



Projetos de inovação comunitária

Síntese do Guia de Apoio à Implementação

Desde a criação do Programa de Desenvolvimento Urbano Comunitário K’CIDADE, em 2004, os Projetos de Inovação Comunitária (PIC) têm sido um dos pilares da estratégia de intervenção da Fundação Aga Khan Portugal. São projetos que resultam da iniciativa e das ideias de pessoas, grupos informais e/ou organizações locais, com o propósito de resolver ou minimizar problemas existentes, sendo os próprios a definir e implementar soluções para necessidades identificadas.

A metodologia PIC é utilizada na mobilização das comunidades e tem sido implementada, aperfeiçoada e replicada com sucesso em vários territórios urbanos, onde persistem bolsas de exclusão e pobreza e com o objetivo último de dinamizar, fortalecer e transformar as comunidades, melhorando a sua qualidade de vida.

O que é este guia de implementação de PIC?

É um recurso técnico pedagógico com a função de apoiar a implementação da metodologia PIC, em contextos diversificados. Da autoria da Fundação Aga Khan Portugal (AKF Prt), este recurso resulta de 14 anos de prática na área metropolitana de Lisboa.

Foi construído a partir de uma dinâmica participativa que envolveu um conjunto de técnicos de diferentes equipas da AKF Prt, de colaboradores de organizações parceiras e de membros da comunidade local que colaboraram na recolha de informação e na reflexão sobre as práticas e aprendizagens.

Como é constituído?

Este recurso é, presentemente, composto por 3 componentes que se apresentam em papel e versão digital: uma brochura que descreve o que é um PIC, o seu valor acrescentado,

Os PIC propõem um novo olhar sobre as comunidades mais vulneráveis: de consumidoras de benefícios sociais a criadoras de valor social.

desafios e formas de implementação; um conjunto de casos práticos (CPs) contendo exemplos específicos da implementação de PIC em diferentes territórios e, ainda, várias fichas de apoio (FAs), contendo materiais úteis ao seu desenvolvimento.

Estão ainda previstos outros dois suportes compostos por um conjunto de slides e “video lessons”, sobre a temática, para apoio a ações formativas presenciais e/ou online.

Os materiais que compõem este recurso visam facilitar o desempenho das ações inerentes à implementação de PICs, de forma autónoma e com garantia de um processo participativo. Constituem apenas uma base de trabalho, podendo ser adaptados às necessidades dos utilizadores.

Qual a sua utilidade?

O recurso fornece inspiração e orientações gerais para a implementação da metodologia PIC, em contextos diversificados. Serve para sensibilizar decisores, técnicos e dirigentes organizacionais sobre como implementar a metodologia, explicitando o seu valor acrescentado.

Poderá, também, ser utilizado no âmbito da preparação de processos participativos de animação territorial, na sequência de um diagnóstico participativo, sobretudo, quando se pretenda ter um impacto visível em curto espaço de tempo, favorecendo o envolvimento da população, dos grupos informais e do tecido associativo e respondendo às necessidades do território (potencia a adequação entre as respostas e as necessidades), uma vez que são os destinatários finais a definir e a implementar as soluções.

Que mais-valias pode trazer?

A metodologia incute o sentido da participação, do coletivo, favorecendo o surgimento de novas soluções/respostas para necessidades e aspirações da comunidade. Procura responder a dimensões não cobertas, valorizando saberes e culturas, rentabilizando recursos e potencialidades, criando valor social.

Permite fortalecer e/ou desenvolver competências de facilitação e acompanhamento nos técnicos e nas organizações para a implementação de soluções por parte da comunidade, alterando a ideia tradicional de que os técnicos “tudo sabem” e de que os beneficiários são apenas

“recetores” das respostas. Ajuda a reequacionar o papel dos destinatários que passam de “consumidores de benefícios sociais” (beneficiários) a produtores de soluções e de valor social (agentes de mudança).

Favorece a dimensão da cidadania, a apropriação e o sentimento de pertença à comunidade, por parte dos diferentes parceiros. Estimula o surgimento de relações improváveis entre diferentes atores. Reduz os custos de intervenção, fomentando a criatividade da comunidade na mobilização de recursos.

A quem se dirige?

- A organizações interessadas em alavancar lógicas de desenvolvimento local e de animação territorial baseadas nos valores da participação e do *empowerment* (Câmaras Municipais, Fundações e outras entidades financiadoras, operadores de políticas públicas).
- A técnicos de organizações públicas e privadas locais (Juntas de Freguesia, Centros de Saúde, Escolas, Associações).
- A professores, investigadores e alunos, em particular, da área das ciências sociais.
- A todas as pessoas interessadas na área do desenvolvimento comunitário.

Quer descobrir e explorar mais?
Quer experimentar este processo?
Este guia é para si.

PARA MAIS INFORMAÇÕES

Fundação Aga Khan Portugal

Rua de S. Domingos 58, 1200-836 Lisboa

Tel.: +351 21 394 9110

e-mail akfportugal@akdn.org

web: www.akdn.org

©AKDN, julho 2017.

As informações deste material podem ser reproduzidas, mediante comunicação à Fundação Aga Khan Portugal, AKDN.



FUNDAÇÃO AGA KHAN
Portugal



Projetos de inovação comunitária
Dinamizar, fortalecer e transformar
as comunidades

A Fundação Aga Khan é uma agência da Rede Aga Khan para o Desenvolvimento.

Imagine um bairro onde as ideias ganham forma, através da ação de uma comunidade confiante e empreendedora.

E se lhe dissermos que é possível mobilizar pessoas e organizações, para tornarem o seu bairro num local mais saudável, onde todos se sentem valorizados e capazes?



Foto 1: grupo de ballet guineense «Okaimpas», no âmbito do PIC «Projeto Dança e Teatro», da Associação 24 de Setembro, para a valorização cultural e aproximação de gerações das comunidades imigrantes, Alcabideche, 2013.



Foto 2: mensagem no muro da praça Acácio Barreiros, procurando mobilizar a população para participar na transformação da praça no PIC «Pendão em restauração», Pendão, 2015.

1. Uma forma de trabalhar

Os projetos de inovação comunitária (PIC) são, desde há 10 anos, pilares da ação do Programa K'CIDADE, visando apoiar grupos de indivíduos e organizações locais na identificação de ideias e necessidades comuns, na implementação e na avaliação dessas ideias, com os objetivos últimos de dinamizar, fortalecer e transformar as comunidades, melhorando a sua qualidade de vida. Os PIC assentam na convicção de que os membros das comunidades possuem saberes, capacidades e competências relevantes e que têm um papel ativo na mudança. Esta convicção dá lugar a alguns pressupostos:

- Criando ambientes favoráveis à participação, as organizações saem fortalecidas e melhoram a sua capacidade de resposta às necessidades das pessoas.
- Através da participação, as pessoas ficam mais motivadas, envolvidas, adquirem novas competências e tornam-se mais ativas.
- Um maior envolvimento das pessoas e organizações, permite criar novas parcerias e relações que conduzem a novas oportunidades.

Esta metodologia de mobilização das comunidades tem sido implementada, aperfeiçoada e replicada com sucesso, em vários territórios em contextos urbanos, onde persistem bolsas de exclusão e pobreza.

Os PIC associam um sonho, uma necessidade ou uma intenção a um plano para a sua concretização e correspondente implementação.

2. O que é um PIC?

É um projeto que resulta da iniciativa e ideias das pessoas, grupos informais e/ou organizações locais, com o objetivo de resolver ou minimizar problemas existentes num determinado território, sendo estes que identificam as necessidades, definindo e implementando, depois, as soluções para as mesmas.

Porquê promover os PIC?

Porque incutem o sentido de participação e de coletivo, estimulando o surgimento de novas soluções/respostas para

necessidades e aspirações da comunidade. Porque procuram responder a dimensões não cobertas, reconhecendo saberes, valorizando culturas e rentabilizando os recursos e potencialidades locais.

Os projetos PIC podem surgir de forma casuística lançando o desafio à comunidade para apresentar ideias para melhorar o bairro, ou enquadrados num concurso de ideias.

Que potencialidades apresentam os PIC?

- Valorizam a iniciativa e promovem o *empowerment*, criando condições para o desenvolvimento de ação coletiva, em que os indivíduos são atores principais em todas as fases do projeto. O protagonismo dos resultados cabe aos chamados «beneficiários», suscitando sobre si um novo olhar: de consumidores de benefícios sociais, passam a produtores de valor social.
- Promovem diferentes «espaços de relação» (técnico-institucionais e sociocomunitários), facilitadores de processos colaborativos, potenciando relações de proximidade e o desenvolvimento progressivo de relações de confiança entre pessoas e instituições e destas entre si.
- Aumentam a proatividade local, o número e a diversidade de atores implicados no desenvolvimento da comunidade.
- Desenvolvem e/ou reforçam competências de gestão de projeto, junto dos atores locais.
- Respondem a necessidades com a criação de soluções mais próximas da comunidade, mais adaptadas e eficientes.

Os PIC abrem espaço e desenvolvem «relações improváveis» entre atores que se desconheciam ou não comunicavam

3. Quem pode alavancar os PIC?

Organizações interessadas em desencadear lógicas de desenvolvimento comunitário baseadas nos valores da participação e do *empowerment* e que possam disponibilizar/angariar os recursos financeiros inerentes ao lançamento de PIC:

- Câmaras municipais, juntas de freguesia, associações de desenvolvimento regional/local, fundações e outras entidades financiadoras e/ou executoras de políticas públicas.
- Outras organizações públicas e privadas com abrangência territorial/local, tais como: agrupamentos de centros de saúde, agrupamentos de escolas, centros sociais e paróquias, organizações não governamentais, etc.

4. A importância do trabalho em parceria

Num processo de transformação que tem por base valorizar e potenciar os recursos endógenos da comunidade, é determinante o envolvimento e participação ativa dos atores locais, logo desde a fase inicial do PIC. Apenas a sua ação conjunta, integrada, complementar e empenhada, na partilha de *know how*, de recursos, de responsabilidades e soluções, permitirá atingir o sucesso, com recursos limitados. Reduzem-se custos, otimizam-se resultados, cria-se valor.

Nestas relações de parceria, a confiança, a transparência, a existência de canais abertos de comunicação entre as orga-

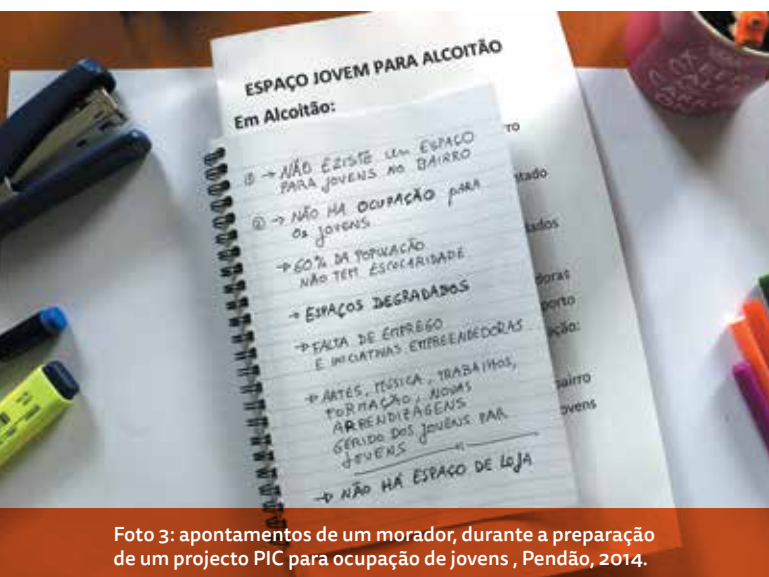


Foto 3: apontamentos de um morador, durante a preparação de um projecto PIC para ocupação de jovens, Pendão, 2014.

nizações e a perspetiva de benefício mútuo são elementos fundamentais. Assim, a metodologia PIC tem subjacente a perspetiva de ganho para todos os envolvidos através da cooperação, partilha e aprendizagem mútuas, reforçando capacidades e competências, aumentando a sua eficiência e eficácia.

Ao desafiar o estado das coisas, transformando práticas assistencialistas em mobilização para a ação, conseguem-se soluções comunitárias duradouras e geradoras de retorno social. Porque são construídos pela própria comunidade, os projetos não ficam apenas no papel e ganham dimensão real, produzindo mudanças e transformações efetivas – ver casos práticos (CP).

5. As etapas do processo PIC

A metodologia PIC desenvolve-se ao longo de cinco etapas: mobilizar a comunidade, apresentar projetos, analisar e selecionar candidaturas, desenvolver os projetos e partilhar (ver esquema 1).

Uma energia que anima a comunidade

Dinamizar um concurso/projeto PIC passa por várias etapas (ver Passo a Passo e Roteiro) e pressupõe acreditar na capacidade transformadora dos territórios e das pessoas que lá vivem.

Os PIC geram uma energia que anima e envolve a comunidade, criando condições para a participação, para a mudança e para que as pessoas ativem a sua criatividade e as suas capacidades, para a ação coletiva, para a liderança e para a entreaajuda, independentemente do que as diferencia: a língua, a cultura, a história de vida, etc. – ver CP e ficha de apoio (FA) 1.

A apresentação de ideias pode ser realizada por moradores, grupos ou organizações locais dos territórios onde se realiza a intervenção ou que aí pretendam desenvolver ações. Os projetos poderão ser de natureza pontual, propondo uma atividade limitada no tempo (ver CP 1, «Festival de Verão») ou de longo prazo, propondo uma resposta a necessidades sociais mais profundas, bem como ter graus de complexidade diferentes (ver CP 2, «Cascais Fight Center»). O importante é que a ideia proposta seja baseada numa necessidade existente (ver CP 3, «Pendão em Restauração»).

ESQUEMA 1: FASES DO PROCESSO PIC, COM BASE NA PRÁTICA DO K'CIDADE





Foto 4: «Grupo de Pais Girassol» promove novas competências nas crianças, no âmbito do PIC «Horta Comunitária», Tapada das Mercês, 2011.

Precisa-se de um técnico com características pessoais específicas: crença nas capacidades da comunidade, flexibilidade e disponibilidade para com ela comunicar e interagir.

PIC e diagnóstico participativo

Frequentemente, os PIC surgem na sequência da realização de um processo de diagnóstico participativo (DP)*, através do qual os membros de uma comunidade expressam os problemas que a afetam, os recursos com que contam e as potencialidades que existem localmente. A mobilização da comunidade, inerente ao processo de DP e PIC, é determinante para conhecer o território, fomentar relações de proximidade e adotar práticas promotoras da participação, essenciais para o surgimento de ideias. Cada participante no DP é convidado a pensar no papel que poderá ter na intervenção transformadora. O conhecimento coletivamente gerado com o DP constitui uma boa base para elaborar um plano de ação ou um projeto local, como um concurso PIC, que responda aos desafios que a comunidade enfrenta, demonstrando como é possível operar a mudança ambicionada (ver CP 2, «Pendão em Restauração»).

* Para saber mais sobre diagnósticos participativos, consulte «Diagnósticos Participativos – Guia de Apoio à Implementação», FUNDAÇÃO AGA KHAN, 2017.



Foto 5: painel com síntese das etapas do concurso PIC utilizado em sessões de divulgação e apoio à elaboração de candidaturas, Alcântara, 2014.

Perfil do técnico de acompanhamento

É particularmente relevante que os técnicos possuam as seguintes características e competências:

- Acreditar nas competências da comunidade.
- Ter capacidade de diálogo e escuta ativa.
- Fomentar uma relação de proximidade/horizontalidade.
- Ter experiência e disponibilidade para facilitar processos participados.
- Respeitar (e saber mediar) diferentes ritmos, linguagens e perspetivas.
- Possuir capacidade de leitura territorial (necessidades, oportunidades, potencialidades, recursos, etc.).
- Ser capaz de «medir o pulso» do grupo e saber motivar.
- Ter competências avaliativas, criando indicadores e monitorizando processos.

Pequenas ideias fazem grandes comunidades

Toda a informação relativa ao desenvolvimento de projetos PIC (que poderá ter a forma de um concurso) deverá constar no Regulamento PIC elaborado pela entidade promotora e parceiros (ver FA 2). Através de um formulário de candidatura, o PIC deve apresentar um nome, uma localização e um público-alvo, identificar a necessidade a que responde, os objetivos e resultados previstos, o seu impacto social e valor acrescentado (ver FA 3). Deve elencar os parceiros envolvidos, as atividades, a duração e o funcionamento do projeto. Deve, ainda, referir como será avaliado e apresentar um orçamento, respetivas fontes de financiamento, os recursos



Foto 6: «Agenda para pais» criada no âmbito do PIC da Associação de Pais do Alto do Lumiar, mobilizando os pais para maior participação na vida escolar dos seus filhos, Alta de Lisboa, 2013.



Foto 7: mapeamento dos vários projetos PIC apresentados ao concurso de ideias e sua localização espacial, Pendão, 2014.

mobilizados e de que forma prevê ser sustentável (ver FA 3 e FA 4). O técnico de acompanhamento poderá apoiar os interessados, na estruturação do referido formulário para apresentação de uma ideia PIC.

Assim, ao se focarem em ações que um coletivo de pessoas sente como necessária, os PIC fornecem um «palco» comum entre pessoas que habitualmente não se juntariam. Tanto pelo resultado que propõem, como pelo processo em si mesmo, os PIC estimulam a coesão social. De pequenas ideias, resultam novas ideias/projetos que fazem grandes comunidades. Estas ideias podem surgir em diversas áreas (ver FA 5) e de acordo com os objetivos estipulados: saúde, artes, ambiente, património, valorização cultural e animação comunitária (ver CP 1, «Festival de Verão»), transformação do espaço público (ver CP 3, «O impossível é uma questão de opinião»), ocupação de jovens, desporto (ver CP 2, «Cascais Fight Center»), cidadania e informação, apoio à empregabilidade, entre outros.

Critérios para a seleção de projetos PIC

No regulamento do concurso deve constar, também, o processo de seleção dos projetos que se realiza com base em critérios previamente definidos e consensualizados por parceiros e financiadores (ver FA 2 e FA 6):

- O PIC apresenta uma solução? Contribui para resolver problemas ou responder a necessidades, ativando potencialidades e recursos locais? Tem interesse e/ou relevância coletiva?
- Tem impacto social? A iniciativa cria mudança ou benefícios sustentados no tempo? Existe a possibilidade de gerar outros resultados (efeito multiplicador)?

- A ação é realizada em parceria? Quais os parceiros? Responde a interesses partilhados por diferentes parceiros? Contribui para o desenvolvimento/reforço de uma cultura de parceria e ação conjunta?
- Apresenta valor acrescentado face a projetos já existentes, evitando a sobreposição de serviços e potenciando a relação recursos-resultados?

Finalizado o processo de seleção, é celebrado um protocolo entre os proponentes dos PIC e a entidade promotora.

6. O processo de governança local dos PIC

Ao longo do tempo, o K'CIDADE foi explorando e agregando novas dimensões ao processo PIC, passando do registo casuístico para uma estratégia de desenvolvimento comunitário, associada a assembleias de bairro, diagnósticos participativos e concursos de ideias. Fruto da experiência adquirida com a implementação de PIC, o formato do «concurso» situa o processo de governança dos PIC num registo colaborativo entre vários parceiros ao nível local (ver CP 1 e CP 3). Em alguns territórios, têm sido constituídos grupos de trabalho com parceiros, grupos informais ou redes locais, entidades financiadoras ou outras que têm apoiado na planificação e implementação do concurso, definindo o seu papel, posicionamento e responsabilidade ao longo do processo. Estes coletivos elaboram e propõem o regulamento para os concursos de ideias, a composição do júri para a avaliação das candidaturas, bem como os critérios para a seleção e avaliação das mesmas (ver FA 2 e FA 6).



Foto 8: resultado final da pintura do muro que envolve o moinho, após o processo de transformação da praça Acácio Barreiros pela comunidade local, Pendão, 2015.

Após a aprovação do PIC, é celebrado um protocolo entre parceiros promotores dos PIC e destes com a entidade promotora e/ou financiadora e que, assim, oficializa o compromisso assumido entre as partes (ver FA 7).

O acompanhamento e apoio aos promotores na implementação dos PIC (inicialmente realizado por quem desencadeou o concurso) é, também, cada vez mais, concretizado por grupos ou comités locais de acompanhamento (ver FA 8). São compostos por elementos do grupo de trabalho inicial, membros do júri, financiadores ou outros, com funções diversificadas, incluindo as de orientação, de «amigo crítico» dos promotores para a reflexão e ação, de facilitador no estabelecimento de novas parcerias e acesso a fontes de financiamento (ver FA 4 e FA 8).

Este papel de amigo crítico deverá contemplar a componente de mobilização de recursos. Para além da frente relacionada com a orçamentação do PIC, que terá sido apoiada pelo técnico de acompanhamento, alguns PIC requerem um plano de sustentabilidade que pode ir sendo reforçado ao longo do desenvolvimento do projeto. Nesse sentido, é fundamental que o processo de acompanhamento, designadamente, através de um grupo ou comité local, inclua esta dimensão, propondo uma reflexão em torno de questões como “Como vai o projeto sustentar-se?”, “Como assegurar as despesas fixas?”, “Como chegar às empresas?”, “A que portas bater?”, “O que dizer?” (ver FA 4).

No processo de acompanhamento inclui-se ainda uma dimensão que se prende com a monitorização e a avaliação; o comité de acompanhamento deverá apoiar os promotores de PIC na implementação de mecanismos de monitorização e de avaliação que permitam compreender o que aconteceu, como e porquê, compreender o que não está a funcionar e perceber como poderá ser melhorado o processo (ver FA 8).

7. Fatores críticos para o sucesso dos PIC

Para garantir o sucesso dos processos PIC, existem alguns fatores que são determinantes:

- **Assegurar mecanismos que promovam a participação**, dando especial atenção aos grupos mais excluídos, evitando que sejam apenas os mais hábeis/familiarizados com estes procedimentos a apresentar propostas.
- **Valorizar e rentabilizar dinâmicas e potencialidades locais instaladas que possam gerar valor**, enfatizando-se a importância de se partir dos recursos existentes na elaboração de projetos.



Foto 9: PIC «Atelier de Costura» desenvolvido no seguimento do PIC apresentado pelo grupo de mulheres imigrantes «Aldi Foty», Tapada das Mercês, 2012.

8. Desafios, retrocessos e insucessos

- **Constituir o júri, considerando as dimensões da diversidade e complementaridade**, e potenciando a partilha de saberes e competências.
- **O processo de análise e seleção das candidaturas deve ser simples, claro e transparente**, assim como todos os procedimentos financeiros, de transferência de verbas ou relativos a materiais e equipamentos.
- **Garantir uma conjugação realista entre o tempo necessário para a mobilização da comunidade e os prazos estipulados** no regulamento PIC, respeitando os ritmos próprios daquela.
- **Suporte continuado aos PIC**, realizado por técnicos; estes, contudo, não substituem os indivíduos nem os grupos e organizações nas suas responsabilidades, antes promovendo a sua autonomia.
- **A avaliação e monitorização deve ser um processo de fortalecimento dos promotores, de reflexão sobre a parceria e a ação**, bem como de aferição da execução, da eficácia, da governança e dos resultados e impactos.

Compromisso dos parceiros, valorização e promoção da autonomia de grupos, respeito pela orgânica dos processos e ritmos das partes são a chave para o sucesso.

Este percurso não está, contudo, livre de dificuldades:

- **A mobilização de pessoas pode ser um desafio quando a responsabilidade da implementação dos PIC pertence, predominantemente, à comunidade**, pouco habituada a participar e a ter um papel ativo. Mobilizar implica estar com as pessoas, persistentemente, demonstrando a importância da sua participação (ver CP 3).
- **As pessoas, grupos ou organizações locais que aceitam o desafio PIC poderão necessitar de um acompanhamento considerável**, para que acreditem em si e se assumam como empreendedores, existindo avanços e retrocessos face às diferentes disponibilidades, níveis de autoconfiança, interesses e motivações.
- **É importante respeitar o desenvolvimento orgânico do projeto**. Os técnicos, mesmo involuntariamente, poderão tentar «proteger» os grupos, agilizando passos, ou «puxar» demasiado, podendo levar o grupo à rutura e ao retrocesso. O papel do técnico é o de apoiar a criação de espaços de relação e reflexão, em que os promotores e parceiros resolvem desafios, potenciam as suas capacidades e rentabilizam os recursos do território.

9. Rumo à transformação comunitária

- **As relações entre a comunidade, as organizações e o poder público local devem ser fomentadas e estreitadas**, sendo que no poder público local poderá não existir quem tenha disponibilidade, perfil ou *know-how* para realizar este trabalho de proximidade. Assim, é fundamental dinamizar ações formativas para técnicos, bem como melhorar processos de comunicação, tornando-os mais participados, através de uma linguagem menos técnica.
- **Situações de conflito/divergência podem ditar retrocessos ou mesmo o insucesso do projeto**, pelo que devem ser vistas como oportunidade de crescimento e de maturação da relação, separando as pessoas do problema, centrando-se a atenção no benefício mútuo e trabalhando para criar opções que satisfaçam as partes e respondam às necessidades que suscitaram o projeto.

Os concursos PIC estimulam a participação, contribuem para a capacitação das populações, captam e geram novos recursos e investimentos para os projetos/território, motivando a comunidade para a ação coletiva e gerando, assim, transformações positivas:

- **Nos territórios surgem novas e diversificadas respostas convergentes com necessidades identificadas** em diagnósticos participativos locais.
- **A mobilização de recursos endógenos e exógenos, financeiros e em géneros, inerente ao processo PIC, pode originar, a curto e médio prazo, um retorno financeiro muito superior ao inicialmente investido** com a candidatura, traduzindo-se em projetos que têm continuidade, que crescem e vão evoluindo (ver gráfico 1).
- **O desenvolvimento de competências dos intervenientes em gestão de projetos** (planeamento, desenvolvimento e avaliação), **traduz-se num aumento da confiança e autonomia da comunidade**, resultando numa proatividade local reforçada.

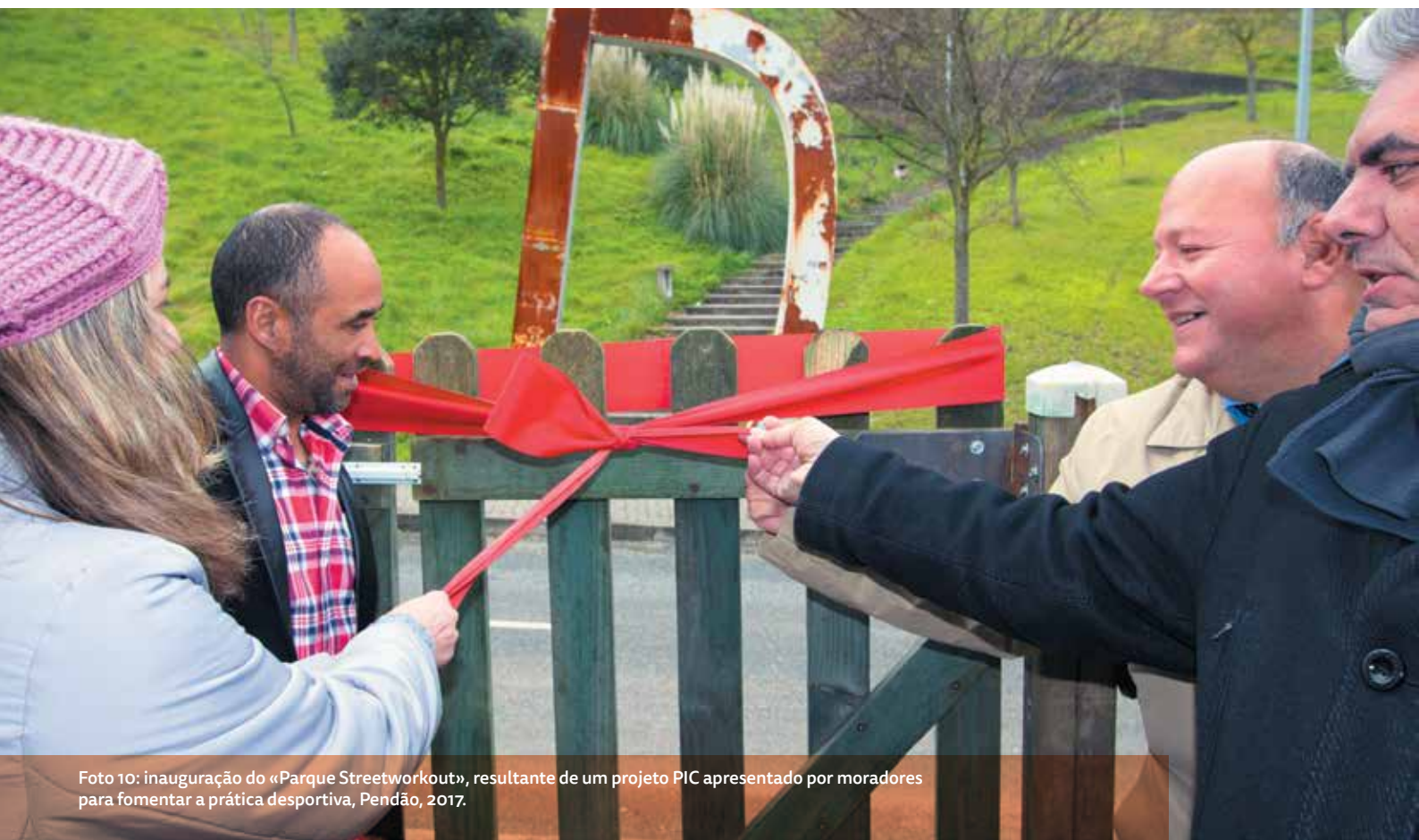
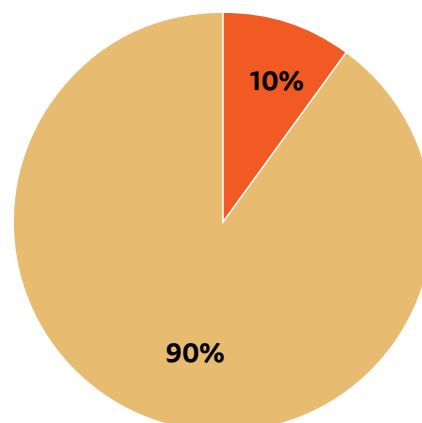


Foto 10: inauguração do «Parque Streetworkout», resultante de um projeto PIC apresentado por moradores para fomentar a prática desportiva, Pendão, 2017.

- **As inter-relações que se estabelecem entre residentes e organizações e destas entre si permitem um maior conhecimento sobre a diversidade e a energia existentes localmente.** Criam-se novas dinâmicas e sinergias, gerando conhecimento sobre interesses e objetivos, rentabilizando recursos e equipamentos em favor da comunidade.
- **A aproximação e o conhecimento entre pessoas possibilitam a criação de redes de suporte informais,** de novas amizades e de grupos de entreajuda, quer de moradores, quer de promotores de diferentes PIC.
- **Valorização do papel da sociedade civil para o desenvolvimento local, com um novo olhar, mais positivo, sobre as comunidades mais desfavorecidas** – passando estas de consumidoras de benefícios sociais a criadoras de valor social.
- **O desenvolvimento do processo PIC tem contribuído, ainda, para aprofundar o exercício de modos alternativos de «fazer» no que se refere a governar (gerir) uma comunidade, um bairro ou uma cidade,** aproximando o poder local das necessidades e realidades dos cidadãos e levando as câmaras municipais e as juntas de freguesia a quererem ser parte do processo – e, até, a replicá-lo noutros contextos.

GRÁFICO 1: OS PIC E A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS EM NÚMEROS (2012-2015)*



■ Recursos financeiros atribuídos em concursos PIC
 ■ Recursos mobilizados**

- Projetos apresentados: 71
- Projetos aprovados: 63 (89% dos projetos apresentados)
- Entidades/grupos promotores envolvidos: 50 (46% de grupos informais e moradores em nome individual)
- Custo total dos projetos aprovados: 746 373 €
- Volume financeiro atribuído: 76 471 €
- Recursos mobilizados pelo promotores: 669 903 €

* Dados referentes aos territórios da Alta de Lisboa, Cascais, Pendão, Tapada das Mercês e Vale de Alcântara.

** Os recursos financeiros mobilizados resultaram da aprovação de candidaturas a linhas de financiamento específicas que permitiram alargar/consolidar os projetos PIC já em execução. Os demais recursos mobilizados, bens e serviços, foram contabilizados de acordo com a prática do K' CIDADE, tendo por base a referência aos preços de mercado para bens similares ou regidos por valores regulamentados pelo Estado (ex.: preço hora/formação praticado pelo Instituto de Emprego e Formação profissional, valor/hora para trabalhos indiferenciados, preço da tinta e pinceis, material de escritório com base numa consulta de preços praticados em lojas *online*, etc.).

FICHA TÉCNICA

Título: Projetos de inovação comunitária – dinamizar, fortalecer e transformar as comunidades.

Autor: Fundação Aga Khan Portugal

Créditos fotográficos: Fundação Aga Khan Portugal

Edição: 2017

ISBN: 978-989-99795-3-6

Impressão: Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas, S.A.

Depósito legal: 430993/17

PARA MAIS INFORMAÇÕES

Fundação Aga Khan Portugal

Rua de S. Domingos 58, 1200-836 Lisboa

Tel.: +351 21 394 9110

e-mail: akfportugal@akdn.org

web: www.akdn.org

©AKDN, setembro de 2017.

As informações deste material podem ser reproduzidas,
mediante comunicação à Fundação Aga Khan Portugal, AKDN.

Concurso de ideias: porque existe talento



Foto 1: retratos e narrativas sonoras transmitidas pela rádio, no âmbito do PIC «Multidão», 2014.

O K’CIDADE, Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano da Fundação Aga Khan Portugal, iniciou a sua intervenção no Vale de Alcântara em 2013, com o propósito de impulsionar a participação e ação das pessoas e organizações do território, procurando mobilizar vontades e recursos da comunidade para a criação de soluções que respondessem a necessidades concretas.

Nos bairros da Serafina e Liberdade o tecido associativo caracterizava-se por organizações mais centradas na prestação de serviços e pela existência de várias organizações ali sediadas, mas com pouca ligação ao território.

No entanto, existiam já várias dinâmicas de participação e ação coletiva e vontade das organizações em ter uma maior abertura à comunidade local, ao que se juntou o interesse da Junta de Freguesia de Campolide (JFC) em colaborar num trabalho de desenvolvimento comunitário. Foi assim possível pensar num projeto capaz de envolver os diferentes atores locais, através do lançamento de um concurso de ideias para melhorar o bairro, sob a forma de Projetos de Inovação Comunitária (PIC) com o objetivo de:

- Estimular a implementação de PIC por pessoas singulares e organizações, desenvolvendo competências de planeamento, desenvolvimento e avaliação de projetos.
- Promover a participação, impulsionando o protagonismo da comunidade (pessoas e organizações) na implementação, colaborativa entre diversos atores públicos e privados, de soluções que respondam a desafios locais.

1. Pôr a comunidade em movimento

O processo iniciou-se com a criação de um grupo com representantes do setor público, privado e da sociedade civil, com responsabilidade pela planificação e gestão de todo o

processo de candidatura, nomeadamente, pela elaboração do regulamento do concurso. Paralelamente, o K’CIDADE e a JFC dinamizaram o processo de mobilização e de criação de pontes e ligações entre diferentes atores da comunidade, usando para o efeito várias técnicas:

- Conversas individuais com as organizações dos territórios, apresentando os objetivos do concurso e desafiando-as para exporem ideias.
- Conversas informais de rua, junto de pessoas e grupos, divulgando o concurso.
- Identificação de necessidades e recursos, junto de crianças, jovens e adultos, mobilizando-os para apresentação de projetos concretos.
- Distribuição de cartazes para divulgação do concurso, recorrendo a sites e boletins de parceiros, nas redes sociais ou blogs criados para o efeito.
- Evento de lançamento oficial do concurso, mobilizando a comunidade para a apresentação de ideias.
- Apoio técnico de proximidade para a elaboração de candidaturas.

2. Candidaturas para todos

Deste processo resultaram 15 ideias/projetos apresentados e admitidos ao concurso em diversas áreas, envolvendo como promotores 13 pessoas (constituídas em grupos informais ou em nome individual) e organizações.

Este concurso, promovido pelo K' CIDADE, empresas associadas do GRACE* e JFC, teve um financiamento global de 16.300 €, para o qual contribuíram a AKF Prt, a JFC, Fundação Montepio, Banco Santander Totta e a Fundação PT. De salientar, também, o contributo da Vieira de Almeida, S.A. e da Universidade Católica Portuguesa, com vários técnicos/profissionais envolvidos na gestão participada de todo o processo.

As 15 ideias foram analisadas pelo júri constituído por representantes de empresas, da academia, da JFC e do K'CIDADE, considerando os critérios previstos no regulamento e atendendo a dimensões como: a solução que o projeto apresentava, o seu impacto social, se seria realizado em parceria, se apresentava valor acrescentado e quais os custos associados –ver fichas de apoio (FA): 2 e 5.

Esta análise baseou-se no levantamento de necessidades e potencialidades que resultaram dos diagnósticos participativos** realizados nos bairros assegurando, assim, a pertinência e adequação das soluções propostas. No total, foram aprovados 11 projetos em diferentes áreas, apresentados e assinados publicamente e, depois, desenvolvidos pelos promotores com o apoio técnico do K' CIDADE e da JFC.

3. Principais desafios

Ao longo do processo foram surgindo algumas dificuldades e desafios, nomeadamente:

- **A não existência de um espaço da comunidade onde população e técnicos se pudessem encontrar diariamente** dificultou um contacto mais direto com as pessoas e um apoio mais personalizado às candidaturas.
- **A conjugação do tempo de mobilização da comunidade, do diagnóstico com os moradores, de chamada para a ação com o tempo/prazo estipulado pelo júri no regulamento revelou-se um exercício difícil** (deve existir um maior conhecimento e ajustamento destes tempos, por ambas as partes).
- **O acompanhamento dos PIC demasiado centrado no K' CIDADE** face à dificuldade de conciliação de agenda com a JFC e à sua menor experiência em implementar este tipo de metodologia e processos (dimensão esta que foi sendo acautelada pela equipa técnica nas iniciativas que se lhe seguiram).

* GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial. É uma associação sem fins lucrativos e exclusivamente dedicada à promoção da responsabilidade social corporativa. Tem sido parceiro do K' CIDADE desde 2008.

** Sobre este assunto, ver «Diagnóstico Participativos – Guia de Apoio à Implementação», Fundação Aga Khan, 2017.

O cruzamento de olhares e perceções, por vezes divergentes, entre população e organizações, torna visíveis problemas para os quais nem todos estariam recetivos.

4. Impactos e resultados visíveis

- **Desmistificação da ideia dos moradores não querem “fazer nada”**, face ao surgimento de PIC protagonizados pelos próprios, contribuindo para uma visão mais positiva e real das possibilidades de participação comunitária na ação coletiva.
- **Os PIC criaram novas respostas**, como o MOOV (para ocupação dos tempos livres nas férias das crianças), o Multidão (projeto de recolha radiofónica de memórias do bairro), o Festival de Verão (evento de animação comunitária descrito à frente) que levou os promotores a desenvolver, autonomamente, outras iniciativas.
- **Organizações que apenas tinham a sede social no território reforçaram, localmente, a sua presença e atuação**, passando a ter um papel mais interventivo no bairro (por exemplo, ADM Estrela/Lisboa e APEI – Associação Portuguesa de Profissionais de Infância), desenvolvendo novas ações e aumentando a sua interação nas dinâmicas comunitárias).
- **Do concurso PIC surgiram ações passíveis de se candidatarem a outros financiamentos**, como o BIPZIP*** e o Mexe Comigo, reforçando, assim, a mobilização de recursos para os projetos (por exemplo, a aprovação da proposta promovida pela JF da Estrela que visou replicar o processo PIC na Rua Possidónio da Silva).
- **Realização de sessões formativas sobre a metodologia PIC aos técnicos das juntas de freguesia** de Campolide, da Estrela (em virtude do BIP ZIP aprovado) e do Lumiar, face ao interesse demonstrado em adotar e replicar esta iniciativa noutros bairros.
- **Mais-valia do envolvimento das empresas no processo, face a um olhar diferenciado em dimensões económicas e de sustentabilidade** e a uma gestão mais eficiente das verbas disponíveis para o concurso (pequenas alterações nas propostas permitiram aprovar um maior número de projetos). Algumas empresas envolveram-se na mobilização de recursos e acompanhamento dos projetos no terreno.

*** O programa «BIP-ZIP – Bairros e Zonas de Intervenção prioritária de Lisboa» foi criado pela Câmara Municipal de Lisboa, procurando dinamizar parcerias e pequenas intervenções locais de melhoria nos territórios abrangidos. Apoiar projetos da iniciativa de juntas de freguesia, associações locais, coletividades e organizações não-governamentais.

Festival de verão: reavivar o espírito comunitário



Foto 2: almoço comunitário do Liberdade Atlético Clube, numa primeira iniciativa do PIC «Festival de Verão», 2014.

A maioria das pessoas do bairro não tem acesso às oportunidades e iniciativas que são desenvolvidas noutras partes da freguesia, pelo que Cristina Martinho pensou logo em apresentar ao “Concurso de PIC”, ideias que há muito tinha em mente para dinamizar o Liberdade Atlético Clube (LAC) de forma diferente, potenciando o espírito comunitário existente. Após várias reflexões, com o apoio do K’ CIDADE, foi desenvolvido um programa de atividades comunitárias: noites de fados, *matinés* dançantes e um almoço comunitário.

Movido pelo entusiasmo, o LAC disponibilizou as suas instalações para a realização de sessões de diagnóstico sobre o bairro e para o lançamento oficial do “Concurso de Ideias para a Serafina e Liberdade”, para que outras pessoas e organizações pudessem, também, conhecer o concurso e nele participar.

1. Liberdade Atlético Clube

Cristina Martinho, associada do Clube há muitos anos, entrou para a direção por incentivo do seu marido. Foi exercendo diversas funções nos órgãos sociais até ser eleita Presidente, em 2013, pelas suas capacidades de liderança, assertividade, honestidade, empenho e pela energia e dedicação ao Clube. Refere que *«é um cargo que dá muitas dores de cabeça, mas faço as coisas com gosto e dá-me muito prazer»*. Atualmente desempregada, o trabalho que realiza no clube permite-lhe manter-se ocupada, sentir-se útil e continuar a desenvolver competências. *«Todos os dias aprendemos coisas novas, novas formas de fazer as coisas, de melhorar, de ajudar os outros»*.

A Presidente do Liberdade Atlético Clube, Cristina Martinho, encontra-se diariamente no Clube e lembra-se bem do dia em que o técnico do K’ CIDADE lhe entrou pela porta e começou a fazer perguntas sobre quais as suas ideias, necessidades, sonhos e projetos e sobre como podia concretizá-los. Nunca ouvira falar do K’ CIDADE. *«Estranhei um pouco mas achei muito bem o que dizia, e eu tinha muitas ideias»*.

Criado a 1 de março 1935, o LAC tem como objetivos desenvolver a prática desportiva em geral e promover a educação e solidariedade entre os seus associados, promovendo atividades comunitárias. Com 80 anos de história, o clube desenvolveu diversas modalidades desportivas, como o basquetebol, atletismo, ténis de mesa, ciclismo, ginástica, dança, futsal, futebol 11, envolvendo semanalmente mais de 100 atletas, dos 5 aos 35 anos. Na sequência de dificuldades financeiras, as atividades comunitárias deixaram de ser realizadas, apenas se mantendo a comemoração do aniversário do clube.

A Direção do LAC queria retomar a dinâmica dos “tempos antigos” direcionada a todos os públicos e que mobilizava e animava o bairro. Necessita, ainda, de investir na divulgação das suas atividades, bem como em ações de angariação de fundos e de novos associados. Participar neste concurso foi um primeiro passo nesse sentido.

Ser agente ativo na comunidade não passa apenas por pedir apoios, mas por colaborar com o outro na concretização de ações, num processo que vai gerando sempre mais valor.

2. O verão é quando quisermos

Com o PIC «Festival de Verão» (FV) o LAC encontrou uma oportunidade para retomar as dinâmicas comunitárias e, assim, reforçar o sentimento de pertença e de coesão social. O Festival teve como objetivos:

- (Re)criar dinâmicas comunitárias nos bairros da Liberdade e Serafina. Beneficiar o clube atraindo mais pessoas e dando a conhecer as suas atividades e modalidades desportivas.
- Criar condições para a existência de rendimentos que cubram, parcialmente, os custos associados às modalidades desportivas e atividades comunitárias.

3. Festival de verão

Com o preenchimento do formulário (ver FA 3), a aprovação do orçamento (1500 €) e assinatura do Protocolo (ver FA 7), o LAC lançou mãos à obra, tendo as várias atividades sido comunicadas enquanto um programa único. Os elementos da Direção planearam e executaram as atividades contando, também, com a colaboração de moradores que se disponibilizaram para apoiar e mobilizar outros através do «passa a palavra», assim como dos técnicos do K'CIDADE. A divulgação foi, ainda, reforçada com cartazes do programa do Festival, impressos pela da Junta de Freguesia de Campolide (JFC).

«Aprendi que é importante saber olhar para as oportunidades e que temos de estar atentos para não as deixar passar».

As atividades procuraram ter em atenção os diferentes públicos: um almoço comunitário de lançamento do evento, dirigido a todos num convívio intergeracional; *matinés* dançantes para seniores e uma noite de fados, retomando a tradição das noites de fado para a toda a comunidade. Segundo Cristina Martinho, «*deu muito trabalho, especialmente a noite de fados (...), mas todos ajudaram. Correu tudo muito bem. Tivemos casa cheia. De sócios e não sócios. As pessoas gostaram muito e perguntaram quando era a próxima*». Foram também produzidos materiais de divulgação do Clube (Tshirt's, bonés, cachecóis), permitindo ao LAC ter o seu próprio *merchandising* e realizar alguma angariação de fundos durante os dias do festival e para eventos futuros.

4. Principais desafios

Participar num concurso de ideias ou fazer uma candidatura foi algo que Cristina Martinho e o seu clube nunca tinham feito. No entanto, referiu que «*não senti grande dificuldade, face ao apoio que tive do K'CIDADE. E depois estamos habituados a trabalhar*». Contudo, ao longo do processo verificaram-se algumas dificuldades:

- **A terminologia associada ao PIC, mesmo na sua forma simplificada, é algo com que o clube não se encontra familiarizado** (objetivos, cronograma, avaliação, sustentabilidade, resultados, impactos).
- **Uma presença mais regular e apoio técnico contínuo teria sido importante para desenvolver e aprofundar competências, mas isso nem sempre foi possível.** «*Tenho-me apercebido da importância de planear com mais antecedência, para não cometer os erros de antigamente, de fazer tudo a correr, em cima do joelho*», referiu Cristina Martinho.
- **O relacionamento institucional e o trabalho em parceria são práticas pouco regulares em muitas organizações de base local.** Pouco habituada a estes procedimentos e dependendo dos apoios que recebe, a Presidente do LAC percebeu a importância de colaborar com outros, «*que há sempre alguém disponível para ajudar, que há dar e receber*» e que os processos de mudança comunitária podem ganhar força se todos colaborarem uns com os outros.

5. Impactos e resultados visíveis

Fruto do processo PIC foram logo visíveis diversas melhorias:

- **Melhoria da imagem e comunicação**, com a reformulação do *site* e a criação de uma linha de produtos próprios para divulgação e angariação de fundos. Aumento do número de moradores que passaram a frequentar o clube, com alguns deles a tornarem-se sócios.
- **Realização de mais atividades comunitárias.**
- **Reativação da vertente comunitária**, agora numa lógica mais comercial e de sustentabilidade, em prol da comunidade e das modalidades desportivas.
- **Maior consciência da mais-valia do trabalho em parceria e do encontro entre diferentes pessoas.** Geraram-se diversas sinergias e o clube participa, atualmente, nas reuniões do Grupo Comunitário e envolve-se nos projetos deste.
- **Maior proximidade entre o LAC e os responsáveis públicos pelo território**, o que tem permitido integrar a opinião dos moradores na requalificação do espaço público e construção de infraestruturas.

Pequenas ideias fazem grandes comunidades

Nos bairros de Alcoitão, Adroana e Cruz Vermelha, em Alcabideche (Cascais), existiam já dinâmicas de organização comunitária e uma rede de parceiros local (RODA).^{*} O K’CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano da Fundação Aga Khan Portugal, veio integrar e fortalecer o trabalho já desenvolvido com a realização de um planeamento estratégico, integrado, participado e de longo-prazo. Assim, partindo da vontade dos parceiros em criar dinâmicas que reforçam a auto-organização, a participação cívica e acreditando que «pequenas ideias fazem grandes comunidades» surgiu a ideia de, através de um concurso, desafiar a comunidade a apresentar e concretizar projetos.

No concurso de PIC lançado nalguns bairros de Alcabideche as ideias foram fundadas em desejos e interesses das próprias pessoas ou organizações, traduzindo-se assim no seu empenho e compromisso para a sua concretização. O concurso teve como objetivos:

- Promover a participação comunitária e o seu protagonismo na implementação de soluções para desafios locais.
- Estimular a implementação de PIC por residentes, grupos e organizações locais (associações desportivas e culturais, cooperativas, etc.).
- Desenvolver competências de planeamento, desenvolvimento, avaliação e gestão de projetos.

As ideias da comunidade, desde que fundadas em desejos e interesses das pessoas, asseguram o seu empenho e compromisso para com a sua concretização.

^{*}RODA – Rede de Organizações para o Desenvolvimento da Adroana, mais tarde alargada ao BCV e Alcoitão, é uma rede de parceiros em intervenção na freguesia de Alcabideche em Cascais.



Foto 1: grupo informal «Eco Criativos», autores do PIC «Cozinha Eco Criativa e Ginástica Eco Criativa», 2013.

1. A dinamização do processo

O concurso PIC, alavancado em Alcabideche, revelou algumas particularidades ao longo das suas 5 fases:

- **Divulgação e Mobilização:** distribuição de cartazes, divulgação nas redes sociais e pelos parceiros locais, enfatizando quem se poderia candidatar e como. Foram criados pontos de divulgação e recolha de candidaturas nos bairros. Foram dinamizados momentos de animação e de reflexão coletiva (assembleias de bairro e ações de rua).
- **Apresentação de ideias e elaboração de projetos:** realizaram-se sessões de apoio ao preenchimento das candidaturas diretamente com grupos e organizações, para planeamento e preenchimento do formulário – ver ficha de apoio (FA) 3. As candidaturas foram entregues nas organizações parceiras indicadas ou enviadas por email.
- **Avaliação e seleção dos PIC:** realizada pelo júri constituído por organizações com intervenção local que conhecem as necessidades e potencialidades dos territórios e pela academia, avaliando a pertinência e adequabilidade das soluções propostas e considerando os critérios definidos e aprovados na RODA (ver FA 6).
- **Financiamento dos PIC:** verificou-se o respeito pelos critérios financeiros definidos, a razoabilidade, o custo-

-benefício e o valor acrescentado dos projetos, entre outros, sendo a verba concedida destinada, essencialmente, à aquisição de serviços de animação específicos, material lúdico-pedagógico e de desgaste, bem como a ações para a qualificação de organizações.

- **Acompanhamento de projetos:** foi assegurado o acompanhamento da implementação dos PIC, quer em contexto, quer através de ações formativas e encontros entre promotores de PIC. O suporte e processo de governança local dos PIC passou a ser assegurado por membros do júri que se constituíram em Comité Local de Acompanhamento dos mesmos (CLA) – ver FA 8.

2. Quem aderiu a esta iniciativa?

Foram apresentadas 17 candidaturas a PIC, tendo sido aprovadas 15, num investimento total de 27.500 €, financiados pela entidade promotora. Este processo envolveu 14 proponentes (7 organizações locais, 5 grupos informais, 1 morador e 1 animador).

Foram apresentados PIC em áreas diversificadas: desporto, auto-organização de jovens, apoio ao estudo, música, valorização cultural, cidadania e informação e animação comunitária em espaço público (ver FA 5). Alguns destes projetos integram uma dimensão de empreendedorismo social. De destacar, ainda, a participação e envolvimento ativo do júri e CLA, dos parceiros da RODA, da Agência de Empreendedores Sociais – SEA, do Agrupamento de Escolas de Alcubideche, da Câmara Municipal de Cascais (DIIS e MISP), da Cascais Envolvente, da Junta de Freguesia de Alcubideche, da UCC Cascais Care/ACES de Cascais e do Professor convidado Rogério Roque Amaro.

3. Principais dificuldades sentidas

- **A mobilização de pessoas para iniciativas comunitárias é um processo de investimento contínuo**, sobretudo quando a responsabilidade pela sua implementação pertence, predominantemente, a comunidades que não tiveram muitas oportunidades de ter um papel ativo e de liderança em prol do desenvolvimento local (pouca prática de cooperação entre instituições e população e desmotivação/descrença das comunidades na mudança, muitas vezes alimentada por processos de desenvolvimento comunitário descontinuados).
- **A organização de um grupo para a apresentação e implementação de um PIC é um processo, por vezes, lento e contínuo** para que os promotores acreditem em si e se assumam como verdadeiros empreendedores que são.

- **A não existência de uma fórmula única para o acompanhamento dos PICs que se aplique, uniformemente, a todos**, mas antes uma necessidade de adaptação às circunstâncias de cada processo ou atores gerou muitas reflexões no CLA e nas duplas de trabalho. É importante perceber que os diferentes PIC e respetivos promotores têm as suas próprias especificidades e ritmos, funcionando em contextos diferentes e complexos.

4. Impactos e resultados já visíveis

- **Criação de novas respostas convergentes com necessidades identificadas** no Diagnóstico Local Participativo, resultando no reforço do plano de desenvolvimento local integrado e do número e diversidade de respostas e de atores que as promovem.
- **O desenvolvimento de competências de gestão de projetos dos intervenientes e o aumento da confiança e autonomia**, por parte da comunidade, resultou numa proatividade local reforçada.
- **Consolidação do trabalho em parceria com o estabelecimento de novas inter-relações entre residentes e organizações**, criando novas dinâmicas e sinergias envolvendo todos.
- **Aproximação entre as várias organizações do território, conhecimento sobre interesses, objetivos e recursos possibilitando a capitalização destes em favor das próprias organizações e da comunidade** (por exemplo, a cultura e diversidade dos bairros foi levada para as escolas locais).
- **Criação de redes de suporte informais**, novas amizades, grupos de entreajudada, entre moradores e promotores dos PIC.
- **Soluções que surgem a partir da ação de base comunitária para os desafios de desenvolvimento e/ou para rentabilizar potencialidades endógenas desperdiçadas constituem oportunidades para reversão de fatores de exclusão social**, com ganhos de pertinência, eficácia e sustentabilidade. Constituem, em si, espaços privilegiados para o *empowerment* individual e coletivo, permitindo que pessoas em situação de exclusão social possam inverter o papel de sujeito/destinatário alvo da mudança para o de empreendedor/agente protagonista da mudança social.

Cascais Fight Center: a força da motivação

Foi através da Creche do Bairro da Cruz Vermelha que José Barradas teve conhecimento do Concurso de Projetos de Inovação Comunitária. Há muito que tinha em mente o sonho de abrir um espaço para trabalhar a prática desportiva com os «miúdos do bairro», com foco nos jovens em situação de vulnerabilidade social. «Quero que sejam campeões na vida e desportivamente, que se afastem de percursos negativos, que se agarrem a alguma coisa; quero incentivá-los a encontrarem alternativas». Segundo ele, «há muito que cozinhava esta ideia, mas nunca tinha tentado avançar, talvez por falta de oportunidade».

José Barradas (mais conhecido por «Duba»), resolveu participar numa sessão de esclarecimento sobre o «Concurso PIC» e apresentar a sua ideia. A sua motivação, força e empenho foram crescendo à medida que foi preenchendo o formulário PIC e explorando todas as potencialidades do projeto (ver FA 3). «O K'CIDADE ajudou-me a tirar o projeto da cabeça – o Cascais Fight Center – ajudou-me a estruturar o meu sonho e a colocá-lo no papel». Foi igualmente ganhando consciência das responsabilidades, exigências e desafios a enfrentar, para que a sua ideia se tornasse realidade.

1. O mentor de um projeto

O “Duba” é uma referência positiva para todos no bairro. Foi morador do Bairro da Cruz Vermelha (BCV) e atleta profissional de Muay Thai. Tornou-se tricampeão europeu (2003, 2008, 2011), campeão mundial (2012) e é mestre de desportos de combate, há 12 anos. Começou a trabalhar aos 14 anos na construção civil, mas sempre teve o sonho de investir numa carreira desportiva na arte Muay Thai. Decidido a tornar realidade esse sonho, foi realizando pequenos biscates e trabalhando à noite como segurança, o que lhe permitiu conciliar o trabalho com os treinos intensivos e, mais tarde, com os combates. Com muito empenho e dedicação, conseguiu tornar-se num atleta profissional. Trabalhou, também, como mediador, dos 17 aos 21 anos, num Clube de Jovens no BCV, tendo posteriormente criado uma associação local para dinamizar atividades com jovens. Tornou-se num líder e numa referência para os jovens do bairro.



Foto 2: aula de demonstração, no bairro, da arte Muay Thai para crianças e jovens, no âmbito do PIC CFC, 2015.

2. O que é o Cascais Fight Center?

É uma cooperativa de solidariedade social e serviços criada em dezembro de 2013. Tem como missão a promoção dos desportos de combate como veículo para o desenvolvimento pessoal/social, a prevenção de comportamentos de risco, bem como promover a integração social. Mais especificamente visa:

- Promover valores e competências inerentes aos desportos de combate: autocontrolo, gestão de emoções, estilos de vida saudáveis, respeito, dedicação e responsabilidade.
- Promover a diversidade, através da interação/união entre diferentes realidades sociais, económicas e culturais.
- Incentivar projetos pessoais, inspirando os jovens, através da figura do mestre.
- Acompanhar e promover a inserção social de jovens, em articulação com a família, escola e parceiros locais.

«É difícil definir o apoio do k'cidade. Transmitem uma energia que faz a cooperação entre todos ser forte e motivadora».

3. Construindo um projeto

Desde a candidatura ao «Concurso PIC», o desenvolvimento do Cascais Fight Center (CFC) tem sido marcado por muitas conquistas, investimentos e desafios:

- Definição do conceito do projeto, objetivos, atividades, resultados e formas de avaliação.
- Aprovação do PIC pelo júri, assinatura do protocolo com um financiamento de cerca de 4900 € e início do apoio técnico de acordo com as definições do Comité Local de Acompanhamento (ver FA 8).
- Constituição de parcerias estratégicas e de suporte (Agência de Empreendedores Sociais – SEA, Associação Primeiro Passo, Câmara Municipal de Cascais, Agrupamento de Escolas de Alcabideche, Junta de Freguesia de Alcabideche).
- Escolha da forma jurídica a adotar para o seu enquadramento legal (cooperativa), redação dos estatutos e registo oficial.
- Criação do logótipo e imagem do projeto e produção dos materiais.
- Elaboração de um plano de negócios e desenvolvimento de ferramentas de apoio à gestão, com apoio da Universidade Nova de Lisboa.
- Identificação e arrendamento de um espaço.
- Elaboração do projeto de arquitetura e de esgotos e condução do processo de licenciamento do espaço.
- Mobilização de recursos materiais e financeiros, nomeadamente, através de candidaturas, com aprovação de dois importantes financiamentos: Fundação Montepio e Mundar/Escolhas.
- Participação em sessões formativas chave (por exemplo, «Como Mobilizar Empresas para Projetos Sociais»).
- Início de atividades em espaços provisórios cedidos pela Junta de Freguesia de Alcabideche e pelo Agrupamento de Escolas de Alcabideche.
- Realização das obras para a reestruturação do espaço físico do CFC, após a obtenção de um importante financiamento, por parte de uma empresa internacional do ramo automóvel.
- Inauguração oficial do espaço CFC, em 2017.

4. Mais-valias do projeto

- **É único** – não existiam espaços desportivos totalmente dedicados a esta prática no concelho de Cascais.
- **É inovador**, pela sua estratégia de implementação e sustentabilidade rentabilizando valor social e económico.
- **É inspirador** por ter um mentor que é líder na comunidade e uma referência nos desportos de combate.
- **É relevante**, pois responde a necessidades não cobertas localmente.
- **É benéfico para a saúde**, desenvolvimento pessoal e social dos praticantes.
- **É integrador**, tem atratividade para diferentes públicos e promove a integração e a diversidade.

5. Desafios e aprendizagens do protagonista

Após este longo percurso e muita resiliência por parte de Duba ele sentiu que estava, finalmente, a conseguir realizar o seu sonho. Soube, também, que a etapa seguinte iria acarretar grandes responsabilidades. Ao longo do processo, foi enfrentando dificuldades e adquirindo novos conhecimentos, os quais reforçaram a sua enorme vontade de singrar, destacando-se:

- **A escolha da forma jurídica para a constituição legal da organização foi um processo importante:** a «cooperativa» surgiu como a melhor opção para o que se pretendia, mas trouxe toda uma complexidade legislativa para a sua constituição e gestão.
- **Complexidade e morosidade do processo de licenciamento do espaço** – «Não fazia ideia das obrigações que teria enquanto empreendedor. Tenho dificuldade na compreensão da lei. Existem muitas obrigações e leis que sei que tenho de cumprir se quero um projeto de futuro».
- **A angariação de fundos é um desafio constante:** «É preciso querer muito. Não é fácil gerir expectativas, as minhas, as daqueles que trabalham comigo e as da comunidade. Mas vou aprendendo a viver com isso. O processo deu-me mais maturidade e vontade de realizar este projeto social».
- **As aprendizagens realizadas resultam do trabalho de direção técnica e executiva realizado, do estabelecimento de acordos de parceira, das candidaturas e da representação do CFC**, em reuniões com parceiros e financiadores. Afirmo, ainda, que aprendeu muito sobre «cooperação entre pessoas e organizações, sobre trabalho com objetivos comuns, sobre a pré-disposição que existe na comunidade para ajudar. Este projeto é fruto de boa vontade de muita gente».

O impossível é uma questão de opinião

No início da intervenção, em 2013, no Bairro do Pendão/Queluz-Sintra, resultante do processo de diagnóstico participativo*, pensaram-se formas de melhorar o bairro face à sensação de “degradação” do edificado e de “abandono” do espaço público, com efeitos negativos no sentimento de pertença da comunidade. Este espaço possuía, contudo, potencial para desencadear dinâmicas de participação e envolvimento de moradores, com vista à sua melhoria.

1. Pare, escute e olhe

Os parceiros locais, incluindo a Câmara Municipal de Sintra (CMS), a União de Freguesias de Queluz/Belas (UFQB) e o VFabLab ISCTE, mostraram um forte interesse e motivação para requalificar espaços públicos a partir de um processo de reflexão envolvendo pessoas e organizações. A sua colaboração ativa foi determinante em todo o processo.

No Pendão avançou-se, assim, para um concurso de ideias focado na temática específica da requalificação de espaços públicos, com os objetivos de:

- Requalificar zonas e edificados degradados e reabilitar espaços sem utilização ou com uso indevido.
- Promover o convívio entre as diferentes gerações de moradores, dando novas funcionalidades a espaços desaproveitados.
- Dar a conhecer o bairro e torna-lo mais atrativo.

A população e os parceiros foram desafiados a participarem e implicarem-se na mudança física dos espaços, na forma como estes se vivem e na construção de relacionamentos entre quem os partilha.

* Ver «Diagnósticos Participativos – Guia de Apoio à Implementação», Fundação Aga Khan Portugal, 2017.



Foto 1: encontro para celebração e assinatura dos protocolos PIC, reunindo os promotores, parceiros e elementos do júri, 2014.

2. Queres mudar a tua rua?

Muitos foram aqueles que saíram à rua e que se juntaram para «pensar o Pendão» e lançar ideias. Na divulgação, foram utilizados cartazes muito simples e com a mensagem «Queres mudar a tua rua?». O valor global para financiamento dos projetos foi de 5.000€, financiado pela Fundação Aga Khan Portugal (AKF Prt), através de um Contrato Local de Desenvolvimento Social (CLDS). Foi crucial a divulgação ter sido feita pela equipa e por moradores que lançaram o desafio a partir de relações de proximidade, fazendo chegar a mensagem a um grande número de pessoas (mais de 100 proponentes).

Sem mobilização, dificilmente surgiriam propostas pois, apesar da vida social existente no espaço público do Pendão, existia a uma fraca dinâmica comunitária. Todo o processo foi baseado naquilo que os moradores queriam mudar e nas razões por eles referidas. Na mobilização/animação de rua foram colocadas três questões fundamentais: «o que se passa/o que existe?», «o que é possível mudar?», «quem quer estar implicado?». As conversas de rua serviram como base de construção de todos os projetos que começaram a ser desenhados na rua e foram designados pela equipa por «projetos do capot do carro». Surgiram de conversas informais, abertas a todos e «em contexto»; o capot dos carros foi a «mesa» à volta da qual surgiram muitas ideias que foram ganhando forma no preenchimento de um formulário de candidatura – ver ficha de apoio (FA) 3.

3. A ideia é ter ideias

A diversidade das propostas apresentadas, num total de 19, demonstrou como é possível dar asas à imaginação na requalificação urbana, alterando o espaço público, sublinhando a sua importância tanto enquanto espaço de convívio, de troca e de palco de atividades coletivas, como de espaço onde se forma a imagem que se tem dos territórios. Afinal a ideia é ter ideias.

Foram 9 os projetos vencedores propondo: pintura e embelezamento dos espaços, sinalização rodoviária, mobiliário urbano, equipamentos desportivos e multimédia.

4. Passo a passo se repensa o espaço

O concurso decorreu entre março e agosto, tendo tido várias etapas:

- Constituição do júri (AKF Prt, UFQB, CMS, Vitruvius FaLab – ISCTE-IUL), com a função de analisar e selecionar as candidaturas.
- Elaboração das candidaturas e apresentação pública dos projetos – foram realizadas sessões de apoio à planificação e ao preenchimento dos formulários. Na apresentação pública, os 19 projetos foram apresentados pelos seus promotores e discutidos com o júri.
- Visita do júri ao terreno – os grupos apresentam os projetos *in loco*, no local onde as mudanças eram projetadas. A discussão entre moradores e júri fomentou a partilha de conhecimento, de aprofundamento de saberes e competências para todos.
- Seleção de projetos – a avaliação foi feita com base em critérios previamente definidos e em função da temática; por exemplo, a manutenção da intervenção pela comunidade, a adaptação do espaço público, a que fim se destina, o potencial agregador do local, etc. (ver FA 6).
- Divulgação dos resultados – os resultados foram comunicados de forma individualizada, com recomendações de melhoria.
- Assinatura do protocolo PIC – num momento de celebração entre promotores, proponentes e parceiros, mas também de compromisso de cada um para com os respetivos PIC (ver FA 7).
- Requalificação dos espaços e acompanhamento dos projetos – as obras e atividades iniciaram-se convidando todos aqueles que frequentavam os espaços a participar na sua modificação – ver exemplo do «Pendão em Restauro», adiante. O acompanhamento aos projetos foi feito por técnicos que procuraram apoiar e facilitar o desenvolvimento e a concretização dos PIC (ver FA 8).

5. Principais desafios

- **Mobilizar implica estar na rua de forma persistente e apoiar os grupos** na concretização das suas ideias, acompanhando-os continuamente, o que exige disponibilidade e flexibilidade.
- **As ideias apresentadas podem implicar uma série de dimensões não previstas inicialmente** (por exemplo, questões legais) que podem dificultar a sua concretização. O envolvimento das câmaras municipais, desde o início, é determinante para avaliar a exequibilidade, necessidade de reformulação ou de complementar com outros recursos.
- **Tempo que medeia entre a apresentação dos projetos dos moradores e a resposta efetiva dos serviços envolvidos**; este tempo pode ser longo e implicar várias etapas administrativas/burocráticas, até à obtenção de decisão.

6. Impactos e resultados já visíveis

- **Requalificação do espaço público**, criando sinergias e movimentos paralelos gerados pelo novo olhar sobre os espaços (exemplos: limpeza das escadinhas, onde os jovens permanecem e transformação de um espaço degradado em espaço de convívio), nos quais os moradores que não se relacionavam se juntam agora em torno de diversos interesses comuns.
- **Aproximação do poder local às necessidades e realidades dos cidadãos**, nomeadamente, através das visitas do júri aos locais dos projetos com respetiva explicação, discussão e acompanhamento dos mesmos.
- **Projetos essencialmente apresentados por grupos informais, feitos à medida e à escala das pessoas** (de diferentes gerações, origens e hábitos) que se mobilizaram e uniram em redor de um fim comum.
- **A abordagem participativa utilizada agregou uma grande diversidade de pessoas** interessadas na melhoria da sua qualidade de vida, criando espaços de relação improváveis em que «as pessoas vêm independentemente de quem têm ao seu lado».

Os projetos apresentados são feitos à medida e à escala das diferentes pessoas que se mobilizaram e se uniram em redor de um fim comum.

Pendão em restauração: construir a comunidade

«O moinho está a cair!», diz Isabel, moradora no Pendão. Foi de uma preocupação partilhada e de uma vontade adiada que surgiu o PIC «Pendão em Restauração». Sonhado, desenhado e implementado por um grupo de moradoras, este projeto surgiu no âmbito do «Concurso de Projetos de Inovação Comunitária», em 2014, para a requalificação urbana do bairro do Pendão. Este concurso veio colocar o moinho e a Praceta Acácio Barreiros na mesa de discussão dos moradores e frequentadores que, juntos, procuraram soluções para a sua requalificação. Isabel refere «Agarrei a ideia de recuperar o moinho e agarrei nas pessoas que estavam com a mesma preocupação e visão da situação».

O concurso de ideias neste território resultou de uma parceria entre o K'CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano da Fundação Aga Khan Portugal, a Câmara Municipal de Sintra (CMS), a União de Freguesias Quezuz-Belas (UFQB) e o V. FabLab –ISCTE-IUL.

Na dianteira deste PIC estiveram 5 moradoras: Carolina Conceição, Liliana Salgueiro, Isabel Durão, Sandra Varela e Ema Rodrigues. «As pessoas do K' CIDADE falaram no café e perguntaram se não nos queríamos juntar para fazer um grupo». A descoberta de que tinham um interesse comum – a melhoria da imagem da praceta – foi feita durante as conversas e debates de rua em que foram listadas e discutidas ideias e preocupações sobre a praceta e a importância da sua requalificação. As regras do concurso exigiam a constituição de um grupo proponente, pelo que decidiram juntar-se e apresentar um projeto. Este foi ganhando forma ao longo de vários encontros em que partilharam opiniões e reflexões. Foi, ainda, contemplada, no projeto, a consulta a outros moradores para darem também os seus contributos, tornando-o verdadeiramente de todos.



Foto 2: cartaz do PIC «Pendão em restauração», candidato ao concurso de ideias para transformar as ruas do Pendão, 2014.

1. Apresentação do projeto

Após preenchimento do formulário PIC, com o apoio da equipa técnica do concurso, e entrega da candidatura (ver FA 2), o grupo fez a apresentação do projeto ao júri, estando também presente a equipa de arquitetos do FABLAB (ISCTE), numa parceria com os moradores do Pendão. Nestas conversas, mais de 30 moradores revelaram as suas ideias para melhorar o bairro, ouviram os membros do júri e da equipa FABLAB sobre experiências realizadas noutros territórios. Estes foram, depois, conduzidos até à praceta pelo grupo, para conhecerem o local e o moinho e, num enriquecedor «tête à tête» conhecerem e perceberem o porquê de o grupo avançar com a candidatura. Foi um momento em que se debateram perspetivas e alternativas, entre olhares preparados para ver diferentes dimensões da rua (ambiente social, paisagem urbana, possibilidade de transformação, recursos necessários) e que se materializaram num projeto de transformação completa da praceta.

Depois, com a aprovação da candidatura surgiram, também, recomendações sobre papéis e compromissos, sobre a necessidade de articulação com outros projetos e recursos disponibilizados pelos parceiros. A assinatura do protocolo, em conjunto com os demais PIC aprovados (Ver FA 7) ou Acordos de Mudança como foram designados, gerou na comunidade uma enorme animação e responsabilidade porque, afinal, todos estavam envolvidos nesta forma de transformação, fazendo arte na praceta com dezenas de «artistas».

2. Implementação do projeto

A primeira ação do projeto foi a de envolver mais e mais vizinhos nesta ideia de mudança e movimento para a ação, através de um convite realizado a toda a vizinhança para decidir, conjuntamente, o conteúdo da pintura do muro da praça e refletir sobre as restantes mudanças perspetivadas.

Foram muitos os vizinhos e moradores que compareceram no dia marcado, fruto da intensa mobilização que o grupo promoveu: vários cartazes, conversas porta-a-porta em todos os prédios da praça e, ainda, realização e projeção de um vídeo promocional nas fachadas dos prédios. Na tarde do dia seguinte, juntaram-se muitas pessoas (incluindo as que nunca saíam à rua) que nunca se tinham falado antes, de diferentes zonas, para saberem o que se passava. Mais novos, mais velhos, nascidos ali ou pelo mundo, a socializar em prol de um objetivo comum – e assim o principal objetivo do projeto acontecia: a reunião de toda a vizinhança.

Prosseguiu-se com a limpeza da praça, com a aplicação do primário nos muros e com a pintura do mural. A empresa Resquímica doou as latas de tinta necessárias e um artista voluntário (Adalberto Brito) despendeu 10 horas diárias ao longo de 3 dias, envolvendo os moradores na pintura do moinho e do muro da praça. No total, colaboraram mais de 100 pessoas, do Pendão e arredores, que iam sabendo o que se passava e apareciam para sentir o que é isto de «construir comunidade». O potencial do projeto não passou despercebido.

Juntaram-se pessoas que não saíam à rua, que nunca se tinham falado antes, de diferentes zonas, para saber o que se passava na praça. Apareceram, participaram e sentiram o que é isto de construir comunidade.



Foto 3: pintura de mural na praça Acácio Barreiros pelo artista «Youth One» (Adalberto Brites), 2015.

3. Desafios e aprendizagens

O grupo refere, no geral, não ter tido grandes dificuldades, devido ao apoio da equipa técnica presente ao longo de todo o processo. Destacam, contudo, como principais desafios e aprendizagens:

- **A mobilização das pessoas através do «porta a porta» não ter sido um processo fácil;** referem que «temos de ter aquele espírito para mobilizar as pessoas nos prédios»; que «somos, por vezes, mal recebidos e as pessoas fecham-nos a porta na cara» e que «muitas pessoas não querem saber e só após verem o trabalho feito é que mudam de atitude».

Unido por um bairro, uma praça, uma vontade comum, o grupo foi construindo e desenvolvendo trabalho em equipa, laços de confiança e amizade.

- **Falta de confiança da comunidade nos proponentes e na ideia proposta:** o grupo afirma que «as pessoas não acreditaram em nós por nunca terem visto nada acontecer... Acham sempre que não vai dar em nada. Tivemos de mostrar trabalho. Mas depois de verem as coisas acontecer ficam entusiasmadas e participam».
- **A vontade é o principal catalisador de mudança, a par de um projeto comum:** para o grupo esta foi uma aprendizagem essencial. A vontade de realizar o projeto, o melhor possível, motivou e orientou o grupo em todas as etapas do PIC.
- **A reunião de pessoas de diferentes origens e culturas em torno do projeto foi um momento importante:** o convívio e a interrelação entre diferentes moradores permitiu partilhar saberes e criar novos laços de amizade: «aprendemos coisas de outras culturas, de outros usos e costumes, culinária com outros sabores»; permitiu «ver o trabalho concretizado, o convívio entre todas as pessoas. Ver como as pessoas se ligam. Como se ligam as várias comunidades».
- **As movimentações do grupo ao longo do PIC permitiram aos membros reforçar e desenvolver competências:** ao nível do planeamento, organização, mobilização, animação, diálogo com a comunidade e divisão de tarefas e responsabilidades.
- **Consciencialização da importância de «cuidar daquilo que é nosso»:** o processo permitiu chamar a atenção das pessoas para a importância de cuidar do bairro, da rua, dos espaços e de agir, não mais no sentido da «minha casa e do meu quintal», mas antes no da «minha rua e do meu bairro».

Passo a passo – materiais de apoio



Foto 1: cartazes de divulgação junto da comunidade dos projetos PIC apresentados ao concurso de ideias, Pendão, 2014.

1. Como utilizar os materiais de apoio?

Para além da brochura «Projetos de Inovação Comunitária – dinamizar, fortalecer e transformar as comunidades», este guia contém um conjunto de materiais que visam apoiar pessoas com interesse em promover projetos de inovação comunitária (PIC) no âmbito de uma dada intervenção, fornecendo orientações para o caminho, evidenciando aspetos fundamentais do processo, as questões chave em cada fase, bem como indicar pistas e sugestões sobre o «como fazer?»

Contém três casos práticos (CP) ilustrativos do desenvolvimento do processo em três territórios, um roteiro com as fases do PIC, uma bibliografia para aprofundamento do tema e oito fichas de apoio (FA) diversificadas (por exemplo, como abordar informalmente a comunidade, formulário de candidatura, critérios de seleção dos PIC, etc.).

Estes materiais apresentam-se como ferramentas ou ajudas técnicas à implementação de PIC, tendo por base o «Roteiro», onde existem referências à utilização das restantes FA. Visam facilitar o desempenho das ações inerentes à dinamização de PIC, de forma autónoma e com garantia de um processo participativo. Constituem apenas uma base de trabalho, podendo ser adaptados às necessidades dos utilizadores.

2. Por onde começar?

Em primeiro lugar, após consulta do presente Guia, nomeadamente do «Roteiro», é importante apresentarmos, explicar o que se pretende fazer, bem como conhecer o contexto de intervenção, no que ajudará a existência prévia de um diagnóstico local.

Caso não exista um diagnóstico, o processo de mobilização inicial para os PIC deve contemplar uma consulta à comunidade para a identificação das necessidades, interesses e potencialidades, para que o surgimento de ideias PIC responda aos desafios que a comunidade enfrenta. Algumas perguntas são fundamentais: O que gostam de fazer? O que gostariam que existisse? O que faz falta? O que gostariam de mudar? (ver Roteiro e FA 1).

Vamos a isso?

Bibliografia

Bibliografia

AMARO, Rogério Roque, HENRIQUES, Maria Clementina & VAZ, Maria Teresa (1992). Iniciativas de Desenvolvimento Local: caracterização de alguns exemplos, Lisboa: ISCTE

AMARO, Rogério Roque (2009). Desenvolvimento Local, In António David Cattani, Jean-Louis Laville, Luiz Inácio Gaiger & Pedro Hespanha (Eds.), Dicionário da Outra Economia, Coimbra: Edições Almedina

BIGNETTI, Luís., As Inovações Sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa, Ciências sociais Unisinos, São Leopoldo, vol. 47, N. 1, pp. 3-14, Jan/Abr 2011

CARMO, Hermano (1999), Desenvolvimento Comunitário, Lisboa: Universidade Aberta

CORDEIRO, Graça Í., (1997), Um lugar na cidade. Quotidiano, memória e representação no bairro da Bica., Ed. 1, Lisboa, Dom Quixote

FUNDAÇÃO AGA KHAN PORTUGAL (2017), Diagnósticos Participativos – Guia de Apoio à Implementação, Lisboa

FUNDAÇÃO AKA KHAN PORTUGAL (2007). GPS – Roteiro de Implementação e Avaliação de Projetos de Intervenção Comunitária, Lisboa: Dentada do Rato Azul

FUNDAÇÃO AGA KHAN PORTUGAL (2007), Projetos de Inovação Comunitária – Manual de Suporte à Implementação da Metodologia PIC, Lisboa: Dentada do Rato Azul

GUERRA, Isabel Carvalho (2006). Participação e ação colectiva: Interesses, conflitos e consensos, Lisboa: Principia

HENRIQUES, José Manuel (1990), Municípios e Desenvolvimento: caminhos possíveis, Lisboa: Escher

SANTOS, Maria João & SEABRA, Fernando (2015). Inovação Social e Desenvolvimento: reflexões e estudos de caso, Lisboa: Editora RH

SIMÕES, CRISTINA, (2014), «Projeto de Inovação Comunitária – Instrumento de Desenvolvimento e Intervenção Social de Proximidade», Revista Cidade Solidária, n.º 31, pp. 26-33, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

VIANA, Ana Maria., NUNES, Maria Natália, SERRA, Nuno, AMARO, Rogério Roque., (2013) «Culturas de Intervenção Social e Participação: Os Desafios do Desenvolvimento Comunitário», Revista Cidade Solidária, n.º 29/30, pp. 34-41, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa



Foto 2: cartazes de divulgação junto da comunidade dos projetos PIC apresentados ao concurso de ideias, Pendão, 2014.

Roteiro

1 MOBILIZAR A COMUNIDADE E OS PARCEIROS

Divulgar os PIC pela comunidade. Promover a animação comunitária em torno dos PIC. Constituir a comissão PIC. Elaborar o regulamento. Definir os critérios de avaliação dos PIC. Conversar informalmente na rua. Dinamizar sessões de diagnóstico.

Divulgar/animar

- O que comunicar?
- Como? Onde?
- Quem pode colaborar na divulgação?
- Como promover a animação e reflexão coletiva?

Recolher ideias

- O que gostariam de concretizar?
- O que faz falta?
- O que querem mudar e porquê?
- O que é possível mudar?
- Quem quer estar implicado?
- Como?

Mobilizar para a participação

- Estabelecer parcerias para constituir a comissão promotora dos PIC, de acordo com os interesses / desafios existentes e demonstrando os benefícios e sinergias desta forma de trabalho colaborativo.
- Divulgar os PIC pela comunidade (distribuir cartazes e folhetos na rua e nas organizações locais; recorrer às redes sociais).
- Conversar na rua, nos locais de frequência habitual dos moradores (estabelecimentos comerciais locais, paragens de autocarro, etc.).
- Porta-a porta.
- Realizar eventos locais de animação e divulgação dos PIC ou aproveitar eventos comunitários já programados.



2 APRESENTAR PROJETOS

Identificar os promotores. Definir objetivos, resultados, atividades. Identificar parceiros. Elaborar o orçamento. Realizar sessões de esclarecimento. Receber as candidaturas.

Apoiar a apresentação de projetos

- Apresentar o PIC de forma clara e simples.
- Esclarecer sobre o preenchimento do formulário PIC.
- Assegurar a pertinência e adequação dos projetos.
- Definir, de forma clara, os resultados e mudanças positivas que se pretendem alcançar.
- Partir dos recursos existentes, alertando para a complementaridade e diversidade de propostas.
- Mobilizar atores-chave e criar pontes entre atores da comunidade.
- Garantir a definição do compromisso e co-responsabilização dos envolvidos.
- Assegurar a razoabilidade do custo face ao benefício e valor acrescentado esperado.
- Apoiar a concretização de um orçamento detalhado com fontes de financiamento e recursos mobilizados.



Desafios a ponderar

- As ideias apresentadas respondem a necessidades?
- Devem ser estimulados alguns projetos em detrimento de outros?
- Como lidar com situações de conflito e interesses divergentes?
- Como assegurar que não são apenas os mais hábeis e familiarizados com estes processos a apresentarem propostas?
- O regulamento e os critérios de avaliação são claros à partida?



5 PARTILHAR

Partilhar aprendizagens realizadas. Valorizar o processo já construído. Divulgar resultados obtidos e dificuldades sentidas. Celebrar novas respostas, dinâmicas e sinergias criadas na comunidade.

Celebrar e partilhar

- Metodologia, objetivos e processo PIC junto de diversas entidades, nomeadamente o poder público, com vista à sua replicação.
- Progressos na construção de soluções, resultados obtidos e sustentabilidade, junto de potenciais parceiros.
- Novas e diversificadas respostas criadas e que sejam convergentes com necessidades identificadas pelos residentes (por exemplo, em diagnósticos locais).
- Desenvolvimento e reforço de competências dos protagonistas, aprendizagens realizadas e consequente aumento da confiança, autonomia e proatividade local.
- Novas dinâmicas e sinergias que envolvem os intervenientes, residentes e organizações.
- Redes de suporte informais, novas amizades, grupos de entreajudada entre moradores e/ou promotores de PIC.

4 DESENVOLVER PROJETOS

Assinar o protocolo PIC. Implementar e acompanhar os projetos. Dinamizar sessões formativas para grupos. Monitorizar e avaliar projetos.

Fazer o acompanhamento dos PIC

- Recorrer a técnicos de organizações locais com perfil adequado numa relação de proximidade.
- Partir sempre dos saberes e competências dos promotores e criar oportunidades formativas.
- Ter uma postura de escuta ativa, fomentar o diálogo e a partilha.
- Assegurar suporte continuado sem se substituir aos indivíduos nas suas responsabilidades e de acordo com o definido no protocolo.
- Funcionar como um amigo crítico, mediando, incentivando, motivando.
- Realizar a avaliação como forma de fortalecer os promotores e a ação, centrada na reflexão e auto avaliação.
- Apoiar na mobilização de parceiros e recursos da comunidade alargada.

Desafios a ponderar

- Como assegurar o acompanhamento dos PIC?
- Como agir de forma a não proteger excessivamente o grupo, nem agilizar processos, respeitando o seu ritmo?
- Como gerir situações de conflitos e divergência entre membros do grupo?
- Como garantir que o apoio em contexto dos PIC é realizado em parceria?
- Como gerir expectativas face à morosidade de financiamentos, procedimentos legais, burocracia para concretizar projetos?



3 ANALIZAR E SELECIONAR CANDIDATURAS

Analisar candidaturas com base nos critérios de avaliação. Conversar com os promotores dos PIC. Realizar visitas aos locais de intervenção. Constituir um grupo de acompanhamento dos PIC. Apresentar as decisões/resultados.

Selecionar projetos

- Apresenta uma solução para um problema?
- Responde a um interesse coletivo/de desenvolvimento local?
- Tem impacto social? Gera efeitos multiplicadores?
- Contribui para uma cultura de parceria e ação conjunta?
- Apresenta valor acrescentado face a outros projetos existentes?



Desafios a ponderar

- Como lidar com as situações/frustrações das candidaturas não aprovadas?
- Que sugestões de melhoria apresentar para reduzir custos/aumentar impactos?
- Deve assegurar-se um rácio entre projetos de curta/ longa duração, entre atividades pontuais ou mais estruturantes?
- Que fontes de financiamentos alternativas/mobilização de recursos para despesas não cobertas pelo PIC?
- A taxa de esforço dos promotores é sustentável?



Como abordar a comunidade de modo informal

Duração	Períodos de cerca de duas horas em horários e dias distintos, incluindo fins-de-semana
Materiais	Caderno, bloco de notas, cartazes ou brochuras sobre os PIC
Procedimentos	Provocar conversas informais, dinamizar sessões de esclarecimento, eventos comunitários de lançamento oficial dos PIC ou aproveitar eventos já agendados, sempre em horários de maior disponibilidade por parte da comunidade

A mobilização e adesão da comunidade é crucial para alavancar PIC e nele intervir de forma eficaz. As abordagens informais têm o propósito de informar sobre os objetivos dos PIC, animar, dialogar e ativar as comunidades para a apresentação de ideias que visem melhorar o bairro e a vida das pessoas enfatizando que possuem saberes, capacidades, competências e que têm um papel ativo nessa mudança positiva.

DICAS PARA ABORDAGENS INFORMAIS

a) provoque conversas informais

- Não sendo membro da comunidade, dedique tempo para conhecer e ser (re)conhecido pelos moradores, frequentando os locais que fazem parte das suas rotinas.
- Identifique e frequente os locais de maior concentração de pessoas: jardins, parques infantis, cafés, lojas, paragens de autocarro, espaços de atendimento ao público como juntas de freguesia, centros comunitários, pavilhões desportivos, igrejas.
- Aborde grupos de pessoas (jovens, idosos, mulheres, amigos), identificando-se e explicando de forma sucinta a sua missão e o objetivo; leve folhetos ou cartazes sobre os PIC e distribua-os localmente, enquanto conversa.
- Tenha em atenção a acessibilidade do seu discurso e fatores culturais: esteja atento a sinais de indisponibilidade das pessoas, mostre respeito em locais de culto ou momentos sensíveis, tente perceber antecipadamente se as pessoas dominam a sua língua, se algum tipo de comportamento seu ou de pergunta pode ser interpretada de outra forma e faça-se acompanhar por um mediador / tradutor se necessário.
- Coloque questões simples antes de abordar a questão dos PIC. Como se chamam? Moram aqui? O que gostam de fazer? O que gostariam que existisse? O que faz falta? O que gostariam de mudar? De que forma poderia ser feito? Apresente depois os PIC, convidando o grupo, caso tenha interesse, para participar numa sessão de esclarecimento ou agende um momento para discutirem melhor o assunto.





b) divulgue na comunidade local

- Identifique na comunidade líderes locais, moradores que todos conhecem e respeitam, assim como técnicos de organizações locais que possam apoiar no processo de divulgação e informação.
- Distribua cartazes e folhetos para divulgação dos projetos PIC/concurso pela comunidade, enfatizando quem se pode candidatar e como; recorra a sites e boletins de parceiros, redes sociais ou crie blogs para o efeito.
- Crie pontos locais de divulgação e informação, onde as pessoas se possam dirigir para saber mais sobre os PIC, em locais centrais e/ou recorrendo a parceiros locais.
- Dinamize um evento para o lançamento oficial do concurso, mobilizando a comunidade para a apresentação de ideias.



c) dinamize encontros/eventos locais

- Promova encontros no bairro com a comunidade local que sejam apelativos à participação local e, num ambiente informal e de boa disposição, apresente os PIC e o seu modelo de funcionamento. Desafie a comunidade a apresentar e discutir ideias.
- Dinamize estes encontros através de um ou mais animadores que convidam à participação, explicam os objetivos e orientam as conversas.
- Aproveite datas festivas ou eventos já agendados, em que as pessoas habitualmente se reúnem, para provocar momentos de animação e reflexão coletiva em torno dos PIC e com a colaboração dos parceiros.

O QUE FAZER

- Identificar-se e explicar de forma clara o seu objetivo.
- Abordar as pessoas com delicadeza e cordialidade, partindo dos seus interesses.
- Aprender a escutar ativamente.
- Respeitar o espaço, a privacidade e as rotinas das pessoas.
- Ser genuíno.
- Estimular a apresentação de ideias por parte de todos: residentes, grupos informais e organizações locais.
- Deixar sempre um contato (preferencialmente telefónico e/ou email).

O QUE EVITAR

- Impor a sua presença.
- Fazer juízos de valor sobre as atitudes e comportamentos das pessoas.
- Criticar as condições de vida da comunidade e/ou tomar partidos.
- Fingir um interesse exagerado sobre os tópicos em discussão.
- Abordar crianças sem o consentimento dos pais/prestadores de cuidados.
- Criar expectativas irrealistas em relação ao seu trabalho.
- Não dar seguimento às ideias e propostas das pessoas: as ideias para PIC devem sempre ser consequentes e, se não forem exequíveis, os motivos devem ser debatidos de forma clara.
- Não ter em conta questões etárias, culturais, religiosas e pessoais quando aborda as pessoas.

Regulamento do concurso

Elaboração	O regulamento do concurso PIC com as especificações do processo (enquadramento, duração, objetivos, fases da candidatura, financiamento, avaliação e implementação dos projetos) deverá ser definido no âmbito de sessões de planificação do concurso pela entidade promotora, parceiros e financiadores. Poderá para o efeito constituir-se um grupo de trabalho envolvendo representantes de todos os parceiros.
Divulgação	Após aprovação do regulamento por parte dos intervenientes, o mesmo é divulgado e distribuído (contendo em anexo o formulário PIC) junto de pessoas, grupos, organizações e comércio local da área de intervenção. Devem ainda ser agendadas sessões de esclarecimento/apoio à elaboração de PIC em vários locais.

Exemplo de regulamento de concurso de pic

I - ENQUADRAMENTO

Um PIC é um Projeto de Inovação Comunitária que visa resolver ou minimizar problemas, responder a necessidades não cobertas, valorizar saberes, culturas e recursos locais e contribuir para o desenvolvimento comunitário (a nível social, cultural, desportivo, ambiental, etc.), desenvolvido por grupos de residentes ou organizações locais, por sua iniciativa. Pode incluir ou não financiamento de atividades.

Com os PIC, pretende-se promover a participação local, da população e organizações, na construção de projetos e soluções para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida destas comunidades.

Com a dinamização destes processos, procura-se fortalecer a capacidade de organização local, a capacidade das pessoas e organizações trabalharem em conjunto e de se organizarem e mobilizarem recursos para resolver os desafios comuns.

A gestão dos PIC é feita de forma participada, nomeadamente, com a criação de um júri de avaliação das candidaturas, constituído por representantes das empresas (XXXXX), a Junta de Freguesia de (XXXXX), a Universidade (XXXXX) e os técnicos da entidade (XXXXX) (doravante, “entidades promotoras”) que elaboraram um diagnóstico participativo nos bairros (XXXXX), para identificar as necessidades e potencialidades dos territórios, assegurando a avaliação da pertinência e adequação das soluções propostas.

As propostas de PIC candidatas ao apoio deverão:

- Ser dirigidas aos bairros (XXXXX).
- Ter impacto social, contribuindo para a resolução de problemas e provocando mudanças ou benefícios claros.

II - DURAÇÃO DOS PIC

Os projetos podem ser:

- atividades pontuais (mas com objetivos de animação e desenvolvimento comunitário).
- atividades de médio a longo prazo.

As ações têm de ser realizadas entre (XX-XX-XXXX) e (XX-XX-XXXX) (XX meses no máximo).

III - OBJETIVOS

Objetivos do processo de candidaturas a PIC:

- Estimular a implementação de projetos de desenvolvimento comunitário nos bairros (XXXXX), por pessoas singulares e/ou organizações da sociedade civil, com ou sem fins lucrativos.
- Desenvolver competências de planeamento, desenvolvimento, avaliação e gestão de projetos.
- Promover a participação comunitária, com abordagens que promovam o protagonismo da comunidade e dos agentes locais na implementação de soluções que respondam aos desafios de desenvolvimento dos territórios.

IV – FASES DO PROCESSO DE CANDIDATURA

Candidatura e apoio à elaboração de projetos:

1. As pessoas singulares, bem como os grupos de pessoas ou organizações da sociedade civil, apresentam as suas candidaturas através do preenchimento do formulário do projeto (ver anexo), sendo a data limite para apresentação de candidaturas a (XX-XX-XXXX).
2. As candidaturas podem ser entregues pelo email (XXXXX) ou entregues presencialmente nas seguintes moradas:
 - Na área da Ação Social da Junta de Freguesia (XXXXX), ao cuidado de (XXXXX), situada na Rua (XXXXX).
 - Na entidade (XXXXX), situada em (XXXXX), entre as (XX:XX) e as (XX:XX) horas.
3. Os candidatos podem solicitar apoio na elaboração das candidaturas, bastando para tal contactar com (XXXXX), através do n.º (XXX XXX XXX).
4. No caso de a proposta ser apresentada por um grupo de entidades, deverá ser indicada a entidade beneficiária, para efeitos de pagamentos.

Avaliação e seleção de PIC a apoiar:

A avaliação e seleção dos PIC a apoiar será realizada pelo júri, considerando os pressupostos e critérios abaixo identificados e presentes no regulamento.

V – AVALIAÇÃO DE CANDIDATURAS

As ações deverão respeitar os seguintes pressupostos e critérios:

I - Pressupostos das ações comunitárias

- Apresenta uma solução

A Proposta de PIC contribui para resolver o problema ou responder a necessidades, ativando as potencialidades e recursos locais? Tem um interesse ou relevância coletiva ou de desenvolvimento local?

- Tem impacto social

A iniciativa cria a mudança ou beneficia, de forma sustentada no tempo, a comunidade? A iniciativa tem possibilidade de gerar outros resultados ou efeitos multiplicadores?

- É realizada em parceria

O PIC é realizado em parceria? Responde a interesses partilhados por diferentes parceiros? Contribui para o desenvolvimento e reforço de uma cultura de parceria, através da promoção da ação conjunta e estratégica para o território? Mobiliza recursos para a comunidade?

- Apresenta valor acrescentado

O PIC cria valor acrescentado, relativamente aos projetos já existentes, numa perspetiva integrada, evitando a sobreposição de serviços e potenciando a relação recursos-resultados?

II – Critérios financeiros:

- Todas as despesas terão que ter já o IVA incluído.
- Todas as despesas terão que ser realizadas até dia (XX-XX-XXXX).
- As despesas deverão ser suportadas por um recibo válido contabilisticamente em nome da entidade (XXXXX).
- No caso de prestação de serviços, terá que haver caderno de encargos e/ou contrato de prestação de serviços com a entidade x (dependendo do montante).
- Não é condição necessária para a seleção da candidatura que existam outros recursos financeiros para a viabilização da ação.

III – Critérios de avaliação das propostas de ação apresentadas

Os critérios a serem avaliados por todos os membros do Júri (1 voto por membro do Júri), com uma classificação de 1 (nenhuma) a 4 (muita) na grelha de avaliação, serão os seguintes:

- Relevância/ Prioridade da ação face a avaliação de necessidades do território.
- Ausência/ Insuficiência de respostas/ projetos locais.
- Gestão participada e coletiva, incentivando o envolvimento dos beneficiários no processo.
- Relação custo-benefício.
- Existência de parceria numa lógica de complementaridade de recursos e saberes.
- Potencial de continuidade / sustentabilidade da ação.

VI - FINANCIAMENTO DE PROJETOS

Os projetos aprovados que necessitem de financiamento, respeitando os critérios referidos, poderão ter apoio das entidades (XXXXX) e (XXXXX) para a aquisição de serviços, material de desgaste e lúdico-pedagógico em áreas de animação específica/temática para o desenvolvimento de ações e a qualificação de organizações locais.

O orçamento global para todos os projetos é de (X) Euros.

Não há limites de financiamento por projeto, podendo o financiamento ser total ou parcial (50% ou 75%), sendo o júri a avaliar esta matéria, com base em critérios de razoabilidade, de custo-benefício e de valor acrescentado dos projetos. Os orçamentos contendo recursos mobilizados pelo grupo serão valorizados.

VII – ACOMPANHAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO

Os projetos aprovados terão apoio técnico para o seu desenvolvimento e implementação, gestão de parcerias e de todas as partes interessadas, mobilização de recursos e consolidação da sua sustentabilidade.

Formulário de candidatura

Duração	O tempo para o preenchimento de um formulário PIC é variável, de acordo com o ritmo de cada grupo e maturidade da ideia para o projeto. Poderá ser feito num par de horas ou necessitar de algum acompanhamento técnico, tornando o processo de preenchimento mais demorado.
Procedimento	Realizar momentos de reflexão entre os proponentes dos PIC (individual ou coletivamente), podendo ser ou não facilitados pelo animador PIC, em particular se provenientes de grupos informais pouco habituados a estas práticas. As sessões de apoio aos PIC são desenvolvidas com esse intuito, podendo os promotores refletir e discutir o projeto, bem como colocar as suas dúvidas.

FORMULÁRIO DE CANDIDATURA

Nome / designação do projeto e entidade responsável	Nome do projeto: título que define a ideia do projeto; identificação da identidade, grupo ou pessoa que se apresenta. Poderá fazer-se uma pequena caracterização da mesma (missão, motivação o que faz, ações já desenvolvidas).
Localização	Onde se vai desenvolver o projeto? Em que bairro, zona, local?
Público-alvo	A quem se dirige o projeto? Para quantas pessoas? Quem vai beneficiar?
Problemática / contexto comunitário	Porque é importante este projeto? Por que razões quer promover este projeto (problemas / dificuldades identificadas)? O que já existe (pessoas, equipamentos, recursos, espaços) e pode ajudar este projeto a avançar?
Objetivos	Para que serve o projeto? O que pretende alcançar?
Resultados	O que gostavam de conseguir com este projeto? Quantas pessoas preveem participar no projeto? O que vai acontecer a partir do desenvolvimento deste projeto?
Impacto social	O que é que o projeto muda na vida das pessoas ou no bairro? Que mudanças ou benefícios sustentáveis no tempo?

Intervenientes/ parceiros	Que entidades / pessoas / grupos / empresas se vão envolver neste projeto? E em que medida podem colaborar? Qual o seu contributo / funções? Como vai cada um participar?
Atividades	Que atividades irão ser desenvolvidas? Como vai ser divulgado o projeto? Como divulgar a ideia e envolver a comunidade, etc.
Duração do projeto	Qual o início e fim previsto do projeto?
Funcionamento	Como vai funcionar o projeto? Em que horários? Como serão feitas as inscrições? Quais as tarefas / responsabilidades dos elementos do grupo? Quando vão acontecer as atividades?
Custos e financiamentos (ver ficheiro orçamento)	Quanto custa o projeto? Que materiais ou serviços serão necessários para o projeto acontecer? E quanto custam? Que recursos adicionais vão ser mobilizados? Quem financia o quê? Que recursos são/vão ser mobilizados?
Valor acrescentado	Qual a mais-valia deste projeto? O que traz de importante, de novo, para o bairro? Como se relaciona com outros projetos /atividades existentes no bairro?
Sustentabilidade	Como é que este projeto tem continuidade no futuro? De que forma o projeto se vai manter, no longo prazo, por si só?
Avaliação	Como avaliar o projeto em termos de funcionamento, objetivos propostos, resultados e impactos atingidos?

PROPOSTA DE ORÇAMENTO

Rubrica	Valor unitário	Custo total	Contributo do grupo	Outros contributos	Valor a financiar pela entidade promotora	Entidade promotora %
1. Custos						
Sub total Custos						
2. Receitas						
Subtotal Receitas						
TOTAL						

Apoiar a mobilização de recursos

Como vimos anteriormente, os PIC resultam da iniciativa e das ideias de pessoas, grupos informais e/ou de organizações locais, com o objetivo de resolver ou minimizar problemas existentes e sendo estes quem conduz o processo. Nesse sentido, mantendo a coerência com todo o processo PIC, o orçamento apresentado com o PIC deve, também ele, refletir o facto de serem os grupos a mobilizar parte dos recursos para o projeto* com o apoio do(s) técnico(s) de acompanhamento. Ao longo de todo este processo, é fundamental o estabelecimento de parcerias chave, por parte do grupo promotor, com entidades diversas que poderão facilitar, não apenas a implementação do projeto, mas também a mobilização de recursos e angariação de fundos.

1. A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS NO FINANCIAMENTO PIC

O pedido de financiamento para o projeto PIC é feito de acordo com o especificado no respetivo formulário e segundo alguns pressupostos:

- O pedido de apoio financeiro deverá apenas ocorrer quando não existirem outras fontes de financiamento, locais ou externas. Por vezes, poderão coexistir, em simultâneo com o concurso PIC, linhas de financiamento abertas para apoio a projetos similares (nomeadamente, por parte das Câmaras Municipais, Juntas de Freguesias ou outras entidades) sendo aqui o propósito dos PIC financiar apenas recursos que, de outro modo, seriam muito difíceis de conseguir. Contudo, os grupos podem apresentar diferentes dimensões de um mesmo projeto, desde que sejam complementares (por exemplo, financiamento de RH numa linha de financiamento e, noutra, os materiais e equipamentos necessários) evitando assim a duplicação de financiamento.
- A apresentação do orçamento global do PIC deve, sempre que possível, para além do montante solicitado, incorporar receitas próprias dos grupos; poderão ter um montante disponível para afetar ao projeto ou poderão contribuir com algumas tarefas que, se fossem contratadas externamente, teriam um custo; poderão, também, mobilizar outros recursos: nomeadamente, junto de entidades locais ou com intervenção no território e/ou junto de empresas que poderão contribuir com verbas, bens, serviços e *know-how* técnico.
- A mobilização e contribuição da comunidade local deve estar subjacente a qualquer projeto: os residentes no território podem associar-se e contribuir para o desenvolvimento do projeto – em particular, se dele vierem a beneficiar. Os moradores detêm ideias, tempo, saberes, competências, equipamentos e materiais que podem ser muito úteis ao projeto.

No final deste processo, é importante que todos os recursos mobilizados em géneros (materiais, equipamentos, mão de obra, etc.), sejam contabilizados e lhes seja atribuído um valor monetário**, quer para efeitos de orçamentação e valorização da candidatura, mas também para se ter a dimensão do valor global envolvido no projeto. Por outro lado, é importante que o grupo valorize os resultados alcançados e se sinta motivado e capacitado; isto é, com autonomia para dar continuidade ao trabalho ou para desenvolver outros projetos.

* O processo de apresentação de orçamento e mobilização de recursos no âmbito das candidaturas PIC foi, também ele, sendo adaptado, de acordo com as experiências e resultados obtidos ao longo dos anos. Idealmente, seria elaborado um orçamento para o projeto, feita uma mobilização ativa de recursos (num mínimo de 20% do total do orçamento), sendo a(s) entidade(s) promotora(s) do PIC responsável por assegurar o financiamento do valor remanescente que não tenha sido possível mobilizar através de outras fontes. Contudo, face à morosidade, incerteza e dificuldades que se foram verificando no acesso a determinadas fontes de financiamento (nomeadamente por parte de grupos informais originando alguma desmotivação), o processo sofreu ajustamentos para que todos pudessem ter igual oportunidade de apresentar um PIC, desde que obedecendo aos critérios acima apresentados.

** Este valor monetário, de acordo com a prática do K' CIDADE, tem sido atribuído, sempre que possível, com referência aos preços praticados no mercado para bens similares ou regidos por valores regulamentados pelo Estado (ex. preço de uma de hora formação praticada pelo Instituto de Emprego e Formação profissional, valor / hora para trabalhos indiferenciados, preço da tinta e pinceis, material de escritório com base numa consulta de preços praticados em lojas online, etc.).

2. DICAS PARA A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Angariação de donativos e apoios em dinheiro



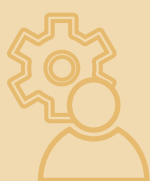
- Junto de entidades públicas e privadas, organizações da sociedade civil e empresas, apresentando o projeto, os resultados e impactos a atingir, os recursos mobilizados e os que faltam, os parceiros envolvidos, etc.
- Apresentar candidaturas a linhas de financiamento públicas e privadas, de grupos empresariais ou fundações que sejam complementares ou com vista à sustentabilidade do projeto, na fase pós PIC.
- Fazer uma campanha de divulgação e comunicação do projecto, recorrendo à comunicação social, à distribuição de folhetos e cartazes pelo bairro, freguesia ou concelho e/ou pelas zonas circundantes, visando uma angariação de fundos junto das pessoas, comércio e organizações locais.

Disponibilização de bens e serviços



- Por parte de empresas que podem incluir na oferta produtos promocionais de empresas como forma de publicidade (por exemplo: tintas, mesas, cadeiras, etc.).
- Por entidade públicas e privadas como a cedência de espaços, equipamentos, materiais e serviços diversos (ex: sala para atividades, *workshops* formativos, material de som, impressão de cartazes ou outros materiais, divulgação das ações, etc).
- Pelo comércio local com a oferta de comidas e bebidas para atividades diversas, mesas e cadeiras para eventos.
- Pela comunidade em geral, em que os moradores poderão disponibilizar bens, ferramentas e utensílios indispensáveis para a realização das ações.

Mobilizar recursos humanos



- Junto da comunidade local, mobilizando voluntários para apoiar na preparação e realização das ações e/ou que possam disponibilizar o seu tempo para a realização de tarefas menos técnicas ou contribuir com os seus saberes e competências em áreas específicas (por exemplo: costura, pintura, cozinha, etc.).
- Junto de entidades públicas e privadas através de um voluntariado de competências para obtenção de *know-how* em áreas mais técnicas (arquitetura, TICs, formação, marketing, etc.).
- Junto de estabelecimentos de ensino secundário locais ou universidades, mobilizando jovens e professores para apoiar o desenvolvimento do projeto com o seu tempo e *know-how* técnico em regime de voluntariado.

Geração de receitas próprias



- Através da realização de eventos (festas, eventos, convívios, passeios, etc.).
- Cobrando um valor (previamente estabelecido em função de critérios claros) de inscrição / participação nas atividades.
- Elaborando material promocional apelativo do grupo, projeto ou bairro (t-shirts, bonés, pins, etc.) que possa ser vendido localmente e em eventos programados (festa do bairro, feiras, etc).

3. O papel do técnico de acompanhamento

O processo de mobilização de recursos situa-se em dois níveis: 1) para apresentação do orçamento PIC propriamente dito e 2) para a fase de sustentabilidade do PIC, caso se trate de um projeto de continuidade a médio/ longo prazo (ver CP 2). O mesmo técnico poderá estar presente em ambas as fases ou aprovado o PIC, o apoio poderá ser feito, nesta matéria, por um técnico do Comité Local de Acompanhamento (CLA) – ver FA 8.

Considerando todo este processo, o papel do técnico de acompanhamento ou dinamizador consiste em:

- Provocar e acompanhar a reflexão do grupo sobre a temática da mobilização de recursos, colocando questões como: “quanto custa efetivamente o projeto?”, “que recursos humanos vão ser remunerados?”, “como assegurar todas as despesas fixas?”, “a que portas bater”, “o que vamos dizer?”, “como chegar às empresas?” “como vai o projeto sustentar-se”, etc.
- Apresentar as diferentes alternativas e apoiar o grupo na busca de soluções, na identificação e desenvolvimento das estratégias adequadas para a mobilização de recursos e diversificação de fontes de financiamento. Pretende-se que o grupo fique dotado de competências para que consiga fazer este exercício, em qualquer momento do ciclo de vida do projeto e sempre que necessário e em articulação com o GLA.
- Orientar e apoiar a realização de tarefas concretas como: a elaboração de cartas e folhetos sobre o projeto; preparação de reuniões com as entidades públicas ou privadas para apresentar o projeto; elaboração de uma candidatura para uma linha de financiamento específica, etc.
- Informar e incentivar o grupo para a participação em visitas a projetos similares, partilha de experiências e aprendizagens com outros PIC e frequência de ações formativas em áreas relevantes (como mobilizar empresas para projetos sociais).

O QUE FAZER	O QUE EVITAR
<ul style="list-style-type: none">• Procurar diversificar as fontes de financiamento de forma a reduzir os riscos.• Incentivar o grupo a pensar em formas criativas e eficazes para mobilizar recursos.• Apresentar, de forma muito clara, as regras para o financiamento do projeto.• Estimular o grupo a agradecer formalmente todos os apoios disponibilizados.• Disponibilizar apoio técnico específico, sempre que necessário (elaboração de uma carta, criação de um folheto).• Apoiar o grupo a preparar reuniões de apresentação do projeto.• Apoiar o grupo nos contactos com as empresas e com as entidades públicas e privadas.• Ser um amigo crítico no processo de reflexão e ação.	<ul style="list-style-type: none">• Impor a sua presença.• Substituir o grupo na realização das várias tarefas necessárias (por vezes, o processo é lento e o técnico pode ser tentado a desenvolver ações pessoalmente para acelerar o ritmo).• Desvalorizar os recursos endógenos da comunidade (saberes, competências, experiências, lugares).• Falar em nome do grupo nas apresentações, pois os membros do grupo são os sujeitos do processo e devem assumir esse papel em todos os momentos.• Alimentar o descrédito relativamente às possibilidades de mobilização de recursos.• Não ter em conta questões éticas, culturais, religiosas e pessoais inerentes ao grupo/comunidade local.

Projetos e promotores PIC

A metodologia PIC tem subjacente uma energia que anima, mobiliza e envolve a comunidade, criando condições para a participação das pessoas, ativando as suas competências e criatividade para a ação coletiva. Deste processo, resultam muitas e boas ideias a serem realizadas por moradores, grupos ou organizações locais dos territórios onde se realiza a intervenção ou que aí pretendam desenvolver ações. Como vimos, os projetos poderão ser de natureza pontual, propondo uma atividade limitada no tempo, ou de longo prazo, propondo uma resposta a necessidades sociais mais profundas. Por outro lado e em função dos objetivos do concurso PIC, podem ser apresentadas ideias/projetos em áreas muito distintas: saúde, artes, ambiente, património e valorização cultural, espaço público, animação comunitária, ocupação de jovens, apoio ao estudo, cidadania e informação, entre outras.

Vejamos alguns exemplos descritivos de projetos apresentados e/ou aprovados no âmbito de «concursos PIC», realizados em alguns dos territórios de intervenção:

1. SÍNTESE DOS PROJETOS APROVADOS NO CONCURSO DE IDEIAS PARA O BAIRRO DA LIBERDADE E SERAFINA*:



* Ver também CP 1, neste Guia, relativo à realização do concurso de ideias no Vale de Alcântara, em Lisboa.

2. PROJETOS APRESENTADOS NO ÂMBITO DO CONCURSO DE IDEIAS “PEQUENAS IDEIAS FAZEM GRANDES COMUNIDADES”, REALIZADO NOS BAIROS DE ALCOITÃO, ADROANA E CRUZ VERMELHA*

Projeto	Quem apresentou	O que se pretendia fazer
Ginástica Eco-Criativa	Grupo Informal Cozinha Eco-Criativa	Visa ser uma atividade de fortalecimento pessoal e coletivo, através da ginástica e atividade física, promovendo os hábitos de vida saudável e convívio da população sénior dos três bairros.
Desporto para Todos	Grupo Desportivo e Recreativo Fontainhas	Ocupação de tempos livres e desenvolvimento de competências pessoais, sociais e desportivas de crianças/jovens, após horário escolar, através do treino orientado de futebol. Pretende-se tornar a prática de futebol federado acessível às crianças/jovens dos territórios.
Animar Jovens BDA	Grupo de Jovens	Criação de uma estrutura informal de jovens no bairro de Alcoitão, perspetivando futuras intervenções para os seus pares e camadas etárias mais novas. Os objetivos traçados serão alcançados através animações coletivas e promovendo a marca do bairro.
Oficina das Ideias	Cooperativa TorreGuia Grupos Informais de Moradores de Adroana e Alcoitão	Animação, acompanhamento e promoção de grupos de interesse local (costura, carpintaria e jardinagem), através da realização de atividades diversas que fomentem a partilha, o reconhecimento, a valorização dos saberes e competências da comunidade e que tenham também o propósito de gerar receitas.
Musica no Bairro -Projeto Conviver	Igreja do Nazareno BCV	Promover aulas de guitarra, bateria, saxofone, piano e baixo para 20 crianças e jovens, de forma a que cada aluno concretize o seu próprio potencial criativo e artístico. Proporcionar a diversidade de vivências musicais através da abertura à riqueza dos múltiplos contextos estéticos. Educar para a autonomia e desenvolvimento de competências individuais. Corresponder a aprendizagem musical a um melhoramento do aproveitamento escolar dos jovens.
Pro -Sucesso Escolar	Comissão de Moradores da Adroana	Apoio ao estudo para jovens da Adroana no 2º e 3º ciclo, minimizando o abandono e insucesso escolar, envolvendo voluntários externos e jovens da comunidade numa lógica de entreatajuda e partilha.
Jogos com Todos	Associação e Moradores de Alcoitão	Promover contextos de convívio e de relação na comunidade, de partilha de saberes entre moradores e de valorização de culturas que existem no bairro, através dos jogos tradicionais. Promover a animação do público, prevendo-se a qualificação de uma zona do bairro para a prática de jogos tradicionais.

* Ver também o CP 2, deste guia, relativo à realização do concurso de ideias em bairros de Alcabideche, em Cascais.

Projeto	Quem apresentou	O que se pretendia fazer
Espaço de Animação Comunitário - Cultursol	Associação Cultursol	Criação de um espaço com material para os jovens da Adroana, proporcionando apoio logístico para facilitar a sua auto-organização e a realização de atividades do seu interesse.
Cascais Fight Center	Cascais Fight Center, CRL, Cooperativa Multissetorial, de Solidariedade Social BCV	Criar um polo desportivo totalmente direcionado para desportos de combate, promovendo a prática desportiva. Através dos valores e competências treinados nas artes marciais, trabalhar de forma intensa e verdadeira o desenvolvimento pessoal e social dos seus praticantes, prevenir comportamentos de risco e promover a inserção social. Criar uma resposta com valor de mercado, atrativa para públicos de diversos contextos económico-sociais.
Projeto Dança e Teatro	Associação 24 de Setembro	Promover a valorização cultural e aproximação de gerações das comunidades imigrantes, através do Grupo de Ballet Guineense Okaimpas. Capacitar o grupo na aprendizagem de danças e teatro tradicionais, técnicas de instrumentos de percussão da Guiné-Bissau e respetivos ritmos. Formar bailarinos-atores e músicos capazes de representar, transmitir e promover a cultura guineense.
Mais Informação mais Cidadania	Associação de Moradores da Adroana	Divulgar informação relativa às atividades da Comissão de Moradores e outras de interesse da população, bem como mobilizar a comunidade para ações coletivas e comunitárias.
Academia dos Champs	Associação Academia dos Champs	Proporcionar o acesso de jovens à prática regular de ténis. Promover a autoestima e desenvolver competências de resiliência. Possibilitar oportunidades para superarem os seus próprios limites, abrindo as perspetivas pessoais de cada um e sua forma de estar na vida, mais saudável, mais exigente e, acima de tudo, mais feliz.
Pensar os Jovens no BCV	Grupo de Jovens	Pensar o papel dos jovens na intervenção do BCV. Aproximar as instituições das necessidades dos jovens e pôr os saberes locais dos jovens ao serviço dos seus pares. Refletir sobre o retomar do plano de atividades da Associação Mais Cultura.
Exposição de Roupas Tradicionais Africanas	Grupo Informal Projeto Muda Gosi Facil	Contribuir para o reforço da união, autoestima e capacidades empreendedoras das pessoas do grupo promotor e da comunidade em geral, capacitando e fortalecendo o grupo. Dar visibilidade à cultura guineense, através do vestuário e aspetos com este relacionados.





Four horizontal lines for writing, starting from the right side of the notepad icon.

A series of horizontal lines for writing, extending across the width of the page.



Critérios para a validação dos PIC

Elaboração	Os critérios são elaborados, geralmente, pelo grupo inicial de trabalho que planifica o concurso (podendo ser composto por entidades promotoras, financiadoras, membros do júri, entidades ou personalidades convidadas) e de acordo com os objetivos subjacentes à realização dos projetos PIC ou concurso de ideias. Os critérios de seleção das candidaturas devem ser apresentados de forma clara e ser parte do regulamento do concurso.
Procedimento	Após a análise geral das candidaturas e da verificação da sua conformidade com o regulamento, as mesmas são classificadas pelo júri, individualmente, de 1 a 4 (ou outra classificação adotada) e à luz de dados de diagnósticos existentes sobre o território (diagnósticos participativos, das Comissões Sociais de Freguesia, dados estatísticos, etc.), suas necessidades, recursos e potencialidades. Depois, são geradas as pontuações finais de cada projeto, feitos comentários e eventuais sugestões para a melhoria das propostas e acertos ao nível financeiro. Os resultados são seguidamente comunicados aos proponentes.

EXEMPLO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DAS CANDIDATURAS PIC ALCABIDECHE/CASCAIS

Relevância / prioridade da ação, face à avaliação de necessidades do território	1 – Nenhuma relevância - dispensável
	2 – Interessante mas não essencial
	3 – Essencial
	4 – Urgente
Ausência / insuficiência de respostas / projetos locais	1 – Há resposta e projetos suficientes
	2 – Existem projetos mas pode enriquecer
	3 – Quase não existem respostas ou são muito insuficientes
	4 – Não existem de todo respostas

EXEMPLO DE CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DAS CANDIDATURAS PIC ALCABIDECHE/CASCAIS

Gestão participada e coletiva, incentivando o envolvimento dos beneficiários no processo	1 – Não se prevê gestão participada
	2 – Admite ou está insuficiente mas não é uma opção central
	3 – Gestão participada prevista e já visível
	4 – Todo o projeto assentou numa lógica participada
Relação custo-benefício	1 – Custos elevados e pouco ou nenhum benefício
	2 – Custos elevados acima dos benefícios que existem ou previsivelmente superiores
	3 – Os benefícios são superiores ou previsivelmente superiores ao custo
	4 – Os benefícios são muito elevados e muito superiores aos custos
Existência de parceria numa lógica de complementaridade de recursos e saberes	1 – Não existem parcerias
	2 – Prevêem-se algumas parcerias mas ainda não estão estabelecidas
	3 – Parcerias previstas e já asseguradas
	4 – Todo o projeto concebido em parceria
Potencial de continuidade/ sustentabilidade da ação	1 – Sem sustentabilidade
	2 – Há elementos de sustentabilidade, mas são fracos ou ainda não estão assegurados
	3 – Sustentabilidade provável. Algumas condições já estão asseguradas
	4 – Sustentabilidade assegurada



Protocolo PIC

Propósito	É um documento que, após a aprovação dos projetos, oficializa o compromisso existente entre parceiros promotores dos PIC e destes com a entidade promotora e/ou financiadora. Procura assim regular dimensões como: objetivos da parceria, execução, financiamento e atribuição de responsabilidades, entre outras. O protocolo possui dois anexos: o formulário de candidatura, previamente preenchido e assinada, e o orçamento final aprovado.
Procedimento	O protocolo deverá ser redigido pela entidade promotora e/ou financiadora, em articulação com os parceiros promotores e impresso em duas ou mais cópias (de acordo com o número de parceiros promotores); deve ser lido, aprovado e assinado pelas partes. A assinatura do(s) acordo(s) é, frequentemente, feita num momento oficial de celebração pública que marca o início de uma nova etapa, rumo à transformação comunitária.

Estrutura dos protocolos pic



[logótipo da entidade]

NOME DA ENTIDADE
PROMOTORA / FINANCIADORA

NOME DO PROJETO

– Projeto de Inovação Comunitária –

CONTRATO

Entre:

(nome da entidade promotora), pessoa coletiva de direito privado, com sede em (morada), número único de pessoa coletiva número (XXXXXXXX) aqui representada por (nome do representante) na qualidade de (cargo ocupado) adiante abreviadamente designada por (designação da entidade).

E:

(nome[s] do[s] promotor[es] do PIC) pessoa coletiva número (XXXXXXXX) com sede em (morada), aqui representado por (nome do representante) na qualidade de (cargo ocupado), adiante abreviadamente designado por (designação [por exemplo: «promotor PIC»]).

Foi acordado o seguinte:

Artigo 1º – Objeto do Contrato

1.1 O presente contrato tem por objeto o apoio da (entidade promotora/financiadora) ao (promotor PIC), responsável pelo desenvolvimento do Projeto de Inovação Comunitária na área do desenvolvimento de iniciativas comunitárias a desenvolver no bairro (designação do local), designadamente: (atividades a realizar no âmbito do PIC).

1.2 O apoio é concedido ao parceiro nas condições estipuladas no presente contrato que o parceiro declara conhecer e aceitar.

1.3 O (promotor PIC) aceita o apoio e compromete-se a executar a ação sob a sua responsabilidade.

Artigo 2º – Período de execução do PIC

2.1 O presente contrato entra em vigor na data da sua assinatura.

2.2 A execução da ação tem início previsto em (XX-XX-XXXX) e o seu término em (XX-XX-XXXX), conforme se especifica no formulário do projeto.

Artigo 3º – Financiamento do PIC

A (entidade promotora/financiadora) financiará o PIC com o valor de (montante aprovado), de acordo com o especificado no Anexo II.

Artigo 4º – Procedimentos técnicos e financeiros

4.1 O financiamento atribuído é para utilização no âmbito dos objetivos aprovados na candidatura (Anexo I). As verbas não podem ser utilizadas, sem autorização prévia da (entidade promotora/financiadora), para alíneas diferentes daquelas a que se destinam, de acordo com o orçamento aprovado.

4.2 Todos os fundos não utilizados no fim do período de financiamento deverão ser prontamente devolvidos à (entidade promotora/financiadora).

Artigo 5º – Liberação de fundos

O financiamento no valor de (montante aprovado) será libertado com a assinatura do presente acordo, a partir de (mês, ano), mediante transferência bancária para a conta de (promotor PIC).

Artigo 6º – Cancelamento de financiamento

Caso a (entidade promotora/financiadora), em qualquer altura, tenha razões para crer que os fundos do projeto foram ou estão a ser indevidamente aplicados, que existem desvios substanciais aos termos do presente protocolo ou aos objetivos do projeto ou, ainda, que haja falta de colaboração na auditoria do projeto, reserva-se o direito de cancelar o apoio sem aviso prévio e agir de forma a recuperar parte ou a totalidade dos fundos concedidos a (promotor PIC).

Artigo 7º – Elementos responsáveis

São responsáveis pela execução das tarefas inerentes à implementação, dinamização, monitorização e avaliação do projeto, os seguintes elementos: (pessoas responsáveis do promotor PIC)

Artigo 8º – Anexos

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

Anexo I: Projeto datado e assinado

Anexo II: Orçamento

Feito em (XX-XX-XXXX), em (X) exemplares, um dos quais será entregue à (entidade promotora/financiadora), e outro a (promotor PIC).

Pelo (promotor PIC)

(designação / cargo)

___/___/_____

Pela (entidade promotora /financiadora)

(designação / cargo)

___/___/_____



Acompanhamento dos projetos

Propósito	Após a assinatura dos protocolos PIC, é desejável um apoio em contexto para o desenvolvimento e implementação dos mesmos ao nível das ações previstas, da gestão das parcerias, da metodologia de projeto, da fiscalidade, da mobilização de recursos e consolidação da sua sustentabilidade.
Procedimento	O processo de acompanhamento local dos PIC pode ser assegurado por um grupo de trabalho ou comité, composto por participantes nos grupos de trabalho iniciais, membros do júri que selecionou os projetos, técnicos locais, financiadores e outros. Este grupo, funcionando na lógica de «amigo crítico» para a reflexão e ação, possui funções diversificadas como o acompanhamento do projeto em contexto, a monitorização e avaliação, a articulação e sinergia entre projetos e acesso aos recursos, a comunicação e o envolvimento de parceiros.

No âmbito de um projeto de mobilização da comunidade para a apresentação de um PIC (que poderá ou não assumir o formato de concurso), o trabalho das entidades promotoras/financiadores, idealmente, não se esgota na assinatura do protocolo e transferência das verbas para os proponentes (ver FA 7).

O acompanhamento do desenvolvimento dos projetos por uma equipa técnica é aconselhável e tem-se revelado fundamental para que sejam atingidos os objetivos propostos, desenvolvidas e reforçadas competências pessoais, profissionais e organizacionais de pessoas e organizações, mas sobretudo para que alguns projetos possam ter continuidade, possam crescer e evoluir e para que se tornem autónomos e sustentáveis.

O processo de acompanhamento é frequentemente realizado por técnicos das organizações promotoras, mas – de acordo com a prática dos últimos anos – tem-se evoluído para a criação de grupos ou comités locais, compostos por diferentes participantes (técnicos locais, financiadores, membros do júri, empresas, personalidades convidadas, etc.), com o papel de garantir o acompanhamento aos PIC, podendo assumir as funcionalidades abaixo apresentadas.



Foto 1: promotores dos PIC e parcerias locais juntaram-se na Ludoteca de Alcoitão para partilhar experiências sobre o desenvolvimento dos projetos, Alcabideche, 2014.

EXEMPLO DO PAPEL DE UM GRUPO/COMITÉ DE ACOMPANHAMENTO DOS PIC

Acompanhamento em contexto	<p>Apoio ao promotor do PIC (indivíduo, grupo, organização), visando o seu fortalecimento no desenvolvimento do projeto e cumprimento da sua missão, através de apoio técnico em áreas estratégicas como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestão de projeto, incluindo a sua avaliação e monitorização; trabalho em parceria e em rede; gestão da relação da organização com os seus públicos/beneficiários, com parceiros e financiadores; mobilização, participação e cidadania; comunicação e imagem; mobilização de recursos e gestão organizacional.• Colaboração com os promotores PIC, no sentido de assegurar que o desenvolvimento do projeto corresponde aos objetivos definidos em candidatura, apoiando processos de reflexão estratégica.
Monitorização e avaliação	<p>Funciona enquanto agente facilitador, orientando os grupos/organizações para que descubram, por si mesmas, os seus pontos fortes e aqueles que podem ser fortalecidos, rentabilizando o seu potencial e, ainda, para que se mantenham motivados e focados no desenvolvimento do projeto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Acompanhamento do desenvolvimento dos projetos, seus objetivos, cumprimento dos seus fins e mais-valias sociais, numa perspetiva de “amigo crítico”.• Realizar visitas de acompanhamento periódicas (por exemplo, trimestralmente), por membros do grupo de acompanhamento, monitorizando o desenvolvimento dos PIC numa lógica que estimule os grupos/organizações a uma atitude de autoavaliação, autoaprendizagem e melhoria contínua.• Processo de reporte dos projetos e transparência do seu desenvolvimento, através de um instrumento de avaliação simples que não se esgota no número de pessoas abrangidas e atividades realizadas, mas que incluiu processos de participação, organização e governança, decisão e planeamento, bem como avaliação dos PIC na voz daqueles que beneficiam diretamente. <p>O grupo/comité de acompanhamento deverá apoiar os promotores dos PIC na implementação de mecanismos de monitorização e de avaliação, permitindo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Compreender o que aconteceu, como e porque aconteceu.• Compreender o que não está a funcionar.• Perceber como decorre o processo e como poderá ser melhorado. <p>É importante que o acompanhamento do projeto estimule uma reflexão em torno de questões tais como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Será que fizemos ou estamos a fazer o que dissemos que faríamos?• Os destinatários do PIC estão de facto a beneficiar das atividades desenvolvidas, de acordo com as necessidades que motivaram o projeto (eficácia, coerência interna)?• Será que a lógica e estratégia são as mais adequadas? Serão aquelas atividades as mais adequadas para responder aos objetivos formulados, nas condições atuais de implementação? Como poderão ser melhoradas? Que adaptações e inovações poderão ser introduzidas? O projeto está a decorrer de acordo com os tempos previstos no plano original? Se não, porquê e como poderemos corrigi-lo?• Os recursos mobilizados estarão a ser utilizados da forma mais adequada (eficiência)?• Quais os riscos que se colocam à realização dos objetivos?• Quais as mudanças conseguidas?

