sintra
Recorra a painéis de hierarquização/votação!



3.2.1.3. Dinamização de actividades de mobilização comunitária

Complementarmente, poderão ser organizadas actividades de mobilização comunitária, ainda com um papel bastante activo dos técnicos, com o objectivo de sensibilizar os moradores para a participação em debates e projectos sobre as condições de vida da comunidade. Estas podem integrar outras actividades em curso no território, promovidas por organizações locais.

Nesta fase é muito importante obter o consentimento e o envolvimento das autoridades e das organizações locais, para processos de *empowerment* comunitário. Por vezes, pode ser difícil fazer ver aos eleitos e instituições locais que as abordagens centradas na facilitação podem ser mais vantajosas, do que a mera prestação de serviços ou a assistência que desvaloriza e inibe a manifestação dos recursos que existem, mesmo nas comunidades mais desfavorecidas.

Pode organizar, entre outros:

- > torneios desportivos;
- > visitas a outros projectos;
- > passeios;
- > caminhadas pelo bairro;
- > concertos musicais;
- > exposições;
- > apresentações a grupos de interesse (reuniões de lote, grupos de pais, grupos de jovens, entre outros).

Se possível, mesmo nestes movimentos iniciais, envolva grupos de moradores na dinamização das actividades. A constituição de um grupo com interesses comuns é mais importante para a participação comunitária do que a actividade propriamente dita. Nesta fase, o papel dos técnicos é dotar os grupos de competências básicas de organização, reforçando a auto-confiança e o reconhecimento dos pares.

Nos três territórios de intervenção do K'CIDADE foi desenvolvido um conjunto diversificado de actividades de mobilização comunitária envolvendo cerca de 5.000 residentes entre 2005 e 2007, implicando sempre que possível grupos de residentes no planeamento, execução e avaliação das mesmas:



Concurso de Recolha de Lixo no âmbito do evento "Dia do Vizinho" em Mira Sintra



Ateliers de Culinária e acções de Tecnologias de Informação e Comunicação no Centro de Inovação Comunitária da Alta de Lisboa



Mostra das "K'APACIDADES" organizada por um grupo de residentes no âmbito da Festa Comunitária da Ameixoeira.



Grupo de danças ciganas na Ameixoeira.





Actividade de promoção dos 5 sentidos com crianças na Ameixoeira



Pintura de Murais na Ameixoeira e na Alta de Lisboa



Organização de concertos e torneios de futebol por grupo de residentes da Alta de Lisboa



Exposição das Memórias ComVida no Parque das Conchas – Alta de Lisboa

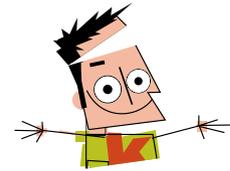
Como exemplo da dinamização de actividades de mobilização comunitária no âmbito do K’CIDADE, o Projecto de Recolha de Memórias, desenvolvido na Alta de Lisboa, tem vindo a envolver organizações (públicas, privadas e da sociedade civil) e moradores (nos blocos PER e nos de venda livre) num processo de recuperação de memórias dos antigos bairros (Musgueira Sul, Musgueira Norte, Cruz Vermelha e Quinta Grande) no sentido da valorização de culturas, partilha de conhecimento entre moradores e procura de um sentido colectivo do que significa morar numa nova realidade que é a Alta de Lisboa. Esta iniciativa poderá, no futuro, dar lugar a outras estratégias, tais como, a Projectos de Inovação Comunitária (está a ser criado um site das Memórias, que será assegurado por moradores dos prédios de venda livre).

A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > identificar áreas de interesse da comunidade; > identificar “quick-wins” - actividades de curta duração e de grande impacto; > envolver activamente as organizações e autoridades locais em todas as fases (abertura e encerramento de eventos; mobilização de recursos para as actividades; definição, implementação e avaliação das actividades; divulgação); > planear as actividades de forma a envolver progressivamente grupos de moradores, dar-lhes protagonismo e gerar recursos (financeiros, físicos) que suscitem novas iniciativas; > publicitar massivamente a iniciativa com metodologias diversificadas (cartazes, anúncios em rádios e jornais locais, folhetos, organizações locais, entre outros). 	<ul style="list-style-type: none"> > agendar eventos em horários inconvenientes para comunidade; > definir projectos em função dos seus interesses e preferências pessoais/ institucionais; > esperar que os grupos/ comunidade sejam suficientemente maduros para iniciar actividades de mobilização; > encarar as autoridades locais, os serviços públicos e as instituições como “inimigos” da comunidade.

Manuais on-line de mobilização comunitária:

<http://www.scdc.org.uk/national-standards-community-engagement/methods/>

http://www.communitiesscotland.gov.uk/stellent/groups/public/documents/webpages/scrcs_006693.hcsp#TopOfPage.



**Para saber
mais**

3.2.2. Segundo passo: conduzir o diagnóstico exploratório

O passo seguinte é a identificação dos problemas/ necessidades sentidos como prioritários pela população e, para as quais, podem surgir indivíduos, grupos ou organizações interessados em desenvolver projectos que melhorem a qualidade de vida dos territórios.

Para isso, a comunidade deverá ser auscultada de forma a criar uma consciência colectiva. Esta consulta deverá:

- > ser conduzida pela comunidade, com o apoio técnico adequado;
- > ser focada em temas específicos identificados pela comunidade;
- > captar as visões de todas as partes interessadas;
- > recorrer a metodologias adaptadas aos grupos-alvo.

A consulta deverá procurar responder às seguintes questões:

- > quem está a fazer o quê na comunidade?
- > qual é a realidade actual?
- > quais as questões que mais preocupam a comunidade?
- > quais os aspectos mais positivos do território?
- > o que é que as pessoas querem mudar?

Existem diversas formas de auscultar a comunidade para a definição de projectos de intervenção local, mas nenhuma é tão rica como as reuniões públicas com a comunidade.

**Segundo
Passo**





Instrumentos de apoio

Utilize o **Destacável 2** para exemplos de histórias e provérbios.

Utilize as **Separata A e B do Kit de Animação e Desenvolvimento Local** para técnicas de visualização e de quebra-gelo.

Utilize os **Destacáveis do Roteiro de acompanhamento e Avaliação de Projectos de Intervenção Comunitária** para conduzir técnicas de diagnóstico e planeamento, como por exemplo o “mapeamento do bairro”.

3.2.2.1. Reuniões públicas com a comunidade

As reuniões públicas com a comunidade são momentos incontornáveis nos processos de diagnóstico participativo que estão na génese do PIC. São particularmente importantes para aferir as motivações, interesses e expectativas dos vários grupos da comunidade sobre os problemas que as afectam no quotidiano.

A forma como são preparadas e conduzidas é determinante no sucesso dos projectos e nos níveis de participação obtidos. Naturalmente, os pontos de partida poderão ser muito diferentes: a comunidade quer ser ajudada e o técnico quer capacitá-la para a auto-ajuda, formando grupos de interesse para a resolução de problemas concretos.

Quando os territórios são marcados pela percepção de insegurança, pelas tensões étnicas e/ou inter-grupais a mobilização de todos os sectores da comunidade para estes eventos poderá ser mais difícil, requerendo uma atenção especial dos técnicos.

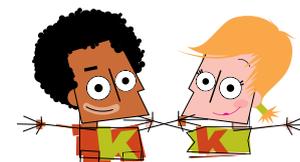
A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > definir claramente o(s) objectivos das reuniões, a duração prevista e os resultados esperados; > assumir uma atitude descontraída, confiante e informada; > questionar os participantes, especialmente os mais silenciosos, sobre os problemas e potencialidades da comunidade; > não receie questionar, de forma construtiva, os problemas e soluções propostos pela comunidade, desafiando a sua fundamentação; 	<ul style="list-style-type: none"> > agendar reuniões horários e locais que inibam a participação de todos os grupos da comunidade; > excluir os mais desfavorecidos: as mulheres, jovens, deficientes, minorias étnicas, analfabetos, os mais pobres e os iletrados. Assegure-se que todos estão presentes; > discursos, sermões e lições. Facilite, guie; > permitir que os mais confiantes dominem os outros e controlem a discussão;

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> > assumir uma atitude de “espelho” perante as expectativas irrealista que a comunidade possa demonstrar; > Alguns exercícios: utilize estórias, metáforas e provérbios para ilustrar as suas propostas; faça um mapa do território e convide os moradores a assinalar no mapa os aspectos positivos e negativos do bairro (equipamentos, instituições, espaços públicos, zonas perigosas, entre outros); recorra a técnicas diversificadas de facilitação, diagnóstico e planeamento. | <ul style="list-style-type: none"> > entrar em confronto com elementos da comunidade; > concentrar as atenções nos aspectos negativos dos bairros: todos eles têm recursos e forças importantes!; > criar expectativas de que o facilitador/instituição promotora do evento resolverá os problemas discutidos ou mobilizará os recursos necessários. Devolva sistematicamente, clarificando o seu papel de facilitador, orientador, mas que essas responsabilidades cabem ao grupo. |
|--|---|

Sessões de Diagnóstico participado com a população da Ameixoeira



Com o objectivo de partilhar e actualizar o diagnóstico de *baseline* realizado em 2004, envolver os moradores na busca de soluções para as suas problemáticas e identificar grupos de interesse específicos e prioridades de intervenção, foram realizadas nove sessões de



Partilhando

Técnico de Desenvolvimento Comunitário recorre à técnica “Mapeamento do Bairro” para apoiar os grupos de residentes na identificação dos problemas e recursos do território.

partilha de diagnóstico com a população, pensadas enquanto *sessões públicas de diagnóstico participado*.

A falta de uma cultura participativa e a manifesta descrença da população nos processos endógenos de intervenção comunitária levaram o K’CIDADE a ensaiar o envolvimento de indivíduos e grupos locais de interlocutores na preparação das sessões, nomeadamente na escolha do dia, local e hora do evento, formato da sessão e mobilização da comunidade local.

Observadores representantes de organizações de base local foram convidados a assistir às sessões, de modo a promover as metodologias e formas públicas de participação e diagnóstico, e facilitar a organização do debate noutros bairros da Ameixoeira e no seio das suas organizações.

Após 4 sessões, registaram-se elevados níveis de interesse mas uma participação inferior à esperada (39 moradores envolvidos na preparação e 46 presenças – cerca de 12 pessoas por noite). Uma vez questionada a adequação do modelo à realidade, as sessões seguintes foram adiadas para reformulação da estratégia de abordagem.

A actualização do diagnóstico segundo as contribuições dos presentes foi bem sucedida, tendo surgido nas sessões 9 propostas concretas de intervenção comunitária a partir dos interesses da população das quais destacamos a proposta de criação de um Táxi Social, a oferta de tempo para actividade comunitária ou a proposta para formação de uma Comissão de Bairro.

A avaliação das sessões permitiu identificar forças e fraquezas na estratégia: confirmação da ausência de uma cultura participativa, do descrédito na mudança fruto do envolvimento pessoal na resolução de problemas e da fractura social como barreira à participação, a par da confirmação de práticas bem sucedidas na metodologia de abordagem (preparação participada, sessões em regime de *porta-aberta*, diagnóstico em grupo, identificação de interesses e de linhas de acção de projecto com moradores).

Em consequência, as próximas sessões seguirão os resultados do envolvimento de moradores em processos e grupos de trabalho, moradores que serão chamados a desenvolver estratégias de mobilização de vizinhos melhor sucedidas que as anteriores. As sessões foram também redimensionadas e flexibilizadas de modo a contemplar a escala de abordagem ao nível dos grupos identificados: étnico, de vizinhança, etário e outros, e ultrapassar os constrangimentos referidos.

O lento trabalho de aproximação a uma comunidade complexa e com graves fracturas sociais, a par dos frutos do envolvimento de moradores em grupos de trabalho e em acções

vão permitindo atingir objectivos de mobilização, participação e capacitação. Mesmo com uma participação abaixo da esperada, as sessões permitiram reunir um conjunto de propostas e ideias, construir grupos de trabalho e iniciar Projectos de Inovação Comunitária, lançando o desafio do *follow-up*.

No final destas assembleias é desejável que a comunidade tenha definido, de forma participada, um Plano de Acção do PIC que inclua:

- > os problemas prioritários a que pretende responder;
- > as respostas para esses problemas;
- > os objectivos da sua intervenção;
- > os resultados a alcançar;
- > os indicadores de avaliação do Plano;
- > os responsáveis pela sua implementação.

Caso não seja possível, poderão ser constituídos sub-grupos de interesse que procurarão responder às mesmas questões e, posteriormente, partilham com o grande grupo. Existem várias técnicas para identificação, constituição e dinamização de grupos.

SCHIEFER, Ulrich, TEIXEIRA, Paulo, MONTEIRO, Susana (2006), MAPA - Manual de Facilitação para a Gestão de Eventos e Processos Participativos, Principia - Publicações Universitárias e Científicas, Lda, Cascais.



**Para saber
mais**

Terceiro Passo

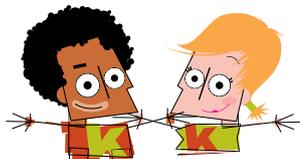


3.2.3. Terceiro Passo: constituir o grupo

“Sobre a constituição inicial tive a sensação que seria um grupo com altos e baixos, que não seria muito unido e que iria existir muita ‘picardia’ face às personalidades das pessoas envolvidas. Actualmente o grupo é diferente, houve uma enorme evolução. O grupo não desiste, é um grupo com ideias novas, um grupo para trabalhar e organizar coisas. O início foi um pouco atribulado e só mais tarde estabilizou.”

Georgina Santos
membro do grupo promotor do PIC da Ludoteca

No final desta fase, é esperado que os membros do grupo PIC formalizem o seu compromisso, clarificando a missão do grupo, os papéis de cada elemento, as rotinas de encontros e as expectativas face aos técnicos da instituição de suporte.



Partilhando

Grupo promotor
do PIC da Ludoteca



O Projecto da Ludoteca do Casal da Vista Alegre, surge a partir da identificação de uma necessidade por parte da Associação de Moradores do Casal Vista Alegre (AMCVA) e de um desafio lançado em Março de 2005, pelo K’CIDADE para que se constituísse um grupo de trabalho composto por pais, no sentido de organizarem, desenvolverem e gerirem, um espaço de dinamização de tempos livres para as crianças que sem respostas educativas informais no bairro

Esta necessidade levou à realização de sessões de trabalho envolvendo pais e crianças para aprofundar a ideia e a sua relevância para o bairro, de onde sobressairam preocupações face ao insucesso e abandono escolar e o reconhecimento das dificuldades dos pais em acompanharem/apoiarem os percursos educativos dos filhos.

Estavam assim lançadas as bases para a realização de um PIC - a criação de uma Ludoteca - que, simultaneamente, incorporasse os objectivos de:

- > criar um espaço de dinamização de tempos livres seguro retirando as crianças da rua;
- > facilitar aprendizagens de forma criativa, promovendo experiências que contribuam para o crescimento pessoal, desenvolvimento afectivo e intelectual das crianças;
- > fomentar oportunidades para o sucesso educativo;
- > incentivar a participação dos pais no acompanhamento dos percursos educativos dos filhos;
- > credibilizar a Associação de Moradores junto dos seus Associados.

Constituiu-se um grupo de trabalho - a Comissão de Pais (CP) - composta por 6 moradores com motivação para fazerem algo positivo pelas crianças do bairro. Foi assinado um Acordo de Grupo reconhecendo o compromisso e empenho de todos neste projecto e identificadas tarefas e responsabilidades dos membros. O K'CIDADE procurou dar apoio técnico nas várias fases, acompanhar e apoiar a representação da CP junto de instituições públicas e privadas, bem como, proporcionar momentos de formação interna: “trata-se de uma ajuda que se dá com actos, que está presente e que motiva”., nas palavras da Comissão.

Ao longo dos últimos dois anos, foram realizadas reuniões quinzenais de reflexão e planeamento e desenvolvidas várias actividades, nomeadamente:

- > acções de formação em áreas consideradas essenciais,
- > visitas a espaços similares;
- > elaboração do projecto (PIC) e respectivo orçamento;
- > apoio na elaboração de cartas para empresas e instituições para mobilização de recursos e respectivo *follow-up*;

- > selecção e aquisição de materiais e equipamentos adequados;
- > elaboração de comunicados informativos à comunidade sobre a evolução do projecto;
- > realização de workshops com as crianças;
- > sessões de avaliação/balanço sobre progressão do projecto e coesão de Grupo;
- > selecção e recrutamento do Coordenador e Monitor;
- > realização de obras de adaptação do espaço da AMCVA e ainda a sua
- > montagem e organização do espaço

Grupos promotores do PIC INGLÊS (Ideia, Necessidade, Grupo, Luta, Ensino, Sucesso), do PIC do Voluntariado e do PIC do Grupo de Jovens assinam Carta de Compromisso do Grupo





Exemplo de Carta de Compromisso

No entanto, há que ter em conta que a formalização precoce de um grupo pode desmotivar os seus membros, menos habituados a formalismos. Cabe ao técnico de desenvolvimento comunitário avaliar em cada momento, as vantagens e desvantagens desta formalização.

O papel do técnico é apoiar os elementos da comunidade que manifestaram interesse em desenvolver projectos, ajudando-os a clarificar alguns aspectos importantes:



Instrumentos de apoio

Utilize o Destacável 3 para a Carta de Compromisso do Grupo

3.2.3.1. Definição das responsabilidades

A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > ajudar o grupo a definir os papéis de cada membro, de uma forma rápida e democrática (por nomeação directa, eleição, consenso, entre outros); > separar (quando possível) a função de gestão da função de coordenação das actividades no terreno. A primeira deve ser desempenhada por uma pessoa metódica, que assegura que todos têm oportunidade de falar nas reuniões e mantém o grupo informado, etc. A segunda assegura o desenvolvimento do grupo e a implementação das actividades no terreno. Habitualmente desempenhada por pessoas entusiastas, com um grande sentido de urgência da acção. 	<ul style="list-style-type: none"> > permitir que alguns membros do grupo se imponham e extravasem o seu papel; > impor papéis logo no início dos grupos, com base em expectativas e representações sociais. Conceda aos membros do grupo tempo e oportunidade para compreender e escolher os seus papéis.

Outras funções no seio de um grupo:

O secretário

- > assegura a organização do grupo, a planificação e gestão das reuniões, as agendas, a realização de actas;
- > é responsável pela correspondência e toda a comunicação dentro do grupo.

O tesoureiro

- > garante que o dinheiro do grupo é gasto correctamente, respondendo às obrigações financeiras de forma a não criar problemas ao grupo;
- > é responsável pela elaboração de orçamentos, pela gestão de tesouraria, obtenção de comprovativos legais, emissão de recibos, realização de contratos de financiamento, abertura e gestão de contas bancárias, entre outros.

O mobilizador de recursos

- > é diferente do tesoureiro embora ambos lidem com dinheiro. Enquanto o primeiro trabalha essencialmente “nos bastidores”, o mobilizador de recursos deve sentir-se confortável em aparecer perante o público e pedir dinheiro. A existência de pessoas com este perfil no seio do grupo pode fazer toda a diferença.

O responsável pela publicidade

- > trabalha junto do responsável pelo grupo e tem como tarefa manter a comunidade (pessoas e organizações públicas e privadas) informada sobre as actividades do grupo.

3.2.3.2. Estabelecimento dos objectivos do grupo

A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > ajudar o grupo a estabelecer um plano de trabalho a curto prazo com as tarefas, responsabilidades e prazos claramente definidos; > definir os valores do grupo e as regras de funcionamento de uma forma positiva (ex: é permitido...). 	<ul style="list-style-type: none"> > planos de trabalho maçadores, demasiado detalhados que inibam a iniciativa dos membros do grupo; > regras impossíveis de cumprir; > impor regras que não sejam consensuais.

3.2.3.3. Condução de reuniões eficazes

A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > PLANEAR: encorajar o líder do grupo a antecipar as reuniões, elencando os assuntos a discutir e as decisões a tomar; > AGENDAR: distribuir antecipadamente agendas claras e realistas, com hora de início e de término definida; > incluir na agenda um ponto sobre “outros assuntos” e encorajar os membros a contribuir livremente; > INFORMAR: distribuir os materiais/ informações necessárias com antecedência para que a reunião possa ser mais produtiva; > GERIR: reservar o tempo necessário para cada um dos assuntos; > assegurar que todos têm oportunidade de falar nos vários pontos da agenda. Leva tempo mas tem efeitos duradouros no grupo; > REGISTAR: actas simples com as decisões tomadas pelo grupo para consulta posterior; > PARTICIPAR: encorajar a rotação dos papéis dos participantes nas reuniões (quem conduz a reunião, quem anota as decisões, quem faz de “relógio”, entre outros). 	<ul style="list-style-type: none"> > reunir em locais muito barulhentos ou onde os elementos não se sintam à vontade (cafés, eventos desportivos, casas particulares, igrejas, entre outros); > começar reuniões sem que seja claro para todos quais os assuntos a discutir, as decisões a tomar; > tentar escrever tudo o que foi dito na reunião numa acta; > permitir comportamentos hostis no seio do grupo; > deixar que o líder do grupo imponha as suas opiniões; > terminar um assunto sem que seja clara a decisão tomada e anotada na acta.

3.2.3.4. Gestão de conflitos

A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > encorajar o grupo a valorizar as ideias, opiniões e contributos de todos; > nas situações de conflito garantir que todos os membros do grupo estão disponíveis para: encontrar uma solução; falar racionalmente; ouvir o outro; explorar um conjunto de soluções para além da sua; aceitar uma solução mesmo que não responda a todos os seus interesses; > definir um tempo e local calmo apropriados para a discussão; > identificar um facilitador (dentro ou fora do grupo) para a busca de compromissos, consensos de forma imparcial, paciente e criativa. 	<ul style="list-style-type: none"> > confundir diferenças com conflitos. Na realidade são oportunidades para o crescimento do grupo, para a mudança. > negar a existência ou reprimir as tensões e conflitos no seio do grupo; > impor soluções “de fora” para a solução de conflitos. Mesmo que sejam legítimas, são pouco eficazes porque não resultam da vontade das pessoas; > associar conflitos a personalidades. Devem estar associados à busca de soluções.

3.2.4. Quarto passo: aprofundar o diagnóstico

“O projecto possibilitou ir ver coisas que nunca tinha visto e ouvir coisas que nunca tinha ouvido. Possibilitou ir visitar outros espaços e até aprender o que era uma ludoteca. Possibilitou “conhecer pessoas e conviver com pessoas que nunca imaginei”

Conceição Maia
(membro do grupo promotor do PIC da Ludoteca)

**Quarto
Passo**



Uma vez formado o grupo, em torno de uma ideia comum, é importante que este procure auscultar os segmentos mais representativos da comunidade, procurando mobilizar as atenções e os contributos de todos os actores locais para aumentar o grau de aceitação das acções a desenvolver.

Um processo adequado de consulta à comunidade e agente locais poderá trazer muitos benefícios, estimulando a criatividade e entusiasmo de residentes, voluntários e organizações locais.

Para isso poderá recorrer a estratégias de mobilização comunitária e de diagnóstico participativo como as reuniões públicas, inquéritos; entrevistas com actores-chave; reuniões com grupos locais; *workshops* e visitas de estudo.



COMUNICADO AOS MORADORES

Ponto-Situação do projecto para criação de um
Espaço de Ocupação de Tempos Livres
nas instalações da Associação de Moradores do Casal da Vista Alegre.

Um grupo de pais e mães do bairro, com a participação do Programa K'CIDADE da Fundação Aga Khan e da Associação de Moradores, estão envolvidos na criação de um espaço para ocupar os tempos livres das crianças.

Realizaram-se várias reuniões e duas sessões de trabalho com os pais e as crianças.

Nestas reuniões, os grupos de pais e crianças debateram:

- IMPORTÂNCIA DA CRIAÇÃO DE UM ESPAÇO DE TEMPO LIVRE;
- AS NECESSIDADES DAS CRIANÇAS;
- MODOS DE FUNCIONAMENTO;
- TIPO DE ACTIVIDADES;
- PARTICIPAÇÃO DOS PAIS.

Foi criado um grupo de trabalho de pais e mães para meeting o espaço de ocupação de tempos livres.

Bemvinda vobiscas a dar o vosso contributo para a realização deste projecto.

O Grupo de Trabalho



COMUNICADO

Ponto de situação do projecto para a criação de um
espaço de dinamização de tempos livres

Ao longo dos últimos meses a Comissão de Pais, em colaboração com o Programa K'CIDADE tem concentrado os seus esforços na construção de um projecto sólido, de qualidade de forma a tornar realidade a criação de uma Ludoteca nas instalações da Associação de moradores. Nos últimos tempos dedicamo-nos à:

- Conclusão do projecto para a criação da Ludoteca e finalização do orçamento (montagem e custos anuais de funcionamento);
- Elaboração e envio de uma proposta para efeitos de candidatura a linhas de financiamento de instituições públicas e privadas;
- Redacção e envio de cartas e resumo do projecto para empresas seleccionadas com vista à obtenção de apoios financeiros e materiais;
- Continuação das sessões de trabalho com técnica especializada na área de educação e na organização/montagem de Ludotecas;
- Continuação de visitas a espaços para a dinamização de tempos livres;
- Deslocações a espaços comerciais diversos com vista à selecção de mobiliário, equipamentos e materiais diversos adequados ao espaço a criar;

Pretendemos ainda proximamente realizar nova reunião com os moradores para fazer um ponto de situação, apresentar o projecto e o processo para a sua construção, mas sobretudo para recolher as opiniões e sugestões da comunidade, bem como possíveis formas de colaboração neste projecto.

Continuamos empenhados em realizar este projecto.



Desenho realizado por uma menina de 8 anos, residente na rua Távora de Moraes



No âmbito do PIC da Ludoteca, o grupo promotor preparou comunicados públicos à população (crianças, encarregados de educação, entre outros) e reuniões com diversos grupos da comunidade e com instituições locais.

Foram, igualmente, conduzidas visitas de estudo a ateliers de dinamização de tempos livres e reuniões com técnicos especializados.

3.2.4.1. Realização de inquéritos

Trata-se de uma técnica mais tradicional, mais lenta e dispendiosa, mas particularmente importante em territórios de realojamento recente, onde a informação disponível pode ser parcelar e desactualizada. Deve ser complementada com metodologias mais participativas, como as reuniões públicas, as conversas informais, entre outras.

3.2.4.2. Entrevistas com organizações-chave

Poderá ser interessante discutir as ideias do PIC com os representantes de serviços públicos em áreas-chave (saúde, educação, segurança, entre outros), as igrejas, empresas, en-



Instrumentos de apoio

Para a condução de entrevistas e inquéritos, utilize os **Destacáveis do Roteiro de Acompanhamento e Avaliação de Projectos de Intervenção Comunitária.**

tre outros. De entre as organizações-chave, as autarquias (juntas de freguesia e Câmaras Municipais) assumem um papel especial uma vez que têm grandes responsabilidades na qualidade de vida das comunidades.

A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > pedir a opinião de potenciais parceiros de quem o grupo possa vir a precisar (pelo menos não os terá contra si); > garantir que o projecto se enquadra nas prioridades definidas localmente; > realçar como o projecto poderá beneficiar toda a comunidade; > medir as dinâmicas sociais que o projecto pode estimular (positivas e negativas); > procurar resultados de projectos similares noutros contextos (resultou?) > identificar problemas reais, definindo o que pode e não pode ser resolvido pelos técnicos das organizações-chave envolvidos; > assegurar que os membros do grupo conhecem os momentos e as formas adequadas para colaborar com o poder público, colocando questões ou apresentando sugestões e propostas de acção. 	<ul style="list-style-type: none"> > começar um projecto contra membros e organizações influentes da comunidade (pode ser inviabilizado); > pensar que se sabe tudo; > prender-se com fatalismos e pessimismos; > alimentar a desconfiança face aos organismos do Estado e a percepção de que estes não cumprem as suas promessas e prestam serviços de má qualidade aos cidadãos; > despejar sobre os representantes de organismos públicos (autarquias, por exemplo) que participam em reuniões com o grupo, e que habitualmente não têm grandes poderes, todos os problemas imediatos, criando fracturas e posições extremadas; > sobrepor as prioridades dos técnicos e das organizações às prioridades da população.

Nesta fase preparatória o grupo deverá procurar outras actividades em curso no seu território que possam afectar as suas propostas. Por exemplo, poderão querer responder às seguintes questões:

- > Que mudanças queremos exactamente provocar?
- > O que está o Estado (nomeadamente as autarquias) a fazer sobre este assunto?
- > Quais são os seus planos a longo-prazo para este assunto?
- > Que outras organizações e grupos podem estar interessadas/ envolvidas neste assunto?
- > Onde podemos mobilizar recursos?
- > Quem nos pode ajudar?

3.2.5. Quinto passo: desenhar e planear

Em resultado das fases anteriores, o grupo do PIC estará em condições de sistematizar as informações recolhidas no diagnóstico participativo, desenhando e planeando as várias fases do projecto.

O formulário a utilizar deverá ser simples e conciso, assumindo-se como um instrumento de trabalho e de comunicação com a comunidade.

A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > ajudar o grupo a clarificar os conceitos e preencher o formulário PIC; > recorrer a técnicas de visualização para ajudar o grupo a sistematizar as suas ideias; > encorajar o grupo a definir projectos realistas e ao seu alcance; > capacitar o grupo para mobilizar parcerias e recursos de forma criativa e eficaz; > mobilizar know-how técnico especializado para ajudar o grupo em assuntos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> > preencher o formulário pelo grupo ou elaborar sobre os seus contributos; > impor o formulário a grupos pouco escolarizados (nestes casos, facilite uma discussão em torno dos campos do formulário e resume-os); > desvalorizar a sustentabilidade económica e social dos projectos; > desvalorizar a monitorização e avaliação das actividades e dos resultados.

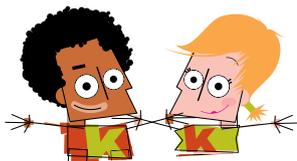
Quinto Passo



Instrumentos de apoio

Utilize os Destacáveis 4, 5 e 6 para a checklist de apoio ao preenchimento, o formulário e orçamento do PIC.

Para a aplicação de técnicas de visualização, utilize a Separata A do Kit de Animação e Desenvolvimento Local.



Partilhando

Grupo do PIC Ludoteca define objectivos e actividades do Projecto



Sexto Passo



Instrumentos de apoio

Utilize o **Destacável 7**
– Mobilizar Voluntários

3.2.6. Sexto passo: mobilizar recursos

Os PIC assentam no pressuposto de que são os próprios grupos que conduzem o processo. Este obedece a alguns critérios, dos quais se destaca o potencial de sustentabilidade do projecto. Nesse sentido e mantendo a coerência com este critério e com a forma como o processo é conduzido, o apoio financeiro ao projecto apenas é disponibilizado, depois de esgotadas todas as fontes de financiamento existentes, quer estas sejam locais ou não.

As fontes de financiamento poderão ser:

- > próprias: o grupo poderá ter um montante disponível para afectar ao projecto ou poderá contribuir com algumas tarefas que, se fossem contratadas externamente, teriam um custo;
- > linhas de financiamento públicas: por vezes, as entidades públicas, como as juntas de freguesia ou as autarquias, podem ter linhas de financiamento disponíveis para apoio a projectos em áreas específicas;
- > empresas privadas: as empresas poderão disponibilizar dinheiro, bens e serviços ou voluntariado;
- > organizações locais: organizações presentes ou com intervenção no território que podem disponibilizar dinheiro, bens e serviços ou voluntariado;
- > comunidade local: os residentes no território, pessoas que sejam solidárias com o grupo ou que venham a beneficiar com o projecto poderão apoiar com dinheiro, com voluntariado ou com bens e serviços.

O objectivo é que o grupo defina um plano de mobilização de recursos que envolva a definição de estratégias para chegar a cada uma das fontes acima enumeradas. Este processo tem como propósito último que o grupo fique dotado de competências que o possibilitem fazê-lo em qualquer momento do seu ciclo de vida e sempre que necessário, contribuindo para a sustentabilidade do projecto. Por outro lado, é sabido que a efectiva participação e envolvimento contribuem para que o grupo valorize os resultados alcançados e fique motivado e capacitado, isto é, com autonomia para dar continuidade ao trabalho ou para desenvolver outros projectos.

Nesse sentido, uma das tarefas do técnico é a de capacitar o grupo para mobilizar recursos de forma criativa. A mobilização de recursos pode incluir:

- > a angariação de donativos em dinheiro, junto de indivíduos da comunidade, empresas ou entidades públicas e privadas;
- > a mobilização de voluntários, que possam dar o seu tempo para realização de tarefas menos técnicas ou disponibilizando as suas competências técnicas;
- > a disponibilização de bens e serviços por parte de empresas, entidades públicas e privadas ou membros da comunidade que podem incluir a oferta de produtos promocionais de empresas como forma de publicidade, cedência de espaços de entidades públicas, a oferta de comidas e refrescos para actividades ou reuniões comunitárias, entre outros.

Algumas das estratégias que podem ser utilizadas são:

- > Gerar recursos próprios;
- > Angariar donativos a indivíduos;
- > Solicitar apoios a organizações da sociedade civil;
- > Solicitar apoios a organizações públicas ou apresentar candidaturas a linhas de financiamento públicas;
- > Mobilizar recursos do sector empresarial.

Para informações mais detalhadas sobre qualquer uma das estratégias apresentadas, poderá consultar o Anexo 4 do Produto “Promover a Mudança – Percursos de Orientação



Instrumentos de apoio

Consulte o **Anexo 4 – Manual de Mobilização de Recursos que integra o Produto Promover a Mudança.**



Instrumentos de apoio

Utilize o **Destacável 8**
– Divulgar o PIC

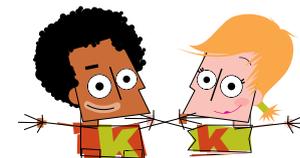
para Organizações da Sociedade Civil” intitulado “Mobilização de Recursos para Organizações da Sociedade Civil”.

Outras estratégias transversais que poderão ser utilizadas pelo grupo para mobilizar recursos são:

- > Fazer uma campanha de divulgação e comunicação do projecto, recorrendo à comunicação social (regional e/ou nacional), à distribuição de panfletos e cartazes pelo bairro e pelas zonas circundantes;
- > Organizar eventos de divulgação, que poderão igualmente ter como objectivo a mobilização de recursos;
- > Desenvolver uma campanha de angariação de voluntários, montando um sistema, simples e organizado, de acolhimento dos mesmos para realização de algumas das tarefas previstas no projecto;
- > Outras formas criativas de chamar a atenção e de sensibilizar a comunidade para o projecto.

O papel do técnico será o de apresentar as diferentes alternativas e de apoiar o grupo no desenvolvimento das estratégias que forem identificadas como as mais relevantes. Neste contexto, o grupo poderá ter de:

- > Elaborar cartas para enviar a empresas;
- > Elaborar um documento de apresentação do projecto, com objectivos claros, resultados que pretende atingir, os meios de que necessita, entre outras informações relevantes;
- > Ir a reuniões com as entidades públicas locais para apresentar o projecto;
- > Preparar um comunicado de imprensa apelativo para enviar à comunicação social;
- > Desenvolver uma candidatura para uma linha de financiamento;
- > Fazer uma apresentação em *powerpoint* do projecto;
- > Organizar um evento na comunidade;
- > Elaborar um folheto;
- > Outras actividades.



Partilhando

Grupo do PIC da Ludoteca prepara e apresenta propostas de mobilização de recursos para o sector privado

Após muito trabalho e esforço do grupo, a abertura da Ludoteca foi assegurada, tendo sido possível mobilizar localmente, em instituições locais e empresas, 40% dos recursos financeiros e materiais para o projecto. Os restantes 60% foram assegurados pelo K'CIDADE.



Exemplo de pedido de mobilização de recursos do PIC da Sala da Matemática

No final deste processo, e esgotados todos os recursos públicos e privados, a organização ou projecto que estiverem a implementar esta metodologia asseguram o financiamento do valor remanescente perfazendo o montante total do orçamento do PIC.

A fazer	A evitar
<ul style="list-style-type: none"> > Diversificar as fontes de financiamento de forma a reduzir os riscos; > Apoiar o grupo a pensar em formas criativas e eficazes para mobilizar recursos, motivando-o; > Apresentar de forma muito clara as regras para o financiamento do projecto; > Estimular o grupo a agradecer formalmente todos os apoios disponibilizados; > Disponibilizar apoio técnico específico, sempre que necessário (criação de um folheto ou de um <i>powerpoint</i>); > Apoiar o grupo a preparar reuniões de apresentação do projecto; > Apoiar o grupo nos contactos com as empresas e com as entidades públicas e privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> > Substituir o grupo na realização das várias tarefas necessárias (por vezes o processo é lento e o técnico pode tender a desenvolver as acções pessoalmente para acelerar o ritmo); > Desvalorizar os recursos endógenos da comunidade; > Falar em nome do grupo nas apresentações – os membros do grupo são os sujeitos do processo e devem assumir esse papel em todos os momentos; > Alimentar o descrédito relativamente às possibilidades de mobilização de recursos.

Sétimo Passo



3.2.7. Sétimo passo: aprovar e implementar

O grupo submete a sua proposta de PIC à Direcção da organização promotora dos projectos (poderá também ser um colectivo de organizações locais ou uma rede de parceiros).

A proposta é avaliada à luz de um conjunto de critérios:

- > Relevância face aos objectivos estratégicos para o território;
- > Ausência/insuficiência de respostas locais;
- > Ausência/insuficiência de recursos locais;
- > Dimensão do grupo face à natureza do PIC;
- > Impacto potencial na comunidade;
- > Inovação;
- > Relação custo-benefício;
- > Gestão participada e envolvimento dos residentes/organizações;
- > Disseminação/replicabilidade;
- > Envolvimento de empresas/responsabilidade social.

Face ao grau de concordância, a proposta é devolvida com propostas de melhoria, ou aprovada e financiada até um tecto de 60% do custo total do PIC.

No caso de aprovação é assinado um contrato, no qual são definidas as responsabilidades, direitos e obrigações de ambas as partes.



Instrumentos de apoio

Utilize o **Destacável 9**

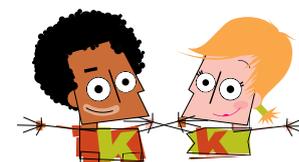
– Grelha de Análise e Validação do PIC.



Instrumentos de apoio

Utilize o **Destacável 10**

– Contrato PIC.



Partilhando

Grupo do PIC da Ludoteca assina Contrato

Exemplo de Contrato



Neste contrato são definidos, entre outros, procedimentos de despesas financeiras e exigências de *report*.



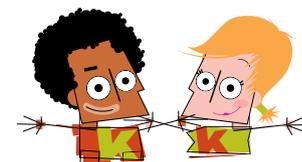
Com base na experiência do K'CIDADE, existem duas tipologias distintas:

- > Tratando-se de Grupos informais, sem personalidade jurídica, o K'CIDADE poderá:
 - a) adquirir directamente os bens e serviços que o Grupo orçamentou, colocando-os ao dispor do Grupo e/ou b) realizar transferências sucessivas de baixo valor (até €250,00), obrigando o Grupo a apresentar justificativos fiscais, legalmente válidos, em nome da entidade financiadora, no valor de cada transferência. A escolha entre estas opções decorre da avaliação do técnico responsável pelo acompanhamento do Grupo, que apreciará a maturidade do Grupo para gerir orçamentos, assumindo responsabilidades perante a entidade financiadora. Em caso de incumprimento, o PIC é cancelado e o valor indocumentado (até €250,00) é assumido pela entidade gestora que, anualmente, prevê um valor para despesas não documentadas.
- > Tratando-se de uma organização com personalidade jurídica, ou de um grupo de interesse formalmente integrado nesta organização, o K'CIDADE poderá: a) transferir a verba aprovada para a conta bancária da organização, que incorporará esta verba nos seus proveitos, incluindo todos os movimentos daí resultantes na sua

contabilidade e/ou b) adquirir directamente os bens e serviços que o Grupo orçamentou, colocando-os ao dispor do Grupo.

Em ambos os casos, é exigido um relatório semestral com informação sobre a execução financeira, comprovativo de todas as despesas e cumprimento das obrigações legais. Quando necessário, é prestada formação inicial ao Grupo sobre procedimentos contabilísticos básicos e estrutura do *report* requerido.

Na fase de implementação, o grupo desenvolverá de forma tão autónoma quanto possível as actividades previstas no PIC, de acordo com o cronograma estabelecido. A equipa técnica acompanha o Grupo na implementação das acções previstas, de acordo com o definido no acordo assinado.



Partilhando

Grupo do PIC da Ludoteca
implementa o projecto



3.2.8. Oitavo passo: avaliar

Ainda que sem abordagens sistemáticas, a maioria das pessoas reconhece, de uma forma quase imediata, a importância do acompanhamento e da avaliação, uma vez que se trata de elementos normais do seu comportamento (por exemplo: planejar umas férias e avaliar se estas foram agradáveis e se valeram a pena, tendo em conta os custos, ou planejar uma festa e avaliar se as pessoas gostaram). Em especial para os membros da comunidade, será importante ajudar as pessoas a reconhecer que, muito provavelmente, já possuem uma compreensão básica e até alguma experiência das capacidades necessárias a estes processos.

Em qualquer grupo, e uma vez que a experiência mostra que o planeamento e avaliação não são características essenciais nos processos de aprendizagem e desenvolvimento comunitários, será necessário que os participantes se convençam da necessidade de desenvolver e aperfeiçoar estas capacidades. Sem esta consciencialização, faltará aos participantes a motivação para prosseguir com as tarefas inerentes ao acompanhamento e avaliação dos seus projectos.

Possíveis actividades:

1. Definições:

Em pequenos grupos (3/4 pessoas), elaborar:

- a. uma definição de “planeamento” em linguagem corrente. Exemplo: “o planeamento envolve uma decisão acerca do que queremos realizar e de como, onde e quando o iremos fazer.”
- b. uma definição de “avaliação” em linguagem corrente. Exemplo: “A avaliação consiste em averiguar se o que fizemos valeu a pena”.

Partilhar e comparar as definições, sublinhando os aspectos principais.

Esta actividade deverá demorar cerca de 10 minutos.

2. Imaginar uma viagem

Convidar os participantes a imaginar uma viagem com um grupo de pessoas mas sem qualquer plano – o que poderia acontecer? (Encorajar a boa disposição entre os participantes, à medida que se referem as situações absurdas que poderiam ocorrer).

Reflectir sobre as lições a retirar – como a necessidade de ter um destino em mente, a necessidade de um acordo entre as pessoas acerca desse destino, a necessidade de saber de que forma a viagem se irá realizar, a capacidade de utilizar o meio de transporte escolhido, a necessidade de optar por um caminho seguro e eficaz e de possuir um mapa para orientação, etc.

Questões para discussão:

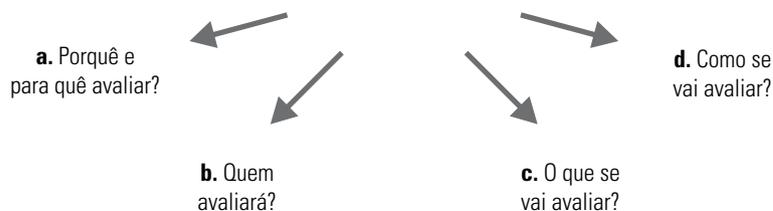
O que é que isto nos diz acerca dos diversos elementos do planeamento?

Que benefícios podem ser retirados da avaliação?

3. Discussão livre

Porque é que o planeamento e a avaliação são importantes na aprendizagem e desenvolvimento comunitários? Registrar as respostas numa lista com duas secções: planeamento e avaliação.

O grupo promotor do PIC já avalia, provavelmente, de forma espontânea. Do que aqui se trata é de avaliar como um exercício contínuo, organizado e do qual participem todos os agentes envolvidos no PIC. É necessário ter claro:



a. Porquê e para quê avaliar?

Nas etapas iniciais verifica-se a necessidade de definir o que avaliar, ou seja, a definir o foco da avaliação. O foco pode ser explicitado de formas opostas: como uma afirmação (semelhante a um objectivo) ou como uma pergunta. A pergunta avaliativa torna-se a peça chave, orientará todos os desdobramentos da avaliação e será o fio condutor do processo. A elaboração da pergunta deve envolver os principais interessados na avaliação, sendo feita através de um processo participativo. A qualidade da pergunta reside na sua viabilidade, na capacidade de trazer informações úteis aos interessados e no seu sentido para o contexto do projecto ou programa.

b. Quem avaliará?

A abordagem de avaliação deverá fazer apelo a uma forte mobilização e participação dos vários actores que intervêm no processo, aquando da realização das actividades avaliativas. Este posicionamento surge ancorado no paradigma da avaliação que eleva como factor primordial do sucesso das abordagens de avaliação o envolvimento dos vários actores, não apenas numa perspectiva instrumental, mas antes como parceiros, na construção, na implementação dos projectos de avaliação e, sobretudo, na reflexão conjunta em torno dos seus resultados. Os técnicos que acompanham os projectos deverão ter a preocupação de mobilizar o grupo promotor do PIC para que envolva os diferentes agentes no processo de avaliação.

c. O que se vai avaliar?

Deverá atribuir-se particular destaque às questões associadas à avaliação do processo, dos resultados e dos impactes ocorridos, algum tempo após a execução do projecto. Propõem-se três momentos avaliativos: antes / durante e após a execução do projecto, com três funções fundamentais:

1. compreensão do contextos de partida do projecto (perspectiva diagnóstica da avaliação);
2. acompanhamento do processo no sentido da respectiva melhoria (perspectiva formativa da avaliação);
3. reconhecimento dos resultados e impactes do projecto (perspectiva sumativa da avaliação).

Momentos avaliativos		Níveis de avaliação	Instrumentos/principais evidências
No início do processo	Fase 1 Avaliação de orientação (diagnóstica)	<p>No âmbito da avaliação diagnóstica, a realizar no início do projecto, com o objectivo de conhecer o contexto de partida, as questões avaliativas visam produzir informações que permitam:</p> <ul style="list-style-type: none"> > compreender as razões que deram origem ao projecto; > sinalizar e compreender as características dos promotores do projecto e dos potenciais destinatários (idade, nível de escolaridade, anos de experiência profissional, contexto económico-social, motivações e expectativas, entre outros). 	<p>Dinâmica/entrevista de grupo junto dos promotores para recolha de expectativas.</p> <p>Balanço de Competências individual e de grupo</p>
Durante o processo	Fase 2 Avaliação de regulação (formativa)	Assegurar que os diversos intervenientes no projecto possuem a informação necessária para introduzir os reajustamentos que se vierem a revelar necessários.	



Instrumentos de apoio

Utilize o **Destacável**

11 – Balanço de Competências

Para a condução de entrevistas e inquéritos, portfolios, análise de incidentes críticos, histórias de vida utilize os **Destacáveis do Roteiro de Acompanhamento e Avaliação de Projectos de Intervenção Comunitária**.

Momentos avaliativos	Níveis de avaliação	Instrumentos/principais evidências
<p data-bbox="491 751 523 999">No final do processo</p> <p data-bbox="568 794 708 927">Fase 3 Avaliação de certificação (sumativa)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="799 280 1086 379">> Avalia os resultados e potenciais impactes do projecto; <li data-bbox="799 387 1086 627">> Avalia a reacção ao projecto (os promotores, os técnicos, os destinatários, as organizações implicadas, ficaram satisfeitos com o projecto?); <li data-bbox="799 635 1086 1158">> Avalia as aprendizagens efectuadas (os promotores aprenderam com o projecto?; Alteraram os respectivos comportamentos com base no que adquiriram/desenvolveram através do projecto?). Avalia o valor acrescentado percebido pelos vários actores beneficiários directos do projecto. <li data-bbox="799 1166 1086 1474">> Avalia como incidiram sobre os resultados, o contexto comunitário imediato e o contexto social geral. Que factores externos influenciaram o projecto? Como influenciaram? 	<p data-bbox="1128 280 1406 347">Balanço de Competências individual e de grupo</p> <p data-bbox="1128 387 1358 454">Análise de Incidentes Críticos</p> <p data-bbox="1128 494 1417 593">Entrevistas/inquéritos ao grupo de promotores e aos destinatários do projecto</p> <p data-bbox="1128 633 1310 665">Histórias de vida</p>

Assim avalia-se a relação entre estes três elementos, tentando ver qual a influência de cada um. Deve-se ir anotando o que se foi passando em cada um de os momentos da avaliação, para poder estabelecer mais claramente a relação entre os mesmos. A evolução não se pode basear em recordações. O registo é importante porque a memória às vezes falha, o que nos leva à questão seguinte.

d. Como se vai avaliar?

Será importante, desde o início, conhecer o contexto de partida e recolher alguma informação.



Partilhando

Grupo do PIC da Ludoteca
e grupo do PIC INGLÊS
avaliam os projectos



Grupo do PIC da Ludoteca aplica técnica da análise dos incidentes críticos na avaliação do percurso do projecto

Deste processo destacam-se sobretudo as aprendizagens e o crescimento do Grupo e dos indivíduos que o compõem. O envolvimento no projecto da Ludoteca funcionou também enquanto motor para a reactivação das dinâmicas comunitárias e numa atitude mais empenhedora face aos problemas do bairro. Referem que *“O K’CIDADE possibilitou a constituição do Grupo e a partir daí fez-se luz e outras iniciativas foram surgindo”* e *“mesmo que não conseguíssemos abrir a Ludoteca, continuaríamos a fazer coisas pelas crianças”*. Destaca-se também o trabalho de capacitação da própria Associação, no sentido da reestruturação interna, modo de funcionamento, redefinição de objectivos e planificação de actividades.

Apesar da importância do projecto e da vontade comum, a evolução decorreu de forma lenta e atribulada, fruto do misto de combinações entre avanços, e retrocessos. O período inicial do Grupo caracterizou-se pelas habituais reservas e incredulidades *“será que vai acontecer mesmo”, “vamos esperar para ver”* ou pelo receio de *“ser apenas conversa e de isto não levar a lado nenhum”*, contudo, *“à medida que o tempo ia passando percebemos que não era bem assim.”*

As relações de proximidade que se estabeleceram foram determinantes para aumentar a confiança no seio da Comissão de Pais e potenciar as suas competências. Percorreram todas as etapas da construção do Projecto, experimentaram os avanços e retrocessos inerentes e ultrapassaram obstáculos, num verdadeiro processo de capacitação pessoal e colectiva materializada na solidez das aprendizagens, no fortalecimento da auto-estima, da confiança em si, na Comissão de Pais e no próprio Projecto. Se no início alguns membros sentiam *“um frio na barriga”* e recebiam *“não saber falar como deve ser”* a participação neste projecto possibilitou, citando os mesmos, *“mais confiança em nós*

próprios e sentirmo-nos mais á vontade em determinadas situações “sendo essencial o apoio dos técnicos K’ CIDADE pois “são pessoas dadas e foi fácil nos sentirmos à vontade.” “Aprendemos a construir algo que desconhecíamos, como fazer um projecto e que passos temos de dar”, mas também “a controlar as emoções, a ter mais calma, e a comunicar melhor com as pessoas”. Resumindo, em sentido figurado, referem, “aprendemos a colocar um tijolo, coisa que nunca tínhamos feito. E ficou bem”.

Neste processo de construção colectiva foi também necessário reformular o Projecto no respeitante ao público alvo – crianças dos 6 aos 14 anos, às alterações aos horários escolares que se verificaram em 2006 e a introdução nas escolas de Actividades de Enriquecimento Curricular e de Complementos de Apoio á Família.

Mas, apesar da força de vontade da Comissão de Pais, questões como a falta de diálogo/comunicação entre membros, a não apropriação de algumas decisões, a ansiedade e impaciência e, por vezes, algum comodismo face ao apoio do K’CIDADE, foram, por vezes, bloqueadores/inibidores, travando a evolução do Grupo. A dimensão da coesão foi assim sendo alvo de atenções cuidadas.

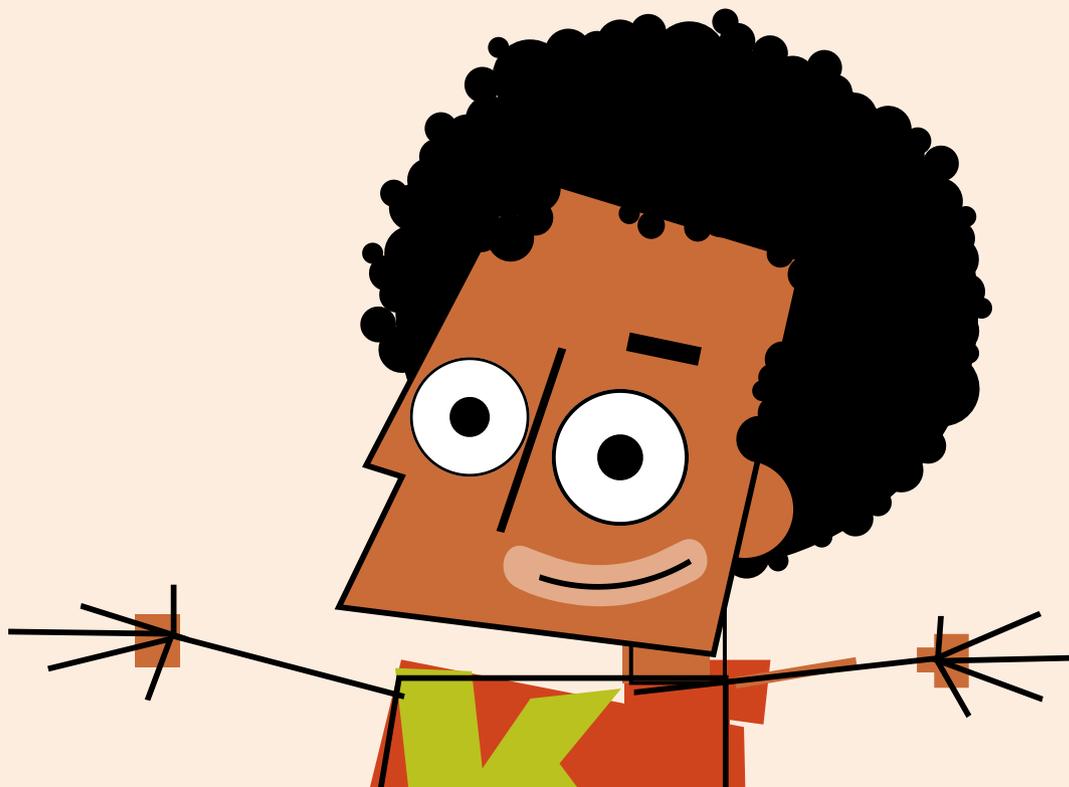
As relações tensas entre a Associação e os residentes, a instabilidade da Direcção da AMCV, a divergência de interesses e respectivas consequências no funcionamento interno originaram momentos de estagnação. Desta circunstância decorreu a necessidade de negociar com a AMCV a divisão de responsabilidades, competências e poderes da Comissão de Pais e da Direcção da Associação, bem como a definição do espaço físico a atribuir à Ludoteca.

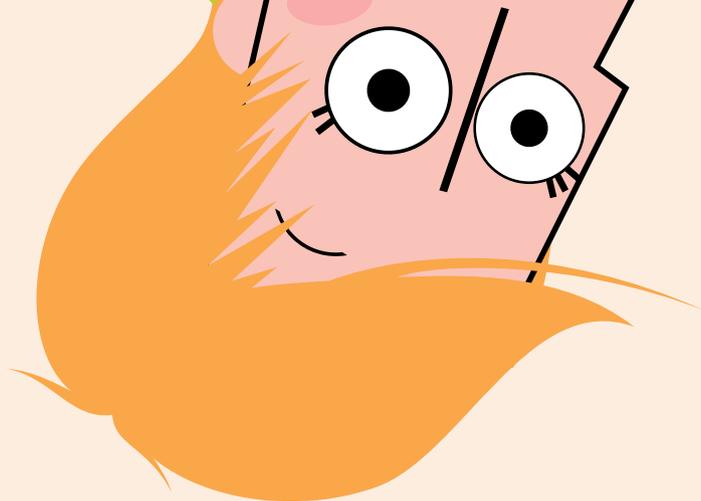
O trabalho da Comissão de Pais não se esgota, porém, com a abertura da ludoteca, pois o próximo desafio (não menos longo) consiste na criação de uma Comissão de Gestão Local que, em conjunto como K’CIDADE irá traçar um plano de avaliação e sustentabilidade deste projecto.

Para o sucesso deste Projecto foi fundamental a determinação da Comissão de Pais na sua concretização mas, fundamentalmente, o sucesso decorrerá sobretudo da forma como forem apropriadas, na Comunidade, as mais expressivas aprendizagens do Grupo - “aprendemos que o não pode ser ultrapassado e que vamos procurar alternativas”, vamos evoluir e saberemos como agir para atingir os nossos objectivos”.

4

APRENDIZAGENS E PISTAS
PARA O FUTURO





4.1. Riscos

- > trata-se de uma metodologia que implica uma grande flexibilidade e disponibilidade por parte da(s) entidade(s) promotoras, nomeadamente ao nível dos processos de decisão interna, liquidez e simplicidade dos procedimentos financeiros;
- > trata-se de uma metodologia cujos resultados podem rapidamente colidir com visões mais assistencialistas de entidades públicas e privadas, que poderão facilmente sentir-se ameaçadas nos seus mandatos;
- > trata-se de uma metodologia onde o grau de controlo da entidade promotora é baixo, o que tem consequências óbvias ao nível dos procedimentos habituais de gestão de qualquer organização;
- > que a metodologia seja vista como “pesada” e “dispendiosa” face a mecanismos mais burocratizados de apoio a grupos e organizações comunitárias;
- > que os técnicos de acompanhamento, mesmo de forma involuntária, na ânsia de obter resultados rápidos e visíveis, “protejam” os grupos agilizando passos que são centrais num processo de *empowerment*;
- > que a metodologia seja difícil de sustentar, do ponto de vista financeiro;

4.2. Aprendizagens

- > os processos de mobilização comunitária, por si só, dificilmente têm grandes resultados em comunidades urbanas recentemente realojadas. Se possível, esta metodologia deve ser aliada a outras respostas de carácter social, conhecidas e reconhecidas pela comunidade;
- > deve ser prestada uma atenção especial aos grupos mais excluídos da comunidade, caso contrário, serão os mais hábeis e familiarizados com a metodologia de projecto a apresentar mais propostas;
- > se a postura dos técnicos e mobilizadores não for clara e consistente, os grupos poderão desenvolver expectativas sobrevalorizadas e associar as entidades promotoras a “messias” ou “bancos” prontos a resolver problemas injectando dinheiro na comunidade;

- > a necessidade de avaliar em todos os momentos a necessidade do grupo PIC em concretizar actividades e ver resultados, sobretudo nos projectos de longa duração;
- > a formalização precoce de grupos de interesse pode ser contraproducente;

4.3. Pistas para o futuro

- > incluir a possibilidade em financiamentos do Fundo Social Europeu de transferir fundos para grupos informais, assumindo o risco de perda de comprovativos;
- > experimentar esta metodologia em contexto escolar, no âmbito da educação para o empreendedorismo;
- > experimentar e adaptar esta metodologia com autarquias locais;
- > sistematizar módulos de formação para promotores de PIC, sobre questões-chave;
- > criar bolsas de projectos que possam ser apresentados e apoiados por empresas, no âmbito da Responsabilidade Social.

DESTACÁVEL 1

Exemplos de guiões para teatro de rua adaptados a intervenções comunitárias

[i]

ESTRUTURA DAS ANIMAÇÕES

1. Actores deslocam-se pelo espaço. O apresentador faz o texto da apresentação chamando e interagindo com o público.
2. Chegam ao local da apresentação e preparam-se para apresentar o sketch.
3. Já no local, todos os sketches são constituídos pelo seguinte esquema:
 - > Coreografia;
 - > Sketch intercalado com passagens de tempo coreografadas;
 - > Retorno ao local de partida com texto final e animação;
 - > A totalidade de cada animação/sketch terá aproximadamente 10 a 15 minutos.

ELENCO

Indivíduo A: Apresentador; Reformado 2; Desempregado 2; Jovem B; Pai 2

Indivíduo B: Reformada 3; Desempregada 3; Jovem C; Mãe 3

Indivíduo C: Reformado 1; Desempregado 1; Jovem A; Pai 1

Nota:

Os erros ortográficos são propositados na tentativa de ir ao encontro da linguagem das personagens e de forma a estimular e melhorar a compreensão dos sketches.

DESLOCAÇÃO PELO ESPAÇO ATÉ AO LOCAL DO SKETCH

Deslocação: (Um grupo de dois actores e um apresentador deslocam-se pelo espaço anunciando um fantástico espectáculo, algo nunca visto, a última maravilha... Um Sketch Teatral! Caracterizados, vão-se deslocando usando um megafone e um rádio portátil com as músicas adequadas ao sketch. A utilização de instrumentos musicais estará dependente do Sketch em questão.)

Apresentador: Espectacular! Senhoras e Senhores, Damas e cavalheiros, meninos e meninas, venham, venham, aproximem-se! Espectacular! Vejam com os vossos próprios olhos, vocês não vão acreditar no que estes 3 actores vão ser capazes de fazer! Vocês nunca viram uma coisa destas! Espectacular! Eu nem sei o que dizer. Venham, venham ver! Não será em 7, nem em 8, nem em 9 mas em 10 minutos, eles vão deslumbrá-los, maravilhá-los com algo nunca visto. Espectacular! Preparem-se! Inteiramente de graça vocês poderão ver o magnífico espectáculo! Três magníficos actores vão representar para o excelentíssimo público algo nunca visto! Um espectáculo sobre determinação, repleto de coragem, pleno de força, de pura Garra! Atenção, muita atenção! Eles são 3 profissionais treinados! Não tentem fazer isto em casa! Façam em casa dos vossos amigos! Atenção: Mariana e Ricardo estão a concentra-se... eu próprio vou entrar no meu período de concentração... Espectacular! Cuidado Ricardo e Mariana foi neste número que morreu o meu avô! Extremamente arriscado... Os Actores vão agora preparar-se para interpretar o número difícilíssimo... Espectacular ...Atenção... todos a postos... 1,2,3, AGORA! **(arranca a música para o respectivo Sketch acompanhada por uma coreografia).**

SKETCH DOS REFORMADOS

Reformado 1 – Ai

Reformado 2 – Ai, Ai, Ai

Reformada 3 – UUUuuuuuu!

Reformado 1 – Pronto lá está vossemecê a mudar de conversa

Reformado 2 - Oh...deixe-a lá... ao menos sempre faz alguma coisa.

Reformada 3 - Isto é uma pasmeceira. Vós não fazeis nada... não jogais um dominó, uma malha, uma sueca, uns matraquilhos...

Reformado 2 – Lá isso tem razão, não fazemos nada, parecemos uns velhos!

Reformado 1 – Fale por si que eu ainda me sinto aqui para as curvas, capaz de dar baile a muito rapazola!

Reformada 3 – Isso é que eu queria ver, o Sr. a dar baile... o Sr. Nem sequer sabe dançar quanto mais dar baile!

Reformado 2 – ah ah ah ah... Essa tá boa... nem dança quanto mais baile...tá boa tá.

Reformado 1 – Não sei dançar? Fique a senhora sabendo que quando eu era novo... que não foi assim há tanto tempo atrás, eu era um dançarino como agora não se vê nenhum. Os bailaricos eram todos meus Eu ainda hoje era homem para ganhar um concurso de dança.

Reformado 1 e 3 – ahahahahah..ahahahah

Reformada 3 – Isso queria eu ver! O Sr. A ganhar um concurso de dança...ahahaha!

Reformado 2 – essa tá boa tá....ahahahahaha

Reformado 1 – A vossa sorte é que não há nenhum concurso nem eu tenho um parzinho jeitoso senão havieis de ver.

Reformada 3 – Não há? Não há? Então só para poder vê-lo a dançar e a ganhar vamos organizá-lo nós mesmos. Vamos organizar um Concurso de dança. E não venha com desculpas... porque já tem aqui o seu par! (aponta para si mesma)

Reformado 1 – Olhe que se nós conseguíssemos havia de ser bonito! Mas dá muito trabalho e há coisas que nós não sabemos fazer.

Reformado 2 – Mas olhe que há ali uns moços que nos dão uma ajuda. Aquilo eles lá têm um nome... ora deixa ver se me lembro...

Ref. 1 e 3 – Isso é que era bonito! Lá isso era! Não mas era! Dava-nos cá um jeito. E não é preciso eles fazerem! Nós fazemos!

Ref. 2 – Ai que me falha a memória, não me lembra o nome daquilo, eu sei é que os moços ajudam as pessoas a realizarem as coisas...

Ref. 1 – E isso não se paga homem?

Ref. 2 – Não...eles ajudam... não são eles que fazem, nem dão dinheiro para fazer... eles dizem onde havemos de ir, com quem devemos falar, como havemos de fazer.

Ref. 3 – Isso é que era uma grande ajuda. Porque vontade de dançar temos nós.

Ref. 1 – Ah pois temos, lá isso temos, ai temos temos.

Ref 2 – Já sei! São os moços do programa K'cidade.

Todos – Ora então vamos lá, vamos lá falar com eles, faz favor, vamos pois.

(Música de passagem de tempo, acompanhada por coreografia de duração mais curta que a inicial.)

Ref 2 – Pronto, ouvistes o que os moços disseram: temos que escolher e falar com o grupo de música...

Ref 1 – Falar com a junta para ver se nos cedem o salão...

Ref. 3 – Falar também por causa dos prémios para os vencedores.

Ref 2 – Ui! Mas isso ainda vai custar dinheiro que eu sei lá!

Ref. 1 Por isso é que temos de pedir apoio à câmara, à junta, falar com as instituições aqui da zona.

Ref. 3 – Podíamos também pedir algum dinheirito aos concorrentes pela inscrição no concurso para ajudar nas despesas e nos prémios.

Ref. 2 – É boa ideia sim senhor! É boa é!

Ref. 1 – E o Júri? Também temos que escolher um júri. E ver quem pode concorrer! Por mim concorriam só reformados.

Ref 3 – Olha já está a ficar com medo dos jovens é?

Ref 1 – Não é isso! É que isto é para ser uma coisa de adultos.

Ref 2 – Pronto vamos lá então... mãos à obra! Vamos lá fazer isto que os moços do k'cidade já nos deram uma grande ajuda... deram-nos os contactos, disseram com quem havíamos de falar, o que havíamos de fazer. Vamos então. A senhora vai falar com o Sr. Presidente, eu vou falar com os músicos, o senhor vai falar com os....

(Música acompanhada de coreografia de passagem de tempo)

(Dançam e já se está no concurso propriamente dito acompanhado por uma música popular, apenas o ref. 1 e 3 estão a dançar, o actor que faz o ref 2 faz agora de apresentador do concurso. Incita o público a dançar também)

(termina a musiquinha que estava a par a dançar...algo popular e...) Ora o júri já me entregou a decisão final... e o par vencedor é o Sr..(nome do personagem do Ref 1 e da Ref 3) Recebi também agora mesmo um comunicado das

entidades que colaboraram na organização deste concurso que diz o seguinte: ora blábláblá...”e vimos por este meio congratular a iniciativa e propor que o concurso de dança aconteça anualmente.” Uma salva de palmas e música para vermos o par vencedor dançar a última dança!

(termina em festa a dançar e a recolher para o local)

SKETCH DOS DESEMPREGADOS

IV.

(Lêem os classificados nos jornais e vão desanimando e tirando folhas)

Desempregado 1 – Cá estamos...

Desempregado 2 – É a vida...

Desempregada 3 – Ah pois é... eles davam chuva para hoje...

D 1 – Enfim...

D 2 – Tá frescote...

D 3 – Sim senhor... pois é... é assim...

D 1 – Ontem fui a uma entrevista de emprego.

D 2 – Tchhh... não acredito... a sério?

D 3 - tás a gozar?! Fostes mesmo?

D 1 – Mesmo mesmo...e hoje já me ligaram...

D 2 e 3 – e...

D 1 – e...

D 2 e 3 – e...

D 1 – perguntou-me se sabia trabalhar em Excel, word, informática na óptica do utilizador...

D 2 e 3 – e...

D 1 – Ouçam lá... eu sei jogar ao tetris e mal quanto mais Excel e Word.

D 3 – Já somos dois. Eu nem sei navegar na internet.

D 2 – Eu uma vez também quis jogar solitário no computador dum primo meu e ele ficou lixado comigo...disse que lhe apaguei a memória toda e que lhe tinha formatado o disco.

D 1 – Nã.... isto hoje quem não mexe em computadores...

D 2 – ...tá feito.

D 1 – Epá mas chateia, chateia-me à brava. Eu até sou um tipo trabalhador, sério...

D 2 – e bom rapaz, aliás somos os três né?!

D 3 – Ah pois somos, lá isso somos... só que nem sequer sabemos ligar um computador!

D 1 – Epá...tive uma ideia! Uma ideia muita louca, muita marada mesmo!

D2 e 3 – Chuta lá!

D 1 – E se a gente fosse aprender a mexer nos computadores... assim...tipo... perdíamos a cabeça e tirávamos um curso de informática?! Que é que dizem?

D 3 – Realmente ... tens razão!

D 1 – Tenho não tenho?

D 3 – Tens...é mesmo muita marada essa ideia...eu até acrescentava e diria que essa ideia é...é...é...deixa ver se me lembro da palavra certa...impossível!

D 1 – Nã...achas?

D 3 – Nã....tenho a certeza!

D 2 – É ...tira daí a ideia...nem temos dinheiro para mandar cantar um cego e esses cursos são caros que se fartam.

D 1 – Epá eu estava capaz de ir falar com uns tipos que estão ali, dum programa chamado K'cidade. Diz que ajudam a malta a fazer coisas, projectos, ideias!

D 2 – Ouve... na boa, tens todo o nosso apoio... a gente vai lá contigo.

D 3 – É a gente ajuda-te! Faz-te companhia para não ires sozinho e assim parecemos muitos e tal...

(Música acompanhada de coreografia de passagem de tempo. Agora estão de novo a ler os classificados)

D 1 – Então...segundo a doutora do K'cidade... epá ela até foi porreira, temos que reunir a malta para sermos muitos e podermos pagar a um professor de informática.

D 2 – Arranjar um espaço para o curso e ver se conseguimos que alguma empresa ou a junta ou até a câmara empreste dois ou três computadores.

D 3 – Escutem... eu os computadores não sei mas há um espaço que pertence à junta de freguesia que agora não está lá nada a acontecer... é uma questão da malta se juntar e ir lá apalavrar a cena com eles.

Todos – Vá bora lá! Eu vou falar com um pessoal meu amigo que também estava interessado/ Eu vou marcar a reunião com a junta/ Eu vou ver isso dos computadores...

(Música acompanhada de coreografia de passagem de tempo)

D 2 – Então man... fizeste os exercícios?

D 1 – Os documentos de word? Ya, está tudo feitinho. Até já passei o meu curriculum todo bonitinho com uma letra toda pipi.

D 3 – Hoje vamos aprender a mexer no excel. É verdade já vos dei o meu e-mail?

D 1 e 2 – JÁ! Chata!

D 3 – Às vezes! Às vezes chat outras vezes messenger, no outro dia teclei com um rapaz llliiiiinnnddoooo...

D 1 – Olha! Encontrei! Vejam lá este!

D 2 – O quê man?

D 1 – Assistentes de call center com conhecimentos de informática na óptica do utilizador.

D 2 - ... ou este: Operadores de caixa com conhecimentos de sistema informático...

D 3 – Recepcionista de instituto de beleza, inglês, informática...vou já ligar...

D 1 – Olha este: Escritório precisa de técnico com conhecimentos de word, excel, powerpoint... Agora é sempre a aviar! (Terminam a tirar montes de números e ofertas de emprego).

SKETCH DOS EMPREENDEDORES

Jovem A – O que eu queria assim muito, muito, muito, muito... era criar o meu negócio tás a ver? Ser assim... Auto-suficiente... trabalhar para mim. Ser dono e senhor da minha vida!

Jovem B – Ya...lindo... e depois ias a correr na praia... escorregavas numa alga, batias com a cabeça num rochedo, acordavas e percebias que tudo não passava dum sonho.

Jovem C – NNNaaaaaa...eu tou com ele! É preciso é imaginação, força de vontade, perseverança, esforço, dedicação, determinação, garra...

Jovem B – Não mas é... lá isso é... eu vi isso num filme do Tom Cruise uma vez e ele conseguiu... mas claro era um filme! Esqueçam e acordem meus!

Jovem A – Olha, só para te calar! E esta não é de um filme. Escuta: dois tipos, daqui bem perto... sabiam fazer assim umas bebidas...tinham jeito, foram aprendendo, evoluindo...há pouco tempo abriram um bar e ó... está sempre à p-nha! Até se faz fila cá fora à espera. E não entra lá qualquer um.

Jovem C – E ainda para ti... só assim a título de curiosidade... tu por acaso sabes o que é que os manos ali de cima, os gémeos fazem?

Jovem B – Vendem droga?

Jovem C – Ouve, tu és mal intencionado... abre os horizontes... escuta e talvez aprendas alguma coisa. Criaram uma empresa que se dedica tão simplesmente a isto: Limpam Graffiti e removem publicidade de paredes e muros. Quando é em altura de eleições, dizem eles, que não têm mãos a medir com tanto trabalhinho... mas também... tudo o que entra é deles... Só para eles! Agora fica-te com esta! Ah e por ser por ti é de borla ò cromo e fecha a boca que entra mosca!

Jovem A – Agora se não te importas ó estraga planos, desmancha prazeres vou fazer um estudo de mercado... com a tua licença. (para o público) Ninguém aí tem uma ideia que faça falta aqui na freguesia? Não precisam responder já... ficam com o meu número e depois dêem-me um toquezinho!

Jovem C – Não! Escutem! Esta é a ideia! A chamada ideia do além! A verdadeira ideia! A ideia com I maiúsculo. Escutem com a atenção que conseguirem e chorem de inveja! Eu pego no moinho, pego nas receitas da minha avózinha, agarro e coloco o barretinho estiloso de cozinheiro e abro uma negociata de pães com chouriço, assim na onda caseira mas aberto tooooooooooooda a noite! E vocês vão ver, aquilo vão parecer abelhas de volta do mel. Hoje o moinho, amanhã uma cadeia de estabelecimentos cuja especialidade é o pão com chouriço! Agora se não se importam vou falar com os técnicos do programa K'cidade... só para eles me darem umas dicas... sim porque a ideia é MINHA!

Jovem A – Estás a ver! Basta às vezes uma ideia interessante, determinação e zás! Dás a volta à tua vida. Agora... se preferes ficar aí encostado às esquinas a choramingar é ctg. Eu vou puxar pela cabeça e ver que ideias me surgem para o meu negócio. Eventualmente procurar apoio se necessário. Quem sabe os tipos do tal programa K'cidade me dêem uma ajuda a concretizar a minha ideia, o meu sonho. Se quiseres podes vir também. É de borla. Vá anda lá e vai puxando pela cabeça...Azelha!

SKETCH DOS PAIS

(deslocando-se como se de uma campanha política se tratasse, estes empenhados e confiantes pais vão acenando e chamando público)

Pai 1 – Mães e pais desta freguesia, não podemos deixar perpetuar esta situação.

Pai 2 – Ah pois não!

Pai 1 – Os nossos piquenos, os nossos cachopos, os nossos catraios, os nossos gaiatos têm direito como todos os

outros a uma vaga na creche!

Pai 2 – Ah pois têm...lá isso têm!

Mãe 3 – Mas o que acontece é que ano após ano esperamos resignados na esperança de um dia sermos chamados para uma vaga que possa aparecer!

Pai 2 – É verdade sim senhora!

Mãe 3 – Não podemos permitir! Não podemos cruzar os braços e deixar os nossos filhos entregues ao destino.

Pai 2 – E mais nada!

Pai 1 – Se tivéssemos dinheiro e recursos os nossos filhinhos, os nossos rebentos, a luz dos nossos olhos, os nossos miúdos estariam em creches privadas.

Pai 2 – Não mas é que era já!

Pai 1 – Mas não temos nem podemos!

Pai 2 – E quem diz o contrário mente!

Pai 1 – E então?

Pai 2 – Pois... e então?

Pai 1 – Vamos cruzar os nossos bijus, os nossos fofinhos, a razão das nossas vidas entregues ao Deus Dará?

Pai 2 – Ah pois é... e agora...?

Mãe 3 – Desafio os Pais e Mães desta freguesia a unirem-se a nós. Contactaremos organizações locais, o poder autárquico, procuraremos um espaço e juntos elaboraremos uma lista de crianças.

Pai 2 – E vamos fazer isso tudo... é que é limpinho!

Mãe 3 - Pouco a pouco a Creche para os nossos filhos será uma realidade.

Pai 2 – Eu próprio não o teria dito melhor.

Pai 1 – Neste momento já temos do nosso lado um forte aliado: O programa K'cidade, que nos acompanhará, apoiará em todo o processo e eventualmente irá colaborar com algum apoio financeiro...

Pai 2 - E esta hein?

Pai 1 - ...mas se não formos nós a unir-nos nada será possível.

Mãe 3 – Vamos todos, pais e mães desta freguesia unir-nos, conseguirmos uma creche e dar aos nossos filhos uma vida melhor!

Pai 2 – Tenho dito!

(Saem outra vez com música de campanha, triunfantes, confiantes, motivados)

TEXTO DE SAÍDA

Apresentador: Caríssimo e estimado público, obrigado pela vossa atenção. Como viram foi espectacular. Mas vai haver mais! Daqui a nada voltaremos com um número ainda mais difícil e completamente novo. Não percam já a seguir! Vai ser espectacular, irão assistir a um grupo de (personagens do sketch que farão a seguir) que irá tentar fazer (ideia ou objectivo a que se propõe o grupo desse sketch). Não percam! Parece impossível mas vai mesmo acontecer! Entretanto, enquanto nós não regresamos visitem o Stand do Programa K'cidade e vejam com os vossos próprios olhos que não existem ideias impossíveis. Com dedicação, força de vontade e espírito de iniciativa tudo é possível! Até já!

(atenção este texto tem que ser adequado em tempo real para o que for acontecer no próprio dia)

Exemplos de estórias e provérbios

(traduzidas e adaptadas de <http://www.scn.org/cmp/modules/tm-stor.htm>)

MAOMÉ E A CORDA

Um pobre aproximou-se de Maomé pedindo-lhe comida. Maomé deu-lhe um pedaço de corda e aconselhou-o: *“Vai ao bosque apanhar ramos secos do chão. Amarra-os com esta corda e vende-os na cidade como lenha. Com o dinheiro podes comprar comida”*.

Moral: a melhor esmola é a que elimina a dependência de outras esmolas.

OS DOIS RAPAZES

Dois rapazes passeavam no bosque. Um deles viu um ninho numa árvore. Tentou trepar à árvore, mas não conseguiu apanhar o ramo mais baixo. Pediu ajuda ao seu amigo e este ajudou-o a subir. Se se tivesse sentado debaixo da árvore e pedisse ao seu amigo para o levar ao topo da árvore, o amigo teria recusado.

Moral: As pessoas estão mais dispostas a ajudar-nos quando nós nos ajudamos a nós mesmos.

SETE CEGOS E O ELEFANTE

Sete homens cegos de uma aldeia eram amigos passando os seus dias a discutir as coisas do mundo. Um dia surgiu o assunto “elefante”. Nenhum deles tinha alguma vez “visto” um elefante e pediram para serem levados junto de um para aprenderem como era. Um deles tocou num dos lados, outro na cauda, outro na tromba, outro nas orelhas, outro nas pernas e por aí fora. Depois, juntaram-se para discutir sobre o que tinham “visto”.

“Oh, um elefante é como uma parede” disse aquele que tinha tocado num dos lados. *“Não, é como uma corda”* disse outro. *“Estão ambos enganados”*, disse o terceiro, *“é como uma coluna que sustém um telhado”*. *“É como uma pele de cobra”*, disse o quarto. *“É como uma panqueca grande”* disse aquele que apalçou as orelhas do elefante. E continuaram a sua discussão.

Moral: Se pensarmos na comunidade como o elefante, nenhum de nós a vê da mesma forma e ela é muito mais do que qualquer um possa apreender.

TRÊS HOMENS CARREGANDO TIJOLOS

Enquanto caminhava num trilho, encontrei um homem que carregava tijolos. “O que está a fazer?” perguntei. “Oh, fizemos estes tijolos”, respondeu “e eles serão quadrados, macios e fortes”. Encontrei um segundo homem carregando tijolos. “O que está a fazer?” perguntei. “Oh, a nossa comunidade está a construir uma óptima estrutura. “Ela será espaçosa e bonita e forte”. Encontrei um terceiro homem carregando tijolos. “O que está a fazer?” perguntei de novo. “Oh, a nossa comunidade terá a melhor escola da região” assegurou-me. “Formaremos os melhores estudantes da região”.

Moral: tal como na história do elefante. Cada elemento da comunidade tem razão e tem uma perspectiva diferente do assunto. A tarefa do mobilizador não é fazer com que todos pensem o mesmo, mas ajudá-los a cooperar mesmo quando têm perspectivas diferentes sobre o que estão a fazer.

CITAÇÕES E PROVÉRBIOS

- > “tudo vale a pena quando a alma não é pequena” (Fernando Pessoa)
- > “se vires um pobre não lhe dêes um peixe, ensina-o a pescar”
- > “à falta de capão, cebola e pão”
- > “água mole em pedra dura, tanto bate até que fura”
- > “ajuda-te que deus te ajudará”
- > “ a necessidade aguça o engenho”
- > “ (...) pôr o carro à frente dos bois”
- > “ a ocasião faz o ladrão”
- > “ a preguiça é mãe de todos os vícios”
- > “aprender até morrer”
- > “ a roupa suja lava-se em casa”
- > “ as conversas são como as cerejas, vêm umas atrás das outras”
- > “as palavras voam, a escrita fica”
- > “até ao lavar dos cestos é vindima”
- > “ a união faz a força”
- > “bem mal ceia quem come de mão alheia”

- > “cada cabeça sua sentença”
- > “candeia que vai à frente alumia duas vezes”
- > “com vinagre não se apanham moscas”
- > “de boas intenções está o inferno cheio”
- > “depressa e bem não há quem”
- > “devagar se vai ao longe”
- > “casa onde não há pão, todos ralham e ninguém tem razão”
- > “em mesa redonda não há cabeceira”
- > “em Roma sê romano”
- > “em tempo de guerra não se limpam armas”
- > “enquanto há vida há esperança”
- > “em terra de cegos, quem tem um olho é rei”
- > “enquanto o pau vai e vem folgam as costas”
- > “fia-te na virgem e não corras”
- > “gostos não se discutem”
- > “grão a grão enche a galinha o papo”
- > “há males que vêm por bem”
- > “há remédio para tudo menos para a morte”
- > “homem prevenido vale por dois”
- > “mais vale pouco que nada”
- > “mais vale um pássaro na mão que dois a voar”
- > “mais vale prevenir que remediar”
- > “muitos cozinheiros estragam a sopa”
- > “não alimentes burros a pão-de-ló”
- > “não contes com o ovo no cu da galinha”
- > “não deixes para amanhã o que podes fazer hoje”
- > “não há parto sem dor”
- > “não há pior cego que o que não quer ver ver”
- > “no poupar é que está o ganho”
- > “nem tanto ao mar nem tanto à terra”

- > “no aperto e no perigo se conhece o amigo”
- > “o óptimo é inimigo do bom”
- > “o sol quando nasce é para todos”
- > “perguntar não ofende”
- > “quem cala consente”
- > “quem corre por gosto não cansa”
- > “quem está no convento é que sabe o que lhe vai dentro”
- > “quem é vivo sempre aparece”
- > “quem não arrisca não petisca”
- > “quem não sabe é como quem não vê”
- > “quem não semeia não colhe”
- > “quem não trabuca não manduca”
- > “quem quer bolota trepa”
- > “querer é poder”
- > “queres um conselho, pede-o ao velho”
- > “Roma e Pavia não se fizeram num dia”
- > “sem ovos não se fazem omeletas”
- > “quem não tem cão caça com gato”
- > “tristezas não pagam dívidas”

Carta de compromisso do grupo promotor do PIC

NOME DO PROJECTO:

OBJECTIVO :

O Grupo :

- > **Compromete-se a agir enquanto grupo, colaborando para o desenvolvimento de um projecto comum que permita melhorar a qualidade de vida da comunidade.**
- > **Compromete-se a respeitar as responsabilidades e contributos de todos, de acordo com o seguinte:**

(Ex.: todos os membros do Grupo devem participar activamente nas actividades, a periodicidade das reuniões do Grupo é semanal; as alterações significativas ao PIC devem ser acordadas por todos os intervenientes, etc.)

- > _____
- > _____
- > _____
- > _____

A ORGANIZAÇÃO _____:

- > **Compromete-se a respeitar e a pôr em prática os princípios para o desenvolvimento de uma boa parceria, de acordo com o seguinte:**

(Ex.: conceder assistência técnica sempre que necessária; apoiar a representação dos grupos junto de organizações; disponibilizar espaço para reuniões e material de escritório quando necessário, etc.)

- > _____
- > _____

RESPONSABILIDADES

Nome do Projecto: _____

Membros do Grupo	Função /Responsabilidades (Ex.: Responsável do grupo, tesoureiro, secretário, porta voz, responsável pelos materiais, etc.)	Assinaturas
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Técnicos da Organização _____	Função /Responsabilidades	Assinaturas
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Local e data	_____, _____
--------------	--------------

Check-list de apoio ao preenchimento do Formulário

1. Definir o(s) problema(s):

- Pedir sugestões sobre o problema mais importante
- Não permitir críticas às sugestões dos outros participantes
- Escrever todos os problemas sugeridos no quadro
- Agrupar os problemas similares ou relacionados
- Reescrever e listá-los por ordem de prioridade (os mais importantes no topo)

2. Definir o objectivo geral:

- Rever a definição do problema (a sua solução)
- A solução para o problema é o objectivo geral
- Definir o objectivo como solução para o problema
- Escrever o objectivo geral no quadro
- Lembrar ao grupo que o objectivo geral é aquele que acabaram de escolher

3. Definir o objectivo específico:

- Explicar a diferença entre objectivo geral e objectivo específico
- Os objectivos específicos devem ser específicos (o quê, como, quando e onde o problema será alterado); mensuráveis (é possível quantificar metas e resultados); razoáveis (adequados aos recursos da comunidade – tempo, dinheiro, pessoas, materiais, outros); realistas (permitem alcançar o nível de mudança previsto no objectivo geral); temporalmente circunscritos (definem o período em que vão ser atingidos)
- Pedir ao grupo que sugira objectivos
- Escrever no quadro todos os objectivos sugeridos
- Não permitir críticas às sugestões dos outros participantes
- Agrupar os objectivos específicos similares ou relacionados
- Reescrever e listá-los por ordem de prioridade (os mais importantes no topo)
- Lembrar ao grupo que acabaram de identificar os objectivos específicos

4. Identificar recursos e constrangimentos

- Pedir ao grupo que sugira recursos e constrangimentos
- Escrever no quadro todos os recursos e constrangimentos sugeridos
- Não permitir críticas às sugestões dos outros participantes
- Agrupar separadamente os recursos e constrangimentos similares ou relacionados
- Reescrever e listá-los por ordem de prioridade (os mais importantes no topo)
- Lembrar ao grupo que acabaram de identificar a lista de recursos e constrangimentos

5. Identificar uma estratégia:

- Pedir ao grupo que sugira estratégias
- Escrever no quadro todas as estratégias sugeridas
- Não permitir críticas às sugestões dos outros participantes
- Agrupar as estratégias similares ou relacionadas
- Reescrever e listá-las por ordem de prioridade (as mais importantes no topo)
- Escolher a estratégia que está no topo da lista

6. Sintetizar no quadro as decisões do grupo:

- o problema
- o objectivo geral
- o objectivo específico
- os recursos
- os constrangimentos
- a estratégia

Comunicar ao grupo que acabaram de realizar um Plano de Acção. Se alguém escrever o que decidiram em cada categoria, terão um plano escrito. Lembrar que foi produzido em equipa e que é um produto da equipa!

1	Nome/ Designação do Projecto: <i>(título que define a ideia do projecto, ATL, Associação):</i>
2	Localização <i>(Per, zona, localidade):</i>
3	Público Alvo <i>(a quem se dirige o projecto; quem vai beneficiar; quantas pessoas; idades; critérios de selecção dos beneficiários):</i>
4	Problemática / Contexto Comunitário <i>(diagnóstico da situação de partida, problemas e potencialidades identificadas):</i>
5	Objectivos <i>(para que serve o projecto; quais os seus objectivos)</i>
6	Resultados <i>(que resultados se pretendem alcançar)</i>
7	Intervenientes/Parceiros <i>(pessoas, instituições, grupos, empresas que participam no projecto , qual a importância da participação e de que forma;</i>

8	Actividades <i>(como se vão atingir os objectivos e resultados propostos, que acções e actividades desenvolver, como divulgar a ideia e envolver a comunidade, etc.)</i>
9	Duração do projecto <i>(início e fim previsto do projecto)</i>
10	Funcionamento <i>(horários de abertura, organização, inscrições, envolvimento da comunidade; regularidade das reuniões; que responsabilidades/tarefas assumem os promotores/parceiros do Projecto):</i>
11	Custos e financiamentos (ver ficheiro orçamento) <i>(quanto custa o projecto, que recursos são necessários, quem financia o quê):</i>
12	Sustentabilidade <i>(de que forma o projecto se vai manter, no longo prazo, por si só):</i>
13	Avaliação <i>(formas de avaliação, resultados alcançados, impacto na comunidade):</i>

LOCAL E DATA	ASSINATURAS
--------------	-------------

DESTACÁVEL 6

Orçamento do PIC

[xxi]

ORÇAMENTO

Rúbrica	Valor unitário	Custo total	Contributo do Grupo	Outros contributos	Valor a financiar pela Organização ____
1. Custos					
<i>Subtotal Custos</i>					
2. Receitas					
<i>Subtotal Receitas</i>					
TOTAL					
<i>Diferença a financiar</i>					

A forma como um grupo mobiliza mais membros depende, naturalmente, das especificidades do grupo. Contudo, este documento pretende apresentar algumas ideias que poderão ser úteis ao grupo nas suas estratégias de mobilização de voluntários.

Algumas ideias para explorar:

- > A área onde o grupo está localizado tem alguma associação de moradores ou grupo comunitário onde o grupo se possa apresentar e partilhar os seus projectos e as razões pelas quais as pessoas devem associar-se aos mesmos?
- > Existe alguma Associação de promoção do voluntariado próxima? Se sim, talvez eles possam dar algumas ideias para mobilização de membros e podem, inclusivamente, divulgar o projecto junto dos seus associados;
- > Se o grupo estiver aberto a recrutar jovens, uma possibilidade são os escuteiros ou grupos da escola. Também podem existir grupos da comunidade ou de organizações locais que estejam à procura de projectos nos quais possam envolver os seus membros;
- > A autarquia ou a Junta de Freguesia são igualmente pontos de contacto importantes. Normalmente têm conhecimento do que se passa na comunidade e podem ter conhecimento de indivíduos ou grupos interessantes para contactar;
- > Muitos grupos à procura de novos membros fazem uma campanha local de publicidade, sendo que a natureza da mesma depende dos recursos do grupo, embora esta não precise de ser muito cara ou muito complicada para surtir efeitos. Na sua versão mais básica, pode significar colocar cartazes A4 em locais públicos críticos, como os correios, a biblioteca, o centro de saúde, centros comunitários, etc. – em locais que sejam frequentados por muita gente. Os cartazes não precisam de ser muito elaborados, mas devem ter informação básica sobre o grupo, o que faz, quais os benefícios para o território, quais as vantagens e mais-valias para os voluntários e os contactos. Uma fotografia de um grupo de voluntários bem-dispostos e felizes e um design simples mas arrojado, podem tornar o cartaz mais apelativo. O cartaz pode ser impresso em folhas coloridas, para que sobressaia. Se possível, cópias A5 também podem ser distribuídas para que as pessoas interessadas as pos-

am levar consigo;

- > Uma exposição de fotografias do grupo em acção pode ser montada num local público (biblioteca, centro comunitário). A exposição pode incluir detalhes dos próximos eventos e pode ter folhetos com informação relevante para as pessoas interessadas levarem consigo;
- > Uma outra possibilidade é montar um stand informativo num evento local, como por exemplo, uma exposição de jardinagem, um evento desportivo, uma festa comunitária;
- > Uma forma barata (e nalguns casos, mesmo gratuita) de obter publicidade é aparecer nos jornais locais. Normalmente estão interessados em promover boas causas locais, pelo que, porque não organizar uma visita de um repórter e o seu fotógrafo, para virem conhecer o projecto? Deverão igualmente mantê-los informados sobre actividades futuras;
- > Existe alguma rádio local? Sem sim, talvez se possa fazer um apelo a voluntários através da rádio;
- > Também é possível organizar uma reunião pública para promover o grupo. Existe alguém dentro do grupo com capacidades de comunicação que possa fazer uma apresentação divertida e, se possível, acompanhada de imagens e fotos? Para tornar o evento o mais atractivo possível, podem ser incluídas actividades recreativas e de lazer, como por exemplo, contar histórias, artesanato com materiais naturais, apresentação de trabalhos em madeira, jogos, pintura, entre outros. Existem outras atracções locais que possam ser envolvidas? Também é possível montar uns stands para mobilizar donativos para ajudar a pagar os custos do evento. Para o efeito, pode-se utilizar a tómbola, rifas, entre outros;
- > Pode-se organizar um churrasco e pode pedir apoio ao comércio e empresas locais, bem como a hotéis, restaurantes e cafés.

Divulgar o PIC

Alguns dos objectivos para divulgar o trabalho desenvolvido pelo grupo incluem:

- > recrutamento de voluntários;
- > obter apoio financeiro;
- > chamar a atenção do público/comunidade para uma determinada temática;
- > reconhecimento.

O grupo deverá pensar nas razões/objectivos da publicidade para que depois possa decidir sobre os melhores meios a serem utilizados. É importante ter em conta que a publicidade pode, por vezes, ter efeitos negativos e um projecto nem sempre precisa de ser amplamente divulgado para ser bem sucedido. Quer se produza um comunicado de imprensa, um boletim informativo, um artigo, um folheto, um cartaz ou um anúncio de rádio, as seguintes informações devem ser sempre incluídas:

- > data e horas de início e de fim da actividade;
- > orientações e mapa;
- > detalhes relativamente a comida e refrescos, caso estes sejam disponibilizados;
- > se é necessário algum equipamento (ferramentas, roupa, etc.);
- > a razão para o acontecimento/evento;
- > o nome da organização/grupo;
- > contactos e moradas.

Em suma, quando, onde, o quê, porquê e quem!

A comunicação social

As principais opções são: a rádio local e nacional, a televisão regional e nacional, a imprensa local e nacional, os jornais e boletins comunitários e/ou de organizações locais. Artigos de jornal ou *spots* de rádio raramente trazem voluntários, mas são úteis para dar a conhecer o grupo e criar uma reputação. As publicações mais eficazes são aquelas destinadas a públicos-alvo específicos que estejam mais receptivos à temática. Os jornais locais requerem que se cultive uma relação e podem ser úteis se se construir uma relação com um repórter específico. Se se convidar a imprensa ou a televisão para conhecer o projecto, é importante assegurar que eles irão fotografar ou filmar uma ac-

tividade interessante.

Publicações

Os cartazes podem chamar a atenção se bem desenhados. Os melhores locais para estes serem colocados são museus, bibliotecas, junta de freguesia, lojas e associações locais, centros comunitários, entre outros. É importante ter em conta que os cartazes têm um tempo de vida limitado, pelo que será necessário substituí-los ao fim de algum tempo. Devem sempre incluir o nome da pessoa de contacto e morada, com um número de telefone. Para divulgação de programas de voluntariado, devem ser incluídos a data do projecto, o local onde o trabalho irá ser desenvolvido, tipo de trabalho e a quem se dirige, local de encontro e o que trazer. Alguns grupos sentem ainda a necessidade de produzir boletins informativos. As notícias devem incluir relatórios de projectos passados, artigos sobre temas interessantes, cartas abertas, publicidade e informações sobre eventos futuros. Alguns grupos também desenvolvem folhetos informativos com uma apresentação do grupo, do trabalho desenvolvido e os detalhes relativos a contactos e a reuniões e pontos de encontro.

Eventos, prémios e concursos

Participar em eventos locais, exposições ou até mesmo estar presente em centros comerciais com um stand ou com informação disponível pode ser uma ajuda para dar a conhecer o grupo. Deve-se também procurar anúncios/informação sobre prémios ou concursos aos quais o grupo possa concorrer. A preparação da candidatura leva tempo e dá trabalho, mas se se conseguir ganhar pode ser muito compensador, não só do ponto de vista do prémio, mas também porque o grupo terá visibilidade.

DESTACÁVEL 9

[xxvii]

Grelha de Análise e Validação do PIC

Critério		Valor PIC	0	1	2	3	4
		1	Representam um bem comum?				
2	Existe participação?						
3	É realista/ viável?						
4	Existe projecto?						
5	Existe um grupo?						
6	Esgota os recursos disponíveis?						
7	Tem impacto?						
8	É sustentável?						
9	É inovador?						
10	Qual a relação custo/benefício?						
11	Existe potencial para disseminação/ replicabilidade?						
12	Envolvimento de empresas/ responsabilidade social						

Responsável:	
Decisão:	
Data:	
Nota:	
Explicações:	
Próximos Passos:	

* Técnico responsável pelo acompanhamento do PIC

Entre

A Organização _____, representado por _____,

e

[nome do Grupo] _____, [pessoa colectiva n.º] _____,

[registado em] _____, [sede em] _____

foi acordado o seguinte:

Artigo 1º - Objecto do Contrato

1. O presente contrato tem por objecto o apoio da Organização _____ ao Grupo responsável pelo desenvolvimento do Projecto de Inovação Comunitária intitulado: [designação do Projecto de Inovação Comunitária] _____.
2. O apoio é concedido ao parceiro nas condições estipuladas no presente contrato, que o parceiro declara conhecer e aceitar.
3. O Grupo aceita o apoio e compromete-se a executar a acção sob a sua responsabilidade.

Artigo 2º – Período de execução do PIC

1. O presente contrato entra em vigor na data da sua assinatura.
2. A execução da acção tem início em _____.
3. O período de execução da acção, tal como se especifica no Anexo I, é de [número de dias/meses].

Artigo 3º - Financiamento do PIC

1. A Organização _____ (co)financiará o PIC no valor de € [_____], de acordo com o especificado no Anexo III.

Montante solicitado	% do custo total do PIC
EUR	%

Artigo 4º – Procedimentos técnicos e financeiros e modalidades de pagamento

1. O Programa adianta a totalidade do co-financiamento numa só tranche, isto é, €[_____], através de transferência bancária para a conta com o NIB n.º _____ cujo titular é _____.
2. Caso a actividade tenha um custo final inferior ao valor adiantado pela Organização _____, haverá lugar à devolução da diferença, conjuntamente com os comprovativos de despesa e relatório de execução financeiro.

Artigo 5º – Anexos

1. Em anexo, figuram os seguintes documentos, que fazem parte integrante do presente contrato:

Anexo I: Formulário do PIC

Anexo II: Orçamento do PIC

Anexo III: Detalhes do Grupo (incluindo detalhes bancários)

Feito em [_____] em dois exemplares, um dos quais será entregue à Organização _____ e um aos parceiros.

Pelo Grupo

[nome dos interlocutores do Grupo]

[assinaturas]

[data]

Pela Organização

[Director de Projecto]

[Coordenador Comunitário]

[assinaturas]

[data]

Balanço de Competências

Projecto de Inovação Comunitária (PIC):

Data da sessão de avaliação: ____/____/____

Local:

Membro do Grupo Promotor do PIC:

Facilitador(es) da sessão:

A sua participação no grupo promotor deste PIC poderá ter influenciado o seu conhecimento, as suas opiniões e as suas competências. Indique os efeitos que este PIC teve, avaliando cada uma das dimensões abaixo indicadas aplicando uma escala de 1 (muito baixo) a 4 (muito elevado).

Competências		Níveis de desenvolvimento das competências				
		1	2	3	4	Exemplos / Evidências
SABER SER / SABER ESTAR	Auto-confiança					<p>Definição: Demonstrar uma imagem positiva de si próprio e das suas capacidades. Confia na sua auto-crítica e na sua capacidade para resolver as dificuldades. Tem capacidade para assumir riscos de forma mais ou menos calculada.</p> <p>Porque é que é importante? Para empreender é necessário tomar algumas decisões que implicam risco e incerteza, pelo que a capacidade de confiar em si próprio para resolver dificuldades e superar obstáculos é uma condição básica para dar suporte à acção.</p>
	Iniciativa					<p>Definição: Avaliar, seleccionar e actuar com vários métodos e estratégias para resolver problemas e atingir objectivos, antes de lhe perguntarem ou pedirem para o fazer. Actuar de forma proactiva, em vez de esperar, passivamente, por ordens ou instruções</p> <p>Porque é que é importante? A iniciativa é o motor que faz agir. A capacidade para tomar iniciativas é determinante na acção empreendedora, uma vez que é ela que está na base da capacidade de concretização.</p>

Competências		Níveis de desenvolvimento das competências				
		1	2	3	4	Exemplos / Evidências
SABER SER / SABER ESTAR	Planeamento / organização					<p>Definição: Estabelecer planos de acção para si próprio ou para os outros, de forma a assegurar o cumprimento de objectivos específicos. Determinar prioridades, fazer a alocação eficaz do tempo e dos recursos e controlar o seu cumprimento</p> <p>Porque é que é importante? Para empreender é necessária alguma capacidade para planear e organizar a recolha e gestão dos meios e recursos necessários. Para isso é necessário evidenciar comportamento disciplinado, ou seja, ser capaz de planear e cumprir um conjunto de actividades auto-definidas e auto-impostas ou definidas e impostas/indicadas por outrem.</p>
	Resistência à frustração					<p>Definição: Capacidade para manter um comportamento equilibrado bem como a sua auto-estima, quando confrontado com a oposição dos outros ou quando as coisas não correm de acordo com as suas expectativas. Atitude positiva (acreditar).</p> <p>Porque é que é importante? A gestão da incerteza é uma das características da acção empreendedora, pelo que a capacidade de ajustar as expectativas de forma realista, a capacidade para manter a continuidade de propósitos, bem como a capacidade para manter o equilíbrio emocional face às dificuldades, são determinantes para o sucesso</p>
	Capacidade de escuta / capacidade de comunicar					
	Capacidade de trabalho em equipa					
	Criatividade (imaginação)					
	Identificar e resolver problemas					
Identificar e mobilizar recursos						

Competências		Níveis de desenvolvimento das competências				
		1	2	3	4	Exemplos / Evidências
SABER SER / SABER ESTAR	Desenhar e desenvolver projectos (estabelecimento de objectivos, resultados, acções e actividades, cronograma, orçamento, entre outros)					
	Estabelecer contactos / parcerias					
	Gerir a informação (documentar as fases do trabalho) e registar os momentos críticos (positivos e negativos)					
	Conhecer e explorar as Tecnologias de Informação e Comunicação					
	Envolver os destinatários no desenvolvimento do Projecto (no diagnóstico, no desenho do projecto, nas actividades, entre outros)					
Qual o efeito mais significativo que o trabalho neste PIC tem tido em mim enquanto pessoa?						

Constituir um grupo produtivo implica criar um clima de trabalho que encoraje e valorize os contributos de todos os elementos do grupo. Como se sente no grupo? Avalie a eficácia do trabalho em grupo, respondendo às perguntas seguintes, assinalando cada linha e no quadrado respectivo com uma cruz o número que melhor traduz a sua resposta.

	1	2	4	5	
1. Sinto-me alheio à equipa					Sinto-me integrado na equipa
2. A comunicação é fechada					A comunicação é aberta
3. Os objectivos são impostos					Os objectivos são partilhados
4. As competências da equipa são pouco usadas					As competências da equipa são muito usadas
5. Os elementos recebem pouco apoio					Os elementos recebem muito apoio
6. Os assuntos difíceis são evitados					Os assuntos difíceis são discutidos aberta e directamente
7. As decisões são influenciadas por alguns elementos					As decisões são influenciadas por todos os elementos
8. Desencoraja-se o assumir de riscos					Encoraja-se e apoia-se o assumir de riscos
9. Existe escassa preocupação com o relacionamento interpessoal					Existe elevada preocupação com o relacionamento interpessoal
10. A distribuição da liderança é reduzida					A distribuição da liderança é partilhada
11. Existe muito pouco "feedback"					Existe considerável "feedback"



KIT DE ANIMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO LOCAL

design : a dentada do rato azul 2mil'7

Parceria de Desenvolvimento



Parceiros



Programa co-financiado por



Uma iniciativa da



FUNDAÇÃO AGA KHAN
Portugal