

Intervenções Integradas em Territórios Prioritários

GUIA DE DISSEMINAÇÃO



FICHA TÉCNICA

Autores

Priscila Soares
Nelson Dias

Revisão Crítica

Susana Sousa

Design

Epopeia www.epopeia-records.pt

Edição

Associação In Loco

Tiragem

200 unidades

ISBN

978-972-8262-17-4

Intervenções Integradas em Territórios Prioritários

GUIA DE DISSEMINAÇÃO

PARCEIROS



Índice

Nota Prévia	7
Introdução	9
Princípios Orientadores da Intervenção	11
Estratégia da Intervenção	17
Desencadear o Processo de Intervenção	21
Acompanhamento Formativo da Equipa	35
Avaliação da Intervenção	43

Nota Prévia

As sociedades contemporâneas caracterizam-se, entre outros fatores, pela incerteza, a interdependência e a complexidade, transformando o planeamento num exercício cada vez mais exigente. Os modelos tradicionais de atuação do Estado, normalmente vinculados a abordagens setoriais, perderam, em larga medida, eficácia, sendo por isso necessário, em muitos domínios, a adoção de lógicas mais integradas de governação, que sejam capazes de rentabilizar recursos e assegurar profundidade e transversalidade à intervenção.

Este referencial de transformação da ação do Estado é acompanhado de uma visão mais territorializada das políticas públicas, capaz de produzir leituras sobre a diversidade socio-espacial e de adotar estratégias mais horizontais de cooperação interinstitucional e de participação.

A matéria em apreço ganha particular relevância quando estão em causa intervenções em territórios excluídos, que justificam, por isso, um carácter de prioridade face à atuação do Estado, num quadro de parcerias multinível. Portugal tem, no assunto em apreço, uma trajetória de ações e programas experi-

mentais, que permitem hoje saber quais os princípios e as metodologias mais eficazes para transformação desses espaços.

Entende-se, neste âmbito, por território prioritário uma entidade social e geográfica, com uma população e uma identidade específicas, onde a multiplicidade de problemas tendem a articular-se e reforçar-se mutuamente, criando ciclos viciosos com os quais é difícil de romper. Cabem neste quadro, a título de exemplo, as Áreas Urbanas de Génese Ilegal, os bairros informais, os bairros sociais, bem como alguns bairros históricos ou suburbanos caracterizados pelo elevado nível de degradação e exclusão.

Este guia de disseminação não tem a pretensão de se constituir como um receituário para todo o tipo de intervenção, mas antes como um roteiro de princípios e estratégias que podem ajudar a orientar a conceção e implementação de um ação concertada num território prioritário.

Introdução

O presente documento apresenta uma proposta de trabalho que se pretende aberta. Assim sendo, cabe à entidade que decide desenvolver uma intervenção num território excluído, com vista à promoção da autonomia e desenvolvimento da população residente, interpretar esta proposta, adaptá-la e estruturar uma linha de ação própria, tendo em conta as suas prioridades e os recursos de que dispõe.

O documento começa por estabelecer um conjunto de princípios orientadores da intervenção a realizar, por se ter consciência de que a sua incorporação na ação dos diferentes atores institucionais é essencial para uma rutura com os modelos mais clássicos de atuação, baseados muitas vezes no assistencialismo e na fiscalização.

Na seção seguinte, o documento esboça uma estratégia da intervenção, indicando áreas a privilegiar e ações concretas a desenvolver, para que a entidade promotora e a sua rede de parceiros possam estabelecer uma linha de atuação comum no território de intervenção.

Apresentada a estratégia, o documento propõe uma metodologia para o lançamento e desenvolvimento inicial da intervenção, procurando facilitar a ultrapassagem de inércias e bloqueios por parte da equipa mobilizada para a ação, bem como da parceria institucional de suporte.

O documento integra ainda uma componente relativa ao acompanhamento formativo dos elementos responsáveis pela implementação das ações, por se considerar essencial um processo paralelo de capacitação e aconselhamento que permita enfrentar com segurança e competência as dificuldades previsíveis no desenrolar da intervenção.

Para finalizar, é delineada uma componente de monitorização e avaliação das ações e do processo a desenvolver, uma vez que esta dimensão do trabalho tem de ser uma preocupação permanente de todos os intervenientes.

Princípios orientadores da intervenção

Uma intervenção coerente num território excluído, seja um bairro social ou outro tipo de comunidade vulnerável, tem de basear-se num conjunto de princípios orientadores. Estes devem decorrer das teorias das ciências sociais apostadas na compreensão e ultrapassagem dos fenómenos de injustiça e exclusão social, bem como das práticas concretas de trabalho comprometido junto das populações que vivem neste tipo de território.

Segue-se uma apresentação sucinta de princípios orientadores com esta inspiração.

1.

Abordagem sistémica

Os territórios em causa revelam uma multiplicidade de problemas profundamente articulados e mutuamente reforçadores, o que aprisiona uma percentagem significativa das populações residentes num ciclo vicioso de pobreza, isolamento e marginalização.

Para romper com este contexto é necessário praticar uma abordagem sistémica que aposte, em simultâneo, em todas as vertentes da vida das pessoas e da comunidade:

- gestão habitacional;
- promoção do desenvolvimento social;
- consciencialização cívica;
- educação e formação ao longo da vida;
- preservação da saúde e acompanhamento em situação de doença;
- inserção profissional;
- criação e consolidação de atividades económicas;
- valorização cultural;
- melhoria ambiental.

2.

Trabalho em parceria e cooperação

Uma abordagem sistémica, ao exigir o trabalho simultâneo numa grande multiplicidade de frentes, aconselha a mobilização de todos os atores pertinentes e a coordenação dos seus esforços numa dinâmica integrada e coerente. Para garantir eficácia e impacto, mas também por uma questão de economia de recursos humanos, técnicos e financeiros.

A articulação e cooperação têm de começar no interior da entidade promotora da intervenção, entre os seus diferentes setores direta ou indiretamente implicados na ação. É essencial que a instituição seja vista pelas pessoas residentes no território visado como uma realidade coesa e solidária, sem brechas

a explorar por quem, para resolver os seus problemas, procurar obter “pequenos favores”, minando o tecido social e bloqueando um processo de organização comunitária autonomizador.

À entidade promotora cabe, em paralelo, mobilizar e garantir a cooperação de muitos outros parceiros: autarquias (se não for delas a iniciativa da intervenção); serviços de emprego, formação, educação, ação social, saúde, entre outros, particularmente os que têm uma ação continuada no território; organizações locais e eventualmente empresas que possam constituir-se como recursos relevantes. Ou seja, a ação tem de ser conduzida segundo um princípio de isomorfia: a articulação e cooperação que se pretende promover entre as pessoas e famílias residentes têm de enformar a intervenção dos vários parceiros implicados. Se assim não for, os resultados serão escassos e pouco duradouros. A aplicação deste princípio implica a aposta na construção, paciente e progressiva, de uma nova cultura institucional.

3.

Metodologia participativa

O trabalho a realizar tem de envolver e mobilizar as pessoas e famílias dos territórios visados:

- não deve ser **feito sobre elas** – transformando os indivíduos em objetos, alvo da ação das equipas técnicas;
- não pode ser apenas **feito para elas** – reduzindo os sujeitos a meros recetores dos serviços e “dávivas” da entidade promotora e parceiros institucionais públicos e privados;
- tem de ser **feito com elas** – implicando as pessoas e famílias como sujeitos no processo de diagnóstico (de necessidades e de problemas, mas também de potencialidades e recursos) e na conceção e concretização de atividades e projetos.

Para além disso, é essencial realçar e reforçar as potencialidades dos territórios e das comunidades.

É uma aposta difícil, sobretudo quando se trabalha com populações marcadas por uma identidade negativa, com baixa autoestima e que nem sempre valorizam as regras e compromissos de cidadania. Mas é a única via para desencadear uma dinâmica que inverta o ciclo vicioso da exclusão, pobreza e marginalidade, e inaugure um contexto virtuoso de mobilização, colaboração, responsabilização e autonomia.

4 •

Intervenção territorializada

A ação tem de assentar numa abordagem multinível territorializada, que garanta a proximidade e mesmo a imersão da equipa técnica no espaço da comunidade. É aconselhável a criação de uma estrutura física e operacional permanente, a partir do qual se organiza e concretiza a intervenção.

A presença continuada dos elementos técnicos no território tem efeitos muito benéficos:

- leva-os a sentir a comunidade por dentro em vez de olhar para ela de fora, ultrapassando a clivagem “nós” (os responsáveis pela intervenção) e “eles” (os objetos da ação);
- contribui para destruir as barreiras que separam a comunidade do seu entorno, ao instalar a entidade promotora e os seus parceiros no interior do espaço marginalizado;
- promove a imagem da comunidade no exterior e a autoimagem da população residente;
- favorece a participação das pessoas e famílias residentes em todas as atividades a realizar;
- facilita um processo de mobilização e capacitação dos indivíduos e impulsiona uma dinâmica de animação comunitária;
- permite organizar, regularmente, na própria comunidade, atividades diversificadas (variados tipos de aten-

dimento, ações de sensibilização e de formação, oficinas, momento de convívio, etc.);

- coresponsabiliza as pessoas residentes no desenvolvimento da ação/atividades.

Há que ter em conta, no entanto, que a proximidade da equipa não fica garantida apenas pela presença física no espaço da comunidade, tem de passar, também, pela vontade e disponibilidade dos seus elementos para trabalhar com as pessoas e famílias de uma forma direta, empática e empenhada.

5.

Processo de investigação-ação

A intervenção a realizar terá de ser encarada como um percurso de investigação-ação, ou seja, um processo em que investigação e ação se articulam de forma criativa e mutuamente potenciadora:

- a componente de investigação orienta e enforma a ação, através de hipóteses de trabalho formuladas em função do:
 - conhecimento que a equipa tem a cada momento da realidade em que intervém;
 - grau de confiança que conquistou junto da comunidade;
- a componente de ação, pelo seu lado, cria dinâmicas e proporciona aprendizagens, permitindo:
 - aprofundar o conhecimento da realidade em que se intervém;
 - ormlular novas hipóteses de trabalho.

A intervenção constitui, assim, um processo de descoberta da realidade, de testagem de possíveis respostas e de avaliação contínua das soluções ensaiadas, das metodologias utilizadas

e dos resultados obtidos.

Neste quadro, um plano de ação não pode especificar, à partida, todos os detalhes do percurso a realizar. Não se trata de uma limitação metodológica, é antes o resultado de se aceitar que a realidade é complexa e imprevisível, não se deixando encerrar nas nossas categorias e esquemas explicativos. É, no entanto, uma condição importante que a intervenção seja desenhada e consensualizada entre todos os parceiros e a comunidade residente.

6.

Formação contínua da equipa

Uma intervenção desenvolvida como um percurso de investigação-ação requer à equipa técnica que a realiza:

- capacidade de conviver com a insegurança inerente a um processo que não está pré-estabelecido;
- consciência de que as respostas aos problemas a enfrentar não se encontram disponíveis à partida, tendo de ser forjadas à medida da situação;
- aceitação de que não lhe cabe dirigir o processo, mas animá-lo a partir do interior;
- disponibilidade para efetuar as aprendizagens que tornam possível co-construir com as populações soluções adequadas.

Assim sendo, uma equipa técnica responsável por uma intervenção conduzida segundo um modelo de investigação-ação tem de estar, necessariamente, em processo de formação permanente. Este deve ser orientado por profissionais qualificados, experientes e em sintonia com a filosofia e abordagem metodológica na base da ação.

Esse enquadramento, que pode assumir a forma de uma consultoria formativa, deverá acompanhar toda a intervenção, garantindo apoio desde a fase de conceção até à conclusão e avaliação final.

Estratégia da Intervenção

Uma vez escolhidos e interiorizados os princípios orientadores, é possível conceber uma estratégia de intervenção com as suas várias componentes constitutivas, tal como este capítulo procura dar conta.

Criação de uma equipa de intervenção

Para começar é preciso criar uma equipa técnica, que assegure uma presença continuada no território e cuja constituição seja estabelecida em função da intensidade e tipologias dos problemas sentidos, da extensão do território e da população residente.

Essa equipa tem de ser multidisciplinar, garantindo a presença das competências requeridas pelos problemas a enfrentar, e deve ser interinstitucional, agrupando elementos técnicos da entidade promotora mas também, se possível, das entidades parceiras. Se esse intuito não puder ser concretizado no arranque da iniciativa, terá de constituir um objetivo a atingir no decurso do processo de intervenção.

A equipa deve ser orientada por um coordenador, a quem cabe:

- ter o território como espaço de permanência e trabalho;
- integrar, enquadrar e articular os restantes membros da equipa;
- propor e consensualizar um quadro com as funções e responsabilidades de cada membro¹;
- apoiar a conceção, organização, realização e avaliação de atividades e projetos da responsabilidade dos outros membros ou propostos por entidades parceiras e pessoas do próprio bairro;
- manter-se em contacto regular com as entidades parceiras, para promover a sua conexão com o processo de intervenção e para facilitar a articulação entre elas;
- integrar as atividades realizadas e os projetos desenvolvidos numa dinâmica de animação comunitária;
- editar, com o apoio da equipa, das entidades parceiras e da população residente, um boletim do e para o território, que funcione como um instrumento poderoso de apoio à emergência e consolidação da dinâmica referida;
- orientar a atualização regular da informação sobre as pessoas e famílias residentes, bem como sobre as dinâmicas da comunidade, procurando envolver a população neste esforço de caracterização e mapeamento;
- garantir a produção de relatórios e demais documentação referente à intervenção desenvolvida e aos seus resultados, assumindo a redação e coordenando o esforço dos outros elementos da equipa que os realizem também.

¹ Quadro que tenderá a evoluir no decorrer do processo de intervenção.

O boletim pode começar como um jornal de parede, colocado num quadro-vitrina numa ou duas posições estratégicas no interior do território, e evoluir depois para uma pequena publicação de uma ou duas folhas A3, fotocopiada ou reproduzida em tipografia (acima de 100 exemplares vale a pena recorrer à tipografia). As duas formas podem coexistir. O boletim tem de integrar secções diversificadas, tais como: atividades em curso e projetos em desenvolvimento na comunidade; festas e convívios calendarizados; ações de qualificação e formação, dentro e fora do território; ofertas de emprego; legislação (camarária e outra) relevante para a população; programa de atividades desportivas e festividades na cidade e no concelho; notícias sobre a auto-organização da comunidade; artigos de opinião; receitas de cozinha; dicas úteis...

Ao ou aos restantes membros da equipa cabe:

- estabelecer e divulgar em todo o território um quadro de atendimento com os dias da semana e as horas em que estão disponíveis para receber e acompanhar as pessoas;
- enquadrar as famílias, assegurando atendimento e visitas domiciliárias periódicas²;
- assegurar a mediação entre as pessoas e famílias da comunidade e os serviços públicos, facilitando a comunicação e favorecendo a aproximação entre as duas partes;
- desenvolver atividades e projetos de índole variada (informação, sensibilização, formação, animação, organização, etc.);
- apoiar o elemento responsável pela coordenação em todas as vertentes do seu trabalho.

Na lógica da abordagem proposta neste plano, a equipa técnica de intervenção tem de articular estreitamente com os quadros técnicos dos serviços públicos

² A frequência será fixada pela equipa em função de diagnóstico de necessidades a efetuar. À medida que o trabalho junto de cada família for avançando, o diagnóstico será atualizado e a frequência ajustada.

que cobrem a população residente e das organizações locais e outras entidades que atuam no território.

A intensificação e afinamento da articulação entre as entidades envolvidas na equipa técnica, os serviços públicos implicados e outras organizações mobilizadas³ vão:

- favorecer a convergência entre os vários agentes implicados na prática de intervenção;
- conduzir a uma co-laboração institucional (no sentido preciso de labor realizado em conjunto)
- dar visibilidade e protagonismo a cada uma das entidades parceiras;
- favorecer a valorização e participação nas atividades desenvolvidas por todos os parceiros.

Este processo, que potencia o trabalho de cada agente interventor e amplia o alcance e impacto da ação, releva da cultura institucional a construir⁴. No caso de a intervenção não ter arrancado com uma equipa interinstitucional, o processo de progressivo entrosamento das várias entidades vai tornar possível a passagem de uma equipa técnica restrita, constituída por iniciativa da entidade promotora, a uma equipa técnica alargada, que congrega a primeira e quadros das outras organizações (públicas e privadas) envolvidas.

Criação de estrutura de acompanhamento e concertação

A ação a desenvolver tem de contar, desde a fase de conceção ao momento da avaliação final, com o enquadramento de uma estrutura de acompanhamento e concertação. Esta, que pode ser designada como Comissão ou Comité de Pilotagem, deve integrar todas as entidades parceiras: para além da entidade que toma a iniciativa da intervenção, representantes das autarquias (se não for delas a iniciativa), dos serviços públicos mais relevantes nas áreas de atuação⁵

³ Este desígnio tem de animar a ação da pessoa que coordena a equipa técnica responsável pela intervenção, mas tem também de nortear, de forma permanente, os restantes elementos da equipa e as entidades a que pertencem.

⁴ Ver capítulo sobre Princípios orientadores da intervenção, 2. Trabalho em parceria e cooperação.

⁵ Podem ser considerados outros serviços, embora se deva dar preferência aos que mantêm um relacionamento mais direto com a população residente, procurando evitar uma estrutura demasiado pesada e formal.

– e das entidades privadas com ação direta na comunidade.

Cabe a esta estrutura:

- analisar, eventualmente melhorar, e validar o plano de ação da intervenção a desenvolver;
- ponderar o que podem ser os contributos específicos de cada membro e discutir a melhor forma de os articular entre si e de os integrar na ação;
- sugerir novas atividades e projetos com base em propostas apresentadas pelos seus membros;
- apreciar os relatórios de atividade e avaliação preparados pela equipa técnica;
- propor alterações na abordagem metodológica ou nas técnicas utilizadas, tendo por base o processo avaliativo;
- gerir e ultrapassar tensões resultantes da disparidade de lógicas e práticas por parte das instituições envolvidas.

O Comité de Pilotagem deve reunir periodicamente, com maior intensidade na fase de diagnóstico, desenho e arranque da intervenção, assegurando uma comunicação fluída entre os seus membros e o acompanhamento regular do trabalho em curso.

Tipo de ações a desenvolver

Não é legítimo estabelecer, à partida, um plano detalhado com todas as atividades a realizar, o respetivo calendário e os recursos a mobilizar, uma vez que a intervenção é um processo aberto, dependendo o seu desenvolvimento do grau de adesão e mobilização da comunidade, da implicação das várias instituições convocadas e da articulação que garantirem entre si. Para não referir as condições do contexto político, social e económico mais alargado.

No entanto, é desejável estabelecer grandes áreas de intervenção e uma tipologia de atividades.

Como o plano de ação aposta numa abordagem integrada, o trabalho a realizar tem de cobrir um conjunto diversificado de áreas de intervenção, nomeadamente:

- Informação e encaminhamento;
- Sensibilização;
- Educação e formação
- Apoio à inserção no mercado de trabalho;
- Dinamização de atividades económicas;
- Promoção da saúde;
- Organização do território;
- Animação comunitária.

Cada uma destas áreas é abordada em seguida de forma mais detalhada, com indicação do tipo de atividades que podem ser desenvolvidas no seu âmbito.

Informação e encaminhamento

Através do Gabinete Técnico e de outros elementos de serviços públicos ou de entidades privadas associadas, as pessoas residentes:

- obtêm, no interior do bairro, uma primeira informação clara, pertinente e mobilizadora relativamente a aspetos relevantes para a sua vida, particularmente, emprego, educação e formação, saúde, direitos e obrigações sociais, relação com a autarquia;
- são encaminhadas para os serviços públicos de cuja ação carecem, sempre que possível endereçadas a elementos de ligação concretos;

Para além do acesso a atendimento presencial personalizado, o Gabinete Técnico garantirá a produção de materiais informativos com uma linguagem simples, clara e atrativa, postos à disposição no espaço da estrutura ou feitos circular entre os habitantes.

Estes instrumentos deverão abordar temas diversificados, considerados relevantes pelo corpo técnico ou solicitados pela população.

Sensibilização

Entre a informação e a formação propriamente dita, cabe uma etapa intermédia de sensibilização, baseando-se essa num conjunto de atividades organizadas em campanha destinada a promover a apropriação progressiva de informação e de práticas específicas por parte das pessoas a quem é dirigida.

Assim, a sensibilização de pais e mães para a importância da frequência da escola e o sucesso escolar pode integrar componentes tão diversas como a distribuição de material informativo, a colocação de cartazes, a realização de encontros e discussões, a concretização de visitas a escolas, a realização de encontros com docentes responsáveis pela direção de turmas, etc.

A sensibilização das famílias para a prevenção da toxicodependência pode associar a distribuição de material informativo, o funcionamento de grupos de discussão, a organização de exposições, a realização de palestras, a deslocação a serviço da especialidade, entre outras possibilidades. A sensibilização das pessoas para a prevenção e controle da diabetes pode juntar a distribuição de material informativo, a organização de sessões sobre o tema em que se procede à medição da taxa de glicémia, a concretização de visitas domiciliárias, a apresentação de uma peça de teatro e o mais que a imaginação conceber e os recursos permitirem.

As atividades de sensibilização centram-se nas temáticas que forem emergindo como prioritárias, sendo de prever uma grande diversidade de temas: da saúde na 3ª idade à triagem do lixo, da educação para todos à integração de pessoas portadoras de deficiência, do convívio entre vizinhos ao empreendedorismo de jovens, da promoção do exercício físico à manutenção do parque habitacional.

Educação e formação

Nesta área cabe todo o tipo de atividades relacionadas com educação e formação, como, por exemplo, promoção do sucesso escolar, processos de certificação de competências produzidas em contexto informal ou não formal, aprofundamento de competências pessoais e sociais, desenvolvimento de competências parentais, capacitação em gestão e economia domésticas, aprendizagem de culinária para preparar refeições familiares, aquisição de competências técnicas básicas para a

manutenção de imóveis, jardinagem, formação profissional qualificada, etc. Dito isto, de imediato se coloca o problema da mobilização das pessoas para a frequência de atividades desta natureza. A imposição pura e simples é uma tentação imediata, só que a experiência tem-se encarregado, reiteradamente, de demonstrar a pouca ou nenhuma eficácia desta opção, para não referir a sua duvidosa legitimidade.

É possível procurar incentivar as pessoas a “investirem” no seu futuro, mas também esta escolha é limitada e pouco produtiva: o futuro é quase sempre uma realidade distante e abstrata para quem se encontra em situação de carência e exclusão.

Assim sendo, a equipa tem de apostar em abordagens em que as atividades de educação e formação surgem inseridas numa dinâmica de animação comunitária, porque esta cria um ambiente propício à partilha em segurança entre as pessoas participantes, favorece a exploração do meio, promove a autodescoberta, torna possível o retomar de sonhos abandonados e esquecidos, revela capacidades ignoradas, aumenta a confiança e a vontade de ação, em suma, quebra o círculo vicioso da desesperança, do isolamento e da inércia.

Assegurada a componente de animação comunitária que fornece o meio favorável à mobilização para atividades educativas e formativa, torna-se necessário reunir outro fator potenciador do sucesso. Para isso, é preciso que as pessoas tenham a perceção de que a qualidade da sua vida pode efetivamente melhorar com a frequência de uma atividade que lhes permite desenvolver competências aplicáveis na resolução dos problemas concretos com que se confrontam, seja ao nível da sua vida pessoal e familiar ou da necessidade de qualificação do espaço comunitário, seja em termos de garantir maior integração social ou inserção no mercado de trabalho.

Ora, para tornar possível essa perceção, é necessário conceber e concretizar as atividades formativas à medida, desenhá-las em função do contexto, adaptá-las às pessoas participantes e formulá-las em torno dos seus interesses, iniciativas e projetos de vida. Para tornar mais compreensível a ideia-chave que sustenta esta aposta, aqui ficam dois exemplos.

1) Ação de formação sobre preparação de refeições, dietética, saúde e gestão doméstica

Dirigida sobretudo a mulheres, jovens e mães de família, acolhe e incentiva, também, os elementos do sexo masculino que se mostrem abertos e interessados.

Realizada de preferência no interior da comunidade, a formação integra e articula componentes diversas mas complementares: a preparação de refeições simples⁶, a aquisição das matérias-primas⁷, o cálculo do custo de cada prato e refeição⁸, a análise da sua composição⁹ e considerações de saúde associadas¹⁰.

As sessões formativas devem aliar à vertente pedagógica uma componente convivial forte, promovendo, em simultâneo, capacitação técnica, desenvolvimento pessoal e social e criação de laços de cumplicidade.

2) Curso de formação em técnicas de manutenção do edificado

Dirigido a residentes, jovens ou pessoas de idade adulta, com componentes de alvenaria, pintura, carpintaria, serralharia, eletricidade, canalização e outros trabalhos essenciais à manutenção de imóveis.

Durante a formação, as pessoas participantes têm oportunidade de aplicar os seus conhecimentos em trabalhos concretos de reparação nas suas casas e prédios e, uma vez formadas, de ser chamadas¹¹ a realizar trabalhos de manutenção no interior da comunidade.

Alguns dos elementos do curso podem ser encorajados a prosseguir o processo de qualificação profissional, aumentando as suas hipóteses de inserção laboral. Não é de excluir a constituição de pequenas empresas de prestação de serviços diversos.

⁶ *Preparação de sopas, pratos principais e saladas; confeção de doces com menos açúcar; utilização do máximo de componentes das matérias-primas e aproveitamento de restos; preparação de várias refeições a partir de um ingrediente central (no caso de uma galinha: canja, arroz, massa, jardineira, omelete, salada, fricassé...); sumos simples em substituição dos refrigerantes de compra.*

⁷ *Com visita aos locais de abastecimento (mercado e supermercados) e aprendizagem de regras para bem comprar (alternativas existentes, lista de ingredientes, relação qualidade-preço, promoções, origem dos produtos, sazonalidade...).*

⁸ *Cálculo que serve de base para a abordagem da gestão do orçamento doméstico.*

⁹ *Elementos constitutivos e suas funções, produção de pratos e refeições equilibradas.*

¹⁰ *Por exemplo, adequação de um prato para um bebé ou para uma pessoa hipertensa, tipo de alimentos a privilegiar durante a gravidez e a fase de aleitamento.*

¹¹ *Pela entidade que tomou a iniciativa da intervenção ou por entidades associadas.*

Apoio à inserção no mercado de trabalho

Nesta vertente, tem de se investir no apoio à inserção de jovens e à reinserção de pessoas desempregadas em postos de trabalho, bem como em sustentar o esforço de quem quiser criar o seu próprio emprego.

A parceria envolvida na intervenção, em particular as entidades com maior vocação para estas matérias podem realizar muitas tarefas preparatórias e complementares.

Alguns exemplos

- apoio na redação de CV, de texto de oferta espontânea para emprego ou de resposta a anúncio de emprego;
- incentivo e apoio na preparação para entrevista de contratação;
- encorajamento na fase que antecede a ocupação de um novo ou de um primeiro posto de trabalho;
- acompanhamento no período inicial de uma nova ou de uma primeira inserção laboral;
- ajuda na reconquista de confiança e equilíbrio após uma situação de despedimento;
- enquadramento e suporte a quem procura criar o seu próprio emprego durante todo o processo de preparação e lançamento da atividade.

Como a equipa técnica conhece as pessoas da comunidade e mantém com elas uma relação de proximidade e confiança, os seus elementos estão em condições de ultrapassar um tratamento padronizado – infelizmente muito comum – que reserva, a quem quer que seja atendido, uma resposta meramente formal e o controlo burocrático da sua situação face ao mercado de trabalho.

Dinamização de atividades económicas

Como já foi sugerido, o curso em técnicas básicas para a manutenção de casa e edifícios pode permitir às pessoas participantes desenvolver competências a aplicar na conservação das habitações e prédios do bairro e gerar, igualmente, a criação de uma pequena unidade de serviços profissionais. E o mesmo se pode dizer de uma forma-

ção em jardinagem e certamente de várias outras que possam vir a ser feitas. O enquadramento e suporte às pessoas que pretendam criar o seu próprio emprego tem de ser assegurado durante todas as fases do processo: conceção da ideia, análise básica da concorrência¹², levantamento de potenciais clientes, obtenção de orçamentos, aquisição de utensílios e equipamentos, procura de espaço, licenciamento, etc.

Promoção da saúde

A saúde é aqui entendida numa aceção muito alargada¹³, realçando os recursos pessoais e sociais de cada indivíduo, não cabendo, por isso, a responsabilidade da promoção exclusivamente ao setor da saúde, mas sim a todos os agentes que podem contribuir para o bem-estar global.

Seguem-se alguns exemplos de atividades que podem ser implementadas.

Clube de Seniores

Estrutura que congrega pessoas idosas¹⁴, envolvendo-as em atividades regulares diversificadas (se possível numa base semanal): jogos de mesa, aulas de ginástica, sessões de dança e expressão, yoga do riso e exercícios de relaxamento, abordagem de temas de saúde e discussão em grupo, apoio psicológico, visionamento de filmes, iniciação à informática, pequenas caminhadas, visitas e convívios, participação em tarefas de melhoria e manutenção de espaços ajardinados no bairro, envolvimento na preparação de festas comunitárias...

É desejável que algumas destas atividades acolham elementos da comunidade pertencentes a outros grupos etários, porque esta prática intergeracional vai contribuir para retirar as pessoas idosas do seu gueto existencial e favorecer uma atitude de atenção e respeito relativamente às suas necessidades e interesses por parte das pessoas mais novas.

¹² Abordando aspetos como a sua localização, escala, os preços praticados, a oferta que propõe.

¹³ Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), a saúde é um estado de completo bem-estar físico, mental e social, não se trata apenas da ausência de afeções e enfermidades. Assim sendo, a saúde, mais do que um valor individual, é um valor comunitário.

¹⁴ Detetar as pessoas idosas a envolver através de visitas domiciliárias ou de contactos estabelecidos no âmbito de outras atividades desenvolvidas pela equipa técnica ou pelas entidades parceiras.

Clube de Pais e Mães¹⁵

Reunião regular de pais e mães em torno de temas importantes para o exercício da função parental, tais como, a alimentação, os cuidados de higiene e saúde, as doenças das crianças, as etapas de desenvolvimento físico e psicológico de crianças e adolescentes, a crise da adolescência, a prevenção de abusos... É provável que o clube seja formado sobretudo, se não exclusivamente, por mulheres, mas é fundamental que os pais sejam igualmente convidados a integrá-lo e participem, pelo menos, em algumas sessões.

Os temas a trabalhar são escolhidos numa base de concertação entre a equipa técnica e as mães e os pais participantes, e tratados através de abordagens variadas: troca de experiência entre pares, pequenas palestras com debate, experimentação de práticas, visionamento de materiais audiovisuais, visitas de estudo, entre outras.

Clube de jovens

Mais do que uma estrutura, trata-se de uma dinâmica dirigida aos elementos jovens da comunidade, apostada em mobilizá-los para atividades variadas: sessões de apresentação e discussão de um tema (como por exemplo, a prevenção das doenças sexualmente transmissíveis, a prevenção das toxicodependências, o *bullying*...), visionamento de filmes e outros materiais audiovisuais, oficinas de música e construção de instrumentos, sessões de criação e expressão artística (incluindo a vertente de *street art*), visitas de descoberta da cidade, pequenas viagens, acampamentos e campos de férias... mas também, envolvimento em atividades em que estejam ao lado de pessoas de outros grupos etários (como, por exemplo, trabalhos de ajardinamento e realização de outras benfeitorias nos espaços comuns). Para além de crescimento saudável, o clube tem de proporcionar, igualmente, desenvolvimento social e autonomia, preparando os e as jovens para assumirem responsabilidades crescentes na escolha, organização e avaliação das atividades realizadas.

¹⁵ O que foi dito sobre a deteção das pessoas idosas é igualmente válido para a deteção e mobilização das mães e pais participantes.

Atividades desportivas

Esta categoria encaixa ações muito variadas, tais como:

- sessões de ginástica para diferentes grupos etários;
- deslocações regulares à piscina municipal e participação em aulas de natação;
- organização de jogos e torneios, de futebol ou de outras modalidades;
- realização de caminhadas de exploração e descoberta (na cidade, na área rural adjacente).

Relativamente ao local da sua realização e aos públicos destinatários, estas atividades podem:

- i) ser organizadas no espaço da comunidade e para a população residente;
- ii) acontecer em espaços exteriores ao território da comunidade mas serem dirigidas apenas à sua população;
- iii) ser dirigidas à população em geral e acolherem pessoas da comunidade também ¹⁶.

A frente de promoção da saúde individual e comunitária vai exigir que a equipa técnica articule com diversas estruturas autárquicas (entre outras, as que se dedicam aos seniores, aos jovens ao desporto), com serviços públicos e instituições (como o IPDJ, por exemplo), com clubes existentes no concelho e com associações que desenvolvem atividades de natureza social, cultural e desportiva.

Organização da população para a gestão do território

Esta componente da intervenção é crucial, já que se trata do processo de auto-organização da população residente que vai permitir criar, ou aprofundar e consolidar, instrumentos de regulação para a gestão do parque residencial e do território.

¹⁶ Neste último caso, o desafio passa por convencer as pessoas da comunidade a participarem e por conseguir que se integrem e sejam bem aceites.

Através deste processo, torna-se possível:

- instituir mecanismos de responsabilização individual e coletiva;
- criar, ou reforçar, uma estrutura de representação das pessoas e famílias residentes;
- constituir a população do território marginalizado como interlocutora válida das autarquias, dos serviços públicos e dos demais parceiros sociais;
- favorecer uma atitude de apropriação positiva do espaço comunitário pela sua população, com reflexos ao nível da preservação e melhoria dos imóveis, dos equipamentos e do espaço público;
- contribuir para a reconfiguração da identidade coletiva e para a sua valorização no exterior.

Exemplo de atividade que pode ser implementada relativamente à apropriação positiva do espaço comunitário.

A equipa técnica envolve as pessoas da comunidade no processo de mapeamento do território, sinalizando as suas potencialidades (como, por exemplo, áreas de encontro e convívio) e as suas fragilidades (como, por exemplo, espaços de insegurança). Para este efeito, pode juntar residentes e elementos técnicos, incitando-os a percorrer em conjunto o espaço e a discutir entre pares.

A partir desse exercício, a equipa promove o desenvolvimento coletivo de propostas de desenho do espaço público e de melhorias na gestão do território.

O processo de organização do território tem de ser:

- desenvolvido por etapas;
- facilitado por uma dinâmica de animação comunitária;
- associado, se possível, à realização de obras de beneficiação dos edifícios residenciais, dos equipamentos coletivos e do espaço comum.

Desta forma, as pessoas vão compreender que é necessário e faz sentido investirem a sua energia no processo de auto-organização.

Se ainda não existem instrumentos de regulação, tem de se começar por trabalhar com as pessoas e famílias de cada bloco residencial com vista à escolha do elemento que as represente. Este processo, realizado ou coordenado¹⁷ pela equipa técnica, arranca com consultas informais a todas as famílias do bloco e conduz a uma reunião alargada em que se procede à escolha definitiva e ao reconhecimento formal da pessoa que assume a função. Ao longo de todo o percurso, é imprescindível que a equipa procure evitar, ou neutralizar, fenómenos de pressão e de manipulação por parte das pessoas implicadas na seleção do seu ou da sua representante.

De seguida, aposta-se na informação, formação e reconhecimento social e institucional das pessoas escolhidas. Este trabalho é desenvolvido pela equipa técnica de intervenção, se necessário com o envolvimento de outras entidades que operam na comunidade. O importante é garantir a capacitação e empoderamento destas pessoas e conferir valor à função de enquadramento, vigilância, controlo, representação e mediação que vão desempenhar junto dos vizinhos e vizinhas do bloco que representam.

O processo formativo é estruturado de modo a possibilitar às pessoas que representam os blocos:

- compreender a necessidade e vantagem da organização da comunidade;
- apreender todos os aspetos que têm de ser alvo da sua atenção e vigilância;
- aceder à informação de que carecem para poderem articular corretamente com as autarquias, os serviços públicos e eventualmente com entidades privadas relevantes para o processo de animação e desenvolvimento da comunidade;
- interiorizar a necessidade de auscultar regularmente as pessoas e famílias que residem no bloco que representam;
- aprofundar as suas competências de mediação e de gestão de conflitos;
- contribuir para a produção de normas que irão enquadrar o funcionamento da estrutura organizativa da comunidade¹⁸.

¹⁷ A equipa técnica pode ser apoiada na realização desta tarefa por outras entidades, caso em que lhe compete coordenar o esforço dos elementos cooperantes.

¹⁸ Nesta fase, podem ser estabelecidas as funções, a duração do mandato, os direitos e os deveres dos e das representantes dos vários blocos.

Na etapa subsequente, procede-se à estruturação dos elementos responsáveis de bloco numa organização mais alargada que representa e mobiliza a comunidade como um todo¹⁹. Uma vez mais, os elementos escolhidos são chamados a participar ativamente na redação das regras, agora na componente relativa ao funcionamento global da estrutura.

Se a comunidade já dispõe de instrumentos de regulação, a equipa técnica vai ter de refletir com a população residente sobre os obstáculos que têm impedido a sua aplicação e de seguida consensualizar o que é necessário fazer para garantir o seu funcionamento efetivo.

A não aplicação ou aplicação deficiente dos instrumentos de regulação pode resultar de múltiplas causas, tais como: inadequação dos instrumentos às necessidades, expectativas e grau de consciência da população residente; distorções nos processos de escolha, formação e empoderamento dos e das representantes; falta de entrosamento dos e das representantes no quadro da estrutura de representação coletiva.

Feito o diagnóstico, com o envolvimento obrigatório da população residente, a equipa técnica terá de proceder aos ajustes consensualizados, repetindo, se necessário, algumas das fases anteriormente referidas.

As formas de consulta e de envolvimento das pessoas residentes no processo de organização e capacitação, individual e coletiva, terão de ser encontradas numa abordagem de investigação-ação participativa.

Deste modo, o grau de apropriação do espaço da comunidade por parte das pessoas residentes, bem como o grau de responsabilização pela sua manutenção e melhoria, vão refletir-se nos instrumentos de gestão criados com os seus contributos, diretos no caso dos representantes, indiretos no caso dos restantes residentes. E assim sendo, é natural que os instrumentos evoluam, sejam atualizados e melhorados, correspondendo cada nova versão a uma consciência mais profunda e exigente sobre o território por parte da comunidade.

¹⁹ É importante sublinhar que a equipa técnica tem de investir, desde o início, no envolvimento das pessoas e famílias de todos os blocos residenciais na dinâmica de intervenção, procurando garantir a sua adesão tão rapidamente quanto possível. E isto porque é necessário criar condições favoráveis à escolha, participada e responsável, dos e das representantes de todos os blocos. Por outro lado, só depois de estar escolhida a totalidade destes elementos, se pode passar à sua organização numa estrutura representativa da comunidade como um todo - um objetivo absolutamente central da intervenção.

Animação comunitária

Ao conjunto das atividades anteriormente referidas, serão acrescentadas outras de caráter mais transversal, destinadas a propiciar o encontro das pessoas, a neutralizar antagonismos, a dissolver receios, a quebrar barreiras, a favorecer a troca de ideias, a facilitar a emergência de propostas e iniciativas. Por outras palavras, atividades que criam um meio ambiente seguro, valorizador e estimulante.

Alguns exemplos:

- comemoração do dia do vizinho, do dia do Município, dos Santos Populares;
- realização de uma horta coletiva;
- mobilização para o ajardinamento de um espaço público na comunidade;
- participação em obras de melhoria do parque desportivo existente;
- organização de um mercado local;
- montagem de uma peça de teatro, com recurso à metodologia do teatro do oprimido;
- promoção de um concurso de vestidos de chita;
- edição de um pequeno boletim do bairro e/ou realização de um jornal de parede.

Cabe à equipa técnica alimentar e sustentar o processo de animação comunitária, propondo atividades, estimulando as que surjam por iniciativa de outras entidades ou de residentes, apoiando a concretização de umas e de outras. Com esse objetivo, tem de articular com todas as entidades que operam no território, com as autarquias, com as associações culturais e clubes da cidade, com qualquer tipo de instituição que possa dar contributos para a animação.

Não se trata de uma aposta meramente lúdica e festiva, a dinâmica de animação do território é essencial para:

- i) restaurar o tecido social e os laços de pertença;
- ii) promover uma identidade positiva da comunidade;
- iii) mobilizar as pessoas para a ação;
- iv) favorecer a adesão às atividades de informação, sensibilização, educação e formação, apoio à inserção laboral, dinamização económica, promoção da saúde e organização da comunidade.

Desencadear o Processo de Intervenção

A preparação e arranque da intervenção têm de assentar num conjunto de atividades complementares. Uma vez que já foram abordadas anteriormente ou vão ser tratadas subsequentemente, são aqui referidas de forma sucinta.

- 1. Concertação com autarquias²⁰, serviços públicos e entidades privadas que operam no território**

A entidade que toma a iniciativa da intervenção aborda as outras entidades que gostaria de associar ao processo com o objetivo de:

 - explicar a finalidade da intervenção;
 - solicitar a estas estruturas apoio para o desenvolvimento do processo;
 - criar condições para uma articulação colaborativa e coerente;

²⁰ Se não forem as entidades que tomam a iniciativa da intervenção.

- estabelecer as linhas gerais de um quadro de ação conjunto;
- lançar as bases para a constituição de uma equipa técnica de intervenção.

2.

Escolha dos quadros técnicos que vão integrar a equipa de intervenção

Como já foi referido anteriormente, a equipa técnica pode começar por ser constituída apenas por elementos oriundos da entidade que toma a iniciativa da intervenção. No entanto, no decorrer do processo, torna-se imprescindível favorecer o envolvimento de elementos de outras entidades parceiras na dinâmica que vier a ser gerada.

A equipa também pode resultar da convergência de técnicas e técnicos oriundos de diversas entidades parceiras, se estas se mobilizarem ativamente para o lançamento e desenvolvimento da intervenção e tiverem disponibilidade para afetar elementos do seu quadro ao trabalho a realizar.

Seja como for, é importante que as entidades parceiras sejam envolvidas no estabelecimento do perfil técnico e humano dos vários elementos da equipa de intervenção e, no caso de se ter de proceder ao recrutamento de novos elementos técnicos, podem ser convidadas a integrar o júri que for criado para proceder à seleção dos elementos a contratar.

3.

Realização de um seminário inicial de enquadramento²¹

Após a procura de concertação com as entidades que pretende envolver no processo e após a constituição da equipa de intervenção, a entidade promotora lança o primeiro seminário de acompanhamento formativo, convocando e mobilizando re-

²¹ Esta atividade é tratada de forma mais alargada no capítulo sobre Acompanhamento formativo da equipa.

presentantes de todas as entidades associadas, bem como os elementos da equipa técnica.

Este momento é estruturado de forma a:

- favorecer a identificação com o projeto e a familiarização com o quadro conceptual e a abordagem metodológica por parte de todos os elementos participantes;
- discutir os contributos que os diferentes parceiros podem assegurar ao processo de intervenção;
- instituir o Comité de Pilotagem, com nomeação das pessoas participantes, definição das suas atribuições e estabelecimento das regras de funcionamento da estrutura.

4.

Procura de espaço que funcione como sede do Gabinete Técnico

Atividade a realizar paralelamente, a partir do momento em que se inicia o processo de concertação com serviços públicos e entidades privadas.

O Gabinete Técnico pode ser instalado num espaço já existe ou a criar. A estrutura deve ter área suficiente para acolher uma receção, um gabinete de atendimento, um gabinete de trabalho para a equipa, um espaço para documentação, lavabos, zona de arrumos e sala polivalente²².

Enquanto não existir o gabinete com as condições desejadas, a equipa pode utilizar um espaço alternativo, a negociar com as entidades parceiras presentes no território. No entanto, esta solução de recurso deve ser ultrapassada o mais rapidamente possível.

²² A intervenção deverá também tirar partido de outros espaços e equipamentos existentes no território, como a sede de associações locais.

- 5. Realização de uma primeira sessão mensal de formação para a equipa e quadros técnicos de entidades associadas²³**
- Arranca a formação destinada à equipa técnica, para a qual são igualmente convidados quadros técnicos de outras entidades associadas à intervenção.

A primeira sessão é organizada de modo a tornar possível ao coletivo de participantes:

- discutir e apropriar-se do quadro conceptual e do modelo da abordagem propostos;
- refletir e tomar decisões sobre a melhor forma de concretizar a fase inicial da intervenção;
- clarificar os contributos que cada estrutura, serviço e entidade envolvida se dispõe a assegurar;
- criar e aprofundar mecanismos de colaboração e apoio mútuo entre os elementos do coletivo;
- criar um primeiro instrumento de suporte à atividade de informação, que sirva também de modelo à produção de novos materiais.

- 6. Início do trabalho de conceção de materiais de suporte à informação**
- Os temas a tratar são detetados pela equipa e por outros elementos implicados na intervenção à medida que se efetuam contatos e se desenvolvem atividades. Alguns poderão, naturalmente, ser solicitados pela população residente. Assim sendo, os temas não podem estar todos listados de antemão.

No entanto, existem temas que se impõem à partida, com base na experiência anterior de trabalho da equipa técnica e das

²³ Esta atividade é tratada de forma mais alargada no capítulo sobre Acompanhamento formativo da equipa.

entidades associadas, nomeadamente com a população. É em torno destes que a equipa testa e aperfeiçoa a sua capacidade de produzir instrumentos informativos claros, atrativos e mobilizadores, dando início a esse processo criativo na primeira sessão mensal de capacitação.

7.

Início do atendimento à população no espaço do Gabinete

Efetuada a instalação no território²⁴, arranca o atendimento à população residente, assegurado por elementos da equipa ou por quadros técnicos de outras entidades, nomeadamente de serviços públicos (Emprego, Segurança Social, Saúde).

A partir do atendimento, torna-se possível desencadear todas as restantes atividades.

8.

Arranque da animação comunitária

A equipa técnica começa por criar condições favoráveis ao bom funcionamento de práticas já existentes, sejam de iniciativa da população residente (como festas e convívios) ou de entidades que operam na comunidade (como, por exemplo, sessões de informação e sensibilização).

Depois, debruça-se sobre cada uma dessas práticas para analisar como pode favorecer:

- o seu alargamento, envolvendo mais pessoas e um leque mais diversificado de perfis;
- o seu aprofundamento, através de uma maior participação da comunidade na conceção e organização da atividade;
- a sua diversificação, por via do surgimento de ações associadas a partir da que já funciona;

²⁴ No espaço definitivo, se possível; no espaço provisório, se necessário.

- a sua articulação com outros projetos ou práticas em curso ou a lançar.

Os dados relativos ao apoio às atividades existentes e à reflexão sobre a forma de as alargar, aprofundar, diversificar e articular vão constituir material a ser trabalhado na segunda sessão de formação da equipa técnica e elementos associados, e eventualmente em sessões subsequentes.

A partir deste ponto, a intervenção avança e consolida-se através de:

- ampliação e enriquecimento da interação da equipa e da rede de parceiros com as pessoas e famílias residentes;
- lançamento das múltiplas componentes de uma dinâmica de revitalização da comunidade e do território.

Acompanha- mento Formativo da Equipa

É essencial que o desenvolvimento da intervenção seja acompanhado por um processo paralelo de aconselhamento e capacitação da equipa técnica, dado o carácter sistémico e inovador da abordagem proposta, a aposta no trabalho em cooperação interinstitucional e a necessidade de enfrentar com segurança e competência as dificuldades previsíveis no desenrolar da ação.

O processo de formação destina-se, em primeiro lugar aos elementos da equipa técnica, mas é conveniente que participem também os técnicos e técnicas das entidades parceiras associadas à intervenção, sejam públicas ou privadas.

O processo formativo inclui dois tipos de sessões:

1) Sessões de Enquadramento e Pilotagem destinadas

- num primeiro momento, a favorecer a apropriação do quadro conceptual subjacente à intervenção e a familiarização com a proposta de ação, bem como a promover a consensualização de princípios e normas de funcionamento em cooperação;
- posteriormente, a garantir o enquadramento da ação e a efetuar a avaliação periódica dos resultados alcançados;

2) Sessões de Desenvolvimento do Processo organizadas para

- refletir e tomar decisões relativamente à forma de operacionalizar o plano;
- introduzir ou criar ferramentas de trabalho;
- analisar a adequação das metodologias e proceder às alterações consideradas necessárias;
- monitorizar a intervenção.

Por outro lado, o processo formativo comportará dois tipos de percurso:

1) um mais alargado

- que integra tanto as sessões de Enquadramento e Pilotagem, como as de Desenvolvimento do Processo;
- que se destina à equipa de intervenção e aos quadros técnicos de entidades privadas e serviços públicos diretamente implicados no desenvolvimento da ação.

2) um mais restrito

- composto apenas pelas sessões de Enquadramento e Pilotagem;
- que se dirige ao núcleo duro anteriormente referido e ainda aos responsáveis ou representantes de todas as entidades associadas.

O essencial é assegurar capacitação e apoio técnico ao longo de todo o desenrolar da intervenção a quem vai estar na linha da frente do trabalho na comunidade e, paralelamente, favorecer a constituição e consolidação de uma plataforma interinstitucional alargada que assegure o necessário enquadramento da dinâmica.

O desenho do processo formativo pode ser organizado segundo um esquema que preveja, durante o primeiro ano:

- um seminário inicial de enquadramento (uma sessão de 3 ou 4 h);
- um seminário a meio do ano de ajustamento (uma sessão de duração equivalente);
- um seminário final de pilotagem (uma sessão de duração equivalente);
- sessões mensais de desenvolvimento do processo (1 dia de trabalho ou mais, se for considerado necessário).

Como se depreende, os seminários abrangem a globalidade dos atores, enquanto as sessões mensais são destinadas à equipa e aos outros elementos técnicos mais estreitamente associados à intervenção.

Nos anos subsequentes, terá de se proceder a ajustes, sendo aceitável a redução do número de sessões de enquadramento e pilotagem, bem como de desenvolvimento do processo. A frequência deve ser estabelecida em função das necessidades sentidas pelos destinatários: relativamente às primeiras, uma ou duas podem ser suficientes e, relativamente às segundas, talvez uma periodicidade bimestral se revele satisfatória.

A concretização do processo de capacitação tem de estar a cargo de especialistas competentes, conhecedores das problemáticas associadas a bairros sociais e a comunidades marginalizadas, com experiência de acompanhamento formativo de equipas responsáveis por intervenções sistémicas e abordagens participativas. O custo com o funcionamento deste processo deve ser encarado pela entidade promotora da intervenção como um investimento essencial.

Avaliação da Intervenção

A intervenção tem de ser objeto de um processo de avaliação rigoroso e participado, tendo por base um sistema de monitorização eficaz.

Monitorização

A equipa de intervenção procede ao registo de todas as atividades desenvolvidas, podendo receber apoio de quadros técnicos de serviços e entidades associadas, especialmente quando se tratar de documentar atividades asseguradas por estes atores.

Os registos são efetuados em fichas próprias, com indicação da natureza da ação, da data da sua realização, do local em que ocorre, da sua duração, das pessoas beneficiárias envolvidas e do elemento técnico responsável pela sua execução. As fichas incluem espaço para itens suplementares, que variam segundo a natureza da atividade em causa²⁵.

²⁵ Uma ficha relativa à realização de uma atividade desportiva de rotina é menos exigente que uma ficha referente à realização de uma festa comunitária.

A par destas fichas, há as de processo, como, por exemplo, as destinadas a registar o apoio psicológico continuado a uma determinada pessoa, o acompanhamento de uma família ao longo do tempo ou o enquadramento de um projeto de criação do próprio emprego.

Neste segundo tipo de suporte, são efetuados registos sucessivos, que permitem apreender o desenvolvimento do processo. Para além da natureza da atividade e do nome da pessoa/família beneficiária, as fichas têm de conter tantos registos quantos os momentos de interação entre o quadro técnico e a pessoa/família acompanhada, havendo, relativamente a cada um deles, a indicação da data e local da ocorrência, o nome do elemento técnico responsável e uma curta descrição do trabalho realizado.

Estas fichas são fechadas quando o processo termina (por exemplo, a conclusão do acompanhamento psicológico de uma pessoa que ultrapassou a situação de doença e vulnerabilidade) ou é interrompido (como no caso de desistência, durante o percurso, de uma pessoa que pretende criar o próprio emprego).

Todas as fichas são criadas no âmbito do acompanhamento formativo. A equipa tem de produzir os seus próprios instrumentos ou adaptar outros já existentes, tendo em conta as características das atividades e a dinâmica da intervenção²⁶.

Quando se trata de ações que congregam várias pessoas beneficiárias (como, por exemplo, crianças que participam numa atividade desportiva ou mães e pais presentes numa sessão de capacitação parental), os participantes devem ser incitados a assinalar a sua presença, registando elas mesmas na ficha o seu nome ou um símbolo que as represente²⁷. Este pequeno ato constitui um primeiro gesto de adesão e compromisso.

Da mesma forma, devem ser solicitadas a registar a sua avaliação da atividade, apontando na mesma ficha o grau de satisfação obtido²⁸.

É vantajoso inscrever numa base de dados a informação contida nestes registos²⁹ em papel.

²⁶ O desenrolar da intervenção pode conduzir à alteração de instrumentos já existentes, de modo a garantir uma maior adequação às necessidades de monitorização e avaliação.

²⁷ Esta prática funciona sem qualquer problema mesmo com crianças tão pequenas que ainda não sabem escrever ou com pessoas adultas e idosas analfabetas.

²⁸ Com recurso a uma escala simples, organizada por ordem crescente da insatisfação total à satisfação completa.

²⁹ Com exclusão dos dados mais descritivos e qualitativos. Assim, uma atividade de animação infantil é inscrita nessa categoria, sendo assinalada a data e as crianças participantes (devidamente individualizadas pelo número que lhes é atribuído no âmbito da intervenção).

Para esse efeito, há que proceder a duas operações preliminares:

- 1) organização de uma tipologia que possa integrar todas as atividades da intervenção a realizar;
- 2) criação de uma ficha individual de participante, a preencher quando uma pessoa se envolve pela primeira vez numa atividade da dinâmica de intervenção e a numerar por ordem de chegada a essa dinâmica³⁰.

Corretamente estruturada, a base vai permitir:

- apreender o volume e a diversidade das atividades realizadas;
- estabelecer o número e tipo de pessoas abrangidas;
- verificar o grau de fidelização a cada atividade;
- detetar as interações entre diferentes ações;
- traçar o percurso de cada participante no quadro intervenção.

Além da intervenção com as pessoas beneficiárias, registada em fichas de atividade e de processo, há o trabalho subjacente à concretização das atividades, que exige reuniões da equipa, contatos e reuniões com entidades parceiras e serviços públicos, sessões de acompanhamento formativo, entre outras coisas.

Também esta vertente do trabalho de intervenção, a que podemos chamar com propriedade a parte invisível do icebergue, tem de ser registada em instrumentos apropriados: fichas de contacto, fichas de reunião, fichas de formação, e eventualmente outras.

Efetuar este tipo de registo tem a vantagem de permitir:

- reconstituir os processos que conduzem à concretização das atividades (ponto de partida para os repensar e alterar, se necessário);

³⁰ A primeira pessoa com que a equipa trabalha (por exemplo, ao nível de um atendimento no Gabinete Técnico) recebe o nº 1, a segunda (mesmo que seja noutra atividade) o número 2, e por aí adiante. O número só interessa porque permite registar na base de dados as pessoas que participam numa dada atividade através da sinalização dos números que lhes correspondem.

- evidenciar o imenso esforço subjacente a um resultado visível³¹ (o que é um contributo essencial para que o trabalho da equipa seja reconhecido por quem não está diretamente envolvido).

Com a base de dados e os tipos de ficha já referidos, que fornecem informação de natureza quantitativa e qualitativa, a equipa fica com instrumentos para proceder à avaliação das atividades e do seu impacto, bem como dos processos desenvolvidos para realizar as primeiras e garantir o segundo.

Avaliação

O sistema avaliativo, interno ao próprio processo de intervenção, é construído com o apoio da equipa responsável pelo acompanhamento formativo e pensado de forma a garantir o envolvimento de todos os atores relevantes no processo de avaliação:

- 1) pessoas beneficiárias envolvidas nas atividades;
- 2) equipa de intervenção, restrita e alargada;
- 3) Comité de Pilotagem;
- 4) Entidade promotora.

1

Pessoas beneficiárias

Já foi referida a avaliação de satisfação por parte das pessoas beneficiárias.

No entanto, essa não deve ser a única prática avaliativa. O elemento técnico responsável pela concretização de uma atividade tem de motivar a pessoa ou pessoas envolvidas a realizar um balanço que contemple diversos aspetos: o que se passou, o que foi a sua participação, o que deve ser evitado e porquê, o que pode ser melhorado e como.

³¹ Qualquer equipa implicada num processo de intervenção sabe que, às dificuldades inerentes ao trabalho a realizar, se soma o peso da incompreensão de quem, estando de fora, desvaloriza o resultado obtido porque ignora o muito trabalho feito na sombra para o produzir.

Cabe ao elemento técnico que realiza a atividade e promove a sua avaliação recolher e registar o que for dito, lendo-o para validação e apropriação pelos indivíduos implicados no exercício.³² Da mesma forma, no encerramento de um processo³³, é importante estimular os sujeitos a ele associados a fazerem uma pequena análise com vários componentes: o que foi feito, o que foi posto de lado e porquê, o que foi conseguido, o que se aprendeu... Também neste caso, as opiniões expressas têm de ser registadas e depois validadas pela pessoa ou pessoas participantes. Deste modo, a equipa obtém a perspetiva insubstituível das pessoas beneficiárias sobre as atividades e os processos em que se envolvem e estas, pelo seu lado, ganham consciência de si, autonomia e capacidade de se responsabilizarem pelo que fazem, pensam e dizem.

2.

Equipa de intervenção

Pelo seu lado, a equipa tem de desenvolver uma prática avaliativa que permita aos seus elementos:

a) ponderar a adequação, a articulação e a eficácia das atividades realizadas;

b) analisar a dinâmica de intervenção, para detetar e apreciar:

- os bloqueios, os recuos e os avanços do processo,
- as alterações na cooperação interinstitucional;

c) apreciar a sua evolução pessoal, em termos de competências técnicas e relacionais.

³² Num fase mais avançada do processo de intervenção, com pessoas participantes mais amadurecidas em termos de desenvolvimento pessoal e social, torna-se possível solicitar a uma delas a realização do referido registo.

³³ Por exemplo, na conclusão de um processo de apoio psicológico ou no término da dinâmica de escolha da pessoa que representa um determinado bloco residencial.

a) Adequação, articulação e eficácia das atividades

O plano de ação anual da equipa é organizado em função de metas a atingir. Essas têm de cobrir todos os aspetos da realidade que são essenciais para se concretizar a finalidade da intervenção. A título de exemplo, metas relativas ao número de famílias acompanhadas, de pessoas abrangidas em atividades, de prédios com representante, de crianças e jovens que passam a ter sucesso escolar, de pessoas que se inserem no mercado laboral.

No primeiro ano, as metas são estabelecidas com base no volume de trabalho que se prevê, com bom senso mas também com alguma ambição, poder realizar; nos anos subsequentes, o trabalho desenvolvido e as aprendizagens realizadas fornecem uma base mais sólida para proceder à fixação das mesmas.

Para as metas serem efetivamente atingidas, a equipa não pode esperar pelo fim do ano para verificar se cumpriu o estipulado, tem de proceder a uma avaliação periódica dos avanços conseguidos, numa base mensal ou, pelo menos, bimestral.

b) Dinâmica de intervenção

As reuniões das equipas técnicas, restrita e alargada, incorporam uma componente avaliativa. Momento para efetuar a análise do desenrolar da intervenção (relativamente a bloqueios, recuos e avanços do processo, por um lado, e a dificuldades e progressos da cooperação inter-institucional, por outro) e para ponderar e decidir a introdução de alterações que visem a melhoria dos aspetos menos positivos.

Os dados referentes à avaliação são integrados nas fichas de reunião anteriormente referidas³⁴.

³⁴ Ver o ponto sobre Monitorização

c) Evolução pessoal³⁵

A evolução pessoal dos membros da equipa técnica deve assentar numa reflexão avaliativa que permita a cada elemento:

- recensar as dificuldades que experimenta;
- conceber estratégias para as superar ou neutralizar;
- anotar as alterações do seu comportamento e dar-lhes um sentido;
- consolidar as vitórias obtidas.

Para esse efeito a equipa pode recorrer a um Balanço de Competências.³⁶

Para cada uma das três vertentes consideradas, tem de se proceder à seleção de indicadores fiáveis³⁷. Alguns podem ser verificados por consulta direta da base de dados³⁸, outros através da leitura das fichas de registo de atividade ou de processo³⁹ e outros pela análise de fichas relativas ao trabalho da equipa que sustenta a realização das atividades⁴⁰ ou dos instrumentos de Balanço de Competências⁴¹.

³⁵ Esta componente da avaliação é essencial numa intervenção que exige e proporciona aos elementos da equipa técnica um processo de aprendizagem permanente.

³⁶ Felizmente, a Iniciativa EQUAL promoveu em Portugal uma experimentação alargada e consistente nesta área, sendo possível colher inspiração nos muitos modelos e instrumentos de Balanço de Competências criados e testados pelas equipas dos projetos financiados.

³⁷ Seguem-se alguns exemplos de indicadores.

No que diz respeito à adequação das atividades: n.º de pessoas envolvidas numa determinada atividade; grau de satisfação assinalado relativamente a uma determinada atividade.

³⁸ Como, o n.º de participantes de uma determinada atividade.

³⁹ Como, o grau de satisfação relativamente a uma atividade.

⁴⁰ Como, o n.º de atividades realizadas em cooperação.

⁴¹ Como, a % do tempo em que exerce uma escuta empática.

3.

Comité de Pilotagem

O Comité de Pilotagem tem um papel específico no processo avaliativo, uma vez que lhe é dado acompanhar a intervenção beneficiando, em simultâneo de:

- distância suficiente para ficar ao abrigo dos conflitos concretos do dia-a-dia do trabalho de terreno;
- visão abrangente em resultado de integrar responsáveis das várias instituições associadas.

Em termos de avaliação, cabe-lhe analisar, refletir e pronunciar-se sobre os relatórios produzidos pelos elementos da equipa técnica⁴², podendo enriquecer a sua visão com os dados fornecidos por outros documentos que de alguma forma abordem a intervenção e os seus efeitos.

A contribuição avaliativa do Comité de Pilotagem deve centrar-se na apreciação global da eficácia da intervenção e na sugestão de possíveis aperfeiçoamentos ao nível da estratégia e da metodologia.

4.

Entidade promotora

A entidade promotora da intervenção tem acesso a toda a documentação relativa ao processo avaliativo que venha a ser produzida pela equipa técnica e pelo Comité de Pilotagem, para além de poder consultar o manancial de informação contido em muitos instrumentos de registo utilizados pela equipa⁴³. Fica, assim, em condições de proceder a uma avaliação global, particularmente em

⁴² A equipa restrita de início e, se a cooperação interinstitucional se aprofundar no decurso da intervenção, a equipa alargada mais tarde.

⁴³ Desde que seja salvaguardado o direito à privacidade das pessoas beneficiárias envolvidas.

termos de custo-benefício.

Essa análise servirá de base à decisão de prolongar a intervenção, de a intensificar... e eventualmente, de a alargar a outros territórios.

Última nota

Dada a importância estratégica de uma intervenção que visa promover a inclusão social, o empoderamento e a autonomia da população de um território excluído, é de ponderar o recurso a uma avaliação externa.

Funcionando como um contraponto ao processo de avaliação interna, um olhar externo pode assumir carácter formativo para os atores implicados na intervenção e contribuir para o reconhecimento institucional do esforço realizado e dos resultados obtidos.



PARCEIROS

