

Instituto Politécnico de Portalegre
Escola Superior de Educação e Ciências Sociais

Trabalho apresentado para atribuição do Título de Especialista na área da Mediação Social (Área científica de Serviço Social), nos termos do Decreto-Lei n.º 206/2009 de 31 de agosto

**DIAGNÓSTICO, PLANEAMENTO E AVALIAÇÃO DE
PROJETOS SOCIAIS: A 'FAB_IS' – FÁBRICA DE
INOVAÇÃO E IMPACTO SOCIAL DO ALTO ALENTEJO**

Marisa de Jesus Candeias

Agosto, 2019

**“Diagnóstico, Planeamento e Avaliação de Projetos Sociais:
A FAB_IS - Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo”**

**Trabalho apresentado para atribuição do Título de Especialista na área da
Mediação Social (área científica de Serviço Social), nos termos do Decreto-Lei n.º
206/2009 de 31 de agosto**

Elementos do Júri:

Presidente:

Professor Doutor Fernando António Trindade Rebola

Vogais:

Sandra Regina Alexandre Ferreira Vieira

Cristóvão Adelino Fonseca Ribeiro Margarido

Isabel Maria Lourenço Tomás Cândido Muñoz

Maria Inês Martinho Antunes Amaro

Maria de Jesus Silva de Cáceres

Portalegre, agosto de 2019

Acompanha este trabalho escrito o devido requerimento para atribuição do Título de Especialista e o Curriculum Vitae da candidata, cuja resenha curricular se apresenta:

Marisa de Jesus Jacinto Candeias, natural e residente em Portalegre, tem 37 anos de idade, é Doutoranda em Serviço Social pela Universidade Lusíada de Lisboa, Mestre em Sociologia – Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável pela Universidade de Évora, pós-graduada em Gestão de Associações e Organizações do Terceiro Sector pelo Instituto CRIAP, pós-graduada em Educação e Proteção de Crianças e Jovens em Risco pela ESECS-IPP e Licenciada em Política Social pelo ISCSP-UTL, com equivalência a Serviço Social pelo Decreto-Lei n.º144/98 de 23 de Maio.

Desempenhou as funções de assistente social e diretora técnica de várias instituições do distrito de Portalegre, como a Casa do Povo de Santo António das Areias, o Centro de Bem-Estar Social de Arronches e a Santa Casa da Misericórdia de Portalegre. Foi assistente convidada na ESECS-IPP, na licenciatura em Serviço Social.

Ao meu filho.

Índice

INTRODUÇÃO	13
1. INTERVENÇÃO, COMUNIDADE E DESENVOLVIMENTO	17
1.1. Contextualização da Intervenção	17
1.2. Conceito de Comunidade	18
1.3. Desenvolvimento Social.....	20
1.4. Desenvolvimento Comunitário e Serviço Social de Comunidades.....	22
1.5. Inovação Social	29
1.6. Empreendedorismo Social e Mediação Comunitária	33
1.7. O papel/funções do Assistente Social na conceção de projetos sociais	36
2. DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DE PROJETOS SOCIAIS	44
2.1 O Projeto Social	44
2.2 O Desenho do Projeto Social	46
2.3 O Diagnóstico.....	48
2.3.1 Diagnóstico Social – Estudo Concetual	49
2.3.2 Fases do Diagnóstico.....	50
2.3.3 Problemas e Necessidades.....	51
2.3.4 Diagnóstico – Diferentes Perspetivas Teóricas	52
2.3.5 Diagnóstico Social – Questões de Partida.....	53
2.4 O Planeamento	54
2.4.1. Planeamento, Plano, Planificar.....	54
2.4.2. Metodologia Participativa de Projeto	55
2.4.3. Metodologias de Planeamento.....	57
2.4.4. Tipologias de Planeamento.....	58
2.5 Objetivos e Atividades	59
2.6 Sustentabilidade	61
3. 'FAB_IS' – DESENHO, OPERACIONALIZAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROJETO	66
3.1 Diagnóstico, Solução 'FAB_IS' e Destinatários	66
3.2 Planeamento e Orçamento da Solução 'FAB_IS'	70
4. AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS	75
4.1 Avaliação: Estudo Concetual	76
4.2 Objetivos da Avaliação.....	78
4.3. Indicadores de Avaliação	79
4.4. Tipologias de Avaliação	80
4.5. Avaliação de Impacto	85

4.6. A Avaliação Do Projeto 'FAB_IS'	88
4.7. Instrumentos de Diagnóstico, Planeamento e Avaliação de Projetos Sociais	89
4.7.1. Análise de 'Stakeholders'	89
4.7.2. 'Focus-Group'	89
4.7.3. Nuvem de Problemas	90
4.7.4. Árvore de Problemas/Árvore de Objetivos	90
4.7.5. Método DELPHI	91
4.7.6. Métodos de Diagnóstico Prospetivo: MICMAC e MACTOR	91
4.7.7. Técnica GANTT	92
4.7.8. Modelo Eisenhower	92
4.7.9. Matriz de Enquadramento Lógico (MEL)	92
4.7.10. Matriz de Avaliação de Impacto	93
4.7.11. Social Return on Investment – SROI	93
4.7.12. Teoria da Mudança (TM)	94
5. A 'FAB_IS' – FORÇAS E FRAQUEZAS: REFLEXÃO CRÍTICA	96
5.1. A 'FAB_IS' – Diagnóstico	96
5.2. A 'FAB_IS' – Planeamento	99
5.3. A 'FAB_IS' – Aplicação/Execução	102
5.4. A 'FAB_IS' – Avaliação	102
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
BIBLIOGRAFIA	116

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: 'FAB_IS' – Elevator Pitch

Anexo 2: 'FAB_IS' – Orçamento

Anexo 3: 'FAB_IS' – Desenho Técnico de Projeto

Anexo 4: 'FAB_IS' – Solução para a implementação física

LISTA DE SIGLAS

BIOBIP – Bioenergy and Business Incubater of Portalegre
CD – Centro de Dia
CIMAA – Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo
CLDS – Contrato Local de Desenvolvimento Social
EMPIS – Estrutura de Missão do Portugal Inovação Social
ERPI – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas
ESECS – Escola Superior de Educação e Ciências Sociais
FAB_IS – Fábrica de Inovação e Impacto social do Alto Alentejo
IASSW – *International Association os Schools of Social Work*
IES – Instituto de Empreendedorismo Social – Social Business School
IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional
IIES – Iniciativas de Inovação e Empreendedorismo Social
IFSW – *International Federation of Social Workers*
IPP – Instituto Politécnico de Portalegre
IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social
IVA – Imposto de Valor Acrescentado
MEL – Matriz de Enquadramento Lógico
ONU – Organização das Nações Unidas
POISE – Programa Operacional Inclusão Social e Emprego
RCM – Resolução do Conselho de Ministros
SAD – Serviço de Apoio Domiciliário
SCMP – Santa Casa da Misericórdia de Portalegre
SI – *Social Inovation*
SMART – *'Specific, measurable, accurate, realistic, time-bound'*
SROI – *'Social return on investment'*
TM – Teoria da Mudança

A 'FAB_IS' é uma indústria que utiliza como matéria prima ideias inovadoras angariadas junto dos jovens à procura de emprego, dos municípios do Alto Alentejo e das entidades da economia social, das escolas profissionais e do ensino superior e também da comunidade em geral, transformando-as em projetos de intervenção, desenvolvimento, mediação comunitária e empreendedorismo social, com vista ao desenvolvimento de oportunidades de criação de riqueza e de benefícios sociais.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho escrito de natureza profissional foi elaborado para apresentação, apreciação crítica e discussão no âmbito da prestação de provas para atribuição do Título de Especialista, nos termos do Decreto-Lei N.º 206/2009 de 31 de agosto e do Despacho Pres. N.º 24/2010 - Regulamento para atribuição do Título de Especialista do Instituto Politécnico de Portalegre – Escola Superior de Educação e Ciências Sociais - instituição instrutora, sendo este o seu primordial objetivo.

Reflete um projeto desenvolvido na prática profissional pela candidata, denominado por 'FAB_IS - Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo', que foi submetido ao concurso para apresentação de candidaturas com o N.º POISE-39-2018-03, tipologia de operações N.º 3.33 – Programa de Parcerias para o Impacto/Portugal Inovação Social, no dia 30 de maio de 2018, pela Santa Casa da Misericórdia de Portalegre, entidade empregadora da candidata, desde Abril de 2012. O projeto tem como principais objetivos: *i)* criar a Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo – 'FAB_IS'; *ii)* promover uma cultura de empreendedorismo e inovação social; *iii)* apoiar a incubação de projetos de inovação social e *iv)* promover a capacitação de municípios e entidades da economia social para a inovação social.

Criada no âmbito do Portugal 2020, a iniciativa Portugal Inovação Social é o primeiro programa de um Estado Membro destinado à dinamização da Inovação Social financiado pelos fundos estruturais europeus. É uma iniciativa pioneira e transversal que vai mobilizar pelo menos 150 milhões de euros, de fundos do Portugal 2020 para a dinamização de um ecossistema potenciador de iniciativas de inovação e empreendedorismo social (IIES) em Portugal, bem como para a criação de práticas de investimento social que captem novos atores (empresas e investidores) e maior escala ao financiamento da inovação social.

Esta iniciativa promove quatro instrumentos de financiamento, nomeadamente: Capacitação para o Investimento Social, Parcerias para o Impacto, Títulos de Impacto Social e o Fundo para a Inovação Social. Apresenta uma metodologia inovadora em Portugal, na medida em que obriga a aplicação de fundos públicos com fundos privados,

procurando promover a prática de investimento social, através do qual os recursos financeiros da sociedade civil são crescentemente investidos em projetos sustentáveis que promovem o bem comum. A iniciativa Portugal Inovação Social é implementada por uma Estrutura de Missão (EMPIS) financiada pela assistência técnica do Portugal 2020 e tutelada pela Ministra da Presidência e da Modernização Administrativa.

O Programa de Parcerias para o Impacto, do POISE, é uma das tipologias de operações no âmbito da iniciativa Portugal Inovação Social, aprovada pela RCM N.º73-A/2014, de 16 de dezembro, alteradas pelas RCM N.º74/2016, de 25 de novembro, e N.º157/2017, de 19 de outubro, cujos principais objetivos são: “a) promover o empreendedorismo e a inovação social em Portugal, como forma de gerar novas soluções, numa lógica complementar às respostas tradicionais, para a resolução de importantes problemas sociais; b) dinamizar o mercado de investimento social, criando instrumentos de financiamento mais adequados às necessidades específicas do setor da economia social e dos projetos de inovação e empreendedorismo social e c) capacitar os atores do sistema de inovação e empreendedorismo social em Portugal, melhorando os níveis de resposta das entidades da economia social e contribuindo para a sua sustentabilidade económica e financeira” (Programa Operacional Inclusão Social e Emprego [POISE], 2018: 3).

Podemos afirmar desde já que a ‘FAB_IS’ foi desenvolvida enquanto projeto de inovação social, que no contexto deste trabalho entendemos como “o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas da sociedade, com impacto positivo superior às soluções existentes, tendo em conta o custo de oportunidade dos recursos utilizados. A inovação social é um motor fundamental para a melhoria das respostas a problemas sociais, tanto ao nível do dinamismo e sustentabilidade da economia social como da inovação em políticas públicas” (Portugal Inovação Social, 2018).

O conceito de inovação social encontra-se bastante próximo do empreendedorismo social, conceito igualmente estruturante deste projeto. Foram, aliás, as fracas condições e incentivos para o empreendedorismo e a falta de criatividade e de iniciativa na criação do próprio emprego, problemas identificados no Diagnóstico Social do Concelho de Portalegre, os problemas que justificaram o desenvolvimento da solução ‘FAB_IS’ para a sua eliminação/atenuação. “Às dificuldades sentidas no crescimento económico e no emprego também não são alheias as carências ao nível das vocações empresariais

e a falta de empresários qualificados, que se traduzem em escassas iniciativas de empreendedorismo. A falta de empresários inovadores foi uma lacuna apontada por Schumpeter (1934). Na Europa e também em Portugal, é sistematicamente apontado o défice de empreendedorismo” (Caetano, 2011: 17). Por empreendedorismo social, e na ótica de Santos, Salvado, Carvalho & Azevedo (2015), entende-se “o processo de identificação e implementação de soluções inovadoras para problemas importantes e negligenciados da sociedade. Quando as soluções encontradas são mais eficazes e eficientes do que as que estão institucionalizadas obtemos uma inovação Social” (Santos, 2012 citado por Santos et al., 2015: 15).

Os mesmos autores consideram iniciativas de impacto, conceito igualmente fundamental na intervenção deste projeto (e na nossa opinião, de qualquer outro projeto), todas as iniciativas levadas a cabo por empreendedores sociais que criam valor para a sociedade. As iniciativas de impacto resolvem problemas sociais negligenciados, são inovadoras, procuram ter impacto, visam o ‘*empowerment*’, a escalabilidade e sustentabilidade (Santos et al., 2015).

O presente trabalho escrito abrange seis capítulos: *i*) Intervenção, comunidade e desenvolvimento; *ii*) diagnóstico e planeamento de projetos sociais; *iii*) ‘FAB_IS’ – desenho, operacionalização e execução do projeto; *iv*) avaliação de projetos sociais; *v*) a ‘FAB_IS’ – Forças e fraquezas: reflexão crítica e *vi*) considerações finais.

1. INTERVENÇÃO, COMUNIDADE E DESENVOLVIMENTO

1.1. Contextualização da Intervenção

Desenvolvida no âmbito da intervenção da Santa Casa da Misericórdia de Portalegre no tecido social e económico local, a 'FAB_IS' foi concebida especificamente como um instrumento de desenvolvimento social e comunitário de promoção de respostas inovadoras a problemas sociais que muito têm afetado a qualidade de vida das populações, naquele que é um dos concelhos mais envelhecidos e desertificados do país.

O projeto foi recebido com largo entusiasmo pelos principais 'stakeholders' e investidores sociais da comunidade, pelo carácter inovador apresentado, pelos problemas sociais que visa atenuar e acima de tudo, pelo impacto e pela mudança social perspetivada, tanto a nível micro como a nível meso da intervenção social.

Enquanto elemento integrante da Irmandade da Misericórdia, esta organização desenvolve a sua intervenção na comunidade desde o ano de 1500/1501, constituindo-se assim como uma das mais anciãs misericórdias do país que, por esta altura e por obra da Rainha D.^a Leonor, enceta um conjunto de ações prestadoras de auxílio aos mais carenciados, sob a égide da doutrina católica.

Ao longo de mais de cinco séculos assistimos a diversas alterações sociais e consequentemente alterações dos problemas sociais alvo da intervenção da Misericórdia, intervenção atualmente desenvolvida quer através de respostas formais nas áreas da primeira infância, infância e juventude em risco, comunidade e população idosa, quer através de medidas de emergência social e, se assim se quiser entender, de carácter assistencial, mas também através de respostas diferenciadoras, como os apartamentos de autonomização para jovens em risco e o turismo social ou, mais recentemente, através da 'FAB_IS', que visa apoiar a comunidade a desenvolver respostas aos seus problemas endógenos.

Assim, entendemos por intervenção social, a atividade do assistente social para provocar mudanças num sentido sistémico, isto é, a intervenção como uma ação específica do assistente social em relação aos sistemas ou processos humanos para produzir mudanças (Caparrós, 1998) e minimizar ou eliminar problemas sociais, que

neste âmbito se entendem, e na perspetiva de Carmo, como situações que afetam um número significativo de pessoas e são julgadas por estas ou por um número significativo de outras, como fonte de dificuldades ou infelicidade, consideradas suscetíveis de melhoria (Carmo, 1999). Neste contexto, a intervenção é compreendida como “qualquer projeto ou plano concebido para produzir mudanças no contexto em que se realiza e na sua população-alvo” (Capucha, 2008: 57).

A intervenção social desenvolvida pela Santa Casa da Misericórdia pode ser entendida como um processo social em que uma dada pessoa, grupo, organização, comunidade, ou rede social – a que Carmo designa sistema-interventor – se assume como recurso social de outra pessoa, grupo, organização, comunidade ou rede social – designado por sua vez por sistema-cliente, com ele interagindo através de um sistema de comunicações diversificadas, com o objetivo de o ajudar a suprir um conjunto de necessidades sociais a que a Misericórdia responde especialmente nas suas respostas tipificadas como a ERPI, o CD, o SAD, o Lar Residencial, entre outras, mas também, potenciando estímulos e combatendo obstáculos à mudança pretendida (Carmo, 2001), o que se procura alcançar com as respostas atípicas como o Centro Comunitário e, conforme anteriormente referido, com a intervenção deste projeto.

1.2. Conceito de Comunidade

Importa antes de mais procurar definir alguns conceitos estruturantes deste trabalho, que muitas vezes se utilizam sob a forma de sinónimos, o que pode conduzir a algumas dificuldades na interpretação dos conteúdos em análise, mais especificamente os conceitos de comunidade, desenvolvimento social e desenvolvimento comunitário.

Iniciamos a definição concetual pelo estudo do conceito de comunidade, para esclarecer que, ainda que o âmbito de intervenção do projeto abranja o Alto Alentejo, conforme a sua própria designação, na sua operacionalização não será possível englobar uma região tão vasta na intervenção, por motivos que adiante apresentaremos. Assim, e para a definição do conceito de comunidade, abrigámo-nos sob o ‘chapéu-de-chuva’ teórico-metodológico de Caparrós (1998), que entende que “a comunidade é uma unidade social cujos membros partilham alguma característica, interesse, elemento ou função comum, com consciência de pertença, localizada numa determinada área geográfica na qual a pluralidade de

peessoas interage mais intensamente entre si do que em outro contexto” (Ander-Egg, 1977: 20 citado por Caparrós, 1998: 116).

Na mesma perspetiva, para Robertis (1981), “a comunidade distingue-se de uma associação não apenas pelo seu enraizamento territorial, mas também pela multiplicidade e globalidade das relações que ali se mantêm” (Robertis, 1981: 282, citado por Caparrós, 1998: 117).

O mesmo autor identifica três características principais do conceito de comunidade que podem ajudar-nos a utilizá-lo com rigor científico: 1. A comunidade inscreve-se no espaço, isto é, num determinado território (a extensão desse território pode variar – uma região, uma aldeia, um bairro); 2. O conjunto de pessoas que vivem nesse território mantêm relações múltiplas e possuem entre elas vários interesses comuns; 3. Os membros estão unidos à sua comunidade e identificam-se com ela (Caparrós, 1998).

Ainda relativamente ao conceito de comunidade, de acordo com Carmo (1999: 72), “é frequente ouvirmos ou lermos o termo aplicado para designar pequenos agregados rurais (aldeias, freguesias) ou urbanos (quarteirões, bairros), mas também a grupos profissionais (ex: comunidade médica, comunidade científica), a organizações (comunidade escolar), ou a sistemas mais complexos como países (comunidade nacional), regiões (comunidade europeia) ou mesmo o mundo visto como um todo (comunidade internacional ou mundial)”.

Parece-nos assim que a ‘FAB_IS’ incide a sua intervenção numa comunidade que abrange a área geográfica do Alto Alentejo, em particular nas comunidades dos concelhos de Portalegre e de Marvão, cujas autarquias se constituem como investidores sociais deste projeto.

Caparrós distingue também comunidade tradicional de comunidade moderna, na medida em que as comunidades tradicionais (como por exemplo as que existem em zonas rurais do terceiro mundo) se definem pelas suas fronteiras e, nas comunidades modernas, como a encontramos nas grandes cidades, a comunidade se define pelo seu centro: edifícios públicos, armazéns, cinemas... (Caparrós, 1998). Conhecendo-se a área em questão, e apesar de se tratar de uma região em que o mundo rural é ainda bastante significativo consideramos, não obstante, que a comunidade alvo da intervenção da ‘FAB_IS’ é essencialmente moderna.

1.3. Desenvolvimento Social

Esclarecido o entendimento sobre os conceitos de intervenção e de comunidade, dediquemo-nos agora ao estudo de outros conceitos cujas fronteiras são ainda mais ténues, sustentados nas perspetivas de autores como Carmo (2001), Holdcroft (1978) e Payne (2002), mais especificamente sobre o conceito de desenvolvimento comunitário e desenvolvimento social. É importante esclarecer estes conceitos, que muito definem a intervenção do projeto, e que se refletem inclusivamente nos resultados que se perspetivam alcançar, como por exemplo o “estabelecimento de ecossistema de serviços de apoio ao desenvolvimento social/empreendedorismo” (cf. anexo 3).

Devemos começar por referir que o conceito de desenvolvimento social tem sido variavelmente definido, e as suas definições nem sempre são consensuais. Malcolm Payne partilha da posição de Paiva (1977), ao entender que por desenvolvimento social se compreende “o desenvolvimento da capacidade das pessoas de trabalharem continuamente para o bem-estar de si próprios e da sociedade” (Payne, 2002: 284).

Jones e Pandey (1981) fixam-se mais no elemento do desenvolvimento institucional – isto é, fazer com que as instituições sociais vão ao encontro das necessidades das pessoas de uma forma mais adequada – quando dizem: “O desenvolvimento social refere-se ao processo de mudança institucional planeada para conseguir um melhor encaixe entre as necessidades e as aspirações humanas, por um lado, e as políticas e programas sociais por outro” (Payne, 2002: 285). Uma visão oficial embrionária está contida no preâmbulo da estratégia internacional de Desenvolvimento para a segunda década de desenvolvimento das Nações Unidas, citada por Jones (1981: 2): “Como o propósito último do desenvolvimento é fornecer oportunidades crescentes a todas as pessoas para uma vida melhor, torna-se essencial criar uma distribuição mais equitativa dos rendimentos e da riqueza para promover tanto a justiça social como a eficácia da produção (...). Logo as mudanças qualitativas e estruturais na sociedade devem ir de mãos dadas com um crescimento económico rápido e as disparidades existentes (...) devem ser substancialmente reduzidas” (Idem, *Ibidem*).

Face aos conceitos apresentados, concluímos que o projeto visa então o desenvolvimento social, conceito muito próximo do progresso económico, sendo também esta uma das mudanças perspetivadas pela ‘FAB_IS’, nomeadamente “a maior

estimulação do tecido económico-empresarial local”, e um dos impactos previstos com a intervenção, “o aumento da oferta de emprego na região”, concordando-se com a ideia de que as instituições podem ser organizadas para apoiar o progresso económico (Hardiman e Midgley, 1980, Payne, 2002) (cf. anexo 3).

Para Midgley (1995) citado por Payne (2002: 288), o desenvolvimento social é “um processo de mudança social planeado e concebido para promover o bem-estar da população como um todo em conjugação com um processo dinâmico de desenvolvimento económico”. Isto é, procura criar recursos para a comunidade, ligando desenvolvimentos sociais com económicos, em lugar de ver o bem-estar como dependente do crescimento económico. O desenvolvimento social deve ser compatível com os objetivos económicos da sociedade (Payne, 2002).

Os mesmos autores dividem as ideologias do desenvolvimento social em três tipos: as estratégias individualistas, as estratégias populistas e as estratégias coletivistas. Estas últimas enfatizam a construção de organizações como a base para desenvolver novos enfoques à ação – abordagens institucionais, o que neste projeto será concretizado com a incubação de projetos de inovação social.

Na mesma linha de Midgley, Pandey (1981) identifica estratégias básicas como tipos de atividades de desenvolvimento social: “1. As estratégias distributivas almejam nacionalmente uma equidade social melhorada entre grupos; 2. As estratégias participativas almejam a realização de reformas estruturais e institucionais para envolver as pessoas no desenvolvimento e mudança social; 3. As estratégias de desenvolvimento humano almejam aumentar as aptidões e a capacidade das pessoas para agirem em seu próprio benefício no melhoramento da economia e no desenvolvimento institucional da sua área” (Payne, 2002: 287).

Nesta perspetiva, parece-nos que o projeto promove estratégias de desenvolvimento humano, no desenvolvimento de algumas atividades como a promoção da “capacitação dos municípios e associações da economia social para a inovação social”, o que se pretende alcançar com a realização de ‘*bootcamps*’, promovidos pelo IES – Social Business School (cf. anexo 3).

1.4. Desenvolvimento Comunitário e Serviço Social de Comunidades

Na intervenção comunitária destacam-se, em termos históricos, o papel de Octavia Hill, nos *Settlements*, em Inglaterra, que desenvolveram uma metodologia de ação com o objetivo de educar os trabalhadores pobres, de divulgar, entre as classes economicamente mais favorecidas as condições de pobreza da classe operária industrial mas, de mobilizar também a população em geral para a necessidade de uma legislação social protetora, face à pobreza e exploração do operariado (Núncio, 2015).

Jane Addams, em conjunto com Ellen Gates Starr, foi responsável pela importação, para os Estado Unidos da América do modelo dos *Social Settlements*, com a criação da Hull House, em 1889, na zona pobre de Chicago, que se destinou ao acolhimento de imigrantes. De acordo com Núncio (2015), Addams dotou o modelo inicial dos *Settlements* com uma metodologia de grupo inovadora e incentivou a prática da intervenção local, a nível dos bairros. Os *Settlements*, de Addams, desenvolveram intervenção direta junto das populações e possibilitaram a instalação de jovens estudantes nos bairros mais pobres e degradados, preconizando uma filosofia de Investigação, Residência e Reforma. “Estes contributos, a par de outros que se desenvolveram posteriormente, vieram a ampliar a atuação do Serviço Social, levando-o além de uma dimensão meramente assistencialista, exigindo contextos e metodologias de intervenção mais complexos e multidimensionais, favorecendo a perspetiva da intervenção comunitária” (Esgaio, 2014: 207).

As mesmas origens, desenvolvimento e evolução do Serviço Social estão vinculados com a ação comunitária, a partir da verificação de diferentes experiências de ajuda que se sucederam ao longo da história no âmbito da comunidade. O Serviço Social de comunidades foi reconhecido como método próprio da profissão de Assistente Social em 1947, na Conferência Nacional de Serviço Social dos Estados Unidos. Posteriormente, em 1962, a Associação Nacional de Trabalhadores Sociais Norte-Americanos considerou-o como uma prática de atuação do Serviço Social (Cortès & Llobet, 2006).

Após uma brevíssima abordagem histórica do Serviço Social de Comunidades, vejamos agora algumas definições e terminologias frequentemente aplicadas a esta metodologia de intervenção. Assim, para Cortès & Llobet (2006), por ação comunitária entendem-se os processos organizativos que implicam que os sujeitos individuais e

coletivos, ou atores sociais, que mantêm ligações com o território tomem a consciência e decisão de poder transformar e melhorar as suas condições de vida. Para estes autores, este tipo de iniciativas e experiências com frequência se podem desenvolver na medida em que se constituem em torno de um ou vários projetos de desenvolvimento e transformação social, que envolvem tantos atores sociais quanto seja possível, num contexto concreto e determinado. Para Carmo (2015), “o Serviço Social de Comunidades é uma estratégia macrossocial do Serviço Social, com os objetivos de ajudar uma dada população a: tomar consciência das suas necessidades e recursos, assumir uma posição crítica sobre a sua realidade e organizar dinamicamente os seus recursos para responder às suas necessidades” (Carmo, 2015: 75). Midgley (2010), desenvolve uma distinta abordagem para o Serviço Social que denominou de “Developmental Social Work” e que se encontra intimamente associada com a prática do Serviço Social de Comunidades. No entanto, o autor refere que existem diferenças significativas entre a prática comunitária convencional e a abordagem de desenvolvimento pois, enquanto que a prática convencional de Serviço Social de Comunidades enfatiza a capacidade local de “construção”, o planeamento de serviços sociais ou o ativismo social, o “Developmental Social Work” salienta o uso do investimento económico e social que atenda às necessidades materiais das comunidades empobrecidas (Midgley, 2010). Para Healy (2012), o trabalho comunitário refere-se a um conjunto de abordagens focadas no entendimento dos indivíduos como parte da comunidade e na promoção da capacidade dessa comunidade responder aos desafios sociais, económicos ou políticos. Twelvetrees (2008) também citado em Healy (2012), define o trabalho comunitário como o processo de ajudar as pessoas a melhorar as suas comunidades através de ações coletivas autónomas.

Deste modo, facilmente verificamos que as terminologias não estão padronizadas, pelo que o Serviço Social de comunidades é conhecido por diferentes termos, que inclui organização de comunidades, desenvolvimento de comunidades, ação comunitária, práticas indiretas e macro-práticas. O termo «prática comunitária» tem sido popularizado nos últimos anos. Para Midgley (2010), esta situação deu origem a numerosas tipologias de prática comunitária, que veremos mais adiante.

De acordo com Cortès & Llobet (2006), o Serviço Social de Comunidades contextualiza-se nos efeitos das crises económicas e sociais. Para refletir sobre as bases

epistemológicas e conceptuais do serviço social de comunidades atualmente, com base na nova morfologia da questão social, assim como nos cenários e necessidades emergentes, os autores referem que devemos remeter-nos à interdependência entre o local e o global (glocalização) e citam Ulrich Beck (2002), quando afirmam que o atual contexto de globalização provoca uma extensão dos riscos, perigos, da incerteza e do medo, porque estamos a viver um processo de enfraquecimento das estruturas de suporte e de proteção existentes, como o estado de bem-estar social, a desregularização do mercado de trabalho, a transformação da família, etc.. Além disso, referem que tudo aponta que as propostas neoliberais venham a aumentar na maioria dos contextos as desigualdades sociais (Cortès & Llobet, 2006).

Os autores consideram, portanto, que os problemas que vivemos dificilmente poderão ser resolvidos se não se promover no Serviço Social uma consciência social baseada num novo paradigma, numa nova maneira de pensar, de ver e de atuar perante a realidade social (Cortès & Llobet, 2006). Para os autores, este paradigma sustenta-se numa opção ético-política emancipatória, aberta ao aporte de correntes de pensamento diferentes, como as teorias do pensamento crítico como o Marxismo, Interacionismo Simbólico, Etnometodologia e a Teoria de Habermas, as correntes humanistas radicais da Psicologia, a pedagogia libertadora de Paulo Freire e as aportações teóricas procedentes do movimento de reconceptualização do Serviço Social e do Feminismo. Estas correntes e enfoques foram alimentando o acervo teórico-prático do Serviço Social de Comunidades. A perspetiva ecológica, da intervenção com as redes sociais e da ação social como modelos teóricos que guiam a ação e as práticas comunitárias, que foram ativadas a partir do Serviço Social, têm também uma clara conexão com o novo paradigma (Cortès & Llobet, 2006). Mouro (2014), entende que o modelo de intervenção comunitária se sustenta numa conexão de teorias entre as quais se integra a de redes complexas, a da comunicação e a dos papéis sociais, com a finalidade de envolver toda a comunidade na construção de um projeto de desenvolvimento social e humano.

Têm também sido frequentes, conforme vimos, as tentativas de criar tipologias em torno da intervenção comunitária, com base em critérios geográficos, conceptuais ou relativos às práticas de intervenção. Verifica-se, assim, uma ampla variedade de tipos de trabalho comunitário e numerosas tentativas de desenvolver tipologias de trabalho

comunitário têm sido desenvolvidas. Na prática, os tipos de trabalho comunitário raramente existem como tipos distintos, sendo comum uma combinação de diferentes abordagens. Healy refere-se a cinco tipos de trabalho comunitário, utilizados dentro e fora da prática do serviço social. Estes são o serviço comunitário, o desenvolvimento comunitário, o planeamento comunitário, a organização comunitária e a educação comunitária. Existe um grande debate entre os investigadores e os praticantes sobre o exato significado de termos como o desenvolvimento comunitário ou trabalho comunitário (Twelvetrees, 2008 citado por Healy, 2012), o que contribui para alguma confusão conceptual e muito debate sobre a terminologia (Tesoriero, 2010 citado em Healy, 2012).

No contexto do projeto em discussão parece-nos que as tipologias de intervenção comunitária promovidas pela 'FAB_IS' se enquadram nos modelos de desenvolvimento comunitário e no modelo de planeamento comunitário, pelo que os destacamos. O planeamento comunitário, também conhecido como planeamento social, enfatiza processos técnicos de resolução de problemas relativamente a problemas sociais (Rothman, 2001). Segundo Twelvetrees (2008), o envolvimento de um trabalhador comunitário no planeamento social/comunitário pode incluir a iniciação de projetos, a ligação e o trabalho direto com outros trabalhadores sociais, para os sensibilizar sobre as necessidades específicas da comunidade e ajudá-los a melhorar os serviços ou alterar políticas (Healy, 2012). Por sua vez, o desenvolvimento comunitário envolve a promoção da participação dos cidadãos na identificação de objetivos comuns e o trabalho colaborativo para alcançar esses objetivos, focando-se na construção de capacidades sociais e económicas da comunidade (Midgley e Livermore, 2005 citados por Healy, 2012).

Apresentados, ainda que sinteticamente os conceitos, os paradigmas e teorias que sustentam a intervenção comunitária, vejamos de seguida a metodologia do Serviço Social de Comunidades, fundamental no presente trabalho, uma vez que é a metodologia aplicável ao trabalho de intervenção desenvolvido pelo projeto 'FAB_IS'

Começamos por analisar as orientações metodológicas para a intervenção comunitária de Cortès e Llobet (2006). Os autores afirmam que o Serviço Social, como prática que se baseia em meios e critérios científicos, compartilha com as outras

disciplinas científicas uma estrutura de procedimentos comuns para abordar as situações sociais (estudo/diagnóstico/desenho/plano/execução e avaliação) que não deve, porém, entender-se como uma sequência linear.

Para os autores, o processo de intervenção do Assistente Social de Comunidades tem início com a entrada do Assistente Social no espaço social da intervenção, que no âmbito da intervenção 'FAB_IS' resultará das atividades de mapeamento e de constituição das duas redes de embaixadores, sendo uma composta por pessoas que trabalham em pontos chave ao eventual desbloqueio do desenvolvimento dos projetos (presidentes de Câmaras, Vereadores, elementos do Centro Distrital de Segurança Social, líderes locais, entre outros) e, a segunda rede, composta por empresas da região prestadoras de serviços também determinantes ao desenvolvimento dos projetos (contabilidade, arquitetura, design, apoio jurídico, gestão, etc.). Nesta fase, é determinante envolver os líderes locais, associações ou redes informais, o que significa reconhecê-los como peritos naturais da vida quotidiana no bairro e como pessoas implicadas na melhoria do seu território. Paralelamente a esta tarefa de aproximação ao território, de localizar e definir os problemas, de estabelecer contatos e de construir o diagnóstico, o Assistente Social deve pensar e repensar as características da sua intervenção, estudar a teoria e os autores do Serviço Social de Comunidades, desenhando o seu projeto de intervenção profissional, ou seja, os seus objetivos, atividades, estratégias de atuação, etc.. As competências dos Assistentes Sociais que mobilizam as pessoas da comunidade no comprometimento nos projetos de desenvolvimento são necessárias para responder a necessidades locais, o que envolve a identificação de líderes locais que podem ajudar na mobilização de apoio local (Midgley, 2010).

Seguidamente, os autores descrevem a segunda fase da metodologia da intervenção comunitária, como "criar e sustentar a organização". A razão de ser do Serviço Social de comunidades é a constituição e o acompanhamento de grupos, simples ou de intergrupos, na realização de projetos de desenvolvimento social. A aposta do trabalho comunitário para o desenvolvimento social manifesta-se, sem dúvida, no seu esforço para conseguir resultados que se materializam em melhorias específicas nas problemáticas que aborda, mas sobretudo na forma de abordar estas situações problemáticas, isto é, a partir de um processo que permita gerar novos sujeitos sociais,

novos agentes coletivos e/ou novas estruturas relacionais entre eles, que permitam encarar a transformação de situações coletivas.

A terceira etapa consiste no desenvolvimento do diagnóstico, do projeto e da ação coletiva. As ações comunitárias são experiências que devem permitir às pessoas que participam poder integrar nas suas maneiras de funcionar muitos conhecimentos e habilidades detidas pelos profissionais como a investigação, a interpretação, a elaboração de projetos, a reflexão sobre a ação, etc.. As competências dos Assistentes Sociais são utilizadas para ajudar as pessoas a ultrapassar os problemas colaborativamente. Apesar dos Assistentes Sociais do desenvolvimento (*developmental social workers*) não prescreverem soluções, são um recurso para o grupo, fornecendo conhecimento e informação que os ajuda a atingir os seus objetivos (Midgley, 2010). Para os autores, a intervenção termina com a saída do profissional para a autonomização do grupo (Cortès & Llobet, 2006).

Encontramos algum paralelismo entre as fases identificadas por Cortès e Llobet e as fases sugeridas por Esgaio (2014). A autora, quanto ao planeamento da intervenção comunitária, diz-nos que a metodologia compreende quatro etapas: análise diagnóstica e aproximação à comunidade, a etapa do planeamento, seguida da etapa de implementação e de avaliação da intervenção. A primeira, de análise diagnóstica e aproximação à comunidade abarca a caracterização da comunidade, a identificação de problemas e necessidades sociais em presença e o estabelecimento de relações. A segunda etapa, de planeamento, compreende a criação de instrumentos de articulação de necessidades, a definição de objetivos, estratégias, recursos e de atividades. A terceira, de implementação, ou seja, de execução das ações previstas nos planos, de concretização dos objetivos previamente definidos, com as estratégias, recursos e atividades a estes alocados e, por último, a etapa de avaliação, entendida como um processo contínuo de monitorização e sistematização dos resultados do processo (eficácia e eficiência) e seus impactos, através da construção de indicadores e de instrumentos de recolha de informação e da definição de momentos de avaliação (Esgaio, 2014).

Healy (2012), identifica igualmente quatro fases da prática do Serviço Social, que designa como “*engagement, assessment, intervention e evaluation*”, e que se aplicam também à prática comunitária. Na primeira fase, de *Engagement*, o trabalhador

comunitário deve ativamente alcançar a comunidade, devendo fomentar uma voluntária e intencional relação de trabalho entre ele e a comunidade, distinguindo-se assim das abordagens dos autores anteriormente referidos. Na segunda fase, designada como *Community Assessment*, o Assistente Social procede à descrição das necessidades da comunidade e dos recursos existentes, realizado com o envolvimento da comunidade, com o objetivo de desenvolver um plano de ação ou outras formas de melhorar a qualidade de vida da comunidade. A participação da comunidade nesta fase pode contribuir para o envolvimento da comunidade e para o reforço da confiança entre os membros da comunidade e entre o Assistente Social e os membros da comunidade. Segue-se a fase denominada por *Intervention*, na qual se elabora o plano de ação, procurando-se facilitar a participação dos membros da comunidade na implementação do plano. A metodologia é concluída com a fase de *Evaluation*; a avaliação no trabalho comunitário implica um sistema bem desenhado para concluir sobre a eficácia e eficiência da prática comunitária que, em consonância com os princípios do trabalho comunitário, deve também envolver os membros da comunidade.

Apresentada a metodologia da intervenção do Serviço Social de Comunidades, procurámos ainda encontrar, nos nossos autores de referência, uma ligação entre a inovação social e a intervenção comunitária. A esse respeito, diz-nos Esgaio (2014), que “a inovação social é um aspeto central no âmbito do Serviço Social e da intervenção comunitária em particular” (Esgaio, 2014: 219).

Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010), citados por Esgaio (2014) descrevem o processo de inovação social como um conjunto de seis etapas, nomeadamente: Identificação de motivações, inspirações e diagnósticos, apresentação de propostas e ideias, elaboração de protótipos e projetos-piloto, reforço da sustentabilidade, disseminação das boas práticas e mudança sistémica. “As várias etapas apresentadas anteriormente acentuam a necessidade de envolvimento dos atores na construção de soluções alternativas e suficientemente robustas para os problemas sociais que permitam responder à sua multidimensionalidade, mas também abrangência e intensidade de que muitas vezes se revestem”. (...) As etapas dos processos de inovação comunitária são compatíveis com a lógica de planeamento e de projetos sociais essencial em contexto comunitário” (Esgaio, 2014: 220).

Midgley (2010) entende que os projetos e programas de desenvolvimento económico de base comunitária contribuem positivamente para a diminuição da pobreza, admitindo, porém, que poucos Assistentes Sociais foram envolvidos em projetos económicos, sendo sim, por sua vez, envolvidos em intervenções que respondem às necessidades não materiais das pessoas. Para o autor, os Assistentes Sociais têm pouca especialização neste campo. Os profissionais do Serviço Social de Comunidades não são economistas, especialistas em ordenamento do território, ou especialistas em desenvolvimento, e poucos argumentariam que deveriam assumir responsabilidades em programas de desenvolvimento económico local. Por outro lado, muitos estão envolvidos em atividades que podem ser facilmente ligadas a projetos de desenvolvimento económico. É também o caso de muitos Assistentes Sociais que trabalham em organizações sem fins lucrativos ou organizações de base comunitária tangencialmente envolvidas com projetos de desenvolvimento económico. Apesar de talvez não reconhecerem os seus contributos, muitos providenciam serviços que têm efeitos económicos positivos e que promovem o desenvolvimento económico local (Midgley, 2010). O capital social precisa de ser intencionalmente mobilizado e dirigido para os projetos económicos. Os profissionais do Serviço Social de Comunidades podem contribuir para esta tarefa através do conhecimento que possuem e das suas competências, além de que sendo diretamente envolvidos em projetos económicos podem promover o desenvolvimento económico local apoiando a expansão educacional, etc., e outros serviços sociais que não são normalmente considerados como parte do desenvolvimento económico, mas são essenciais para o progresso económico (Midgley, 2010).

1.5. Inovação Social

“A inovação social no território propende à inovação que se alicerça por um planeamento estratégico social criativo que projeta a ideia de mudança”.

(Bittencourt & Ronconi, 2015: 174)

Na conceção do projeto ‘FAB_IS’ não procedemos ao aprofundamento do estudo deste complexo conceito de inovação social, um conceito que não é novo e que é utilizado em diversos contextos e por diferentes áreas do conhecimento revelando-se, assim, um conceito complexo, de múltiplas dimensões, que facilmente conduz a dúvidas na sua

interpretação. “Pode afirmar-se que uma expressão similar, invenções sociais, foi cunhada por Max Weber, no século XIX, e reproduzida por Joseph Schumpeter, em 1930” (Pacheco & Santos, 2015: 8).

Para João e Galina (2013), a inovação social enfoca desafios sociais, sendo por esse motivo desenvolvida primordialmente por organizações de missão social. Porém, os autores referem que os estudos sobre este tema são escassos, tal como Bignetti (2011), que menciona que os estudos sobre inovação social são ainda pouco significativos no âmbito académico e que não existe consenso sobre a sua definição e abrangência (Estivaleta et al., 2015). Na abordagem do presente trabalho, interessa-nos particularmente entender a simbiose entre inovação social e desenvolvimento do território mas, também nesta matéria em particular, diversos autores registam que existe uma lacuna na produção científica sobre o papel da inovação social e desenvolvimento do território (Moulaert e Sekia, 2003; Bellemare e Klein, 2011 citados por Bittencourt & Ronconi, 2015).

Não obstante, vejamos o entendimento de alguns autores sobre o conceito de inovação social: para BEPA (2011), a inovação social ressurge como resposta face às recentes crises económicas e às consequências geradas por ela, como o desemprego, a exclusão social e a miséria, sendo abordado o papel da sociedade civil na mudança social, atuando no contraciclo da economia e nas dinâmicas macroeconómicas e sociais globais (Pacheco & Santos, 2015); para Bignetti (2011), citado por Estivaleta et al. (2015), a inovação social é o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral; para Esgaio (2014), a inovação social é um aspeto central no âmbito do Serviço Social e da intervenção comunitária em particular, sendo definida por Murray, Caulier-Grice e Mulgan (2010) como novas ideias (produtos, serviços e modelos) que respondem a necessidades sociais e que permitem criar novas relações ou colaborações sociais. Esgaio entende assim a inovação social como inovações proveitosas para a sociedade e que potenciam a capacidade da sociedade para agir (Esgaio, 2014).

Bittencourt & Ronconi (2015), definem inovação social como um termo que se refere a ação, estratégia, processo ou produto de intervenção endógena ou exógena que

incide diretamente no desenvolvimento do território. “Para Moulaert et al. (2005), as ideias e a criatividade, tentativas que modelam a inovação social, acabam por encontrar melhores maneiras, novas estratégias de satisfazer as carências existentes no tecido societal de modo amplo, a ponto de fortalecer a sociedade. (...) Utilizam pouco investimento, possuem grande aplicabilidade e tendem a resolver os desafios a partir da realidade e das problemáticas específicas locais, mediante aprovação e utilização desses feitos inovadores por atores sociais interessados” (Bittencourt & Ronconi, 2015: 174).

Assim, e de acordo com o fim da intervenção ‘FAB_IS’, vejamos em particular a linha da literatura que integra o processo de inovação social no âmbito territorial e no desenvolvimento local, sendo considerada pelos autores como a mais estrutural e interdisciplinar de todas (Moulaert, 2009, 2010 citado por Pacheco & Santos, 2015) e como uma resposta para os problemas não atendidos pelo mercado ou pelo Estado a curto, médio e longo prazo, tendendo a provocar ânimo no sistema económico territorial (Klein e Tremblay, 2013 Bittencourt & Ronconi, 2015), de acordo com as mudanças e impactos ambicionados na intervenção, como a estimulação do tecido económico-empresarial local, o aumento da oferta de emprego na região, a diminuição do êxodo da população ativa para os grandes centros e consequente aumento do número de população ativa e redução do envelhecimento populacional na região.

Cloutier (2003), entende que a inovação social no território visa o bem-estar coletivo através de atitudes, ações, produtos ou processos que atendem os prementes problemas locais e que geram autonomia e poder ao ator social (Bittencourt & Ronconi, 2015). Porém, apesar de diversos estudos apontarem que a inovação social é um facilitador para o desenvolvimento territorial sustentável, falta identificar os mecanismos que transformam novas ideias, no campo da economia social, em dinâmicas socioeconómicas e como as ações inovadoras fomentam políticas públicas. Os autores referem também que a inovação social tem um efeito relevante para o desenvolvimento do território, uma vez que propicia emprego, rendimento e empreendedorismo, dinamizando desta forma a economia local (Klein e Tremblay, 2012 citados por Bittencourt & Ronconi, 2015).

Pacheco e Santos (2015) identificam diversas definições do conceito de inovação social, em linhas de origem de administração e economia, desenvolvimento local e ciência

política. Vejamos, de encontro ao foco da intervenção 'FAB_IS', algumas definições de inovação social, da linha do desenvolvimento local:

“(...) the key distinction between SI and other types of innovation is that SI is oriented to the social and public good and not the market. SI is conceived as a process involving social interactions and is not explained solely by the combination of tangible forms of capital (physical, financial) but also includes the combination of intangible forms of capital, especially social capital” (Edwards-Schachter, Matti e Alcántara, 2012 citados por Pacheco & Santos, 2015: 12).

“A Inovação social é aqui definida como o resultado do conhecimento aplicado a necessidades sociais através da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, gerando soluções novas e duradouras para grupos sociais, comunidades ou para a sociedade em geral” (Bignetti, 2011 citado por Pacheco & Santos, 2015: 13).

“A novel solution to a social problema that is more effective, eficiente, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals” (Phills, Deiglmeier e Miller, 2008 citados por Pacheco & Santos, 2015: 13).

Em suma, e de acordo com os mesmos autores, os processos de inovação social distinguem-se fundamentalmente no facto de estarem direcionados para o outro, para a comunidade ou para a sociedade em geral e não para o bem privado ou individual. “Privilegia-se o bem comum em detrimento do benefício próprio, a criação de valor social sobre a criação de valor económico” (Pacheco & Santos, 2015: 18).

Como referimos na introdução deste trabalho, a 'FAB_IS' foi desenvolvida enquanto projeto de inovação social, que no contexto deste trabalho profissional se entendeu e entende como “o desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas da sociedade, com impacto positivo superior às soluções existentes, tendo em conta o custo de oportunidade dos recursos utilizados. A inovação social é um motor fundamental para a melhoria das respostas a problemas sociais, tanto ao nível do dinamismo e sustentabilidade da economia social como da inovação em políticas públicas” (Portugal Inovação Social, 2018).

1.6. Empreendedorismo Social e Mediação Comunitária

“Os empreendedores sociais não se contentam apenas em dar o peixe ou ensinar a pescar. Eles não descansarão enquanto não revolucionarem a indústria da pesca”.
(Ferreira, 2005 citado por Cardoso & Almeida, s/d)

Entendemos que a ‘FAB_IS’ pode ser compreendida tanto como um projeto de empreendedorismo social e de mediação comunitária, como uma iniciativa promotora de outros projetos de empreendedorismo social e mediação comunitária, discussão que seguidamente encetamos.

Para além do conceito de inovação social anteriormente abordado, importa dedicar mais atenção ao conceito de empreendedorismo social, dado que a promoção do empreendedorismo, em diversos níveis de atuação, é um dos resultados esperados com a intervenção do nosso projeto.

Gregory Dees (2001), entende o empreendedorismo social como uma abordagem inovadora de resolver problemas sociais, capaz de criar mudança e valor social (Cardoso & Almeida, s/d) e que os empreendedores sociais, enquanto agentes de mudança, devem procurar adotar uma missão que vise criar e manter valor social; encontrar oportunidades nos obstáculos, desenvolver as atividades segundo os princípios da inovação, da experiência e da aprendizagem; agir com ousadia face à limitação dos recursos; seguir uma lógica de ‘*accountability*’ perante os cidadãos quanto aos recursos envolvidos nos projetos e avaliar e divulgar os resultados gerados (Cardoso & Almeida, s/d). “O empreendedorismo social deve assumir-se como uma transformação sistémica, na medida em que a identificação dos problemas e a busca de respostas sustentáveis, passíveis de serem replicadas, devem ser partilhadas por todos os intervenientes” (Cardoso & Almeida, s/d: 442). Deste modo, na perspetiva de Dees (2001), parece-nos que o projeto ‘FAB_IS’ é em si um projeto de empreendedorismo social, pois desenvolve uma inovadora abordagem na resolução de problemas sociais, procurando a mudança e a criação de valor social. É inquestionável que a entidade promotora, na execução deste projeto, enfrentará diversos obstáculos conhecidos logo em sede de candidatura que, ainda assim, não demoveram a instituição do seu propósito, agindo-se com ousadia e criatividade face a uma gritante limitação de recursos.

A 'FAB_IS' irá igualmente promover o desenvolvimento de outras iniciativas de empreendedorismo social, através de uma abordagem de proximidade inovadora, esperando conseguir criar respostas sustentáveis para determinados problemas sociais, visando a criação de valor social e a promoção do 'empowerment' individual e coletivo dos cidadãos, dois dos objetivos relevantes para a assunção de que estamos perante práticas de empreendedorismo social (Cardoso & Almeida, s/d). Assim, "de forma a dar resposta a muitos conflitos, que têm origem na arena social, vão surgindo respostas inovadoras no seu modo de intervir que, dado o impacto e a mudança social que criam, podemos classificá-las como iniciativas de empreendedorismo social. Postulamos que as práticas de empreendedorismo social, de modo a se converterem em germe de mudança social, assumem os princípios da mediação" (Cardoso & Almeida, s/d: 441), que exploraremos de seguida.

A mediação, de forma geral, é percecionada como sendo um meio alternativo de resolução de conflitos, extra-judicial, em que as partes em litígio recorrem de forma voluntária a um processo de diálogo dirigido por um terceiro elemento neutro: o mediador. Porém, a mediação não se restringe à dimensão de resolução de conflitos, sendo aliás um poderoso instrumento de prevenção, de regulação e de transformação social, procurando responder a problemas sociais como a exclusão social, a diversidade cultural, entre outros, configurando-se também como "um instrumento de intervenção social, pelos seus valores de diálogo, participação, responsabilização e 'empowerment', que comportam um grande poder na promoção pela mudança rumo à coesão social" (Fernandes, 2013: 1). "A mediação assume-se, neste contexto, como um meio estruturado para promover a coesão social, capaz de promover o diálogo e a participação dos intervenientes" (Almeida, 2001; Bonafé-Schmitt, 2009 citado por Cardoso & Almeida, s/d: 442). Podemos então afirmar, que a mediação está patente na intervenção 'FAB_IS', pois a promoção do diálogo e da participação ativa da comunidade encontram-se bem espelhadas em algumas das atividades a desenvolver pela 'FAB_IS', como a criação da rede de embaixadores 'FAB_IS' e a promoção de iniciativas de estímulo do empreendedorismo e inovação social junto da comunidade em geral, esperando-se, com este 'modus operandi', estabelecer um ecossistema de serviços de apoio ao desenvolvimento social/empreendedorismo.

Tratam-se, assim, de estratégias de mediação, que vão além da esfera individual, perspetivando mudanças sociais e políticas, por via da participação e do *'empowerment'*. A mediação é um instrumento que se torna valioso na construção de pontes entre os diversos agentes sociais, “impulsionando mudanças internas (nas pessoas) e externas (nas organizações, nas políticas e ações dos stakeholders), edificando uma teia de recursos (materiais e simbólicos) capaz de integrar profissionais, utentes, voluntários, organizações, decisores políticos, cuja articulação constitui uma mais-valia no processo de desenvolvimento social” (Torremorrel, 2003; Almeida, Albuquerque & Santos, 2013 citado por Fernandes, 2013: 1).

A mediação social é aplicável a diferentes domínios profissionais: a mediação escolar, a mediação familiar e a mediação comunitária. Esta última constitui-se como estratégia de intervenção social deste projeto, que contribui para a capacitação e o *'empowerment'* dos indivíduos, na medida em que concede poder e estratégias relacionais e de comunicação a estes, para que sejam autónomos na resolução dos seus próprios problemas.

Como já referimos, a mediação não se aplica apenas a situações de conflito, mas também a situações de fragilização de laços entre indivíduos, indivíduos e instituições e entre instituições, ou seja, constitui-se num modelo de intervenção democrático. Na base da mediação reside o envolvimento, a participação e a responsabilização dos indivíduos, sendo estes a chave da solução aos problemas vivenciados, não estando dependentes do assistencialismo estatal (Fernandes, 2013). “A mediação fomenta a autonomia, contribuindo para a emancipação dos indivíduos, para o desenvolvimento da capacidade de diálogo da comunidade, promove a intervenção dos cidadãos nas decisões do poder público e/ou da própria comunidade, percebendo-se efetivamente como um ator social capaz de atuar na solução dos seus problemas a partir de relações de organização e de solidariedade, minimizando a repetição das diversas formas de danos económicos e sociais” (Leandro et al, 2009 citado por Fernandes, 2013: 27-28).

O processo de mediação social fomenta a participação dos indivíduos, produz mudança, pois reconhece a estes a capacidade de gerir os seus conflitos, mostrando-lhes que estes são melhor resolvidos quanto maior for a sua intervenção na sua resolução. Como afirma Vezzulla, “as respostas sempre deveriam ser um trabalho dos participantes, com

os participantes, para que consigam a satisfação pela autogestão cooperativa e responsável de seus conflitos, de suas vidas. Porque somente com a participação ativa se consegue a inclusão, o respeito, a satisfação e a paz (Vezzulla, 2012 citado por Fernandes, 2013: 30).

Ao promover a participação, por via de estratégias de *'empowerment'*, as comunidades tornam-se desta forma independentes, autónomas dos meios jurídicos e institucionais na resolução dos seus problemas, sendo capazes de exercer os seus direitos e de resolver a sua situação de conflito, sendo assim possível o alcance da harmonia social (Fernandes, 2013).

Em suma, “o empreendedorismo social e a mediação constituem-se como pilares na promoção de respostas aos conflitos, problemas ou necessidades diagnosticadas. No seu modo de atuação, quer o empreendedorismo, quer a mediação, têm em comum o desiderato de alcançar mudança social, mas afastam-se nitidamente dos modelos mais clássicos de ação. Para se alcançarem mudanças sociais efetivas, na prossecução de iniciativas de empreendedorismo social, torna-se essencial que os intervenientes no seu modo de agir possam assumir os princípios da mediação” (Cardoso & Almeida, s/d: 443). “A mediação tem um impacto direto na valorização da cidadania, na medida em que procura que as partes reconheçam os direitos e os deveres que lhe assistem, ao mesmo tempo que vai trabalhando algumas competências pessoais e sociais dos indivíduos, que, em alguns casos, lhes permite ultrapassar a barreira da pobreza e da exclusão social” (Cardoso & Almeida, s/d: 441), mudança social que a *'FAB_IS'* visa alcançar com o seu objetivo de capacitação dos municípios, das entidades da economia social e da comunidade em geral para a inovação social, através do desenvolvimento de *'bootcamps'* e de outras ações de capacitação que conduzam a respostas sociais inovadoras e com o seu contributo para a redução da pobreza, enquanto consequência do aumento da oferta de emprego na região, proporcionada pela intervenção da Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo.

1.7. O papel/funções do Assistente Social na conceção de projetos sociais

O Código Deontológico dos Assistentes Sociais em Portugal, aprovado em Assembleia Geral de 25 de outubro de 2018 reconhece, como competências profissionais específicas dos Assistentes Sociais, um conjunto de competências técnico-operativas e reflexivas: saber comunicar, mediar, diagnosticar, planear, executar e avaliar no quadro de uma abordagem de base científica, multidisciplinar e interdisciplinar. Nos atos

profissionais do Assistente Social, a alínea e) do art.º 6.º do mesmo Código Deontológico, admite atos de diagnóstico social, visando a avaliação das necessidades e problemas sociais e psicossociais das pessoas e comunidades e análise das suas capacidades e recursos, bem como atos de conceção, planificação, implementação e avaliação de projetos sociais de base comunitária, conforme o trabalho profissional desenvolvido na integra pela candidata, que aqui se apresenta. A 'FAB_IS' foi assim, integralmente projetada por uma Assistente Social.

Procurámos refletir sobre o agir profissional do Assistente Social, sobre a pertinência da atuação do assistente social em projetos de intervenção social e a sua contribuição para o desenvolvimento social/local e conseqüente diminuição das desigualdades sociais. Refira-se, à partida, a dificuldade na fundamentação deste ponto, devida à escassa produção teórica na trajetória do serviço social sobre o tema.

Para Damasio (s/d), a atuação do assistente social em projetos sociais é de grande relevância, uma vez que este profissional domina um conjunto teórico, metodológico e técnico-operativo capaz de compreender a realidade com uma visão crítica, procurando medidas que beneficiem o desenvolvimento social.

No nosso entendimento e de acordo com a mesma autora, o Assistente Social, no exercício da sua prática, recorre a um conjunto de instrumentos que orientam as suas ações, porém, mais do que valer-se desses instrumentos, é preciso ser capaz de utilizar e operacionalizá-los da melhor forma possível. Estes instrumentos podem traduzir-se em estratégias para a prática profissional, sob a forma de entrevistas, relatórios, dinâmicas de grupo, visitas domiciliárias, elaboração de pareceres, acompanhamento social, encaminhamentos, articulação com a rede, diagnósticos, mas também a elaboração, execução, avaliação e gestão de projetos sociais (Damasio, s/d).

Para Costa (2008), citado por Santos et al. (2012), o instrumento deve então ser entendido como uma ferramenta que, como qualquer outra, exige técnica para manuseá-la. Ao mesmo tempo que é necessário o instrumento, é imprescindível o domínio dele. Assim sendo, por de trás das escolhas dos instrumentos, estão embutidos os interesses da profissão, do profissional e da própria instituição, não sendo, portanto, um processo de escolha neutra. Na opção dos seus instrumentos, o Assistente Social leva em

consideração as suas condições objetivas de trabalho, a sua finalidade profissional, a sua ação bem como a da instituição, levando em consideração o seu projeto ético-político (Santos et al., 2012). Deste modo, entendemos o projeto social como um instrumento a que o Assistente Social recorre para atingir os seus objetivos.

O exercício da profissão exige, portanto, um sujeito profissional com competência “para propor, para negociar com a instituição os seus projetos, para defender o seu campo de trabalho, suas qualificações e atribuições profissionais. Requer ir além das rotinas institucionais para buscar apreender, no movimento da realidade, as tendências e possibilidades, ali presentes, passíveis de serem apropriadas pelo profissional, desenvolvidas e transformadas em projetos de trabalho” (Iamamoto, 2006: 12).

Em projetos sociais, o Assistente Social assume também o papel de gestor de projetos. Aliás, os autores Carvalho, Muller e Stephanou (2003), traçam um perfil desse gestor de projetos sociais, sendo este profissional capaz de compreender o contexto social, político e institucional em que se realiza a ação, comunicar e negociar, definir, delegar e cobrar responsabilidades e tarefas, coordenar todo o processo da ação, avaliar e propor mudanças e correções, motivar as pessoas, administrar conflitos e frustrações, gerir o trabalho em equipa e valorizar e promover a visibilidade do projeto e dos seus resultados (Damasio, s/d).

Amaro (2015), reconhece como funções da profissão aspetos de índole diversa, agrupados em cinco subconjuntos distintos: funções relacionais, funções de acompanhamento, funções assistenciais, funções políticas e funções técnico-operativas (Amaro, 2015). As funções de dimensão política reconhecem à prática do Serviço Social importância e influência ao nível da preparação da decisão, da proposição de novas respostas, da análise e crítica às políticas sociais, da conceção de programas e medidas de política e da interpretação das sociedades e suas estruturas, procurando apresentar modelos alternativos (Amaro, 2015). O último subconjunto abrange as funções técnico-operativas e de reflexão, que transpõem todas as outras funções, sendo igualmente consideradas fundamentais para a prática profissional do Assistente Social. “Por se tratar de uma esfera de funções que se prende mais com o «como fazer» do que com o «o que fazer», entende-se que é uma esfera que permeia todas as outras, ou seja, está presente na operacionalização das funções de relação, de acompanhamento, assistência e políticas. Está-se

aqui perante funções de diagnóstico, planeamento, execução, avaliação, gestão, mas também de reflexão, de investigação e de sistematização das práticas” (Amaro, 2015: 139). No trabalho profissional do projeto em estudo, a Assistente Social desenvolveu funções técnico-operativas, especialmente no que respeita ao desenvolvimento do diagnóstico e planeamento do projeto, mas também de reflexão e investigação, fundamentais a todo o processo de conceção de projetos sociais e à prática do Assistente Social. Não obstante, no âmbito da intervenção futura do projeto ‘FAB_IS’, parece-nos que se verificam funções de dimensão política, uma vez que o projeto visa apoiar o desenvolvimento de outros projetos de inovação social, ou seja, de respostas inovadoras/alternativas a problemas sociais do território que venham, preferencialmente, a constituir-se como medidas formais de política pública.

O trabalho de projeto desenvolvido pelos Trabalhadores Sociais é entendido por alguns autores como trabalho de organização social. Maurel, no estudo coordenado por Chopart (2003), propõe neste agrupamento todos os trabalhos caracterizados pela ausência de intervenção operacional direta ou de relação individual de ajuda a um público de utentes. A mesma autora entende que os trabalhos de organização combinam quatro componentes: a) a de enquadramento – função hierárquica, gestão de pessoal, gestão orçamental, organização do trabalho, direção de equipas, aconselhamento técnico, coordenação intra-institucional, avaliação; b) a de negociação e estratégia – interface com os decisores e políticos, definição da orientação de políticas de serviços, conceção de projetos globais, planificação e representação política; c) a de engenharia social - diagnósticos e peritagens, construção de dossiers e de projetos, mobilização de recursos externos, concertação interinstitucional, criação de redes, pilotagem ou acompanhamento de projetos; d) a de contato direto com os públicos do campo social, em termos de utentes, de habitantes, de cidadãos (...)” (Maurel, 2003).

Para Amaro (2015), verificam-se zonas de coincidência entre as funções dos trabalhadores sociais apresentadas por Chopart (2003) e as que a autora apresenta. “Sob o que Aballéa designa de área de engenharia situam-se, do ponto de vista aqui apresentado, as funções técnico-operativas e reflexivas; a área da gestão política ou organizacional engloba as funções políticas apresentadas; a área da ajuda direta aos utentes entrecruza elementos das funções

relacionais e assistenciais; por fim, a área do diagnóstico e orientação individual remete para as funções de acompanhamento e relacionais” (Aballéa, 2003, citado por Amaro, 2015: 141).

Atendendo à natureza do presente trabalho, sentimos necessidade de referir as funções específicas dos Trabalhadores Sociais no acompanhamento de projetos. Para Bautier (1995), citado por Maurel (2003: 44) “os acompanhantes de projetos representam (...) um grupo centrado no desenvolvimento e apoio de projetos (...) como uma construção operada pelos próprios atores. A sua função é uma combinação da terceira componente (engenharia) com a quarta (forte implicação junto dos atores de terreno, quer se trate de profissionais ou de utentes). A sua intervenção parte diretamente de uma descodificação da procura social, mais do que a implementação de uma oferta preexistente e inspira-se largamente numa filosofia de trabalho em rede, ou seja, um trabalho definido por colaborações horizontais mais do que verticais, institucionalizadas ou não, conduzindo a colaborações entre pessoas com estatutos, níveis e enquadramentos profissionais muito diferentes”.

No desenvolvimento da nossa pesquisa sobre este tópico, aprofundámos o nosso conhecimento sobre a expressão «engenharia do desenvolvimento» ou «engenharia social». De acordo com Bigot e Rivard (2003) são expressões de um compromisso do mundo cívico com o mundo industrial. “A noção de território, muitas vezes associada à de projeto, revela, por outro lado, uma relação com o político. A ação visa a mobilização dos atores locais com vista a uma transformação das relações sociais num dado espaço. (...) Mas é igualmente uma profissão própria de um empreendedor. A engenharia social visa produzir a mudança, o engenheiro social situa-se na interface do técnico e do político” (Bigot & Rivard, 2003: 246-247). Não deixamos de identificar a globalidade do trabalho desenvolvido pela nossa Fábrica com estas expressões e o seu significado, considerando-se a possibilidade de apresentar à equipa de projeto o slogan: “‘FAB_IS’: Social Engineering”, ainda que o conceito remeta o trabalho desenvolvido para um modelo muito positivista e para o perfil do Assistente Social científico-burocrático.

Para Mouro (2014), a sistematização das práticas profissionais do Serviço Social singulariza-se pela simbiose desenvolvida entre o conhecimento e o contexto onde se desenvolve a ação. Assim, se por um lado se pode compreender o agir profissional como o resultado de um conjunto de ações que se particularizam pelos seus limites e potencialidades, por outro, as práticas profissionais distinguem-se igualmente pelas

especificidades que assumem no quadro do agir profissional. Quanto às especificidades referidas, estas, para além da relação com o conhecimento, podem ser ainda de índole histórica, ideológica, política e cultural (Mouro, 2014).

Deste modo, e de acordo com a classificação de Mouro (2014), entendemos o projeto 'FAB_IS' como uma prática contemporânea do Serviço Social no que respeita à sua abordagem histórica. Quanto ao seu perfil ideológico, a 'FAB_IS' é uma prática do Serviço Social inovadora, que a autora entende como “todas aquelas que resultam de uma simbiose entre capacitação, reflexividade e empreendedorismo. Assumem-se como reabilitadoras do exercício da proximidade e como refundidoras da contextualização tendo por base a desconstrução do problema e a reconstrução de respostas alternativas. Estas podem passar pela construção de projetos de intervenção, tendo como finalidade a promoção do bem-estar sustentável. Estão muito associadas à capacidade de promover o desenvolvimento e de fomentar novas ofertas de bens ou serviços, tendo como eixo central a cidadania ativa e a utilização de metodologias participativas (...)” (Mouro, 2014: 48).

Já no que respeita à sua dimensão política, para a mesma autora, as práticas profissionais do Serviço Social podem dividir-se entre práticas controladoras, reguladoras e propositivas. Compreendemos, de acordo com esta classificação, o projeto 'FAB_IS' como uma prática profissional (do Assistente Social) propositiva criativa, sendo que por práticas propositivas, entendem-se as práticas que desvalorizam a dimensão executora do Serviço Social, em detrimento da potenciação do *empowerment* (Mouro, 2014). Para a autora, as práticas propositivas abrangem, entre outras finalidades, uma dimensão projetiva. A 'FAB_IS' é também uma prática profissional criativa, pois ultrapassa os estereótipos de práticas já profissionalmente instaladas. As práticas criativas são essencialmente exercidas em contexto de projetos de intervenção comunitária ou projetos de intervenção relacionados com o empreendedorismo social. “Refletem a adoção de uma nova missão da intervenção pelo Serviço Social, a qual se particulariza pelo valor social que representa a ação, tendo em linha de conta a participação fundamentada no desenvolvimento pessoal e social sustentável” (Mouro, 2014: 54).

Em jeito de conclusão, a importância das funções do Assistente Social na conceção de projetos sociais é reconhecida pelo Código Deontológico dos Assistentes

Sociais em Portugal e por autores que reconhecem ao Assistente Social funções políticas e técnico-operativas que incluem a conceção e o acompanhamento de projetos. A 'FAB_IS' é um instrumento do Assistente Social, de perfil ideológico inovador, propositivo e (muito) criativo.

2. DIAGNÓSTICO E PLANEAMENTO DE PROJETOS SOCIAIS

2.1 O Projeto Social

“Atuar na lógica de projeto consiste, resumidamente, em operar com base na mobilização de conhecimento para identificar as ações necessárias à projeção estruturada e organizada de uma mudança face a uma situação diagnosticada que se pretende alterar dentro de um prazo definido e mobilizando um conjunto determinado de recursos”.

(Capucha, 2008: 7)

Iniciamos o capítulo II com o estudo do conceito de projeto, em particular do conceito de projeto social, nas perspetivas de Guerra (2000), Fialho et al. (2015), Serrano (2008), Cotta (1998), Capucha (2008) e Schiefer et al. (2006). As definições de projeto social são bastante consensuais entre os autores estudados no âmbito da nossa pesquisa mas, ainda que não seja um tópico de grande discussão académica, começaremos por apresentar as principais definições de projeto e de projeto social.

Deste modo, iniciamos o estudo concetual com a referência de Guerra (2000: 126), que entende que “um projeto é a expressão de um desejo, de uma vontade, de uma intenção, mas é também a expressão de uma necessidade, de uma situação a que se pretende responder. Um projeto é, sobretudo, a resposta ao desejo de mobilizar as energias disponíveis com o objetivo de maximizar as potencialidades endógenas de um sistema de ação garantindo o máximo de bem-estar para o máximo de pessoas”. Na mesma linha de interpretação, para Serrano, “a elaboração de projetos sociais nasce como consequência do desejo de melhorar a realidade onde estamos inseridos” e (...) num avanço antecipado das ações a realizar para conseguir determinados objetivos” (Serrano, 2008: 16). Segundo Cohen e Franco (1993), projeto é o “empreendimento planeado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas para alcançar objetivos específicos, dentro dos limites de um orçamento e de um período de tempo” (Cotta, 1998: 121). Também para Capucha, o projeto é um “nível concreto de planeamento que define uma intervenção direcionada para a concretização de um conjunto de objetivos e para a qual foram afetados meios” (Capucha, 2008: 57). Já na perspetiva de Schiefer et al. (2006), entende-se por projeto o “conjunto articulado e integrado de atividades conduzidas durante um período de tempo definido (ou seja, com um início e um fim estabelecidos), utilizando recursos financeiros, materiais e

humanos específicos e limitados, com o intuito de atingir um objetivo claramente definido (que contribui, por sua vez, para um objetivo geral de âmbito mais vasto)” (Schiefer et al., 2006: 263). Com base nestas definições consensuais, veremos adiante a importância de outros conceitos fundamentais na conceção do projeto social, como ‘necessidade’, ‘objetivos’, ‘plano’, ‘orçamento’, ‘atividades’, entre outros.

Veamos de seguida o conceito de projeto social. Para Serrano (2008), um projeto social deve fazer referência às necessidades básicas do indivíduo, que são a saúde, educação, emprego e habitação. “Os projetos sociais orientam-se para a resolução de problemas, com o fim de tentar satisfazer as necessidades básicas do indivíduo” (Serrano, 2008: 17). “Os projetos sociais tentam sempre resolver uma carência, uma necessidade e olham sempre para o futuro, que tentam melhorar” (Serrano, 2008: 18). Na opinião de Forni (1988), “os projetos sociais podem ser classificados segundo a forma como tentam satisfazer as necessidades daqueles a quem se dirigem, nomeadamente: os que apontam para a satisfação direta de uma determinada carência com base em standards sociais; os que facilitam indiretamente a satisfação de uma necessidade especial, como o estabelecimento de um infantário, de aulas para a terceira idade, etc. e os que introduzem novos sistemas produtivos para melhorar situações sociais, como a execução de projetos dirigidos à criação de emprego” (Forni, 1988 citado por Serrano, 2008: 18). No estudo deste conceito encontramos ‘*key-words*’ como ‘problemas’, ‘carências’ e ‘necessidades especiais’. Podemos afirmar que a ‘FAB_IS’ é, inquestionavelmente, um projeto social que visa produzir um novo sistema de (re)solução de problemas sociais.

Se por um lado encontramos um entendimento compartilhado do conceito de projeto, encontramos, porém, alguma ambiguidade nos conceitos de projeto e programa, que seguidamente se apresentam. Segundo Cohen e Franco (1993) e Cotta (1998), os termos projeto, programa e plano designam modalidades de intervenção social que diferem no seu fim e na sua duração. O projeto, por meio de um conjunto integrado de atividades, pretende transformar uma parcela da realidade, suprimindo uma carência ou modificando uma situação-problema. O conjunto de projetos que visam atingir os mesmos objetivos é denominado programa, que por sua vez estabelece as prioridades da intervenção, identifica e ordena os projetos, define o âmbito institucional e determina os recursos a serem utilizados. Por fim, o plano, integra programas afins, estabelecendo um

quadro de referências mais amplo para a intervenção, podendo ser perspectivado em várias escalas, em função do grau de intervenção mais/menos profundo e da duração (curto, médio ou longo prazo).

No próximo ponto deste capítulo exploraremos a elaboração do projeto social e o seu ciclo de vida, que compreende uma sequência de fases desde o início ao fim do projeto, isto é, da origem, à avaliação da intervenção.

2.2 O Desenho do Projeto Social

À luz de autores como Guerra (2000), Fialho et al. (2015), Serrano (2008) e Boutinet (1996), encontrámos algumas semelhanças relativas ao desenho do projeto social, mas também algumas divergências. Parece ser consensual a identificação de fases para a construção ou desenho de um projeto, embora com diferentes números, designações e descrições.

Na ótica de Fialho et al. (2015), existem quatro fases fundamentais em qualquer ciclo de projeto: 1) A **fase conceção/iniciação ou ideia de projeto**. É a fase inicial e preliminar do projeto em que são identificadas as necessidades de intervenção, o problema social a intervir, o público-alvo e as alternativas para a resolução dos problemas. É feita uma avaliação preliminar dos riscos e dos impactos; 2) O **planeamento do projeto** em que se realizam estudos para uma melhor compreensão do problema social e se identificam os recursos que irão alimentar todas as fases subsequentes: recursos materiais, humanos, técnicos e financeiros; 3) A **fase da implementação ou execução** que se materializa na execução do projeto e 4) A **fase de encerramento** em que se avaliam todas as alterações provocadas com a intervenção e se, efetivamente, o problema social se encontra resolvido. Esta fase coincide com a avaliação final. Analisam-se os resultados e impactos, comparando-se o que se pretendia originalmente, com o alcançado.

Não obstante, os mesmos autores abreviam as fases anteriores: “Todavia, se quisermos simplificar as fases anteriores, podemos dizer que um projeto tem início numa determinada ideia, procede-se a um desenho detalhado da intervenção a qual é colocada em prática (intervenção e ou desenvolvimento), culminando na avaliação final (resultados)” (Fialho et al., 2015: 25).

Para Serrano (2008), o projeto é implementado e desenvolvido em quatro fases distintas: 1) **Diagnóstico:** Detetar necessidades/estabelecer prioridades/fundamentar o projeto/delimitar o problema/localizar o projeto/rever a bibliografia/prever a população/prever os recursos; 2) **Planificação** (o que fazer?): Objetivos gerais e específicos; metodologia – atividades, técnicas e instrumentos, definir a população, identificar a amostra, recolha de dados e análise de dados; calendarização; recursos – humanos, materiais e financeiros; 3) **Aplicação/execução:** desenvolvimento do projeto, acompanhamento do projeto e controlo do projeto e 4) **Avaliação:** avaliação diagnóstica, avaliação de processo e avaliação final. Relatório final.

Encontrámos no entanto algumas abordagens diferentes, como a de Ezequiel Ander-Egg (1981) citado por Serrano (2008), que entende que formular um projeto consiste em responder a uma série de perguntas: a) o que se quer fazer? b) porque se quer fazer? c) para quê se quer fazer? d) quando se quer fazer? e) onde se quer fazer? f) como se quer fazer? g) quem o vai fazer? h) com que se vai fazer e quanto vai custar? Cada uma das questões corresponde a seis fases distintas do projeto: a) natureza do projeto; b) fundamentação; c) objetivos; d) metas; e) localização; f) metodologia; g) localização temporal; h) recursos humanos e recursos financeiros.

Também Guerra (2000), identifica seis etapas: “As etapas contidas no desenho de projeto são as seguintes: 1) Identificação dos problemas e diagnóstico (identificação dos problemas sobre os quais se pretende intervir e entendimento das suas causalidades); 2) Definição dos objetivos (clarificação das finalidades, dos objetivos gerais e objetivos específicos); 3) Definição das estratégias (clarificação das grandes orientações do trabalho); 4) Programação das atividades (estabelecimento das atividades, distribuição de responsabilidades e calendarização dessas atividades); 5) Preparação do plano de acompanhamento e de avaliação do trabalho (estabelecimento de um plano de avaliação); 6) Publicitação dos resultados e estudo dos elementos para a prossecução do projeto” (Guerra, 2000: 128).

Boutinet (1996), identifica as seguintes fases do projeto: O pré-diagnóstico da situação, na qual se evidenciam os problemas e as potencialidades da situação, se explicitam as motivações dos atores e os objetivos preferenciais possíveis. De seguida surge a fase de elaboração do projeto, em que se procede à análise empírica da situação (problemas, disfunções, constrangimentos, recursos, oportunidades, atores, motivações,

interesses, zonas de incerteza e indicadores), se desenha um esboço do projeto (distinguindo o desejável do possível) e se define a estratégia (métodos, meios, custos, parceiros). Por último, a fase de execução do projeto; que inclui o planeamento estratégico (programação sequencial e gestão temporal), a gestão dos desvios (negociação contínua de margens de tolerância/redefinir e controlar prazos) e a avaliação (contínua, de eficácia, coerência interna e pertinência externa).

Analisado o ciclo de conceção e desenvolvimento do projeto, partimos agora para o estudo particular de cada uma das fases supra identificadas, na perspetiva de Glória Perez Serrano: 1) Diagnóstico, 2) Planeamento, 3) Aplicação/execução e 4) Avaliação, merecendo esta última etapa uma particular atenção no nosso trabalho.

2.3 O Diagnóstico

Sentimos alguma dificuldade em decidir se no presente trabalho iríamos optar efetivamente pela fase 1) Diagnóstico, seguido da fase 2) Planeamento, ou vice-versa, embaraço que resulta das diferentes perspetivas encontradas ao longo da fase de estudo, dado que parece não existir consenso relativamente ao posicionamento do diagnóstico no quadro da investigação social. “Aliás, esta é uma perspetiva assumida por Idáñez e Ander-Egg (2007), que referem que alguns autores colocam o diagnóstico no processo de planeamento, o que não é um erro grave, mas presta-se a certa confusão concetual e operacional. Outros consideram o diagnóstico como uma parte da investigação; aqui a confusão é maior e mais grave, entre outras coisas, porque as competências para fazer um diagnóstico não são as mesmas que se necessitam para investigar. Não obstante, os autores esclarecem que o diagnóstico social é uma ligação entre a investigação e a programação; tem a função de ‘dobradiça’ entre uma e outra fase do processo metodológico. Sem investigação prévia, não pode haver diagnóstico minimamente sério e sem diagnóstico, não se pode fazer uma boa programação” (Fialho et al., 2015: 48). Concordamos especialmente com Capucha (2008), ao referir que um projeto parte de um diagnóstico da situação, ao que acrescentaríamos, que um projeto não parte do planeamento.

Com frequência encontramos referência a diferentes tipologias de diagnóstico, como o diagnóstico clínico, o diagnóstico social, o diagnóstico psicoterapêutico, o diagnóstico administrativo, o diagnóstico comunitário, o diagnóstico sistémico, o

diagnóstico ecológico, entre outros. Focar-nos-emos, logicamente, no estudo do diagnóstico social.

2.3.1 Diagnóstico Social – Estudo Concetual

“Um diagnóstico de qualidade é a primeira condição de um bom projeto, ao permitir determinar com precisão os problemas a resolver, os recursos disponíveis e os fatores que serão determinantes no contexto”.
(Capucha, 2008: 17)

Vejamos de seguida as definições de Diagnóstico encontradas, que mais pertinentes considerámos, como a de Gordon Hamilton que, reportando-se ao estudo de casos sociais, compreende o diagnóstico social como uma opinião profissional sobre a pessoa e a sua situação social ou problema. “O diagnóstico deverá ajudar a compreender e a formular o problema psicossocial que afeta o indivíduo do ponto de vista cultural, psicológico e socioeconómico. Esta avaliação conduzirá a um tratamento” (Fialho et al., 2015: 30). A perspetiva de Hamilton é essencialmente individual, pelo que vejamos de seguida uma interpretação do diagnóstico de âmbito coletivo: “Para Kanopka (1973), o diagnóstico reside num processo de avaliação do grupo em que se procura, através de teorias, explicar a situação do indivíduo na relação com o grupo em que está inserido” (Fialho et al., 2015: 30).

Para Schiefer et al. (2006), “o diagnóstico consiste num processo de análise que se debruça sobre a situação, o problema, o grupo ou a organização a que um determinado projeto ou intervenção procura dirigir-se. Trata-se de uma metodologia de produção de um conhecimento orientado para a ação. Isto é, um tipo de informação e conhecimento cujo principal propósito não é apenas conhecer e compreender uma determinada realidade, mas preparar uma intervenção sobre essa realidade. O diagnóstico permite a caracterização de uma situação, a deteção de necessidades, a identificação de problemas, a inventariação de recursos e a determinação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças de uma determinada unidade de análise (situação-problema, grupo ou organização)”.

Para Espinoza (1986), citado por Serrano (2008: 29), “o diagnóstico prévio à formulação de um projeto é o reconhecimento que se realiza, no próprio terreno em que se projeta a execução de uma ação determinada, dos sintomas ou signos reais e concretos de uma situação

problemática. Quanto mais preciso e profundo é o conhecimento da realidade existente antes da execução de um projeto, mais fácil será determinar o impacto e os efeitos que se alcançam com as ações do mesmo”.

De acordo com Fialho et al. (2015), “fazer um diagnóstico social é: identificar necessidades, problemas e situações havidas de resolução; é estabelecer um prognóstico da situação a resolver a curto ou a médio prazo; é identificar um quadro de recursos e meios para a ação/resolução da situação-problema; construir um conjunto de prioridades no quadro dos problemas identificados pois, nem todos podem ser resolvidos e fazer uma análise das contingências que podem influir positiva ou negativamente no processo de intervenção social” (Fialho et al., 2015: 35).

Em jeito de resumo, entendemos que o diagnóstico social consiste num processo aberto de construção do parecer profissional sobre a situação ou problema do indivíduo, grupo ou comunidade, cuja informação produzida conduz ao planeamento da intervenção sobre os problemas considerados prioritários.

2.3.2 Fases do Diagnóstico

Na ótica de Fialho et al. (2015), o diagnóstico tem duas fases, sendo a primeira uma fase preliminar que tem como principal objetivo um conhecimento da situação-problema ou da comunidade, no qual se incluem relações políticas, estruturas, grupos sociais, tipologia das instituições, estrutura da população, nível de qualificação, serviços, entre outros, e uma segunda fase (diagnóstico integral), na qual se aprofundará o conhecimento sobre as particularidades da situação-problema ou comunidade. Para Guerra (2000), o diagnóstico inclui sempre, embora com intensidades diferentes, três operações: uma fase de pré-diagnóstico, exploratória, com base na documentação existente e em entrevistas com lideranças várias; uma fase de diagnóstico propriamente dita, com recolha de informação original e uma última fase de hierarquização dos problemas e de desenho de soluções alternativas.

2.3.3 Problemas e Necessidades

Ao longo do estudo do conceito de diagnóstico, encontramos com frequência referência à identificação dos problemas. Por esse motivo, vejamos de seguida a contextualização do problema e a avaliação de necessidades, no âmbito do diagnóstico social, uma vez que o diagnóstico da realidade é uma fase de vital importância para a elaboração de projetos, permitindo localizar os principais problemas, as suas causas de fundo e as ações para a sua resolução (Serrano, 2008).

Para Guerra (2000), “o diagnóstico refere-se a um conhecimento alargado do meio social, nomeadamente das questões que se referem à intervenção, e tem uma dimensão mais alargada do que a identificação do problema. (...) O diagnóstico contempla a deteção das necessidades, embora não se esgote nessa dimensão de conhecimento (...). O diagnóstico, ou análise de necessidades, é sempre definido como a identificação dos níveis de não-correspondência entre o que está (a situação presente) e o que deveria estar (a situação desejada)” (Guerra, 2000: 132). O autor identifica então o diagnóstico social como uma análise de necessidades, sendo importante conferir a posição dos autores abordados sobre o assunto. Também para Serrano (2008), a necessidade resulta da discrepância entre a situação existente e a situação desejada, ou seja, a distância entre o que é, e o que deveria ser. “Só a partir da análise e deteção das necessidades é possível tomar decisões sobre a implementação, ou não, de um programa, determinar a sua amplitude e alcance, especificando os objetivos que, mediante tal projeto e programa, se deveriam atingir” (Serrano, 2008: 32).

Para Fialho et al. (2015), existem pontos de contato entre necessidades e problemas sociais, mas não se tratam de sinónimos: “uma necessidade remete-nos para uma situação que pode, apesar de não ser problemática, ser passível de vir a sofrer melhorias no seu funcionamento e organização. Um problema é uma situação indesejável e que comparada com os padrões de vida expectáveis, carece de uma intervenção, no sentido da sua resolução” (Fialho et al., 2015: 105-106). “(...) Concluindo, nem todos os problemas sociais estão intrinsecamente associados a um quadro de não satisfação de necessidades. Por exemplo, pode haver uma necessidade de melhorar uma rede de transportes públicos de uma freguesia, sem que esta necessidade seja efetivamente um problema social. Todavia, uma necessidade de postos de trabalho numa determinada freguesia configura um problema objetivo de desemprego” (Fialho et al., 2015: 108-109).

É fundamental referir que nem todas as necessidades ou problemas identificados são passíveis de resolução, sendo por isso determinante estabelecer prioridades. “Para estabelecer prioridades também devemos ter em conta as condições com as quais podemos contar, como pessoas ou como a equipa onde estamos inseridos. Neste campo, como em muitos outros, é conveniente sermos realistas e não projetarmos algo que já considerámos impossível de alcançar. Em qualquer projeto existe uma determinada margem de utopia, ou seja, tentamos melhorar uma realidade e, para isso, é necessário deixar voar a imaginação na procura de soluções. Nesta matéria é sempre necessário conjugar o realismo e a utopia. Não devemos ser tão realistas que não sejamos capazes de planificar nem empreender nada até não termos todas as pessoas, recursos materiais, equipas, etc.; nem sermos tão utópicos que pretendamos a prossecução de algo que, à priori, sabemos que é impossível de alcançar. Devemos caminhar, não ao encontro de uma única solução para um determinado problema, mas à procura de soluções alternativas, múltiplas e diversificadas” (Serrano, 2008: 34).

No âmbito da medida ‘Parcerias para o Impacto’, pretende-se precisamente evitar a definição de objetivos utópicos, sendo que o grau de cumprimento ou de incumprimento dos resultados acordados no âmbito da candidatura releva como critério de determinação do montante de apoio financeiro a conceder na candidatura em causa e no momento de pagamento do saldo final (Poise, 2018) evitando-se, como acontecia em candidaturas a medidas de anteriores quadros comunitários, o estabelecimento de objetivos extremamente ambiciosos, e logo não-atingidos.

2.3.4 Diagnóstico – Diferentes Perspetivas Teóricas

Procurámos também identificar as abordagens teóricas de suporte à elaboração do diagnóstico, tendo sido possível identificar essencialmente as teorias sistémicas e ecológicas.

De acordo com Idáñez e Ander-Egg (2007), sendo a realidade sistémica, os problemas são sistémicos e, conseqüentemente, o modo de abordagem deve ser sistémico. Cada facto, fenómeno ou processo que se analisa e cada ação ou intervenção que se propõe, deve ser considerada como um aspeto do todo social da qual faz parte. Assim, para se compreender uma determinada situação-problema não nos podemos focar no problema de forma isolada, pois, o contexto do problema é determinante.

Uma outra dimensão é a ecológica, que se foca nos problemas sociais de forma interdependente, o que significa que nenhum problema social acontece de forma isolada. Segundo Idáñez e Ander-Egg (2007) e Fialho et al. (2015), na realidade social existe uma complicada rede de intercâmbios à qual se pode aplicar uma das leis da ecologia que diz: ‘tudo está relacionado com tudo’ ou ‘tudo está relacionado com os outros’. “Qualquer análise de uma situação-problema não se pode focar exclusivamente no ator isolado, mas sim na construção de uma interpretação que tenha em conta, e de acordo com os autores referidos anteriormente, os “efeitos”, interações e retroalimentações que existem entre os vários subsistemas” (Fialho et al., 2015: 54).

2.3.5 Diagnóstico Social – Questões de Partida

Como elaborar então devidamente o diagnóstico social? Sabemos já que se trata de um processo sistémico, que implica a identificação de problemas sociais e das necessidades. Que questões colocar na elaboração do diagnóstico social? Fialho et al. (2015), respondem a esta pertinente dúvida, afirmando que as perguntas a colocar são: Quais os problemas sociais do território? O território tem que necessidades? Quais as causas do problema e que efeitos tem no território? Como têm evoluído os problemas sociais? E como poderão continuar a evoluir? De que recursos dispomos para minimizar ou solucionar os problemas sociais? Com que estratégias? Qual a hierarquia de prioridades? Com que atores? (Fialho et al., 2015).

Para Guerra (2000), um diagnóstico deverá conter a identificação das causalidades dos problemas, o que obriga ao recurso a um quadro teórico de referência e a hipóteses de trabalho e à caracterização detalhada do problema, quantitativa e qualitativamente. “No diagnóstico social, e na mesma linha no diagnóstico clínico, se o erro do conhecimento ocorrer, o risco de planeamento de um processo de intervenção social desajustado da realidade ocorrer é bastante grande” (Fialho et al., 2015: 35), significando que um mau diagnóstico conduz a uma desajustada intervenção social.

Esclarecidos sobre o lugar do diagnóstico no ciclo de vida do projeto e sobre a sua elaboração, vejamos de seguida como planear a intervenção.

2.4 O Planeamento

O Planeamento é um “processo estruturado que conduz à identificação de necessidades e problemas, definição de metas e transposição das mesmas para objetivos tendo em vista a intervenção num contexto social e organizacional específico e junto de uma população-alvo determinada”.
(Capucha, 2008: 57)

O planeamento assinala a segunda fase do ciclo de vida do projeto social, que abordaremos neste ponto, nas perspetivas de Guerra (2000), Schiefer et al. (2006), Serrano (2008), Carmo (2009), Capucha (2008) e Fialho et al. (2015). Procuraremos entender diferentes conceitos aplicáveis usualmente a este tema e identificar diferentes tipologias e metodologias de planeamento.

2.4.1 Planeamento, Plano, Planificar

Sendo importante que o plano se corporize num desenho do projeto de mudança, resumimos esquematicamente todo o processo de planeamento num colorido peixe, cujo formato enunciava de forma bastante perceptível, os problemas que se pretendem atenuar com a intervenção, a solução, os objetivos, as atividades, os resultados e os impactos esperados. O nosso peixe, que dará aliás origem ao logotipo do projeto, e que simpaticamente atraiu toda a atenção das reuniões promovidas com os potenciais investidores sociais é, na realidade, um plano que resultou de todo um processo científico-metodológico de planeamento.

Mas vejamos antes de mais a terminologia frequentemente utilizada no processo de planeamento. Para Fialho et al. (2015), o planeamento é um termo que significa o ato ou efeito de planear e a elaboração de um plano para conseguir alcançar um determinado objetivo. “Pensar o planeamento de forma científica e técnica implica uma articulação complexa e permanente entre três conceitos. Segundo Ander-Egg (2007), os conceitos de racionalidade, conhecimento da realidade e adoção de decisões incutem ao planeamento um cunho de sustentação científica e técnica. O conhecimento da realidade aqui aludido designa-se por diagnóstico” (Fialho et al., 2015: 22). Capucha (2008), entende o planeamento como o “processo estruturado que conduz à identificação de necessidades e problemas, definição de metas e transposição das mesmas para objetivos tendo em vista a intervenção num

contexto social e organizacional específico e junto de uma população-alvo determinada” (Capucha, 2008: 57). “O planeamento tem por base uma lógica direcional, isto é, pretende incutir ação na intervenção. Implica um conjunto de ações e critérios operacionais que Ander-Egg (2007) apresenta organizados em três pontos: a) implica um conhecimento da realidade em que se vai intervir, conhecimento este materializado num diagnóstico; b) pretende atuar sobre o curso de certos acontecimentos com o objetivo de se alterar a “situação inicial” para a “situação objetivo” a que se quer chegar; c) sustenta as bases de decisões racionais que se traduzem numa série de atividades que pretendem alcançar determinadas metas e objetivos. É construir o futuro de algo” (Fialho et al., 2015: 22-23).

Continuemos de seguida, e apesar de com o mesmo significado, o estudo dos conceitos de planear e planificar: “Se não soubermos o destino para onde queremos ir, qualquer caminho servirá para nós. Não é esta a lógica que sustenta o planeamento. Planear pressupõe uma escolha do melhor caminho para alcançar os objetivos” (Fialho et al., 2015: 23). De acordo com Capucha (2008), planear implica pensar a mudança antes de acontecer, não apenas no sentido cognitivo, mas também no sentido prático da intervenção, o que diz respeito à mobilização do conhecimento técnico e científico para prevenir o que vai mudar e a definição de como irá mudar. “Não nos podemos esquecer de que a realidade é melhorada não por se fazer muito, mas por se planear uma ação significativa que propicie de forma ótima a mudança e a melhoria dessa realidade” (Serrano, 2008:13). O mesmo autor recorre também à terminologia de planificação: “a planificação trata unicamente de determinar o que se deve fazer, para posteriormente se poderem tomar decisões práticas para a sua implementação. A planificação é um processo para determinar para onde ir e estabelecer os requisitos para chegar a esse ponto da forma mais eficaz e eficiente possível” (Kaufman, 1989, Serrano, 2008: 37).

Concluimos assim que não existem diferenças substanciais entre os termos planear, planificar e planificação, designações que encontramos com frequência ao longo da pesquisa efetuada, e que utilizaremos também ao longo da nossa reflexão.

2.4.2 Metodologia Participativa de Projeto

“Os modos e as técnicas cientificamente testados e hoje em dia disponíveis para promover a participação nos processos de planeamento são vários. Todos têm em comum o facto de se oporem a modelos tecnocráticos e autoritários de organização de atividades, os quais,

para além de pouco sustentáveis, são totalmente desadequados à construção de boas soluções”.
(Capucha, 2008: 14)

Com frequência encontramos neste contexto os termos metodologia de projeto ou metodologia participativa de projeto, pelo que procurámos também aprofundar mais os conhecimentos sobre estes conceitos. Podemos então dizer que por metodologia de projeto, e de acordo com Schiefer et al. (2006), se compreende uma metodologia genérica caracterizada pela centralidade do projeto enquanto instrumento de intervenção junto dos territórios e das populações. “A metodologia de projeto, quaisquer que sejam os seus entendimento, objeto e formas de utilização, apresenta-se como uma previsão ou como um acompanhamento intelectual da produção de uma mudança. A metodologia de projeto não é mais do que um planeamento sistemático do trabalho, o que parece fundamental na fase atual, dado o imediatismo e a descoordenação que caracterizam a maioria das intervenções sociais. (...) A metodologia de projeto contém já em si os ingredientes necessários para ser uma metodologia participada e cientificamente fundamentada” (Guerra, 2000: 120).

Porém, esta abordagem tem sido preterida em favor da expressão ‘metodologia participativa de projeto’. “A mudança não é apenas formal, remetendo também para um maior envolvimento dos diferentes atores no processo de gestão de projetos” (Schiefer et al., 2006: 31) pois, processos de planeamento participados incorporam o olhar crítico/reflexivo da pluralidade dos atores (Capucha, 2008). Para Guerra (2000), “a metodologia participativa de projeto é um instrumento que permite, simultaneamente, uma maior compreensão da realidade e uma maior eficácia dos meios e das técnicas de intervenção. Defende-se aqui, uma conceção da metodologia participativa de projeto entendida como uma metodologia científica de intervenção, baseada numa ordem lógica de operações sequentes” (Guerra, 2000: 119).

Mas, apesar de todos os benefícios provenientes da generalização da metodologia de projeto, esta abordagem tem vindo a revelar algumas limitações. Para Schiefer et al., algumas das limitações são: a) Interação com outros projetos ou intervenções – Como não se encontram implementadas formas de articulação entre os diferentes projetos, a intervenção baseia-se no pressuposto de que um projeto age sozinho sobre uma determinada população. Isso faz com que as atividades dos diferentes projetos possam

anular-se mutuamente. Raramente se leva em conta os impactos cruzados dos diferentes projetos; b) Os meios sobrepõe-se aos fins – Tende-se a completar os projetos de acordo com os planos definidos, e não segundo os seus potenciais impactos; c) Causalidades lineares – Os paradigmas dominantes dentro da metodologia de projeto e os principais métodos operacionais que lhe estão associados baseiam-se em relações de causalidades lineares, isto é, pressupõem a existência de ligações diretas entre fenómenos. Porém, em contextos onde há uma dificuldade em identificar causalidades, devido à existência de inúmeras variáveis em interação, as técnicas padronizadas de planeamento (e avaliação) revelam alguns problemas de funcionamento (Schiefer et al., 2006).

As limitações desta metodologia serão abordadas neste trabalho, em maior detalhe e especialmente no que respeita à avaliação, no capítulo IV. Porém, ainda que os limites apresentados sejam de total relevância, a metodologia de projeto continua a ser valorizada e amplamente utilizada na conceção de projetos sociais.

2.4.3 Metodologias de Planeamento

Existem inúmeras metodologias diferentes nesta área como por exemplo o GCP – Gestão do Ciclo do Projeto, o ZOPP – Ziel Orientierte Projekt Planung (ou GOPP), o MQL – Método do Quadro Lógico e o DRP – Diagnóstico Rural Participativo (Schiefer et al., 2006). “A formulação mais visível desta forma de pensamento tem sido o método da GCP – Gestão do ciclo de Projeto (na aceção original, PCM – Project Cycle Management, EuropeAID, 2004). Um pouco por toda a parte, o modelo da GCP – integrando o planeamento, a monitorização, a avaliação e a gestão de projetos – tem-se constituído como o padrão internacional de gestão de projetos. Ademais, tem sido uma ferramenta bastante útil no aperfeiçoamento e na melhoria dos processos de planificação e avaliação de projetos. Assim, a GCP não só tem emergido enquanto metodologia a seguir, mas também tem inspirado algumas formulações metodológicas que se têm adaptado ao padrão do ciclo de projeto nela definido” (Schiefer et al., 2006: 31).

Para o estudo deste trabalho aprofundámos especialmente os conhecimentos sobre o Método Aplicado de Planeamento e Avaliação (MAPA), que consiste numa metodologia operacional, integrada e participativa de planeamento e avaliação, da família dos métodos participativos com base em ‘workshops’ – que articula de forma integrada o

diagnóstico, o planeamento, a monitorização e a avaliação de projetos, recorrendo, principalmente, a técnicas participativas (Schiefer et al., 2006), ainda que esta metodologia não tenha sido utilizada na conceção do projeto 'FAB_IS'.

2.4.4 Tipologias de Planeamento

Na nossa pesquisa encontramos diferentes tipologias de planeamento, em especial o planeamento estratégico e o planeamento operacional. De acordo com Schiefer et al. (2006), o planeamento estratégico debruça-se sobre a orientação geral, de longo prazo, de um determinado grupo, organização ou território e, o planeamento operacional, concentra-se na organização e na estruturação das atividades a serem realizadas, de modo a ir ao encontro dos objetivos definidos no processo de planeamento estratégico. “É desta forma que se articulam o planeamento estratégico e o planeamento operacional. É o primeiro – o planeamento estratégico – que configura o enquadramento e as linhas de orientação do segundo – o planeamento operacional. Ou seja, é a visão estratégica a médio e longo prazo que orienta a intervenção que se materializa no planeamento operacional” (Schiefer et al., 2006: 24). Os mesmos autores entendem que o planeamento operacional diz respeito aos esforços para atingir objetivos limitados com recursos limitados num período de tempo limitado e que o planeamento estratégico diz respeito aos objetivos de longo prazo que não podem ser planeados da mesma forma que os projetos.

Na perspetiva deste trabalho e considerando que se trata de um projeto de desenvolvimento social e comunitário, devemos também fazer referência ao planeamento comunitário que, de acordo com Carmo (1999), consiste num processo dedutivo que parte da definição de grandes orientações decorrentes do querer comum – a que se dá o nome de estratégias, políticas, etc., para a definição de metas claramente avaliáveis e de meios a afetar para as alcançar.

O planeamento é, acima de tudo, um processo que caminha do diagnóstico de uma situação para a clarificação dos objetivos gerais dum projeto, até à identificação das atividades concretas que se espera conduzam à concretização desses objetivos (Schiefer et al., 2006), pelo que de seguida nos iremos debruçar sobre a definição de objetivos e de atividades, no contexto do projeto social.

2.5 Objetivos e Atividades

Vejamos de seguida os conceitos de objetivo e atividade, fundamentais em qualquer projeto social. Para Cohen e Franco (1993), “objetivo é a situação que se deseja obter ao final do período de duração do projeto, mediante a aplicação dos recursos e da realização das ações previstas. Diferencia-se da meta, que pode ser definida como um objetivo temporal, espacial e quantitativamente dimensionado. Os objetivos, explícitos ou latentes, podem ser classificados como: de resultado e de sistema, originais e derivados, gerais e específicos, únicos e múltiplos, complementares, competitivos e indiferentes, imediatos e mediatos” (Cohen e Franco, 1993 citado por Cotta, 1998: 121). Na mesma linha de entendimento, para Espinoza (1986), citado por Serrano (2008), os objetivos são os propósitos que se pretendem alcançar com a execução de uma ação. É muito importante que os objetivos sejam claros, devendo ser formulados numa linguagem compreensível e precisa, de modo a evitar diferentes interpretações; que sejam realistas e exequíveis com os recursos disponíveis, com a metodologia adotada e dentro dos prazos previstos e pertinentes, devendo verificar-se uma relação lógica com a natureza dos problemas que se pretende alcançar. “Para o dizer de uma forma breve, trata-se de explicitar o que se pretende fazer e obtê-lo por meio da execução de um plano, programa ou projeto” (Serrano, 2008: 44). Para o mesmo autor, os objetivos devem responder às perguntas: O que queremos fazer?, Que mudanças desejamos obter face à situação-problema sobre a qual vamos agir?, Onde pretendemos chegar?, Que propósitos se deseja alcançar dentro de um determinado espaço de tempo?, Qual é a situação-objetivo que se pretende alcançar?.

Vejamos agora a diferença entre as mais conhecidas classificações de objetivos: os gerais e os específicos. “Os objetivos gerais descrevem grandes orientações para as ações e são coerentes com as finalidades do projeto, descrevendo as grandes linhas de trabalho a seguir e não são, geralmente, expressos em termos operacionais, pelo que não há possibilidade de saber se foram ou não atingidos. Definidos para todo o projeto, são globalizantes e geralmente não são datados nem localizados com precisão, sendo, no entanto, formulados em termos de verbos de ação” (Guerra, 2000: 164). Para Espinoza (1986), citado por Serrano (2008), objetivos gerais “são aqueles propósitos mais amplos que definem o quadro de referência do projeto” (Serrano, 2008: 45). Na formulação de objetivos gerais, é usual o recurso a verbos como: conhecer, compreender, analisar, avaliar.... É evidente que estes verbos admitem interpretações e não são diretamente observáveis (Serrano, 2008).

No que respeita aos objetivos específicos, podemos afirmar que estes “exprimem os resultados que se espera atingir e que detalham os objetivos gerais, funcionando como a sua operacionalização. São formulados em termos operacionais, quantitativos ou qualitativos, de forma a tornar possível analisar a sua concretização, sendo frequentemente considerados como metas. [“Uma meta é um objetivo quantificado e qualificado. Formular uma meta é assinalar que quantidade queremos alcançar de cada objetivo e qual a sua qualidade. Tal como os objetivos, as metas têm de ser realistas e alcançáveis com os meios disponíveis” (Serrano, 2008: 24)].

Para Guerra (2000), os objetivos específicos distinguem-se dos objetivos gerais porque não indicam direções a seguir, mas estádios a alcançar e são, geralmente, expressos em termos mais descritivos de situações a concretizar. É com base nestes objetivos que se procede à avaliação sumativa final, devendo ser formulados com clareza e precisão. A formulação dos objetivos específicos deve ter as seguintes características: Não conter ambiguidades e ser clara; ser precisa; sempre que possível os objetivos devem estar quantificados. Os objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos (desde que sejam passíveis de avaliação). Também na definição dos objetivos específicos se utilizam verbos de ação como planear, identificar, enumerar, resolver, classificar, calcular, comprovar, repetir, ordenar, diferenciar, validar, comparar, decidir, etc. (Serrano, 2008).

Num plano bem desenhado, os objetivos gerais devem decorrer das orientações, os objetivos específicos dos objetivos gerais e as ações devem decorrer dos objetivos específicos (Capucha, 2008).

Encontrámos também com frequência, referência aos objetivos SMART. Os objetivos SMART são de metas caracterizadas por serem específicas, mensuráveis, precisas, realistas e delimitadas temporalmente (SMART é o acrónimo das palavras anglo-saxónicas ‘*specific, measurable, accurate, realistic, time-bound*’) (Schiefer, 2006), ao contrário dos objetivos direcionais, que apenas indicam a direção pretendida, sem especificar uma moldura temporal para a concretização desse objetivo.

Concluimos este ponto com a definição de atividade, na perspetiva dos autores até então referenciados: de acordo com Espinoza (1990), “a atividade é o conjunto de operações ou tarefas próprias de uma pessoa ou instituição. Dentro da programação refere-se mais especificamente a uma unidade de trabalho que despende tempo na sua realização” (Espinoza, 1990 citado por Serrano, 2008: 49). Para Cotta, as “atividades são

ações que permitem gerar um determinado produto, sendo, em geral, repetitivas, apesar de não serem necessariamente contínuas” (Cotta, 1998: 121). Concluímos com a definição de Schiefer et al. (2006), que entende a “atividade como uma ação programada resultante de uma determinada combinação de recursos humanos, materiais e financeiros. Aquilo que o projeto faz para produzir resultados” (Schiefer et al., 2006: 233).

2.6 Sustentabilidade

“A gestão da sinergia faz-se não só no que se refere aos objetivos e atividades, mas também no que se refere aos recursos utilizados. Estes englobam recursos humanos, logísticos, materiais e financeiros vários”.

(Capucha, 2008: 28)

As particularidades do Portugal Inovação Social levaram a entidade promotora do projeto – Santa Casa da Misericórdia de Portalegre, a procurar investidores sociais para o mesmo, requisito fundamental para a elegibilidade da candidatura: “Em concreto, são elegíveis as ações de criação, desenvolvimento e/ou crescimento de IIES de elevado potencial de impacto, nomeadamente o desenvolvimento de produtos, plataformas ou serviços inovadores com incidências sociais positivas, que contem com o apoio e cofinanciamento de investidores sociais, com a comparticipação de 30% das necessidades líquidas de financiamento da operação por investidores sociais. A contribuição dos investidores configura uma contribuição privada e é enquadrada nos termos definidos na alínea b) do artigo 2.º da Portaria N.º 60-A/2015, de 2 de março, alterada pelas Portarias N.º 242/215, de 13 de agosto, N.º 122/2016, de 4 de maio, N.º 129/2017, de 5 de abril e N.º 19/2018, de 17 de janeiro. Dado que o objetivo desta tipologia de operações é dinamizar a prática de investimento social, a contribuição privada das entidades beneficiárias tem origem num financiamento prévio de investidores sociais” (POISE, 2018: 4).

No âmbito do Programa Parcerias para o Impacto, os investidores sociais poderão ser qualquer entidade privada, pública ou da economia social interessada em apoiar projetos de inovação e empreendedorismo social (POISE, 2018). “O financiamento das operações envolve uma comparticipação pública de 70% e uma contribuição privada de 30%. A comparticipação pública da despesa elegível é repartida pelo Fundo Social Europeu – FSE (85%) e pela Contribuição Pública Nacional – CPN (15%)” (POISE, 2018: 8).

Para conseguirmos o investimento social privado necessário para a execução do orçamento que apresentaremos no próximo capítulo, e em detalhe nos anexos deste trabalho, solicitámos reuniões com as maiores empresas e municípios de Portalegre, nomeadamente: Selennis, Hutchinson, A. Matos Car, Delta-Cafés, Jerónimo Martins, CIMAA e a todos os municípios do Alto Alentejo. Além da procura de investidores sociais privados, a entidade promotora procurou elaborar um modelo de negócio, com o objetivo de tornar o projeto sustentável, após o financiamento público do projeto. “As iniciativas de impacto frequentemente enfrentam o duplo desafio de alcançarem objetivos relacionados com a sua missão e manterem uma condição financeira saudável que assegure a sua sobrevivência. Este é um dos aspetos distintivos do empreendedorismo social, por comparação com os tradicionais modelos de caridade. Não vale a pena ter uma iniciativa de elevado impacto se não existe uma estratégia eficaz para a manter. E também não interessa apenas ser financeiramente sustentável se não atingir o objetivo de gerar valor para a sociedade” (Santos et al., 2015: 86).

O orçamento dos projetos deve identificar os recursos financeiros a mobilizar, as respetivas fontes de financiamento e quantificar também os custos dos meios já existentes e que vão ser utilizados para a intervenção (Capucha, 2008), o que na ‘FAB_IS’ compreende recursos como o auditório, espaços de formação, despesas gerais de funcionamento e equipamentos diversos.

Para elaborar devidamente um orçamento de projeto, devem ser identificadas todas as necessidades do projeto, tanto a nível de recursos humanos internos ou externos, como ao nível de aquisição de bens móveis e imóveis e ainda outros encargos gerais ou diretos. O orçamento de projeto deve ser realista e coerente em relação à intervenção prevista. Relativamente aos custos com recursos humanos internos, é conveniente que os mesmos incluam honorários mensais, incluindo os subsídios de férias e de Natal, os encargos com Segurança Social, as despesas com medicina no trabalho, subsídio de alimentação e seguros de acidentes de trabalho. Quanto aos recursos humanos externos, devem estes contemplar os honorários acrescidos de IVA, ajudas de custo necessárias e deslocações. Os encargos diretos incluem despesas relativas à comunicação do projeto/marketing social, consumíveis, aquisição de serviços e equipamentos. Os custos inerentes aos encargos gerais incluem todas as despesas da entidade promotora do projeto,

não realizadas especificamente para o projeto, mas fulcrais ao desenvolvimento do mesmo, como as despesas de higienização de espaços e despesas de eletricidade, água, comunicações. “É particularmente importante, de facto, orçamentar todas as despesas do projeto, quer estas sejam elegíveis pelos programas financiadores, quer o não sejam. (...) Nos formulários dos programas, muitas vezes, pede-se apenas a inscrição das despesas elegíveis. Mas convém que as restantes despesas ou custos que não impliquem despesa direta sejam calculados. Em primeiro lugar, porque esse procedimento torna evidente a necessidade do pedido de apoio financeiro, ao sublinhar o esforço feito na utilização de recursos próprios dos parceiros e promotores. É frequente, aliás, que a avaliação de um programa financiador tome como critério de qualidade dos apoios concedidos a ‘adicionalidade’, isto é, a medida em que esses apoios dão origem a processos de mobilização de outros recursos que, sem o seu impulso, esses apoios seriam procurados ou mobilizados” (Capucha, 2008: 30). Deve-se assim apresentar em todas as despesas, a parte elegível financiada pela entidade financiadora e a parte não elegível. A destacar que na elaboração de qualquer orçamento e ao longo da execução do projeto é determinante o cumprimento dos procedimentos de contratação pública para todas as despesas que o obriguem.

No desenvolvimento do projeto prevê-se a conclusão de um modelo de negócio que procure gerar as receitas suficientes para cobrir as despesas e permitir o reinvestimento no crescimento da iniciativa. Para o efeito, todos os recursos foram identificados (recursos humanos, equipamento, rendas, etc.), assim como potenciais recursos que a iniciativa conseguirá gerar, que no caso concreto da ‘FAB_IS’ serão as receitas provenientes do ‘Café-Fábrica’, as receitas com os serviços de incubação, as receitas com o aluguer de espaços e as possíveis receitas com a disseminação do projeto, numa ótica de ‘*franchising*’ social. “Se os recursos que a iniciativa consegue produzir são superiores ou iguais aos recursos que consome, pode-se concluir que o modelo é sustentável. Se não é sustentável, deve-se redefinir a estratégia e descobrir formas para aumentar as receitas, reduzir os custos operacionais e procurar parceiros para obter os recursos necessários e em falta. Sustentabilidade é um conceito abrangente que pode ser definido como a capacidade de gerar, de forma contínua, o capital físico e humano necessários para o desenvolvimento das atividades da iniciativa, até que o problema da sociedade que se pretende solucionar, esteja resolvido” (Santos et al., 2015: 87).

Parece-nos importante concluir com a estranheza de, ao longo da pesquisa desenvolvida na elaboração quer do projeto, quer deste trabalho, não tenhamos encontrado muitas referências bibliográficas à importância da sustentabilidade financeira do projeto social, e que, no processo de planeamento, os autores de referência não enfatizem mais a importância da sustentabilidade financeira de qualquer projeto social.

3. 'FAB_IS' – DESENHO, OPERACIONALIZAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROJETO

O terceiro capítulo deste trabalho corresponde à terceira fase do ciclo de conceção e desenvolvimento do projeto: Aplicação/execução. Sobre esta fase não será possível partilhar experiências da execução deste projeto, pois o mesmo é apenas um projeto social submetido ao Portugal 2020, ainda sem execução.

Não obstante, cremos que este facto não desvaloriza o nosso trabalho, cuja exposição se centra no processo de construção da argumentação do mesmo, em respeito pelas etapas inerentes à elaboração de um projeto social: diagnóstico, planeamento, execução e avaliação de projetos sociais.

Neste capítulo será apresentado o projeto candidatado, ainda que tenhamos recorrido aos 'anexos' para integração de alguns elementos importantes para o melhor entendimento do mesmo, como por exemplo o seu 'elevador pitch', o orçamento detalhado, o desenho técnico e a apresentação do futuro espaço físico de instalação do projeto.

Fiquemos então agora a conhecer, o projeto que não foi aplicado/executado, mas que se pretende aplicar/executar num futuro próximo, da mesma forma como temos vindo a abordar o presente estudo, mais especificamente, pelo seu diagnóstico, planeamento e avaliação.

3.1 Diagnóstico, Solução 'FAB_IS' e Destinatários

A Santa Casa da Misericórdia de Portalegre, entidade promotora deste projeto, presta cuidados à sua comunidade desde 1500(1). Atualmente, é a maior instituição de solidariedade do concelho de Portalegre, apoiando cerca de 450 utentes nas suas respostas sociais de Creche, Pré-Escolar, CATL, Casas de Acolhimento Residenciais, Centro Comunitário, Centro de Dia, SAD, Lar Residencial e ERPI. Esta instituição é também uma das maiores entidades empregadoras da região, contando com 190 Colaboradores. A Instituição não desenvolveu ainda projetos de inovação social dos quais possa apresentar resultados evidentes. No entanto, encontra-se completamente comprometida com esta

IIES, disponibilizando recursos próprios para o seu desenvolvimento, como por exemplo espaços físicos como o Auditório José Martins Elias, o antigo Centro de Acamados para a instalação física do projeto e espaços para formação e desenvolvimento de atividades diversas.

A Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo foi concebida para responder de forma inovadora a alguns problemas sociais da região. Esta iniciativa de inovação e empreendedorismo social pretende contribuir para a redução de três problemas estruturais do país e em especial do Alto Alentejo:

Do ponto de vista demográfico, devemos referir como principal problema-alvo, o 'despovoamento ou desertificação', que se caracteriza pelo baixo número de população jovem enquanto que a população idosa aumenta - o número de nascimentos é inferior ao número de indivíduos que faleceram;

Do ponto de vista da economia local/atividades económicas, a nossa iniciativa visa incidir sobre o problema identificado relacionado com as 'fracas condições/incentivos para o empreendedorismo', problema caracterizado pelos fracos incentivos para a implementação e diversificação de empresas nos mais diversos ramos de atividade;

Do ponto de vista da problemática do desemprego, devemos referir a 'falta de criatividade e de iniciativa para a criação do próprio emprego'. Deste modo, os principais problemas sociais que a Fábrica pretende eliminar/reduzir são assim o êxodo da população jovem/ativa, as fracas condições/iniciativas para o empreendedorismo social e a falta de criatividade e de iniciativa de criação do próprio emprego.

A Fábrica de inovação e impacto social do Alto Alentejo terá uma abrangência a nível da região, mais especificamente a nível do Alto Alentejo. A iniciativa destina-se a empreendedores ou potenciais empreendedores sociais, nomeadamente indivíduos como jovens à procura de emprego, pessoas adultas experientes que visem desenvolver iniciativas de empreendedorismo social, mas também aos Municípios e Organizações do terceiro sector que pretendam desenvolver iniciativas de empreendedorismo e inovação social.

No que respeita à gravidade do problema social e de acordo com dados obtidos no Anuário Estatístico da Região Alentejo, do ano de 2016, publicado pelo Instituto Nacional de Estatística, podemos verificar que do ponto de vista demográfico falamos de um problema bastante grave. Em relação, por exemplo, à densidade populacional, enquanto que em Portugal a taxa é de 111.8, no Alto Alentejo a mesma taxa é de 17.8 (N.º/Km), o que demonstra o êxodo da população ativa para os grandes centros. A mesma tendência se verifica na taxa bruta de natalidade, que em Portugal é de 8.4 e no Alto Alentejo é de 6.7 e na taxa de fecundidade, que em Portugal é de 37.1 e no Alto Alentejo é de 32.8. Ao nível do emprego, a taxa de desemprego em Portugal é de 11.1 e no Alentejo é de 12.1. e os empregadas/os por conta própria no total de empregadas/os em Portugal é de 17.1 e no Alentejo é de 16.5. Os dados apresentados permitem assim verificar o êxodo da população ativa para os grandes centros, o envelhecimento da população no Alentejo e, consequentemente, as repercussões ao nível da problemática do desemprego.

A nossa solução para atenuar os problemas sociais identificados consiste em criar a Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo, que será implementada num espaço de 320m² de área útil, localizado nas imediações da sede da Santa Casa da Misericórdia de Portalegre, em pleno Rossio da cidade de Portalegre, capital do Distrito de Portalegre.

Em Portalegre não existe qualquer incubadora de projetos de inovação social, nem apoios a potenciais empreendedores sociais ou mesmo às entidades da economia social, no desenvolvimento de projetos de intervenção e inovação social. O nosso projeto irá ajudar os empreendedores a desenvolver as suas ideias, transformando-as em projetos de intervenção social. A 'FAB_IS' irá ainda facilitar o acesso a potenciais investidores sociais e no seu 'Café-Fábrica', um espaço aberto à comunidade, a dinamização será responsabilidade dos Utentes da Instituição. Todas estes aspetos são completamente inovadores na região.

A 'FAB_IS' é uma indústria que utiliza como matéria prima ideias inovadoras angariadas pelo seu staff, junto dos jovens à procura de emprego, dos municípios do Alto Alentejo, das entidades da economia social, das escolas superiores e profissionais e da comunidade, através do seu 'Café-Fábrica', transformando-as em projetos de intervenção social/oportunidades de criação do próprio emprego.

Ainda que inspirada no projeto IRIS, de Amarante, trata-se de um projeto de intervenção social que visa reduzir/eliminar os problemas sociais já identificados. Falamos de problemas sociais marcantes no interior do país, altamente envelhecido e empobrecido. Esta solução dará assim resposta a três grandes problemas sociais de uma forma completamente diferenciada das respostas sociais convencionais e tipificadas.

O grupo alvo da nossa solução é heterogéneo: por um lado os jovens à procura de condições para a criação do próprio emprego, que pretendam desenvolver projetos de inovação social; por outro lado, os técnicos dos municípios e associações da economia social que pretendam desenvolver respostas sociais inovadoras; por outro ainda todo o tecido económico-empresarial local que necessita de incentivos e estimulação. Não obstante, o nosso grupo alvo tem em comum o espírito de empreendedorismo social.

É importante referir que a nossa solução vai além dos serviços de apoio à criação do próprio emprego do IEFP, na medida em que informa e apoia potenciais empreendedores sociais na apresentação de candidaturas a diversos instrumentos de financiamento de projetos de intervenção social, nomeadamente o 'Portugal Inovação Social', mas também disponibiliza soluções em termos de espaço físico e potencia ainda o acesso a potenciais investidores sociais privados, que integram a rede de 'Embaixadores FAB_IS'.

A Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo será implementada num espaço de 320m² de área útil, localizado nas imediações da sede da Santa Casa da Misericórdia de Portalegre, em pleno Rossio da cidade de Portalegre, capital do Distrito de Portalegre, com possibilidade de ter, mais tarde, instalações próprias no ninho de empresas do concelho de Marvão.

A 'FAB_IS' vai contribuir para a dinamização do centro da cidade de Portalegre, atraindo com o "Café-Fábrica" muita gente que conseqüentemente irá contribuir para a estimulação das empresas de restauração/outras da região.

O projeto tem três eixos de intervenção: a incubação de projetos de inovação social, a capacitação dos Municípios e entidades da Economia Social para a inovação social e a promoção de uma cultura de empreendedorismo e inovação social.

Não conhecemos soluções privadas apresentadas na região a estes problemas. Conhecemos efetivamente as medidas de política social de combate ao desemprego e ainda que reconheçamos que o IEFP desenvolve algum trabalho no apoio ao empreendedorismo, este organismo não capacita os potenciais empreendedores para a inovação social e não apoia na construção dos projetos de intervenção. Acreditamos que a nossa solução consiga efetivamente fixar população ativa, através do aumento da criatividade e iniciativa para a criação do próprio emprego, dos incentivos para o empreendedorismo e inovação social e da estimulação do tecido económico-empresarial local.

A nível de impacto, a nossa Fábrica poderá a curto prazo contribuir para o aumento da oferta de emprego na região e, a mais longo prazo, acreditamos que a nossa iniciativa venha a contribuir para a diminuição do êxodo da população ativa para os grandes centros urbanos e, conseqüentemente, para o aumento do número da população ativa e redução do envelhecimento populacional na região.

A 'FAB_IS' é um projeto que se irá desenvolver com recurso a financiamento durante três anos, mas que prevê o desenvolvimento de um modelo de negócio com vista à sustentabilidade económica desta indústria após o término do financiamento. Assim, durante os três anos de projeto poderá ser medido o impacto previsto a curto prazo - oferta de emprego na região aumentada, mas o impacto a longo prazo esperado, como a diminuição do êxodo da população ativa, será apenas passível de medição a longo prazo, muito tempo após a conclusão do financiamento. A referir ainda que esperamos impactos sociais que podem ser também influenciados por fatores externos e alheios à nossa solução.

3.2 Planeamento e Orçamento da Solução 'FAB_IS'

O objetivo da IIES consiste em criar a Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo e o Indicador de resultado da 'FAB_IS' será o número de projetos incubados, sendo a Meta de 8 projetos incubados.

As atividades para implementar a solução, a desenvolver ao longo de 36 meses, serão: 1 - Identificar/mapear empreendedores e iniciativas de inovação social, quer as existentes, quer as potenciais; 2- Eliminar obstáculos: angariar ideias/disponibilizar espaços/facilitar o acesso a potenciais investidores sociais; 3- Criar o Café-Fábrica como espaço de tertúlia, dinamizado apenas pelos utentes jovens e seniores da Instituição; 4- Angariar empresas da região prestadoras de serviços especializados para o apoio de projetos; 5 - Realizar *'bootcamps'* e ações de capacitação para o empreendedorismo e inovação social; 6 - Promover iniciativas de estímulo do empreendedorismo e inovação social junto dos jovens adultos, escolas superiores e escolas profissionais; 7 - Criar o GAISP - Grupo de Ação e Inovação Social de Portalegre.

No que respeita aos Recursos Humanos, fundamentais no desenvolvimento do projeto, a iniciativa contará com uma equipa de projeto constituída por 3 técnicos a *'full time'*. Em termos de recursos materiais, estes serão detalhadamente discriminados no orçamento, que veremos de seguida, mas as necessidades dizem respeito à aquisição de equipamento de climatização, mobiliário básico, equipamento informático e internet. Muitos dos recursos materiais e físicos a utilizar serão da Santa Casa da Misericórdia, como por exemplo o Auditório José Martins Elias, espaços diversos como salas para formação e desenvolvimento de *'bootcamps'* no jardim de meditação da sede da Instituição, as viaturas da Instituição e ainda o refeitório.

As necessidades líquidas de financiamento estão faseadas em quatro períodos, desde o ano 2018 ao ano 2021, totalizando assim 36 meses:

Os custos previsionais com recursos humanos em **2018** são os seguintes: para pessoal dirigente (1) os custos são de 3.535,59€, técnicos (2) 4.572,62€, jurista (1) 800,00€. Para divulgação do projeto prevê-se um custo de 500,00€, com aquisição de bens móveis e aluguer e aquisição de equipamentos um custo de 53.123,23€ e com encargos gerais 50.610,91€;

Os custos previsionais com recursos humanos em **2019** são os seguintes: pessoal dirigente (1) são de 21.213,63€, técnicos (2) 27.435,78€, jurista (1) 4.800,00€. Para divulgação do projeto prevê-se um custo de 3.999,90€, com aquisição de bens móveis e aluguer e aquisição de equipamentos 8.573,64 €, com aquisição de serviços técnicos

especializados relacionados com a avaliação/formação prevê-se um custo de 19.833,33 € e os encargos gerais serão de 13.343,24€;

Os custos previsionais com recursos humanos em **2020** são os seguintes: pessoal dirigente (1) são de 21.213,63€, técnicos (2) 27.435,78€. Para aquisição de bens móveis e aluguer e aquisição de equipamentos 8.573,64€, com aquisição de serviços técnicos especializados relacionados com a avaliação/formação prevê-se um custo de 19.833,33€ e os encargos gerais serão de 13.343,24€;

Os custos previsionais com recursos humanos em **2021** são os seguintes: pessoal dirigente (1) são de 17.677,97€, técnicos (2) 22.863,12€, jurista (1) 4.000,00€. Para aquisição de bens móveis e aluguer e aquisição de equipamentos 7.144,70€, com aquisição de serviços técnicos especializados relacionados com a avaliação/formação prevê-se um custo de 11.333,33€ e os encargos gerais serão de 11.369,36€.

As receitas do projeto serão obtidas através dos rendimentos provenientes do Café-Fábrica e das sete atividades propostas (total do projeto 377.130,09€ / 7 atividades = 53.875,73€). O custo total do projeto candidatado é de 377.130,09€. O apoio do Fundo Social Europeu será de 263.991,07€ ou seja 70% do valor total do projeto e os restantes 30% ficarão a cargo de investimento privado que será de 113.139,03€. Porém, não foi possível durante o período de candidatura obter mais investimento privado, além do apresentado nas cartas de compromisso remetidas na candidatura. Assim, o projeto tem como investidores sociais o Município de Marvão, que irá investir 5000€ e o Município de Portalegre, que irá investir 37.713,00€.

A 'FAB_IS' tem em desenvolvimento um modelo de negócio com vista à sua sustentabilidade no período pós-operação. Assim, esta indústria dará continuidade à sua produção após a conclusão do projeto, através das receitas próprias geradas pelo aluguer de espaços aos projetos incubados, da prestação de serviços técnicos especializados, das receitas provenientes do 'Café-Fábrica' e da possibilidade de ampliar a Fábrica a outros pontos do país ('*franchising*' social).

Muitas das atividades desenvolvidas terão continuidade pelos jovens do 'GAISP' a criar no âmbito do projeto. Trata-se de criar legalmente uma Associação denominada 'Grupo de Ação e Inovação Social de Portalegre'.

Os mecanismos de igualdade de oportunidades e de igualdade de género contemplados neste projeto serão: o edifício da 'FAB_IS' será acessível a pessoas com deficiência, implementação de estratégias de divulgação da candidatura que garanta a todos os potenciais candidatos igualdade no acesso à informação e desenvolvimento de 'workshops' dedicados à temática da Igualdade de Género.

A Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo foi concebida para responder de forma inovadora a alguns problemas sociais da região como o despovoamento ou desertificação, as fracas condições/incentivos para o empreendedorismo e a falta de criatividade e de iniciativa para a criação do próprio emprego. A Fábrica terá uma abrangência a nível da região, mais especificamente a nível do Alto Alentejo. A iniciativa destina-se a empreendedores ou potenciais empreendedores sociais, nomeadamente indivíduos como jovens à procura de emprego, pessoas adultas experientes que visem desenvolver iniciativas de empreendedorismo social, mas também aos Municípios e Organizações do terceiro sector que pretendam desenvolver iniciativas de empreendedorismo e inovação social.

A nossa fábrica terá essencialmente três eixos de intervenção: a incubação de projetos de inovação social, a capacitação de municípios e entidades da economia social para a inovação social e a promoção de uma cultura de empreendedorismo e inovação social.

Refira-se que a avaliação do projeto será apresentada no próximo capítulo, dedicado a esse tema, adiantando-se contudo que os impactos sociais positivos desta iniciativa perdurarão para além do período de vida do financiamento público deste projeto, pois a Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo irá continuar a sua atividade laboral, uma vez que se trata de um projeto que tem previsão de geração de receitas que permitirão a sua continuidade. Essas fontes de receitas foram já identificadas. Os impactos sociais gerados a longo prazo serão medidos através de análise documental de relatórios de execução do projeto e outros documentos, da aplicação de inquéritos por questionário aos intervenientes no projeto (junto de beneficiários, entidade gestora e parceiros) e da realização regular de reuniões/'focus-group'.

4. AVALIAÇÃO DE PROJETOS SOCIAIS

“A avaliação consiste, resumidamente, no processo sistemático de pesquisa, questionamento e reflexão através do qual as pessoas e as instituições envolvidas ou interessadas no projeto pensam criticamente sobre os objetivos planeados (...), aprendem com o que estão a fazer e apreciam quer a qualidade da intervenção, quer os resultados produzidos”.

(Capucha, 2008: 8)

No nosso trabalho demos uma particular atenção à quarta fase do ciclo de vida do projeto. Confunde-se muitas vezes a avaliação com um procedimento de controlo, resvalando a noção de avaliação para a área da auditoria das conformidades. Mas a avaliação faz parte da metodologia de projeto, estando inserida na fase de execução do mesmo (Guerra, 2000, Silva et al, 2017).

Com recurso inclusivamente a uma maior panóplia de autores, procuramos de seguida entender a importância desta fase, começando pela sua concetualização, os seus objetivos, tipologias e concluindo com especial destaque com a avaliação de impacto, importando esclarecer de imediato que nos limitámos à utilização de ‘impacto’ e não de ‘impacte’, independentemente do termo utilizado pelos autores.

Serrano (2008), considera que no âmbito dos projetos sociais é prestada pouca atenção à avaliação e que é necessário determinar como, em que grau e medida foram alcançados os objetivos propostos, determinar as lacunas e os erros na realização dos mesmos, os êxitos e os efeitos não esperados. Na mesma perspetiva, entendem Alves, Martins & Cheta (2007), que apesar da ausência de tradição de uma cultura organizacional consolidada em matéria de políticas e processos de avaliação, o contexto atual é já relativamente diferente e que, em muitos domínios, como nas políticas e programas de combate à exclusão social e à pobreza, é sintomático o hábito de proceder a avaliações sistemáticas, embora com objetivos diferenciados em relação aos meios, instrumentos e procedimentos envolvidos.

John Mayne (2008), citado por Mesquita (2015), identificou os fatores que poderão condicionar ou influenciar negativamente o normal e desejável desenvolvimento de uma cultura de avaliação, como os cortes orçamentais nas organizações que põem em causa a capacidade de investimento da estrutura na profissionalização da avaliação e o

facto de os programas, projetos ou mesmo estruturas sujeitas a avaliações mais estruturadas estarem, normalmente, sob um maior escrutínio do que aqueles onde tal não sucede, resultando na tentação de definir resultados abaixo do normal e relativamente fáceis de alcançar, por forma a condicionar os resultados da avaliação. “Semelhante a este facto é, muitas vezes, a penalização de indivíduos ou unidades que tornam visíveis alguns aspetos menos agradáveis para a organização. Outros fatores inibidores do desenvolvimento de uma cultura de avaliação são a fraca qualidade das informações recolhidas, a sobrecarga de trabalho e de informação a analisar que os sistemas de avaliação podem introduzir no dia-a-dia das equipas e das organizações, a falta de acompanhamento regular aos resultados e aos indicadores definidos, mas também uma falta de interesse aparente por parte da organização da aprendizagem, mudança e adaptação” (Mesquita, 2015: 11). No estudo desenvolvido pelo mesmo autor, aferiu-se que apesar de ser reduzido o número de entidades que possuiu uma equipa especificamente dedicada à avaliação, os dados revelam que há alguma preocupação em procurar definir regras e princípios que orientem esse trabalho no seio das organizações e que embora haja uma verificação simbólica da avaliação, há um baixo nível de institucionalização da cultura de avaliação no setor da cooperação para o desenvolvimento em Portugal.

Porém, o objetivo geral de qualquer projeto de intervenção social deve consistir em analisar os resultados das diversas formas de intervenção, nomeadamente no que se refere à adequação global dos objetivos, à eficácia e eficiência das atividades desenvolvidas, à qualidade da parceria e da equipa técnica dos promotores do projeto (Silva et al, 2017), o que veremos de seguida.

4.1 Avaliação: Estudo Concetual

Procedemos de seguida ao estudo concetual da avaliação, nas perspetivas de autores como Serrano (2008), Alves et al. (2007), Schiefer et al. (2017), Silva et al. (2017), Guerra (2000), Cotta (1998) e Capucha (1996 e 2008).

Assim, para Serrano (2008: 84) “a avaliação não é uma etapa final ou terminal num projeto, pois deve estar presente desde o início até ao fim do mesmo com o propósito de controlar a forma como se alcançam os resultados, as lacunas existentes no processo, os aspetos não previstos que vão surgindo na aplicação do projeto, a adequação ou inadequação das atividades, etc.”. Para Espinoza (1986), também citado por Serrano (2008: 83), “avaliar é comparar num determinado instante o que foi alcançado mediante uma ação e o que se deveria ter alcançado

de acordo com uma prévia programação. Esta definição elementar contém três elementos implícitos: 1) A existência de uma situação prevista, que foi definida previamente mediante o processo conhecido como programação; 2) A existência de uma situação real num determinado momento, configurada por meio de ações executadas; 3) Um processo de comparação entre ambas as situações, para determinar se são iguais ou desiguais e conhecer os fatores que provocaram as suas diferenças ou semelhanças”.

De acordo com Schiefer et al. (2006: 42), “uma avaliação de projeto procura investigar os efeitos e consequências das atividades do projeto de acordo com critérios bem definidos: por exemplo determinar em que medida um projeto atingiu os seus objetivos gerais explicitamente formulados. A avaliação deve ser compreendida menos como a formulação de um juízo e mais como um exercício de aprendizagem. A determinação da causa de menos de 100% de concretização podem fazer com que uma organização ou um projeto evitem os mesmos erros no futuro”. “(...) A avaliação constitui, juntamente com o diagnóstico organizacional, uma das melhores formas de produzir informação e conhecimento úteis em ordem à mudança, à inovação e ao desenvolvimento organizacionais” (Schiefer et al., 2006: 34).

Para Cotta (1998), “a avaliação é uma forma de pesquisa social aplicada, sistemática, planeada e dirigida, destinada a identificar, obter e proporcionar, de maneira válida e confiável, dados e informação suficiente e relevante para apoiar um juízo sobre o mérito e os valores dos diferentes componentes de um programa (tanto na fase de diagnóstico, programação ou execução), ou de um conjunto de atividades específicas que se realizam, foram realizadas ou se realizarão, com o propósito de produzir efeitos e resultados concretos (...) ou para solucionar problemas e promover o conhecimento e compreensão dos fatores associados ao êxito ou ao fracasso de seus resultados...” (Aguillar e Ander-Egg, 1994 citado em Cotta, 1998: 106). “A avaliação, se não é uma nova disciplina, é um campo com alguma autonomia no contexto das ciências sociais, pela natureza comprometida dos processos que a caracterizam e pelo facto de ser, por definição, produtora de conhecimentos que têm em vista uma aplicação prática por parte de um conjunto de atores sociais” (Capucha, 1996: 24).

Na perspetiva de Alves et al. (2007), “(...) a avaliação não se resume então a uma mera formalidade, circunscrita a uma comparação entre as ações previstas e os resultados previstos com as ações efetivamente realizadas e os resultados alcançados. O processo avaliativo revela muitas outras potencialidades, das quais se destacam as seguintes: a reanálise das situações, o aprofundamento de diagnósticos, a reorientação e complexificação das linhas estratégicas das intervenções, a reformulação de objetivos, o alargamento e a consolidação das bases de

sustentação dos processos de mudança social. Neste sentido, poder-se-á afirmar que a avaliação não é um fim em si mesmo. A avaliação contribui, sobretudo, para aumentar a racionalidade na tomada de decisões, na identificação de problemas, na procura de alternativas de solução, na prevenção de consequências e efeitos dos processos e intervenções, e, finalmente, na otimização e utilização de recursos disponíveis” (Alves et al., 2007: 143).

Após análise dos conceitos apresentados pelos autores em estudo, concluímos que a avaliação deve estar presente desde o início ao fim do projeto, comparando num determinado momento o que foi alcançado com o projeto e o que deveria ter sido alcançado, determinando-se em que medida o projeto atingiu os seus objetivos. Verificámos na nossa pesquisa que existem inúmeros paradigmas, modelos e métodos de avaliação, que iremos procurar abordar adiante.

4.2 Objetivos da Avaliação

A avaliação não é uma apreciação externa e hostil das falhas do projeto e dos seus intervenientes, mas sim um conjunto de momentos de aprendizagem que permite o seguinte: “aumentar a capacidade de gestão do próprio projeto; corrigir erros que possam ter sido cometidos durante qualquer uma das fases do projeto; aumentar a capacidade técnica dos parceiros; aumentar a capacidade técnica de todas as instituições envolvidas no planeamento, na implementação e na avaliação do projeto; evitar a repetição dos erros que outros projetos já cometeram (...) e redefinir os objetivos do projeto aquando da ocorrência de mudanças externas ou quando isso aumente a adequabilidade do mesmo” (Schiefer et al., 2006: 45).

De acordo com Silva et al. (2006: 3), são objetivos específicos dum projeto de intervenção:

- “Examinar a adequação das formas de intervenção eleitas, face aos problemas identificados na área sócio-geográfica;
- Analisar a pertinência e a coerência dos eixos, prioridades e ações estratégicas para a concretização dos objetivos operacionais do projeto;
- Avaliar as estratégias e atividades do sistema de acompanhamento e de consultadoria;
- Analisar a adequação dos indicadores e do sistema de informação para a monitoria da execução e do acompanhamento e para a avaliação;
- Analisar o desempenho individual e coletivo da parceria;

- Apresentar a eficácia e a eficiência dos resultados do projeto, nomeadamente no que se refere às boas práticas, em geral, e as de promoção das condições de igualdade de oportunidade e de género, em particular;
- Compreender as dinâmicas de um sistema de 'controlo' externo e interno numa dada intervenção;
- Demonstrar que as intervenções sociais são ou não conseguidas ou alcançadas através da intervenção;
- Adquirir conhecimentos para melhorar o processo de planeamento e a dinamização de atividades em futuras intervenções”.

Para U. Schiefer et al. (2006), citado por Silva et al. (2017), a avaliação deve responder às seguintes questões: O projeto é relevante?, O projeto é sustentável?, Qual é ou foi a eficácia do projeto?, Qual foi o impacto do projeto?. “Para sintetizar as questões essenciais, qualquer avaliação deve verificar se as seguintes afirmações são verdadeiras: a) as atividades do projeto seguiram o plano previsto; b) os resultados foram atingidos; c) o propósito de projeto foi atingido; d) o projeto contribuiu para a concretização do objetivo geral; e) os pressupostos foram realistas e, por conseguinte, o propósito e o objetivo geral do projeto ainda são válidos; f) os resultados do projeto e a concretização do propósito são sustentáveis” (Schiefer et al., 2006: 175).

Concluimos com a ideia de Ferrão (1996), citado por Alves et al. (2007): “para além do seu mais elementar objetivo “verificar o bom uso de meios públicos (comunitários e nacionais)” (Ferrão, 1996), novas preocupações associadas à avaliação correspondem à tentativa de transformá-la em “processos mobilizadores e de aprendizagem coletiva, superando as visões que a reduzem a um conjunto de procedimentos técnicos e burocráticos de fiscalização” (Ferrão, 1996 citado por Alves et al., 2007: 141).

4.3. Indicadores de Avaliação

É para nós fundamental a referência aos indicadores de avaliação, em qualquer projeto de intervenção social e, em especial, no âmbito da ‘FAB_IS’. Para Schiefer et al. (2006), existem diferentes indicadores: “indicadores de output, que descrevem os bens e serviços imediatos criados pelo projeto; indicadores de resultados, que descrevem as mudanças esperadas dentro do grupo-alvo; indicadores de impacto, que apontam para a influência sustentável que se espera do projeto sobre o ambiente. Adicionalmente, deve-se trabalhar indicadores que descrevem o processo (a forma como mudam as tentativas do projeto para atingir

algo), e o input (os recursos utilizados pelo projeto). (...) Enquanto os indicadores de impacto nos oferecem informação sobre a existência de quaisquer efeitos duradouros, isto é, 'aquilo que' o projeto alcançou, os outros indicadores fornecem informação acerca de 'como' e 'porquê' o impacto foi alcançado" (Schiefer et al., 2006: 151).

Os indicadores devem ser objetivamente verificáveis, isto é, mensuráveis e passíveis de verificação objetiva e de caráter quantitativo ou qualitativo, que forneça informação para determinar o grau de concretização dos objetivos (Schiefer et al., 2006).

Para Capucha (2008), "um indicador é um instrumento de medida, e deste simples facto decorrem algumas consequências imediatas que por tão óbvias são por vezes ignoradas: a necessidade de identificar o objeto a medir e de descrever o processo de mensuração e a exigência de que o objeto a ser medido possa efetivamente ser alvo de mensuração, de modo direto ou indireto" (Capucha, 2008: 48).

O indicador é a unidade de medida que prova que a mudança acontece e em que medida acontece, sendo que o indicador quantitativo diz respeito a uma quantidade ou número (Quanto? Quantas vezes?) e o indicador qualitativo fixa qualidades ou características (Como? Onde? Quem? Quando? O quê? Porquê?). O indicador pode medir quer componentes objetivas, quer subjetivas da mudança (4pagers, sd).

Para medir a distância percorrida com o indicador, há que estabelecer: Qual a situação atual deste indicador na população-alvo/qual a linha de partida (baseline); Qual a quantidade de alteração necessária na população-alvo para que se considere que a mudança aconteceu – qual o marco de sucesso; Em quanto tempo se espera que a população-alvo atinja o marco de sucesso/qual é o calendário? (4pagers, sd).

Em suma, o projeto social deve comportar indicadores de realização (física e financeira), de resultados e de impactos.

4.4. Tipologias de Avaliação

É clássica a distinção dos modelos de avaliação em função do momento em que esta é desenvolvida. "Esses três modelos são: a) a avaliação *prévia* ou *ex-ante*, a ocorrer quando determinada intervenção, projeto ou programa está prestes a ser iniciada ou está efetivamente a

iniciar-se; b) a avaliação de *acompanhamento* ou *on-going*, que acompanha o percurso da intervenção, do projeto ou programa, fazendo coincidir intervenção com avaliação e c) a avaliação *sumativa* ou *ex-post*, colocada em ação no final da intervenção, projeto ou programa, ou quando cada uma destas situações já foi concluída” (Alves et al., 2007: 144). Esta é indubitavelmente a distinção que mais encontramos ao longo da nossa pesquisa, mais ou menos com a mesma terminologia e com o mesmo significado para os autores em estudo. Na mesma perspetiva e classificação, Cotta (1998), entende que as avaliações *ex-ante* podem ser consideradas avaliações formativas, porque auxiliam a conceção e estruturação do programa ou projeto e que, as avaliações *ex-post*, por sua vez, correspondem a avaliações sumativas, pois subsidiam a tomada de decisões sobre uma intervenção já em desenvolvimento. Para Neves (1996), a fase de avaliação *ex-ante* preenche uma dimensão de utilidade para as etapas seguintes, deduzindo indicadores de execução e de impacto ajustados à natureza e campos de produção de efeitos do projeto, contribuindo, assim, para viabilizar as fases de avaliação *on-going* e *ex-post*.

Encontrámos porém, uma perspetiva um pouco diferente e interessante, do Professor Luís Capucha (1996). O autor classifica também as estratégias de avaliação em função do momento das intervenções sobre as quais incide o esforço avaliativo e recorre igualmente aos termos de avaliação prévia (ou *ex-ante*), de acompanhamento (ou *on-going*) e sumativa (de impacto ou *ex-post*), para distinguir entre a que questiona as intervenções na fase de conceção e planeamento, da que incide sobre o processo interventivo e da que se dirige aos resultados após terminada a intervenção que se pretende avaliar. Não obstante, acrescenta uma perspetiva curiosa: “Muitas vezes confunde-se a natureza lógica desta distinção com a cronologia da relação intervenção/avaliação. Assim, a avaliação *ex-ante* da conceção do dispositivo em análise não tem necessariamente que preceder na execução. O mesmo se passa com a avaliação *on-going* em relação à avaliação de processo e à avaliação *ex-post*, em relação aos resultados. Note-se, aliás, que a avaliação *ex-ante* pode também incidir nos resultados (no caso da prospetiva), que a avaliação *on-going* pode incidir, para além do processo, também na conceção e, por fim, que a avaliação *ex-post* pode incidir sobre todos os momentos do sistema objeto da avaliação (conceção, processo e resultados), gerando sistemas de avaliação integrada” (Capucha, 1996: 14).

Outra distinção que encontramos com alguma frequência é formulada em torno de três níveis de atuação: auto-avaliação, avaliação interna e externa. Na auto-avaliação, a

equipa promotora deve procurar as respostas para melhorar a perceção da própria equipa de execução sobre os resultados da sua ação. Na avaliação interna, devem ser envolvidos os intervenientes diretos (executores e beneficiários) das ações, proporcionando a participação ativa dos mesmos na realização da avaliação em causa. Quando há lugar a uma avaliação externa, a equipa de avaliação externa deve atuar como um consultor e facilitador para a dinâmica dos processos, procurando uma certa coincidência das suas perspetivas de atuação com a equipa de terreno do projeto (Silva et al, 2017). Igualmente Luís Capucha (1996) recorre a esta distinção, ainda que com algumas diferenças da perspetiva de Silva et al., na medida em que entende que a avaliação interna ou auto-avaliação, se verifica quando os intervenientes nas atividades fazem a sua própria avaliação, sendo habitualmente essa atividade animada por um especialista que fica inserido no próprio sistema de intervenção. Entende também que a auto-avaliação pode englobar ou não no processo, para além dos responsáveis pela execução, os gestores, os decisores e os destinatários. “Esta modalidade de avaliação tem como principais requisitos a disponibilidade, a implicação, a recolha sistemática de dados no decurso da ação, o trabalho reflexivo continuado e permanente, e a definição de objetivos de intervenção claros e concretos. Também se podem verificar alguns riscos, como sejam: um envolvimento tão acentuado que a avaliação se confunde com a intervenção e se torna auto-justificação de processo (dificuldade de distanciamento crítica) (...) e dificuldade de afirmação da autoridade do avaliador face aos responsáveis” (Capucha, 1996: 12-13). Para o mesmo autor, na avaliação externa os avaliadores ficam colocados fora da organização responsável pela intervenção e a informação produzida é utilizada para a produção de resultados avaliativos destinados à entidade que exerce funções de supervisão do programa avaliado. Na avaliação externa, o que se perde em riqueza da informação disponível e em interiorização do processo avaliativo e seus resultados, ganha-se em distanciamento crítico, em autoridade, em rigor técnico-metodológico e em distinção entre objetivos de intervenção e objetivos de avaliação (Capucha, 1996). Na mesma ótica, Alves et al. (2007), no que respeita à responsabilidade e natureza dos processos avaliativos, entende a origem externa, quando há lugar à contratação de avaliadores externos às instituições e programas/projetos objeto de avaliação, considerando os autores que, a competência técnica e a disponibilidade das equipas de avaliadores são fundamentais para a elaboração de uma avaliação idónea e rigorosa. Os mesmos autores referem-se ainda à auto-avaliação quando os protagonistas

desta coincidem com os próprios atores responsáveis pelas intervenções objeto de avaliação, o que leva a que a primordial função dos avaliadores seja a promoção do envolvimento de todos os intervenientes nos processos e da reflexão crítica, com o necessário distanciamento face aos processos e intervenções em que está implicado.

Nos últimos tempos observa-se cada vez mais o recurso a sistemas mistos de avaliação (a conjugação dos modelos de avaliação prévia, de acompanhamento e sumativa permite a criação de sistemas de avaliação dita interativa, que combina o questionamento simultâneo do planeamento, dos processos e dos impactos no decurso da própria intervenção), na perspetiva de Capucha, denominada por avaliação interativa, em que “o avaliador ou equipa de avaliadores pertencem a organizações diferentes das que conduzem a intervenção, mas colocam-se em posição de estreita articulação com elas, com base em protocolos que asseguram a participação e cooperação no processo avaliativo” (Capucha, 1996: 14). Alves et al. (2007), partilhando da mesma visão, refere-se à avaliação mista, onde os avaliadores externos são colocados, através de protocolos, em estreita articulação com as instituições que promovem as intervenções, assegurando a participação e cooperação de todos os intervenientes no processo avaliativo.

De mencionar ainda a classificação de Posavac e Carey, citados por Cotta (1998), que distinguem avaliação de necessidades, avaliação de processo, avaliação de resultados e avaliação de eficiência. Para os autores, a avaliação de processo diz respeito à dimensão de gestão e tem por objetivo julgar se a intervenção está a ser implementada de acordo com o planeado, se a população-alvo está a ser atingida, se o cronograma está a ser cumprido, se os recursos estão a ser utilizados com eficiência, etc.. Trata-se, enfim, do acompanhamento sistemático da evolução das metas do programa ou projeto. A avaliação de resultados, por sua vez, visa indagar se houve alterações na situação-problema após a intervenção. Em caso afirmativo, deve-se estabelecer uma relação de causalidade entre tais alterações e certos atributos do programa ou projeto. Se for constatada uma correlação positiva entre a intervenção e as mudanças na situação-problema, as hipóteses que informaram a elaboração do programa ou projeto podem ser consideradas válidas. A análise de resultados é sem dúvida a etapa mais complexa do processo avaliativo, especialmente nos casos dos programas e projetos sociais, em que se trata de identificar as causas de mudança que não raro se devem a fatores alheios ao conhecimento do

investigador. Por fim, refira-se a avaliação de eficiência, que permite comparar intervenções alternativas quanto aos seus custos, procurando-se responder a questões como ‘pode-se valorizar monetariamente os resultados atingidos?’ (Cotta, 1998), o que veremos adiante.

Concluimos com a classificação bastante clara de García (2012), que identifica quatro diferentes tipologias de avaliação: 1. De acordo com o momento em que se realiza a avaliação – avaliação ex-ante, ex-post e durante a execução do projeto ou avaliação de acompanhamento; 2. De acordo com a origem dos avaliadores - avaliação externa, interna e participativa; 3. De acordo com os propósitos ou funções da avaliação – avaliação formativa, sumativa e descritiva-explicativa e 4. De acordo com o aspeto avaliado – avaliação de necessidades (é o primeiro passo no processo de intervenção e pretende mostrar quantitativa e qualitativamente, qual é a realidade sobre a qual o projeto irá intervir), desenho do projeto (este tipo de avaliação proporciona informação sobre se está bem definida a população-alvo e se as atividades e os recursos são adequados), avaliabilidade do projeto (ou meta-avaliação, que se centra em analisar se os aspetos avaliáveis do projeto estão bem definidos), implementação (pretende avaliar como foi o desenvolvimento do projeto e se o mesmo se ajustou ou não à definição das atividades e recursos previamente definidos), cobertura (proporciona informação sobre a população beneficiada pelo projeto), de resultados ou de impacto (pretende-se avaliar em que medida o projeto alcança os objetivos previamente definidos e saber se os efeitos alcançados se devem à ação do projeto ou não) e económica (avalia o custo económico que o desenvolvimento do projeto teve em função dos objetivos alcançados). “Os tipos de avaliação não são exclusivos entre si. Podem realizar-se avaliações centradas nos aspetos do projeto (implementação, cobertura, resultados ...) com uma finalidade formativa ou sumativa; com uma temporalidade anterior, durante e após a execução do projeto e por avaliadores internos ou externos. Da mesma forma, as avaliações realizadas nos diferentes momentos do projeto podem ter propósitos distintos e ser orientadas para fornecer informação pontual de algum aspeto específico do projeto (avaliação formativa) ou para decidir a continuidade do mesmo (avaliação sumativa)” (García, 2012: 235).

4.5. Avaliação de Impacto

“Impacto representa a comparação entre dois estados, sendo que um estado é aqui tomado como “a condição que resulta de uma ação”.
(MacAllister, 1986 citado por Santos, 2008: 5)

O impacto pode ser definido como o conjunto de mudanças significativas e duradouras na vida das pessoas, comunidades ou ecossistemas, introduzidas por uma ação ou conjunto de ações específicas (Roche, 1999, Santos et al., 2015). Podemos afirmar aliás, que nenhum projeto atua isolado, pois existem sempre outros grupos e organizações que trabalham na mesma área de intervenção que têm impacto no projeto, ou que são afetados pelo trabalho do projeto (Schiefer et al., 2006).

É errado pensar que o impacto é sempre positivo ou que o impacto menos positivo não é alvo desta avaliação. A medição de impacto refere-se ao processo de analisar, calcular e monitorizar as alterações (positivas ou negativas) que resultem do sistema de atividades da solução implementada (seja uma iniciativa, um programa, um projeto ou uma organização). “A medição de impacto é essencial para validar se a iniciativa cria (ou não) valor para a sociedade. Uma abordagem sistemática à medição de impacto permite que a iniciativa/organização comunique o retorno real para a sociedade aos financiadores, investidores e beneficiários, bem como manter-se informada sobre o que realmente está a conseguir concretizar e dessa forma planear o seu crescimento para alcançar um impacto cada vez maior” (Santos et al., 2015: 109).

Schiefer et al. (2006), entende que os impactos não intencionados consistem em consequências não programadas, imprevistas e não intencionais de um determinado projeto sobre o seu grupo-alvo ou contexto e que estes impactos não intencionados podem ser positivos (quando não colidem com os objetivos do projeto) ou negativos (sempre que constituem uma contrariedade para o projeto, o grupo-alvo ou a paisagem organizacional). Quando os impactos são negativos, é fundamental a capacidade de os detetar e corrigir a intervenção.

O autor aprofunda ainda mais esta matéria, na definição das respostas que a avaliação deve fornecer: 1) O projeto é eficiente? (A utilização de recursos pelo projeto conduz ao mais elevado output possível); 2) O projeto é eficaz? (As atividades e os

resultados do projeto atingem o efeito desejado? Será que conduzem aos resultados ambicionados?); 3) Qual o impacto do projeto? (Esta questão condiciona não apenas os impactos intencionados, mas também os efeitos não intencionados do projeto na área da intervenção); 4) O projeto é relevante? (Será que os resultados atingidos pelo projeto vão de encontro às expectativas dos 'stakeholders', designadamente e sobretudo aqueles que pertencem ao grupo-alvo e aos financiadores?); 5) O projeto é sustentável? (Será que os efeitos do projeto subsistirão depois de ele estar completo?) (Schiefer et al., 2017).

De acordo com Clark (1980), citado por Santos (2008), devem ser considerados cinco estágios numa avaliação de impacto social: 1) Descrever a comunidade afetada; 2) Projetar as mudanças que decorrerão provavelmente da política, programa ou projeto; 3) Estimar as consequências dessa mudança; 4) Avaliar a importância relativa das mudanças do ponto de vista daqueles que são afetados; 5) Identificar as medidas que podem ser tomadas para minimizar os impactos indesejáveis.

No que respeita ao percurso metodológico da avaliação de impacto social, Wolf (1983), citado por Santos (2008), define 11 passos: 1) Definir o âmbito (Qual é a dimensão do problema; Quais são as delimitações inerentes); 2) Identificar o problema (Quais são os contornos do problema; Quais são as respetivas causas); 3) Formular alternativas (Quais são as alternativas); 4) Elaborar perfis sociais (Quem é afetado); 5) Projetar (Quais poderão ser as alterações); 6) Estimar (Que consequências se podem esperar); 7) Avaliar (Qual é a apreciação que se faz); 8) Minorar (Que medidas se podem tomar); 9) Monitorizar (Qual é a qualidade das avaliações); 10) Gerir (Que atribuições tem quem) e 11) Questão final (Quem ganha e quem perde?).

Numa ótica diferente e para Sousa (2008), na prática da avaliação de impacto social tem-se recorrido a métodos como a análise de sistemas (inclui técnicas como a modelização, input/output, custos/benefícios, cenários, simulação e análise de *surveys*), a pesquisa operacional (inclui técnicas de previsão, indicadores sociais, método Delphi, teoria do equilíbrio económico), a resposta a estímulos (inclui técnicas tais como futuros alternativos, análise etnográfica, simulação e cenários) e a árvore de duplo impacto (inclui técnicas como análise de matrizes, árvores de contingência e previsão probabilística).

Vejamos com mais atenção a análise de custo-benefício. Esta “fundamenta-se na comparação dos benefícios e dos custos de um projeto, sendo que a condição de aceitabilidade está vinculada à superação do primeiro em relação ao segundo, isto é, como nesta forma de avaliação tanto os custos como os benefícios são expressos em termos monetários, a comparação e o emprego de procedimentos para a quantificação dos resultados tornam-se simplificados. (...) Entretanto, inúmeras limitações são apresentadas para a utilização da análise de custo-benefício. Essas limitações, como assinalam Cohen e Franco (1994), dizem respeito à dificuldade de quantificar benefícios em termos monetários, principalmente aqueles que apresentam natureza intangível” (Chiechelski, 2005: 5). Na ‘FAB_IS’ iremos recorrer a esta análise de custo-benefício, através do SROI – ‘*Social Return on Investment*’. Trata-se de um processo para medir e reportar o valor social, ambiental e económico gerado pela intervenção de uma organização, constituindo uma análise de custo-benefício do valor social gerado pela intervenção (benefícios) com a despesa necessária (investimento) para obtê-lo. A título exemplificativo, um SROI de 1:3 indica que por cada 1 euro investido produz 3 euros de valor social (4change, s/d).

Chiechelski (2005), desenvolve também o estudo da análise de custo-eficácia ou custo-efetividade, sendo que nesta os resultados não são expressos em unidades monetárias e a sua aplicação efetiva-se através da comparação dos custos do projeto com os benefícios resultantes, medidos em unidades físicas. “O conceito de eficiência diz respeito à relação entre os resultados e os custos envolvidos na execução de um projeto ou programa. Quando ambos podem ser traduzidos em unidades monetárias, recorre-se à análise Custo-Benefício que, grosso modo, pretende verificar se os benefícios líquidos do projeto excedem os seus custos operacionais. Esta técnica não se ajusta à maioria dos projetos sociais, cujos efeitos frequentemente não podem ser expressos monetariamente. (...) Na área social geralmente utiliza-se a análise custo-efetividade que coteja os custos com os produtos e o impacto da intervenção, julgando a eficiência relativa de diferentes estratégias de implementação. A noção de eficácia refere-se ao grau em que se alcançam os objetivos e metas do projeto na população beneficiária, num determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados” (Cohen e Franco, 1993, citado por Cotta, 1998: 112).

Segundo Rossi e Freeman (1989) e Cotta (1998), o problema crítico da avaliação de impacto é determinar se um projeto produz efeitos diferentes dos que teriam ocorrido sem a intervenção, ou com uma intervenção alternativa. Para Figueiredo e Figueiredo

(1986) e Cotta (1998), os programas ou projetos sociais só podem ser considerados bem-sucedidos "... quando se pode imputar aos mesmos a condição de causa necessária, quando não suficiente, de uma mudança observada. Ou seja, a constatação de que ocorreram mudanças não é suficiente para concluir-se pelo sucesso de um programa: é necessário demonstrar que elas não ocorreriam (total ou parcialmente) sem o programa" (Cotta, 1998: 114).

Para estabelecer uma relação de causalidade, é necessário demonstrar que a causa precede o efeito no tempo, que a causa e o efeito variam simultaneamente e no mesmo sentido, e que não existe nenhuma explicação alternativa para o efeito além da causa explicitada (Cotta, 1998). Os especialistas recorrem a certas estratégias para aumentar o rigor das avaliações como observar os participantes diversas vezes antes e depois da intervenção, comparando com a observação de indivíduos que não foram expostos ao programa ou projeto. Estas abordagens são denominadas experimentais ou quasi-experimentais, devendo-se comparar a situação dos grupos antes da intervenção com a situação em que se encontram depois dela, para verificar se houve quaisquer mudanças (Cotta, 1998).

Ainda que no anterior capítulo tenhamos apresentado o projeto 'FAB_IS', de acordo com o formulário de candidatura do Balcão 2020, vejamos no próximo ponto, a avaliação programada.

4.6. A Avaliação Do Projeto 'FAB_IS'

O projeto terá avaliação externa, pelo Instituto Politécnico de Portalegre, tendo a equipa de avaliação desta instituição do ensino superior, definido a seguinte metodologia de trabalho, em função das solicitações da SCMP: "A abordagem a desencadear assenta na 'teoria da mudança', que pressupõe a aferição do modo como determinada ação/projeto pode produzir efeitos socialmente relevantes. Neste sentido, propõe-se um sistema de avaliação 'on-going' e de impacto (incluindo a análise SROI), incidindo nas fases de operacionalização e intervenção e nos efeitos do projeto. Pretende-se que funcione como mecanismo de apoio à decisão, fornecendo informação útil, visando uma autocorreção permanente da intervenção, no sentido de melhorar tanto a eficiência dos meios como a eficácia dos resultados. A metodologia a implementar será mista (quantitativa e qualitativa). As dimensões de análise a considerar são: adequação dos meios aos objetivos; número e grau de eficácia das ações, sustentabilidade e inovação. A fase pós-operação será materializada com recurso aos seguintes instrumentos de

pesquisa: análise documental de relatórios de execução do projeto e outros documentos; aplicação de inquéritos por questionário aos intervenientes no projeto (junto de beneficiários, entidade gestora e parceiros) e realização regular de reuniões/*focus-group*".

4.7. Instrumentos de Diagnóstico, Planeamento e Avaliação de Projetos Sociais

Vejam os de seguida alguns instrumentos que podem ser utilizados nas fases de diagnóstico, de planeamento e de avaliação de projetos sociais, alertando que não existe uma receita padrão, nem ferramentas melhores do que outras (Fialho et al., 2015). Assim, os instrumentos apresentados não foram utilizados no diagnóstico e planeamento deste projeto, mas incluem-se neste trabalho pela sua pertinência no âmbito do tema em estudo. Estas técnicas têm como vantagem o envolvimento desde o início dos atores pertinentes, obtendo-se diagnósticos minuciosos (Capucha, 2008). A ordem de apresentação dos referidos instrumentos é absolutamente aleatória.

4.7.1. Análise de 'Stakeholders'

A análise de *'stakeholders'* é um processo de identificação de atores-chave num projeto, na qual se avaliam os interesses e a influência desses interesses no risco ou na viabilidade do projeto. Estes atores-chave formam o conjunto de interessados (*'stakeholders'*) que de alguma forma podem ter alguma influência no projeto, como por exemplo as entidades financiadoras, organizações públicas e privadas, membros da equipa de projeto ou de diagnóstico e outras pessoas que possam vir a ser influenciadas pela intervenção (Fialho et al., 2015).

4.7.2 Focus-Group'

O *'focus-group'* é utilizado para determinar as preferências e opiniões de um grupo sobre uma determinada questão ou ideia, fazendo parte de um conjunto de métodos de discussão baseados em grupos. Na sua operacionalização é formado um grupo homogéneo de participantes, constituído por seis a oito pessoas, que durante o período máximo de duas horas, se reúnem, moderadas por um investigador ou técnico, para debater um conjunto de tópicos previamente consolidados. Assim, é possível reunir, simultânea ou sequencialmente, os vários parceiros participantes no diagnóstico,

possibilitando a recolha de uma grande diversidade de informação qualitativa e de diferentes perspetivas dos participantes (Fialho et al., 2015).

4.7.3 Núvem de Problemas

Na aplicação desta técnica, solicita-se a cada participante que identifique aqueles que considera como os principais problemas, ameaças, oportunidades e recursos. As propostas são sujeitas a discussão pelo grupo, que deve procurar agrupá-las segundo a respetiva familiaridade (Capucha, 2008).

4.7.4 Árvore de Problemas/Árvore de Objetivos

A partir das nuvens existentes, o primeiro passo na árvore consiste na identificação do problema central para cada uma dessas nuvens. Este problema é considerado o 'tronco' da árvore de problemas. São as relações entre esses problemas que determinam o número necessário de camadas e ramos (Schiefer et al., 2006). A árvore de problemas é uma ferramenta que estrutura a análise de problemas, apoiando a compreensão da sua anatomia através da identificação das suas causas e efeitos (Santos, Salvado, Carvalho & Azevedo, 2015). Fialho et al. (2015), definem a árvore de problemas como uma representação gráfica de uma situação-problema (o tronco), através da qual são identificadas as principais causas (raízes da árvore) e os efeitos negativos que essa situação-problema provoca num determinado território ou população (folhas e galhos).

Dentro da mesma lógica de construção, a árvore de objetivos é também uma representação gráfica de um objetivo central (tronco), a identificação dos meios para os superar (raízes) e dos efeitos positivos que a prossecução desses objetivos provocará no território ou população (folhas e galhos) (Fialho et al., 2015). A árvore de objetivos, para além de consentir a solução de problemas e a alteração de situações não desejadas, fornece à equipa do diagnóstico alternativas à intervenção, pois todas as situações identificadas como negativas serão transformadas em positivas, ou seja, cada problema será transformado num objetivo: do negativo para o positivo (Fialho et al., 2015).

O objetivo da utilização da árvore de problemas é discutir e chegar a um acordo sobre o problema central a ser analisado e resolvido embora, com frequência, o que a

princípio parece ser o problema central, é muitas vezes apenas um sintoma de outro problema mais profundo (Santos et al., 2015).

4.7.5 Método DELPHI

O método (ou técnica) Delphi é um processo de recolha de informação que envolve um leque de especialistas no debate e análise de uma determinada situação ou problema. Trata-se de um método estruturado que aplica uma série de questionários, cuja principal função é formar um consenso (opinião) sobre um problema complexo. O método Delphi tem três características elementares: o anonimato, um nível de interação controlado (ou *feedback* vigiado) e a obtenção de um conjunto de respostas/opiniões estatísticas do grupo de especialistas. O procedimento implica a consulta anónima e interativa de questionários, que podem ser enviados pelo correio tradicional ou por correio eletrónico a um grupo pré-determinado de especialistas (cada questionário corresponde a uma ronda). Cabe a cada especialista a resposta ao questionário. Após o primeiro passo, pode o especialista reordenar as preposições apresentadas no questionário, as quais serão incluídas em nova ronda de questionários. No final da primeira ronda os especialistas têm acesso aos resultados obtidos pelo conjunto dos especialistas. Na segunda ronda já estão incluídas as novas questões/preposições sugeridas pela primeira. Podem também ser retiradas algumas questões que foram consideradas como pouco relevantes. São realizadas as rondas necessárias até atingir um ponto de consenso aceitável (Fialho et al., 2015).

4.7.6 Métodos de Diagnóstico Prospetivo: MICMAC e MACTOR

Consistem numa abordagem interdisciplinar que estuda as mudanças passadas e presentes e procura, através da análise das fontes, padrões e causas da mudança e da estabilidade, desenvolver a capacidade de antecipar/traçar futuros possíveis. A prospetiva constituiu-se como uma metodologia adequada ao planeamento estratégico, logo, com enorme potencial para intervenções orientadas para o desenvolvimento das organizações e dos territórios em busca de um futuro desejável, nas quais é comum participarem, em equipa, diversos especialistas (Saragoça, 2012, Fialho et al., 2015).

4.7.7 Técnica GANTT

O plano operacional Gantt constitui um meio eficaz e habitualmente utilizado de atingir uma visão geral da calendarização, das relações entre as atividades, dos responsáveis por elas e dos recursos que elas necessitem. Para cada atividade, a tabela especifica o tempo durante o qual ela terá lugar (sendo indicado tanto o seu início como o seu fim), os recursos humanos necessários para a desempenhar, os materiais e o equipamento necessário, os custos envolvidos, a organização que será responsável por essa atividade concreta e, por fim, a pessoa responsável pela atividade em questão (Schiefer et al., 2006). Através da utilização desta tabela, podem ser facilmente detetados os conflitos potenciais entre diferentes atividades, tais como o decorrente do facto de a mesma pessoa ou o mesmo equipamento serem necessários na mesma altura para atividades diferentes. Este tipo de planeamento também torna mais fácil a consideração das relações entre atividades e o planeamento geral dos custos do projeto (Schiefer et al., 2006).

4.7.8 Modelo Eisenhower

Oriundo do planeamento militar, constitui uma técnica de hierarquização das prioridades de intervenção e um passo intermédio na transformação de problemas em objetivos. Neste modelo, os problemas são ordenados de acordo com dois critérios: a sua importância e a sua urgência. Assim, é construída uma grelha com quatro quadrantes que torna mais fácil decidir que problemas devem ser enfrentados primeiro. As grandes vantagens do modelo são a sua simplicidade e utilidade em termos de visualização. Todavia, sempre que as limitações do 'Modelo Eisenhower' constituam um obstáculo, pode ser utilizado um instrumento alternativo de hierarquização de problemas – a Grelha de Priorização (Schiefer et al., 2006).

4.7.9 Matriz de Enquadramento Lógico (MEL)

Concluída com sucesso a fase de diagnóstico, com o desenvolvimento de objetivos gerais e específicos, a utilização da matriz de enquadramento lógico assegura um plano coerente e transparente que já incorpora os indicadores para a monitorização e a avaliação, tendo também em consideração o ambiente externo do projeto. A própria

matriz pode ser encarada como uma visualização conveniente da estrutura interna do projeto. Visa conceber uma hierarquia clara de objetivos gerais que irão representar a lógica de intervenção da matriz de enquadramento lógico. Esta hierarquia requer uma relação clara entre uma atividade e o seu resultado, ou a concretização de resultados específicos que levam a objetivos particulares. Em suma, requer relações especificadas de causa e efeito (Schiefer et al., 2006).

Em qualquer projeto de intervenção social, as relações de causa e efeito e as relações de meios e fins não são tão claras e imutáveis como no sistema mecânico de uma máquina. Nos sistemas sociais, estas relações dependem sempre de uma constelação de fatores externos que escapam ao controlo do projeto. A lógica de intervenção segue um caminho linear: as atividades conduzem aos resultados, os resultados permitem que o projeto alcance o objetivo específico do projeto, e o objetivo específico alcançado contribui para o objetivo geral. Esta lógica linear não tem em consideração o ambiente externo. Na realidade, as atividades apenas irão conduzir aos resultados pretendidos se o permitirem determinadas condições externas, cuja existência é especificada sob a forma de um ou mais pressupostos. A lógica geral torna-se, então, um pouco mais complicada: As atividades somadas aos pressupostos satisfeitos conduzem aos resultados. Os resultados somados aos pressupostos satisfeitos conduzem à concretização do objetivo específico do projeto, e o objetivo específico do projeto somado aos pressupostos satisfeitos contribui para o objetivo geral” (Schiefer et al., 2006: 152).

4.7.10. Matriz de Avaliação de Impacto

A Matriz de avaliação de impacto apresenta uma visão geral das formas de impacto geralmente utilizadas (financeiro, económico, social, cultural, de género e ambiental, com um espaço em branco destinado a impactos específicos que o projeto possa implicar) (Schiefer et al., 2006).

4.7.11. Social Return on Investment – SROI

Todos os dias as nossas ações e atividades criam e destroem valor; elas mudam o mundo à nossa volta. Embora o valor que criamos vá muito além do pode ser traduzido em termos financeiros, este é, na maioria das vezes, o único tipo de valor que é medido e calculado. Como resultado, as coisas que podem ser compradas e vendidas adquirem um significado maior e muitas coisas importantes são deixadas de fora. Decisões assim

tomadas podem não ser tão boas quanto poderiam ser, pois são baseadas em informações incompletas sobre os impactos. O SROI é uma ferramenta para medir e contabilizar esse conceito muito mais amplo de valor, que procura reduzir a desigualdade entre os custos e benefícios ambientais e económicos. O SROI é mais valor do que dinheiro (Cabinet Office, 2009). “SROI é um indicador, ao qual se apontam algumas dinâmicas positivas ao nível da monitorização de resultados. Basicamente este indicador confere um determinado valor monetário às mudanças decorrentes de iniciativas da esfera social. Confronta o valor produzido por uma determinada intervenção com a despesa que foi necessário realizar para obter esse valor. Dito por outras palavras, compara o benefício obtido com o investimento realizado” (Fragoso, 2015: 274)

4.7.12. Teoria da Mudança (TM)

A teoria da mudança explica como mudanças na vida de um ou de vários grupos se sucedem no tempo e se relacionam entre si ao longo desses caminhos, identificando ainda que intervenções são necessárias para que os caminhos sejam percorridos, bem como que provas ou indicadores são utilizados para medir a distância percorrida. Mostra como uma visão ou propósito inspira uma mudança de longo prazo e como esta orienta um conjunto de caminhos compostos por mudanças intermédias.

Compreende quatro passos: uma vez estabelecida a visão e também a meta ou mudança de longo prazo, vão deduzir-se quais as pré-condições (mudanças) necessárias para alcançar essa meta – a este processo chama-se mapeamento cronologicamente invertido das mudanças. Só após aqueles dois passos se vai operacionalizar a TM, associando-se indicadores às mudanças selecionadas e definindo-se estratégias de intervenção.

No passo final resume-se a TM numa narrativa, que apresenta o mapa das mudanças, explica o seu racional e pressupostos e expõe os argumentos para a lógica de intervenção. A TM é uma ferramenta de planeamento e avaliação, que permite envolver as várias partes interessadas (*'stakeholders'*) no planeamento da mudança; deslocar o foco da intervenção desde o que já se faz para o que é necessário fazer; representar processos de mudança baseando-se no que realmente acontece e em evidências, integrar atividades e estratégias e, por fim, atribuir o impacto efetivo à intervenção realizada.

Ao contrário do que o nome indica, a TM é um processo eminentemente prático e participativo. Compreende 4 passos: 1. Formular a visão e a mudança de longo prazo – a visão situa-se no longo prazo e traduz uma aspiração ou propósito, formulado de forma abrangente; 2. Construir os caminhos – aqui a pergunta-chave é: o que é que tem que acontecer no contexto do público-alvo da intervenção para que a mudança de longo prazo pretendida se concretize?; 3. Operacionalizar a teoria/associar indicadores às mudanças – O indicador é a unidade de medida que prova que a mudança acontece e em que medida acontece; 4. Escrever a narrativa – a narrativa é um resumo da teoria, que apresenta o mapa das mudanças, explica o seu racional e pressupostos e apresenta argumentos para determinada lógica de intervenção (4pagers, sd).

Em jeito de conclusão, refira-se a importância das metodologias de diagnóstico, planeamento e avaliação de projetos referidas ao longo deste ponto, apesar da breve descrição efetuada, pois, embora não tenham sido utilizadas no desenho do projeto 'FAB_IS', serão certamente um recurso no processo avaliativo a implementar ao longo da execução do projeto, dado que visam obter mais informação, conduzindo a um maior envolvimento/participação de todos os atores.

5. A 'FAB_IS' – FORÇAS E FRAQUEZAS: REFLEXÃO CRÍTICA

Apresentado nosso o projeto, passemos então a uma reflexão do trabalho elaborado, seguindo a mesma linha de orientação, ou seja, procederemos a uma reflexão crítica sobre cada uma das fases do ciclo de projeto: 1) Diagnóstico, 2) Planeamento, 3) Aplicação/execução e 4) Avaliação.

5.1. A 'FAB_IS' – Diagnóstico

Iniciamos esta reflexão, e após o estudo efetuado sobre a importância da devida elaboração do diagnóstico no contexto do projeto social, assumindo que acreditamos que esta é a maior fraqueza da 'FAB_IS'. Não houve lugar para a elaboração do diagnóstico de necessidades do território de intervenção do projeto e, menos ainda, para a elaboração participada do diagnóstico.

Na verdade, o diagnóstico confinou-se à recolha de informação dos diagnósticos sociais da Rede Social do Concelho de Portalegre, atualizados em 2015, nos quais se identificaram os problemas considerados mais importantes. Podemos afirmar que o diagnóstico elaborado se trata de um mero pré-diagnóstico, em que apenas se desenvolveu um curto estudo exploratório, com base na documentação existente. Trata-se assim de um diagnóstico solitário e 'de gabinete', sem auscultação da comunidade e sem recolha de informação própria, o que nos preocupa, pois sabemos que “um bom diagnóstico é garante da adequabilidade das respostas às necessidades locais e é fundamental para garantir a eficácia de qualquer projeto de intervenção” (Guerra, 2000: 131).

“O diagnóstico, sendo definido como o aprofundamento das dinâmicas de mudança, das potencialidades e dos obstáculos numa determinada situação, é um processo permanente e sempre participado, pelo que está sempre inacabado” (Guerra, 2000: 131). Apesar desta referência de Guerra, o diagnóstico do projeto foi elaborado de forma não participada, conforme já referimos, pelo que apenas reúne um conjunto de informação sem um quadro de leitura e sem elaboração de hipóteses orientadoras da recolha de informação, tendo sido elaborado à medida do próprio formulário de candidatura disponível no Balcão 2020.

Efetivamente, a fase de diagnóstico encontra-se no ponto 3.2 do presente trabalho, compreendendo a identificação do problema social, os destinatários da intervenção, a gravidade do problema social, a identificação da solução proposta para o problema social, a identificação dos recursos necessários, a identificação dos aspetos inovadores da solução e os resultados e impacto social esperado.

Além da falta de participação no diagnóstico, identificámos ainda outro ponto fraco: o objeto deste projeto de intervenção não consta do Plano Estratégico da organização Santa Casa da Misericórdia de Portalegre. No entanto, este plano foi elaborado em 2014, para o triénio seguinte, sendo na época a principal prioridade da instituição a conclusão da obra de remodelação e ampliação do edifício sede da instituição, que então se encontrava em curso.

Não explicámos, contudo, os motivos que levaram ao fraco diagnóstico desenvolvido: ainda que tenha sido recolhida informação documental, em especial de elementos estatísticos como o PORDATA ou nos diagnósticos já existentes das redes sociais de alguns municípios do Alto Alentejo, não foram aplicadas técnicas de pesquisa aos objetos (as populações, os atores locais, as instituições), nem houve recurso aos métodos e técnicas que se usam em pesquisa social, desde os inquéritos por questionário, análise de conteúdo, observação participante, entrevistas etc., por indisponibilidade de tempo, considerando o curto período entre a fase de abertura e a fase de submissão da candidatura, ainda que este prazo tenha sido prorrogado em 20 dias. Ao longo do estado da arte apresentado neste trabalho, abordámos sempre os modelos ideais de cada fase de projeto, o que muitas vezes não é possível aplicar na prática, por falta de recursos ou condições, o que resultou num diagnóstico uni-disciplinar.

Assim, em qualquer projeto de intervenção devemos considerar no desenho da estratégia de diagnóstico três dimensões: “São elas o tempo, o custo e a qualidade. Considerando estas três dimensões, a definição do âmbito do projeto pode seguir algumas questões prévias que se configuram como importantes: Qual o problema que temos que resolver? Qual será o impacto se este problema não for resolvido? Que resultados se esperam? Quais as soluções que já foram tentadas? Por que razão é este resultado necessário? Por que razão ainda não existe uma resposta a este problema? Em que período temporal vai ser implementado este projeto? Quem vão ser os beneficiários deste projeto? Quem o vai gerir? Onde vai ser

implementado, em que contexto territorial? Onde está localizado este projeto na estratégia da organização e qual é a sua prioridade? Quem são os 'stakeholders' e qual a sua importância e influência? Que recursos se possuem e que recursos serão necessários? Como se podem obter? Que resultados e impactos se esperam? Quais os elementos da inovação? Que mudança irá provocar?" (Fragoso, 2015: 267-268). O fator tempo foi determinante, condicionando em muito o diagnóstico que poderia ter sido elaborado, se se verificasse um maior período de tempo entre o aviso de abertura de candidatura e o prazo para a sua submissão.

Acreditamos que, ainda assim, a 'FAB_IS' tem um desenho bem estruturado, mas necessita de replaneamento que envolva desde a primeira fase outros atores, com identificação devida de 'stakeholders' e envolvimento dos mesmos no replaneamento da intervenção, iniciando o replaneamento pelo diagnóstico, recorrendo-se a instrumentos como a nuvem de problemas/outros identificados neste trabalho. Os diagnósticos de problemas possuem várias etapas como a apresentação da situação do projeto, a identificação de todos os problemas individuais, a hierarquização dos problemas expostos e a organização dos problemas em clusters ou nuvens (Schiefer et al., 2006).

Consideramos ainda que a identificação dos 'stakeholders' deve ter especial preocupação com os potenciais investidores sociais, os quais devem ser obrigatoriamente envolvidos no replaneamento do projeto e em todas as suas fases de desenvolvimento.

A maior preocupação no que respeita ao diagnóstico elaborado prende-se com a ideia de Fialho et al. (2015), quando nos diz que existindo erro de conhecimento, corremos o risco de planear um processo de intervenção social desajustado da realidade, ou seja, de não se conseguir atingir os objetivos do projeto ou então, que estes objetivos não contribuam para a eliminação/redução dos problemas identificados. Além disso, perdeu-se uma oportunidade única para promover o debate e a articulação de visões entre os vários interventores individuais e coletivos da comunidade.

Apesar dos pontos fracos já reconhecidos, procurou-se identificar vulnerabilidades e apresentar uma solução potenciadora do desenvolvimento socioeconómico local. A identificação das vulnerabilidades/problemas marcou o início do desenho do nosso projeto, interpretada também como avaliação das necessidades.

5.2. A 'FAB_IS' – Planeamento

A Fábrica de Inovação e Impacto Social é um exemplo real dos constrangimentos que muitas organizações sentem, considerando os seus fracos recursos financeiros e humanos. “No mundo real, têm sido lançados muitos projetos sem uma planificação adequada, através do simples desenvolvimento de uma ideia ou intuição. Isso não significa que esses projetos não sejam válidos; com efeito, a ideia ou a intuição iniciais até podem ser muito boas. Mas dar suporte a esse projeto no mundo real é difícil. Passar de uma boa ideia a uma boa prática requer uma interação contínua com outros atores neste mundo real” (Schiefer et al., 2006: 80). É aliás bastante frequente, nas candidaturas, fazerem-se escolhas desajustadas do contexto, que refletem as ideologias dos decisores, as modas do momento e prioridades dos programas financiadores, sem a devida adaptação às condições locais (Capucha, 2008: 23), o que efetivamente se verificou no nosso projeto, pela informação prévia que tivemos sobre a intenção do programa apoiar IIES com a vertente de incubação de projetos sociais que, por esse motivo, se tornou num dos principais objetivos do projeto.

Na planificação do projeto não existiu equipa de planeamento, mas apenas uma Assistente Social, que sozinha teve a iniciativa de desenhar e candidatar o projeto e, não se verificou qualquer participação de potenciais parceiros e desde logo dos potenciais investidores sociais, o que provavelmente conduziu às dificuldades posteriormente sentidas na angariação do financiamento privado exigido para a execução do orçamento apresentado em sede de candidatura.

Refira-se, porém, uma enorme mais valia na organização: o apoio da Mesa Administrativa em todas as iniciativas dos seus diretores e o empenho e dedicação do seu Provedor no estabelecimento de contatos e em reuniões de apresentação do projeto aos potenciais investidores sociais, enfrentando, por vezes, uma condição de saúde fragilizada para o efeito.

No que respeita ao planeamento do projeto destacamos o correto desenho técnico elaborado, apresentado aos potenciais investidores sociais, sob a original e apelativa forma gráfica de peixe! Todo o caminho do planeamento foi devidamente elaborado: inicia-se o planeamento após o levantamento dos problemas da comunidade através do diagnóstico (apesar dos pontos fracos abordados no ponto anterior), identifica-se a

solução 'FAB_IS' e os seus respetivos objetivos, as atividades a desenvolver, os resultados esperados, as mudanças esperadas e o impacto esperado a curto e a longo prazo, sendo neste percurso bem visível a lógica da teoria da mudança, abordada anteriormente (cf. anexo).

Este processo de planeamento foi desenvolvido de forma científica e técnica, perspetivando a mudança e a melhoria da realidade da comunidade da região Alto Alentejo, evidenciando assim um caminho a percorrer ao longo do período de 36 meses, com uma meta bem definida, com possíveis implicações financeiras em caso de incumprimento da mesma.

No entanto, o planeamento deste projeto não prevê os impactos cruzados com os outros projetos em desenvolvimento na região, sendo evidente que o projeto não irá agir sozinho sobre a comunidade e sobre os problemas identificados. Teremos assim inúmeras variáveis em interação, que poderiam ter sido previamente identificadas, como os projetos já em desenvolvimento 'CLDS', 'Escolhas', os projetos de base social incubados no 'Biobip', ou mesmo a abertura da nova fábrica da Jerónimo Martins, que poderá contribuir para a fixação da população ativa na região, um dos principais impactos esperados com a intervenção da 'FAB_IS'.

No presente trabalho a fase de planeamento do projeto é evidenciada no ponto 3.3, onde apresentámos o objetivo do projeto - que também pode neste contexto ser entendido como a solução apresentada, uma vez que o formulário de candidatura obrigava à definição de apenas um objetivo formulado obrigatoriamente como objetivo de criação, de crescimento ou de replicação ou disseminação da IIES - as atividades a realizar e o orçamento e financiamento do projeto.

Parece-nos ainda que o principal ponto fraco do projeto se prende com a sustentabilidade ou, ao menos, com o investimento social privado obtido, bastante aquém das necessidades financeiras para a implementação desta IIES. A análise de sustentabilidade questiona em que medida podemos esperar que os impactos de um programa durem após a sua finalização e deve centrar-se em questões como: Que efeitos e impactos positivos do projeto se vão provavelmente manter após o final do projeto, a nível económico, a nível financeiro, a nível de género, a nível social e a nível cultural?;

Em que medida se mantêm os impactos positivos do projeto mesmo após a sua conclusão? (Schiefer et al., 2006).

Ao nível da sustentabilidade do projeto, procurou definir-se um modelo de negócio, mas não foi possível proceder a qualquer tipo de análise de sustentabilidade. “No âmbito da gestão de projetos, entende-se por sustentabilidade a capacidade de os benefícios de um projeto ou intervenção terem continuidade, ou manterem e sustentarem os seus efeitos, após a conclusão do projeto e o final do apoio das entidades financiadoras” (Schiefer et al., 2006: 166). Sabendo que o Alto Alentejo não é uma região rica e dotada de grandes empresas, concluímos agora que o diagnóstico não participado e consequente não identificação de ‘*stakeholders*’ levou a que não se encontrassem assegurados os 30% das necessidades líquidas de financiamento da operação referentes ao cofinanciamento dos investidores sociais. Refira-se, porém, que muitos dos investidores sociais privados dos projetos candidatados ao instrumento Parcerias para o Impacto são os municípios dos locais de implementação dos projetos e que, no nosso caso, pese embora se conte com o Município de Portalegre enquanto investidor social, este comparticipa apenas 1/3 das necessidades de investimento privado.

Acreditamos que se os potenciais investidores sociais tivessem sido envolvidos de início na elaboração do diagnóstico e planeamento do projeto, não teríamos sentido estas abismais dificuldades na obtenção de financiamento. É certo que fomos muitíssimo bem-recebidos pela grande maioria das empresas a quem solicitámos apoio, mas é um facto que as mesmas não comparticiparam o projeto, quer por impossibilidade de decisão dos órgãos de direção/gestão em tão curto período de tempo, quer por dificuldades financeiras ou, quem sabe, pela não identificação com a missão e natureza do projeto. Não poderemos deixar de mencionar que a maior empresa da região não se mostrou disponível para o agendamento de uma reunião.

Consideramos ainda, como ponto forte do projeto, a pertinência e coerência tanto dos objetivos como das atividades do projeto, ainda que não tenham sido definidos objetivos específicos, mas sim gerais pois, mais uma vez mencionamos que o projeto foi desenhado à medida do formulário de candidatura.

5.3. A 'FAB_IS' – Aplicação/Execução

No que respeita à terceira fase do ciclo de vida do projeto social, não poderemos ainda apresentar qualquer constatação, uma vez que o projeto não teve fase de aplicação/execução.

Contudo, à candidata, competir-lhe-á assegurar a gestão do projeto, o que não significa apenas garantir que as atividades decorrem como planeado, mas também assegurar que os resultados (esperados e não esperados, benéficos e perversos, diretos e indiretos, imediatos e mediatos) são apurados e objeto de reflexão (Capucha, 2008).

5.4. A 'FAB_IS' – Avaliação

Também no que respeita à avaliação do projeto, e embora a dedicação que lhe atribuímos neste trabalho, não podemos apresentar ainda conclusões deste processo, considerando que o projeto não foi ainda executado, mas podemos debruçar-nos sobre a avaliação técnica e financeira desenvolvida pelo POISE ao projeto, que resultou na decisão de aprovação da candidatura. Não obstante, comecemos por refletir sobre a avaliação definida em sede de candidatura.

Na conceção do projeto, não foi possível desenvolver qualquer análise nem decidir sobre um sistema de monitorização e avaliação válido, mas apenas solicitar ao Instituto Politécnico de Portalegre a elaboração do futuro desenho da avaliação, na qualidade de avaliador externo, pois consideramos que constitui sempre uma vantagem possuir um avaliador externo, na medida em que toda a avaliação interna sofre das omissões que o envolvimento provoca sempre, e um avaliador externo traz sempre uma perceção e um juízo independentes e novos ao projeto (Schiefer et al., 2006).

Conforme apresentámos no ponto 4.6 deste trabalho, a equipa de avaliação do IPP entende que a avaliação deve visar uma autocorreção permanente da intervenção, no sentido de melhorar tanto a eficiência dos meios, como a eficácia dos resultados. “A avaliação de projetos e/ou medidas cujos objetivos tenham sido definidos no sentido de amenizar ou corrigir situações desfavoráveis ou aproveitar oportunidades, torna-se imperioso na medida em que permite aferir sobre os impactos do investimento realizado. Os resultados alcançados e os processos menos conseguidos são elementos demasiado importantes para não serem considerados

em futuras intervenções. Reproduzir boas práticas e evitar erros já cometidos originam maiores índices de eficiência e de eficácia nas intervenções futuras. Basicamente, o princípio passa por um confronto entre as características da situação antes da intervenção ou do projeto e após este, ponderando diversas dimensões que podem ser financeiras, sociais, ambientais e outras” (Fragoso, 2015: 273).

Parece-nos, no entanto, que também a avaliação pode enfrentar dificuldades que resultem dos erros cometidos na elaboração do diagnóstico: “O processo avaliativo será tanto mais problemático quanto menos definido e consciente for, à partida, o desenho das atividades avaliadas. Será geralmente mais facilmente exercida e apreendida a avaliação de atividades que, à partida, obedeçam a projetos coerentes, assentes num bom diagnóstico, destinados a atingir fins consensuais, com objetivos globais adequados, objetivos específicos bem definidos, ações exequíveis e capazes de conduzir à concretização dos objetivos, metas a atingir e etapas a cumprir, responsabilidades atribuídas, meios adequados, organização funcional, critérios, metodologias de trabalho e orientações estratégicas claras e definidas, estruturas flexíveis e capazes de aprender” (Capucha, 1996: 23).

Não houve assim também tempo para aferir a coerência externa do projeto, mais especificamente, o modo como o projeto interage com outros projetos, uma vez que nenhum projeto se concretiza no vazio. “Nos mesmos contextos decorrem outras atividades, eventualmente até outros projetos. É preciso determinar, na avaliação, como é que as diversas intervenções interagem entre si. Podem estabelecer-se relações sinérgicas, mas também entropias se os seus objetivos e atividades forem contraditórios ou até meramente redundantes, sobrepondo-se” (Capucha, 2008: 34).

Ainda que no formulário de candidatura, a avaliação prevista não contemple os produtos da mesma, pelo reduzido número de caracteres disponíveis neste campo, ao longo da avaliação serão produzidos relatórios e publicados textos/artigos ou mesmo modelos de boas práticas que venham a ser desenvolvidos na avaliação de impacto do projeto original e dos projetos incubados.

A referir ainda que o indicador de resultado é do tipo quantitativo (N.º de projetos incubados) e que a meta é de 8 projetos incubados, até à conclusão dos 36 meses da intervenção, e que a definição deste indicador e meta resultam também dos condicionalismos do formulário de candidatura e não de uma opção da candidata. Trata-

se de um indicador que refletirá o sucesso na implementação do Plano de Desenvolvimento proposto e que permite a respetiva medição, de forma objetiva e verificável, imediatamente após o final do projeto. O grau de cumprimento da meta quantitativa é o indicador de resultado a contratualizar no âmbito da operação. Este indicador de resultado contratualizado será avaliado com base nas evidências apresentadas nos relatórios de execução do projeto. Contudo, e como foi já referido, o grau de cumprimento e de incumprimento dos resultados acordados no âmbito de uma candidatura releva como critério de determinação do montante de apoio financeiro a conceder no pagamento do saldo final.

Mas vejamos por fim a avaliação do POISE à nossa candidatura, com o n.º POISE-03-4639-FSE-000370, cujo projeto de decisão de aprovação da candidatura indica que a mesma se encontra em condições de ser aprovada em conformidade com os pareceres e quadros de execução física e financeira.

A nossa candidatura foi então objeto de uma apreciação de mérito com base nos critérios de seleção: 1. Grau de inovação e nível de impacto social da iniciativa; 2. Experiência e compromisso da entidade e equipa promotora da iniciativa; 3. Credibilidade, experiência e grau de compromisso dos investidores sociais; 4. Qualidade e exequibilidade do Plano de Desenvolvimento apresentado para a iniciativa; 5. Sustentabilidade prevista para a iniciativa após o período de financiamento; 6. Contributo para a prossecução dos objetivos das políticas de igualdade de oportunidades e de igualdade de género e 7. Grau de cumprimento dos resultados acordados no âmbito de outras operações da responsabilidade do mesmo beneficiário.

Cada critério foi avaliado qualitativamente em quatro níveis: inexistente, baixo, médio e elevado. A cada um destes níveis foi atribuído um valor quantitativo. O somatório dos valores atribuídos nos critérios correspondeu à classificação do mérito da candidatura, numa escala de 0 a 100.

Na análise técnica da candidatura é atribuída uma pontuação de 50.29, não sendo clara a pontuação atribuída a cada critério, mas propondo-se a aprovação integral da candidatura.

Na análise financeira da candidatura foi apurado um total de necessidades líquidas de financiamento elegível inferior ao apresentado pela entidade, pelo facto do custo total aprovado (141.423,81€) ser inferior ao proposto pela SCMP (377.130,11€). A diferença entre o custo total proposto pela entidade e o custo total aprovado (235.706,30€), deve-se à inexistência de compromisso de comparticipação de 30% das necessidades líquidas de financiamento da operação, por parte dos investidores sociais. Neste sentido, foi efetuado um ajuste ao orçamento da candidatura, de forma proporcional em todas as rubricas, ao longo dos meses do projeto, por forma a que o cofinanciamento assumido e plasmado nas cartas de investimento social cumpra os 30% de cofinanciamento privado legalmente exigido.

Foram considerados ainda inelegíveis a aquisição de 2 computadores, por não se justificar a aquisição de computadores (5 previstos em candidatura) em maior número do que de recursos humanos afetos à operação a tempo inteiro (3 recursos humanos com afetação a 100%); o aluguer de uma viatura por não se encontrar demonstrada a sua utilidade e carácter instrumental para o sucesso da iniciativa; e o montante referente a encargos de manutenção das instalações, dado que as despesas com obras de adaptação e/ou remodelação não têm enquadramento nas despesas elegíveis previstas no aviso de abertura de concurso.

Deste modo foi proposta a aprovação da candidatura, com o financiamento elegível de 141.423,81€, dos quais 98.996,67€ correspondem a financiamento público e 42.427,14€ correspondem à comparticipação dos investidores sociais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mais recente definição de Serviço Social, aprovada pela IFSW e IASSW em 2014 define o Serviço Social como uma profissão de intervenção e uma disciplina académica que promove o desenvolvimento e a mudança social, a coesão social, o 'empowerment' e a promoção da Pessoa. Os princípios de justiça social, dos direitos humanos, da responsabilidade coletiva e do respeito pela diversidade são centrais ao Serviço Social. Sustentado nas teorias do Serviço Social, nas ciências sociais, nas humanidades e nos conhecimentos indígenas, o Serviço Social relaciona as Pessoas com as estruturas sociais para responder aos desafios da vida e à melhoria do bem-Estar social (Esgaio, 2014).

A IFSW e a IASSW referem ainda a possibilidade de aplicação desta definição ao nível nacional e regional, aspeto coerente com a lógica macrossocial impressa na mesma, razão pela qual a utilizamos como ponto de partida (Esgaio, 2014).

Como o Serviço Social, também a inovação social pode promover o desenvolvimento, podendo constituir-se como estratégia de intervenção do Assistente Social na resolução de problemas relacionados com o desenvolvimento económico local e na dinamização de recursos do território. Conforme abordado na discussão apresentada neste trabalho, alguns autores referem inclusivamente que a inovação social tem um efeito relevante para o desenvolvimento do território, uma vez que propicia emprego, rendimento e empreendedorismo, dinamizando desta forma a economia local (Klein e Tremblay, 2012 citados por Bittencourt & Ronconi, 2015).

Segundo o Código Deontológico dos Assistentes Sociais em Portugal, o Assistente Social deve balizar o exercício profissional pelos princípios éticos da responsabilidade coletiva, da integridade profissional, da confidencialidade profissional, da sustentabilidade do ambiente e da comunidade e dos direitos humanos.

Com base nos princípios e ethos profissional do Serviço Social, entendemos o desenvolvimento como um direito humano, ainda que não esteja consagrado na Carta dos Direitos Humanos. Esta não é, porém, uma perspetiva inovadora, pois já no ano de 1977 as Nações Unidas faziam menção a esse direito, sobretudo quando abordavam temáticas

de cooperação internacional. O desenvolvimento é, assim, um direito consagrado na Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento, resultado das profundas desigualdades do nosso mundo, mas também do nosso país, da nossa comunidade.

Adotada pela resolução 41/128 da Assembleia Geral das Nações Unidas, de 4 de dezembro de 1986, a Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento reconhece o desenvolvimento como um processo económico, social, cultural e político abrangente, que visa a melhoria constante do bem-estar de toda a população e de todos os indivíduos com base na sua participação ativa, livre e significativa no processo de desenvolvimento e na justa distribuição dos benefícios dele derivados.

Reconhece, igualmente, que a pessoa humana é o sujeito central do processo de desenvolvimento, que a política de desenvolvimento deve assim fazer com que o ser humano seja o principal ator e beneficiário do desenvolvimento e que a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento dos povos e indivíduos constitui, primordialmente, uma responsabilidade dos seus estados, confirmando que o direito ao desenvolvimento é um direito humano inalienável e que a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento constitui uma prerrogativa tanto das nações como dos indivíduos que as compõem.

Trata-se assim, de uma nova visão do direito ao desenvolvimento, que destaca a importância de se assegurar dentre outros direitos, aqueles referentes à igualdade de oportunidades no acesso aos recursos básicos, educação, serviços de saúde, alimentação, habitação, emprego e distribuição equitativa de renda (Marques, 2009).

Como este autor, é também nosso entendimento que os direitos previstos nesta Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento são direitos humanos e, portanto, são indivisíveis e interdependentes. Devem ser levados em consideração na sua totalidade, ou seja, são mutuamente complementares e não excluem outros decorrentes de outros textos. Além disso, guardam coerência com os demais direitos previstos em outros documentos internacionais de direitos humanos como aqueles da Declaração Universal dos Direitos Humanos (Marques, 2009).

Neste âmbito, não podemos deixar de referir o IDH – índice de Desenvolvimento Humano, criado em 1990 por Amartya Sen e Mahbud ul Haq. Este índice apresentou uma

nova maneira de medir o desenvolvimento dos países, considerando os fatores sociais a par dos fatores económicos. Para Sen, o desenvolvimento das sociedades deve ser analisado pelo seu bem-estar e não apenas pelo crescimento económico, entendendo que seria papel do estado eliminar as desigualdades sociais, pois, o mercado, por si só, não seria suficiente para cumprir tal objetivo.

Entendemos, assim, que o subdesenvolvimento compromete o valor da autodeterminação como um direito das pessoas que vivem em comunidades e territórios de baixa densidade demográfica.

Na promoção dos seus princípios, o Serviço Social desenvolveu uma metodologia específica de intervenção comunitária, abordada ao longo deste trabalho como Serviço Social de Comunidades, embora tenhamos esclarecido que, internacionalmente, se registem distintas terminologias. Esta metodologia, na abordagem de alguns autores estudados, resulta com frequência em iniciativas e experiências que se podem desenrolar em torno de um ou vários projetos de desenvolvimento e transformação social, que envolvem tantos atores sociais quanto seja possível, num contexto concreto e determinado. Para Carmo (2015), “o Serviço Social de Comunidades é uma estratégia macrossocial do Serviço Social, com os objetivos de ajudar uma dada população a: tomar consciência das suas necessidades e recursos, assumir uma posição crítica sobre a sua realidade e organizar dinamicamente os seus recursos para responder às suas necessidades” (Carmo, 2015: 75). Conforme vimos, Midgley (2010) desenvolve uma distintiva abordagem para o Serviço Social a que chamou “Developmental Social Work”, que se encontra intimamente associada com a prática do Serviço Social de Comunidades, mas que preconiza o uso do investimento económico e social que atenda às necessidades materiais das comunidades. Para Healy (2012), o trabalho comunitário refere-se a um conjunto de abordagens focadas no entendimento dos indivíduos como parte da comunidade e na promoção da capacidade dessa comunidade responder aos desafios sociais, económicos ou políticos. Twelvetrees (2008), citado por Healy (2012), define o trabalho comunitário como o processo de ajudar as pessoas a melhorar as suas comunidades através de ações coletivas autónomas.

No âmbito da metodologia de intervenção do Serviço Social de Comunidades, o Assistente Social pode recorrer a um instrumento para atingir os seus objetivos: o projeto social. Como vimos anteriormente, o exercício da profissão exige, portanto, um sujeito

profissional com competência “para propor, para negociar com a instituição os seus projetos, para defender o seu campo de trabalho, suas qualificações e atribuições profissionais. Requer ir além das rotinas institucionais para buscar apreender, no movimento da realidade, as tendências e possibilidades, ali presentes, passíveis de serem apropriadas pelo profissional, desenvolvidas e transformadas em projetos de trabalho” (IAMAMOTO, 2006: 12). Na mesma linha, Damasio (s/d), entende que o Assistente Social só tem a contribuir com projetos sociais, já que tem como característica da sua profissão a transformação social e essa se verifica através de instrumentos que possam mudar a realidade das pessoas, viabilizando o acesso aos direitos e a construção da cidadania.

Para a mesma autora, a atuação do Assistente Social em projetos sociais é de grande relevância, uma vez que este profissional domina um conjunto teórico, metodológico e técnico-operativo capaz de compreender a realidade com uma visão crítica, procurando medidas que beneficiem o desenvolvimento social. Na gestão de um projeto social, o Assistente Social deve ainda conhecer bem a realidade e o contexto em que o projeto será desenvolvido, através de um diagnóstico das questões a serem abordadas, identificação do público alvo a ser atendido e parcerias, e as dificuldades para a implementação do projeto social (Damasio, s/d), além de desenvolver o seu trabalho como profissional de mediação, ou seja, como agente de ligação entre os indivíduos, grupos e comunidades e as estruturas sociais (Amaro, 2015).

Ao longo deste trabalho, apresentámos detalhadamente a metodologia de projeto, as suas etapas, nomeadamente a etapa de diagnóstico e de planeamento de projetos sociais, a avaliação de projetos sociais e explorámos, brevemente, alguns instrumentos de diagnóstico, de planeamento e de avaliação de projetos sociais. A metodologia de projeto é absolutamente pertinente no âmbito do nosso trabalho, uma vez que por metodologia de projeto, e de acordo com Schiefer et al. (2006), se compreende uma metodologia genérica caracterizada pela centralidade do projeto enquanto instrumento de intervenção junto dos territórios e das populações, embora o termo tenha vindo a ser alterado para metodologia participativa de projeto que, na ótica de Guerra (2000), é um instrumento que permite uma maior compreensão da realidade e uma maior eficácia dos meios e das técnicas de intervenção, entendendo-se como metodologia científica de intervenção, baseada numa ordem lógica de operações sequentes.

No âmbito da prestação de provas para obtenção do Título de Especialista na área científica do Serviço Social expusemos a avaliação um trabalho de natureza profissional elaborado na íntegra pela candidata – Assistente Social, intitulado “FAB_IS: Fábrica de Inovação e Impacto Social do Alto Alentejo”.

Este projeto social, submetido e aprovado pelo Programa Portugal Inovação Social, enunciava, em sede de candidatura, os objetivos de promover uma cultura de empreendedorismo e inovação social, apoiar a incubação de projetos de inovação social e promover a capacitação de municípios e entidades da economia social para a inovação social e, como impacto prospetivado a médio e longo prazo, o aumento da oferta de emprego na região, a diminuição do êxodo da população ativa para os grandes centros urbanos e o aumento do número de população ativa e redução do envelhecimento populacional da região.

Embora reconheçamos que o trabalho desenvolvido na prática profissional apresente algumas lacunas na implementação da metodologia de projeto, como por exemplo no diagnóstico pouco participado e sem aplicação de técnicas de pesquisa, não deixamos de acreditar no potencial do mesmo, enquanto projeto de intervenção de base comunitária. Apesar dos pontos fracos reconhecidos, procurou-se, na elaboração deste projeto, identificar vulnerabilidades e apresentar uma solução potenciadora do desenvolvimento socioeconómico local.

O processo de planeamento foi desenvolvido de forma científica e técnica, prospetivando a mudança e a melhoria da realidade da comunidade da região Alto Alentejo, evidenciando assim um caminho a percorrer ao longo do período de 36 meses. Consideramos ainda, como ponto forte do projeto, a pertinência e coerência tanto dos objetivos como das atividades do projeto, ainda que não tenham sido definidos objetivos específicos, mas sim gerais pois, mais uma vez mencionamos que o projeto foi desenhado à medida do formulário de candidatura e, como tal, não foram igualmente devidamente planeadas as fases de intervenção da metodologia do Serviço Social de Comunidades.

Devemos ainda referir os níveis de intervenção deste projeto pois, embora de natureza comunitária, identificamos, no seu âmbito de atuação, diversos destinatários. “Apesar de eleger como enfoque central para a intervenção o indivíduo e o caso, emana desta

visão clássica a estrutura tripartida dos métodos em Serviço Social: o caso, o grupo e a comunidade. (...) Nesta linha, entende-se que não deverá insistir-se numa delimitação estanque da prática profissional por níveis de intervenção, mas que o Assistente Social deverá ser capaz de equacionar as problemáticas que se lhe colocam em termos micro, meso e macro, não descurando também o âmbito das políticas sociais, da administração social e do planeamento e avaliação” (Amaro, 2015: 90). Assim, parece-nos que a ‘FAB_IS’ terá uma intervenção de nível macro na sua vertente política, na medida em que, como foi enunciado, visa transformar os projetos de inovação social em políticas públicas; uma intervenção de nível meso, na capacitação das organizações, municípios e entidades da economia social para a elaboração e desenvolvimento de projetos de inovação social; e a nível micro, pois, todos os projetos incubados terão como fim último a intervenção individual, na eliminação/atenuação dos problemas sociais do território; dos problemas sociais das pessoas da comunidade.

A ‘FA_BIS’ destina-se à erradicação de problemas sociais através de uma intervenção de base comunitária, na qual o Assistente Social deverá ter uma identidade híbrida, situada “em diferentes meios-termos entre o perfil tecnocrata e o perfil humanista” (Amaro, 2015: 124), numa intervenção que, embora sem definição específica em sede de candidatura, se prevê de natureza interdisciplinar.

A interdisciplinaridade pode ser definida como aquilo que é comum a dois ou mais, neste caso, campos disciplinares inter-relacionados. Na interdisciplinaridade, as estratégias podem ser comuns, verificando-se uma troca recíproca de conhecimento entre as várias disciplinas e são também estabelecidos objetivos comuns (Marcondes et al., 2011:22). Para os autores, na intervenção disciplinar resultante de ações coletivas de profissionais de diferentes formações académicas são criadas maiores condições de enfrentamento das situações de vulnerabilidade social.

Marcondes et al. (2012), identifica consequências positivas do trabalho interdisciplinar se se reconhecer a importância do outro profissional com formação distinta como colaborador na obtenção dos objetivos comuns, o que acontecerá provavelmente com mais sucesso do que se trabalhasse individualmente. Os autores acrescentam ainda que, diante da agudização da questão social, não será possível que isoladamente o Assistente Social se constitua como única resposta para atender a tantas

solicitações e problemas do quotidiano e que a complexidade das situações com que a profissão se defronta não pode ser compreendida sob um único ângulo do olhar.

Apesar de todos os constrangimentos referidos na elaboração deste projeto, acreditamos que o mesmo foi aprovado (mesmo sem a observação de um dos requisitos fundamentais – inexistência de compromisso de participação de 30% das necessidades líquidas de financiamento da operação), por se tratar de um projeto absolutamente singular, que irá atuar no contexto de um território empobrecido e despovoado, onde escasseiam as iniciativas de empreendedorismo e inovação social e pela importância do impacto a médio e curto prazo da intervenção que, conforme já referimos, compreende o aumento da oferta de emprego na região, a diminuição do êxodo da população ativa para os grandes centros urbanos e consequente aumento do número de população ativa /redução do envelhecimento populacional na região.

Trata-se assim de um projeto cujos objetivos assumidos são de extrema pertinência não apenas para a instituição promotora, mas principalmente para a população/comunidade do território da intervenção/inovação social - o Alto Alentejo, e de uma experiência com potencial impacto no âmbito dos processos de mediação social comunitária, dado que a 'FAB_IS', enquanto agente de intervenção social, assumirá o papel de mediadora entre a comunidade/seus problemas sociais e os restantes atores/agentes sociais com potencial de apoio na intervenção/resolução dos mesmos, numa abordagem de proximidade inovadora e promotora do diálogo e da participação ativa da comunidade, procurando edificar uma teia de recursos, perspetivando mudanças sociais e políticas, por via da participação e do '*empowerment*' comunitário.

Para terminar as nossas considerações finais, debruçamo-nos sobre o contributo deste trabalho e do projeto 'FAB_IS' para o aprofundamento da disciplina do Serviço Social e para a Profissão de Assistente Social.

Mouro (2014) diz-nos que apesar de se ter legitimado como profissão do terreno, a sistematização da sua experiência revelou dificuldade na conciliação do papel executor com a necessidade da contínua produção do conhecimento, levando ao reconhecimento do Serviço Social como área disciplinar das Ciências Sociais e Humanas; que ao enfatizar as suas competências profissionais, anulou-se como proprietária de conhecimento e que

o perfil desenhado para os profissionais do Serviço Social foi mais pensado como de “fazedor” do que como de construtor de saber (Mouro, 2014). Por sua vez, Amaro (2015) refere que o Serviço Social é um campo constituído por um objeto teórico e um objeto de intervenção e que as pontes entre os dois continuam a necessitar de consolidação e aprofundamento.

Deste modo, parece-nos que este trabalho escrito permitirá a partilha de uma experiência de intervenção comunitária através da utilização de um projeto social, tal como da metodologia de projeto, desenvolvida por uma Assistente Social, que poderá constituir-se como guião e como exemplo para os pares que pretendam aprofundar os seus conhecimentos nesta área específica de intervenção, pois, da pesquisa que efetuámos, não encontramos publicações sobre a experiência particular dos Assistentes Sociais na conceção, gestão e avaliação de projetos sociais. “Trevithick sustenta que o que há de único na profissão é o seu contexto de atuação e a sua capacidade de produzir conhecimento sobre esse contexto, ou seja, o facto de se debruçar quase exclusivamente sobre a pobreza, a privação e os setores mais despojados da sociedade” (Amaro, 2015: 128). O contexto de atuação da candidata, caracterizado como uma comunidade e território de baixa densidade demográfica e de fracos recursos, levou à constatação da necessidade de implementar uma resposta inovadora que, entre outros objetivos anteriormente enunciados, capacitasse os Assistentes Sociais dos municípios e entidades da economia social no reforço das suas competências na conceção, gestão e avaliação de projetos sociais, na expectativa de, numa intervenção concertada, tornar possível por via da conceção de mais projetos de intervenção social de nível meso e macro, a transformação da nossa comunidade, pela promoção de oportunidades de criação de riqueza e de benefícios sociais; ou seja, oportunidades de desenvolvimento social. Perspetiva-se também, com este trabalho escrito, com a intervenção do projeto ‘FAB_IS’, com a produção científica que poderá resultar da experiência desenvolvida e com a capacitação dos pares neste instrumento de trabalho – o projeto social, evidenciar perante a comunidade científica e perante a sociedade, o papel propositivo, dinamizador, criativo e produtor de riqueza do Assistente Social.

Assim, consideramos que o desenvolvimento da intervenção ‘FAB_IS’ poderá resultar não apenas numa experiência de desenvolvimento comunitário, mas também na

produção de conhecimento por via de publicações sobre a metodologia, o contexto, os resultados e o impacto obtidos com a intervenção macro do Assistente Social através deste projeto social, resultado de conhecimentos técnicos e científicos de transformação social, com o objetivo de promover o direito da comunidade ao desenvolvimento.

BIBLIOGRAFIA

4pagers (s/d). LGB-SROI. In www.4change.org.pt. Acedido no dia 28 de Julho de 2018 em https://www.4change.org/pt/images/4Pagers/4pagers_lbg-sroi.pdf.

4pagers (s/d). Teoria da Mudança. In www.4change.org.pt. Acedido no dia 28 de Julho de 2018 em <http://www.4change.org/pt/images/4Pagers/4change-teoria-da-mudanca-VC-03-PROVA.pdf>.

Agostini, J. P. (2001). *Critérios de avaliação para projetos empreendedores sociais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina (Engenharia de Produção), Florianópolis.

Alves, J.E.; Martins, A.C. & Cheta, R. (2007). *Emprego, Formação e Redes Sociais*. Lisboa: Celta Editora.

Alves, J.E.; Martins, A.C. & Milheiro, E. (2018). *Avaliação de Projetos de Desenvolvimento Local e Inovação Educativa – Uma experiência no Alto Alentejo, Portugal*. Novas Edições Acadêmicas.

Amaro, M. I., (2015). *Urgências e Emergências do Serviço Social* (2.^a edição). Lisboa: Universidade Católica Editora.

APSS (2018). Código Deontológico dos Assistentes Sociais em Portugal, acedido em https://www.apss.pt/wpcontent/uploads/2018/12/CD_AS_APSS_Final_APSS_AssembGeral25-10-2018_aprovado_RevFinal.doc-1-converted-1-C%C3%B3pia.pdf, em 19 de julho de 2019.

Bigot, F. & Rivard, T. (2003). Os universos de referência específicos. In Chopart, J-N., *Os novos desafios do Trabalho Social. Dinâmicas de um campo profissional* (1.^a edição – pp. 237-254). Porto: Porto Editora Lda..

Bittencourt, B. & Ronconi, L. (2015). Experimentação de política de inovação social e desenvolvimento do território. In Seabra, F. & Santos, M., *Inovação Social e Desenvolvimento – Reflexões e estudos de caso* (1.^a edição – pp. 171-191). Lisboa: Editora RH.

Boutinet, J. P. (1996). *Antropologia do projeto*. Lisboa: Instituto Piaget.

Cabinet Office (2009). *A guide to Social Return on Investment*. Society Media.

CAETANO, DINIS M. C. (2011). *Incubadoras de Empresas e Modelos de Incubação em Portugal: Incubadoras Regionais vs. Universitárias*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve (Mestrado em Inovação e Empreendedorismo), Algarve.

- Caparrós, M. J. E. (1998). *Manual de Trabajo Social – (Modelos de práctica profesional)*. Alicante: Editorial Aguaclara.
- Capucha, L. (2008). *Planeamento e avaliação de projetos sociais – Guião prático*. Lisboa. Direção-Geral de Inovação e de Desenvolvimento Curricular.
- Capucha, L., Almeida, J.F., Pedroso, P. & Silva, J. A. V. (1996). Metodologias de avaliação: O Estado da Arte em Portugal. *Sociologia – Problemas e Práticas*. N.º22, 9-27.
- Cardoso, Pedro e Almeida, Helena Neves (s/d). Empreendedorismo Social, Mediação e Cidadania Ativa: Complementaridades e Significados. *Construir a paz: Visões interdisciplinares e internacionais sobre conhecimentos e práticas*. Volume 3, 441-445.
- Carmo, H (1999). *Desenvolvimento Comunitário*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo, H (2001). *A atualidade do desenvolvimento comunitário como estratégia de intervenção social*. 1.ª Conferência sobre desenvolvimento comunitário e saúde mental, ISPA.
- Carmo, H. (coord.) (2015). *Desenvolvimento Comunitário*. Lisboa: ISCSP.
- Chiechelski, P. C. S. (2005, dezembro). Avaliação de programas sociais: abordagens quantitativas e suas limitações. *Revista virtual Textos & Contextos*. N.º 4, 1-12.
- Cortès, F. & Llobet, M. (2006). La acción comunitária desde el trabajo social. In Úcar, X. & Llena, A. (coord). *Miradas y diálogos en torno a la acción comunitária*. Barcelona: Graó.
- Cotta, Tereza Cristina (1998, abril-junho). Metodologias de avaliação de programas e projetos sociais: análise de resultados e de impacto. *Revista do Serviço Público*. N.º 2, 103-124.
- Damasio, A. (s/d). O projeto social como resposta à questão social. *80 anos de Serviço Social. Tendências e Desafios*. S/n.º, pp. 1-14. Consultado em https://cress-mg.org.br/hotsites/Upload/Pics/ff/ff4abc60-cd6e-430b-abe1cc5c5e7120dc.pdf?fbclid=IwAR0VXGXWeE0QWUfZ9vhM1NKDZNe4mG_y18tpALesocjaU8fd1vFZSf1qZ0M, em 03/08/2019.
- Esgaio, A. (2014). A intervenção comunitária na prática do Serviço Social: Um imperativo na conjuntura socioeconómica atual? In Carvalho, M. I. & Pinto, C. (2014), *Serviço Social – Teorias e Práticas* (1.ª edição, pp. 205-223). Lisboa: Pactor.
- Estivaleta, V., Ferreira, J. & Andrade, T. (2015). Iniciativas de Inovação Social: Descrevendo os estágios de desenvolvimento. In Seabra, F. & Santos, M., *Inovação Social e Desenvolvimento – Reflexões e estudos de caso* (1.ª edição – pp. 61-82). Lisboa: Editora RH.

Fernandes, Ana Rosa Meneses (2013). *Centro de Mediação Comunitário: Uma resposta social inovadora e participativa*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra (Mestrado em Intervenção Social, Inovação e Empreendedorismo), Coimbra.

Fialho, J., Silva, C.A. & Saragoça, J. (2015) *Diagnóstico Social – Teoria, Metodologia e Casos Práticos*, Lisboa, Edições Sílabo, Lda..

Fragoso, F. (2015). O diagnóstico social nas instituições do terceiro setor – Experiências e registos da intervenção social. In Fialho, J., Silva, C.A. & Saragoça, J., *Diagnóstico Social – Teoria, Metodologia e Casos práticos* (1.ª edição – 257/281). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

García, F. T. (2012). *Trabajo Social con casos*. Alianza Editorial: Madrid.

García, F. T. (Coord.) (2009). *Fundamentos del Trabajo Social*. Madrid: Alianza Editorial.

Guerra, Isabel Carvalho (2000). *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Ação: O Planeamento em Ciências Sociais*. Cascais: Principia.

Healy, K. (2012). *Social Work Methods and Skills. The Essential Foundations of Practice*. New York: Palgrave Macmillan.

Holdcroft, L. (1978). *The rise and fall of Community Development in Developing Countries, 1950-65: A Critical Analysis and an Annotated Bibliography*. MSU Rural Development. East Lansing. Michigan: Michigan State University.

Iamamoto, Marilda V. (2006). “As Dimensões Ético-políticas e Teórico-metodológicas no Serviço Social Contemporâneo”, in Ana Elisabete Mota *et al.* (Orgs.), *Serviço Social e Saúde: Formação e Trabalho Profissional*, Associação Brasileira de Ensino e Pesquisa em Serviço Social & Organização Pan-Americana da Saúde. Acedido em http://www.fnepas.org.br/pdf/servico_social_saude/texto2-2.pdf, a 28/08/2019.

Idañez, M., & Ander-Egg, E. (2007). *Diagnóstico social: Conceitos e metodologia*. Porto: Reapn.

IES – Social Business School (2015). Mapa de Inovação e Empreendedorismo Social - MIES. Acedido em 09 de Agosto de 2018 em <http://www.mies.pt/index.php/pt/>.

Marcondes, N; Brisola, E.; Santos, S. & Chamon, E. (2012, janeiro-junho). Repensando a interdisciplinaridade: Contributos à atuação do Assistente Social na área da Saúde. *Serviço Social e Saúde: Formação e Trabalho Profissional*, (V. 11, N.º 1), 67-98.

Marques, António Silveira (2009). Ética e desenvolvimento. *Revista Jus Navigandi*. N.º 2096. Disponível em: <http://jus.com/br/artigos/12539>. Acedido em 13 de julho de 2019.

Mascareñas, L. M. N. (1996). *La práctica y la teoría del Desarrollo Comunitário: Descripción de un Modelo*. Madrid: Narcea Ediciones.

Maurel, É. (2003). Da observação à tipologia dos trabalhos sociais. In Chopart, J-N., *Os novos desafios do Trabalho Social. Dinâmicas de um campo profissional* (1.ª edição – pp. 35-65). Porto: Porto Editora Lda..

Mesquita, João (2015). *Cultura de avaliação no setor da cooperação para o desenvolvimento em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão (Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional), Lisboa.

Midgley, J. & Conley, A. (2010). *Social Work and Social Development. Theories and Skills for Developmental Social Work*. New York: Oxford University Press, Inc..

Monteiro, A. (1996). A avaliação nos projetos de intervenção social: reflexões a partir de uma prática. *Sociologia – Problemas e práticas* (N.º 22), 137-154.

Mouro, H. (2014). Teoria e Teorizar em Serviço Social. In Carvalho, M. I. & Pinto, C. (2014), *Serviço Social – Teorias e Práticas* (1.ª edição, pp. 27-56). Lisboa: Pactor.

Neves, António Oliveira (1996). A avaliação ex-ante do impacte de grandes projetos sobre o desenvolvimento local: um contributo metodológico a propósito do projeto Ford/Vw. *Sociologia – Problemas e Práticas*. N.º 22, 43-59.

Núncio, M. (2015). *Introdução ao Serviço Social, História, Teoria e Métodos* (2.ª edição). Lisboa: ISCSP.

Oliveira, Luísa (2008). *Sociologia da Inovação. A construção Social das Técnicas e dos Mercados*. Lisboa: Celta Editora.

ONU (1986), Declaração sobre o Direito ao Desenvolvimento, acedido em <http://gddc.ministeriopublico.pt/sites/default/files/decl-dtodesenvolvimento.pdf>, em 19 de julho de 2019.

Pacheco, A. & Santos, M. (2015). Inovação social: Proposição de um modelo de análise. In Seabra, F. & Santos, M., *Inovação Social e Desenvolvimento – Reflexões e estudos de caso* (1.ª edição – pp. 7-38). Lisboa: Editora RH.

Payne, Malcolm (2002). *Teoria do Trabalho Social Moderno*. (1.ª edição). Coimbra: Quarteto.

Pereira, L. G. J. (2012). *Centros Sociais e Intervenção Comunitária: Um reatar de laços do passado?* Dissertação de Mestrado não publicada, Instituto Superior Miguel Torga, Mestrado em Serviço Social, Coimbra.

POISE (2018). Concurso para apresentação de candidaturas – Aviso n.º POISE-39-2018-03.

Portugal Inovação Social. Acedido no dia 09 de Agosto de 2018 em <http://inovacaosocial.portugal2020.pt/>

Robertis, C. (1992). *Metodología de la Intervención en Trabajo Social*. Barcelona: El Ateneo.

Santos, F., Salvador, J.C., Carvalho, I.L. & Azevedo, C. (2015). *Manual para transformar o mundo – Da visão inspiradora ao sucesso da iniciativa de impacto*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Santos, L; Santos, L & Silva, R. (2012, setembro). A prática do Assistente Social e a importância dos instrumentos técnico-operativos. *Educação e Contemporaneidade*. S/n.º. pp. 1-14. Consultado em http://educonse.com.br/2012/eixo_19/PDF/33.pdf, no dia 03/08/2019.

Santos, Marcos Olímpio Gomes (2008). *Impactes Sociais: Questões Introdutórias*. Évora: Universidade de Évora.

Schiefer, Ulrich et al. (2006). *Manual de Planeamento e avaliação de projetos – Método aplicado de planeamento e avaliação*. Cascais: Principia Editora.

Serrano, Glória Pérez (2008 [1997]). *Elaboração de Projetos Sociais – Casos práticos*. Porto: Editora.

Silva, C., Santos, M., Baltazar, M. & Saragoça, J. (2017, outubro). Avaliação de projetos de intervenção social: Uma reflexão sobre as experiências em projetos nacionais, regionais e da bacia do Mediterrâneo. *Desenvolvimento e Sociedade*. N.º2, 103-111.

Viscarret, J. J. (2007). *Modelos y métodos de intervención social*. Madrid: Alianza Editorial.

ANEXO 1: 'FAB_IS' – ELEVATOR PITCH

ANEXO 2: 'FAB_IS' – ORÇAMENTO

ANEXO 3: 'FAB_IS' – DESENHO TÉCNICO DE PROJETO

ANEXO 4: 'FAB_IS' – SOLUÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO FÍSICA