



# Guião Prático

para a Implementação

# da Rede Social

Financiado pelo Estado Português e pelo Fundo Social Europeu



MINISTÉRIO DA SEGURANÇA SOCIAL,  
DA FAMÍLIA E DA CRIANÇA



SEGURANÇA SOCIAL  
INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.





**Guião Prático**  
para a Implementação  
**da Rede Social**

### **Ficha Técnica**

Edição  
Instituto da Segurança Social, I.P.  
Rua Rosa Araújo, 43 - 1250 - 194 Lisboa  
Tel. 213 102 022  
Fax 213 102 095  
Email. [iss@seg-social.pt](mailto:iss@seg-social.pt)  
[www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

Concepção Gráfica e Paginação  
VLRf- Arquitectura e Design

Impressão

Tiragem  
2.000 exemplares

Depósito Legal

## Índice

Nota Introdutória _____	5
A - Preparação da Sessão de Informação _____	7
B - Sessão de Informação sobre o Programa Rede Social _____	8
C - Sessão de Constituição do Conselho Local de Acção Social _____	9
D - Plano de Trabalho _____	10
E - Pré-diagnóstico _____	11
F - Diagnóstico _____	14
G - Plano de Desenvolvimento Social _____	22
H - Plano de Acção _____	24
I - Sistema de Informação _____	26
J - Bibliografia de Apoio _____	27



## Nota Introdutória

A Rede Social, encarada enquanto um processo partilhado, consubstanciado num efectivo trabalho de parceria que pretende promover o desenvolvimento social de um determinado território, procura dinamizar formas de planeamento da intervenção social que oriente o trabalho desenvolvido pelas várias entidades que trabalham neste domínio.

O presente documento surge na sequência da necessidade, identificada pelos concelhos, de apoio na utilização de alguns instrumentos de trabalho que permitam uma melhor aplicação das metodologias de planeamento estratégico e operacional de projectos/intervenções, no contexto da implementação do Programa Rede Social ao nível local.

Surge assim, um conjunto de orientações técnicas para as diferentes fases de trabalho que os Conselhos Locais de Acção Social (CLAS) têm que percorrer para alcançar os objectivos definidos pelo Programa, quer nacional quer localmente, entre as quais o Plano de Trabalho, o Pré-diagnóstico, o Diagnóstico Social concelhio, o Plano de Desenvolvimento Social e o Plano de Acção.

Sendo a Rede Social um processo em permanente construção e actualização, este é apenas um documento de suporte ao trabalho desenvolvido pelos Conselhos Locais de Acção Social, procurando-se, desta forma, complementar toda a informação produzida e disponibilizada anteriormente, nomeadamente os documentos "Programa Rede Social", "Plano de Desenvolvimento Social" e outros documentos de apoio.

Nota: Sugestões e comentários ao presente documento poderão ser enviados para o e-mail [redesocial@seg-social.pt](mailto:redesocial@seg-social.pt) ou colocados no Fórum da Rede Social, através da área restrita do site [www.seg-social.pt/redesocial](http://www.seg-social.pt/redesocial).



## A - Preparação da Sessão de Informação

1. A Câmara Municipal e a Segurança Social deverão identificar entidades cuja actividade contribua para o desenvolvimento social do concelho, a fim de serem convidadas para uma sessão de informação sobre o Programa Rede Social, nomeadamente:

- Organismos da administração pública implantados na área do concelho, particularmente no âmbito dos ministérios da Saúde, da Educação, da Justiça, da Segurança Social, da Família e da Criança, ou outros que venham a ser identificados.
- Entidades particulares sem fins lucrativos, nomeadamente, IPSS, ONG, misericórdias, associações empresariais, culturais, recreativas, desportivas e outras.
- Outras entidades.

2. A Câmara Municipal e a Segurança Social deverão marcar a data de realização da sessão de informação sobre o Programa em conjunto com o ISS, I.P. - equipa central do Programa Rede Social ou interlocutores distritais, caso estejam nomeados.

3. Enviar mailing (elaborado em conjunto pela Câmara Municipal e Segurança Social) convidando as entidades identificadas a participar na sessão de informação sobre o Programa. Em anexo à convocatória deverão ser enviados os seguintes documentos:

- Brochura de divulgação do Programa (previamente solicitada ao ISS, I.P. - equipa central do Programa) e/ou uma síntese dos objectivos, resultados e impactes do Programa, elaborada pela Câmara Municipal e Segurança Social.
- Resolução do Conselho de Ministros 197/97 e Declaração de Rectificação 10-O/98.

Pretende-se, assim, que todos os potenciais parceiros tenham um conhecimento prévio sobre o Programa.

Nestas sessões de informação deverão estar presentes, preferencialmente, os dirigentes das entidades convidadas.

4. A Câmara Municipal e a Segurança Social poderão eventualmente convidar um concelho que já tenha iniciado a implementação do Programa Rede Social e com o qual tenha afinidades geográficas ou socio-económicas, para dar o seu testemunho sobre o processo e fomentar a troca de experiências. Para tal, o ISS, I.P. - equipa central do Programa ou interlocutor distrital, poderá disponibilizar uma lista com os contactos dos concelhos que se encontram em fase de implementação do Programa. Depois de estabelecido o contacto com o concelho pretendido, deverá ser comunicado ao ISS, I.P. - equipa central ou interlocutores distritais.



## **B - Sessão de Informação Sobre o Programa Rede Social**

A apresentação do Programa Rede Social ficará a cargo do ISS, I.P. - equipa central ou interlocutores distritais.

Para esta sessão é solicitada a colaboração/participação da Câmara Municipal e da Segurança Social.

Para a realização da reunião é necessária uma sala equipada com retroprojector e/ou datashow. Deverá ser disponibilizada informação sobre o Programa, para consulta por parte das entidades convidadas, nomeadamente:

- Brochura de divulgação do Programa
- Documento Programa Rede Social
- Plano de Desenvolvimento Social

Esta reunião pretende esclarecer os potenciais parceiros sobre os objectivos do Programa, as etapas da sua implementação, os impactes esperados e as mais valias de um Programa com as características da Rede Social no desenvolvimento social do concelho. Será reservado um momento para debate no fim da sessão para esclarecer quaisquer dúvidas ou questões que venham a ser levantadas pelas instituições locais.

No decorrer da reunião deverão ser distribuídas as "fichas de registo de entidades do CLAS" às entidades presentes, no sentido de oficializar a adesão das entidades ao CLAS.

Após este momento informativo deverá ser constituído o Núcleo Dinamizador, que funcionará como uma "comissão instaladora" do Programa a nível local. É aconselhável que este grupo tenha entre 5 a 7 elementos, dos quais poderão constar:

- Câmara Municipal
- Segurança Social
- Entre 3 a 5 outros parceiros, nomeadamente, IPSS/ONG/Misericórdia, Junta de Freguesia, organismos da administração pública com implantação no local, entre outros elementos possíveis.

O Núcleo Dinamizador constituído nesta reunião terá como principais atribuições:

- Elaborar uma proposta de Regulamento Interno,
- Preparar a sessão de constituição do Conselho Local de Acção Social,
- Recolher as fichas de registo das entidades do CLAS (até ao dia da sessão de constituição CLAS inclusivé).

Após a conclusão da proposta de Regulamento Interno elaborada pelo Núcleo Executivo, esta deverá ser enviada ao ISS, I.P. - equipa central ou interlocutores distritais - para que possa ser emitido um parecer técnico e dadas sugestões no sentido da sua melhor adequação ao Programa Rede Social.

## **C - Sessão de Constituição do Conselho Local de Acção Social**

Cabe ao Núcleo Executivo preparar a Reunião de Constituição do CLAS, que deverá realizar-se no prazo de 1 ou 2 meses após a sessão de informação sobre o Programa.

Todos os parceiros deverão ser convocados com pelo menos 8 dias de antecedência e da convocatória deverá constar a ordem de trabalhos da reunião e a proposta de Regulamento Interno elaborada pelo Núcleo Executivo. Poderá ainda ser solicitado na convocatória que, caso os parceiros ainda não tenham entregue as fichas de adesão ao CLAS, deverão fazê-lo nesta sessão a fim de se definirem os elementos que constituem o CLAS numa primeira fase.

Etapas:

- Realizar sessão plenária.
- Definir a constituição do CLAS e a sua forma de funcionamento (o plenário deverá ser constituído por dirigentes que representem as suas instituições).
- Recolher fichas de registo de entidades do CLAS.
- Formalizar a constituição do CLAS (registada em acta).
- Apreciar, discutir e aprovar o Regulamento Interno.
- Constituir o núcleo executivo (podendo não coincidir com a constituição do grupo dinamizador).

Posteriormente à realização desta reunião, deverão os CLAS, enviar ao ISS,I.P-equipa central:

- Cópias das fichas de registo de entidades do CLAS
- Cópia da acta de constituição do CLAS.
- Cópia do Regulamento Interno aprovado.

## D - Plano de Trabalho

O Plano de Trabalho é um instrumento operativo, elaborado em cada ano civil, no qual se define e orienta o trabalho do CLAS, tratando-se de um documento simples e de fácil leitura por todos os parceiros, estabelecendo e calendarizando as tarefas que irão ser desenvolvidas e definindo quem são os responsáveis pela sua execução.

Tendo em atenção os objectivos definidos, o plano de trabalho centra-se, fundamentalmente, em torno das seguintes questões:

- O que vai ser feito?
- Quando vai ser feito?
- Como vai ser feito?
- Quais os recursos necessários?
- Quem é o responsável pela sua concretização?

Em suma, no plano de trabalho define-se o que se pretende fazer, quando se pretende fazer, quais os recursos necessários para a sua realização e quem será responsável pela execução das diferentes tarefas.

A partir das acções definidas no cronograma apresentado no formulário de candidatura ao Programa de Apoio à Implementação da Rede Social, deverão ser delineadas as actividades específicas que permitem a sua concretização.

A todo o momento, de acordo com as necessidades locais e com a avaliação da evolução dos trabalhos, o Plano poderá sofrer reajustamentos.

De seguida, apresenta-se uma possível grelha de suporte à construção do Plano de Trabalho.

### Grelha de apoio à elaboração do Plano de Trabalho

Acção	Actividade	Cronograma												Responsável		Equipa	Recursos			Obs.
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Instituição	Técnico		Humanos	Financ.	Materias	

## E - Pré-diagnóstico

Por pré-diagnóstico entende-se uma primeira recolha da informação existente em cada concelho (diagnósticos elaborados no âmbito de outros projectos, parcerias ou instituições, informações estatísticas, dados oficiais, etc). Nesta fase pretende-se fundamentalmente a recolha de informação já produzida e não a produção de nova informação. No entanto, não será de excluir a necessidade de efectuar recolhas selectivas relacionadas com o conhecimento dos recursos disponíveis no concelho. Para esta recolha poderão ser realizados, nomeadamente, fóruns comunitários ou utilizados mini questionários, apenas com a informação essencial por forma a não se despendem muito tempo nesta primeira fase.

Os dados recolhidos para o concelho poderão ser enquadrados em termos do panorama nacional, regional ou distrital, caso tal se justifique. O pré-diagnóstico deverá conter já alguma análise da informação recolhida, apontando algumas pistas que serão posteriormente desenvolvidas aquando da elaboração do diagnóstico social.

Sugerimos para esta fase a utilização de uma grelha de recolha de informação, sendo apresentado de seguida um exemplo possível. No entanto, é importante referir que outra informação que não apenas a referente às áreas temáticas, pode ser recolhida, por exemplo, relativamente a grupos específicos ou zonas de exclusão.

Esta grelha é um instrumento que permite organizar a recolha de informação que servirá de base à elaboração do documento de pré-diagnóstico e responsabilizar, de uma forma estruturada, os parceiros envolvidos nesta recolha, respeitando um determinado formato e garantindo o cumprimento dos prazos estabelecidos.

### Exemplo de Grelha Auxiliar para Recolha de Informação

Área temática	Indicador	Fonte	Técnica de Recolha	Responsável pela Recolha	Formato de Informação	Data limite recolha da informação	Observações
Área A	Indicador 1						
	Indicador 2						
	Indicador 3						
Área B	Indicador 4						
	Indicador 5						
Área C	...						
	Indicador n						

**Área temática** - áreas temáticas sectoriais. Ex. educação, saúde, emprego, etc.

**Indicadores** - dados que medem, de forma objectiva, aspectos que pretendemos conhecer. Só devem ser colocados como indicadores os dados para os quais conseguimos identificar a fonte de recolha.

**Fonte** - origem dos dados que se pretendem recolher. Ex. INE, Centro de Saúde, etc.

**Método de recolha** - devem identificar-se os métodos de recolha e tratamento de informação, nomeadamente, análise documental, mini questionários, entre outros.

**Responsável pela recolha** - pessoa responsável pela recolha dos dados, ainda que o trabalho de pesquisa e sistematização da informação possa ser assegurado por um grupo. O responsável pela recolha deverá ser um indivíduo de uma determinada entidade parceira e não apenas essa entidade.

**Formato da informação** - a definição do formato da informação permite garantir que a informação seja coligida e sistematizada de forma a evitar perdas de tempo no tratamento posterior da mesma, permitindo ainda um maior envolvimento das pessoas/entidades que participam neste trabalho. Ex. quadros, gráficos, relatórios, etc.

**Data limite para a recolha de informação** - a definição da data limite para apresentação da informação recolhida permite garantir o cumprimento dos prazos apresentados na candidatura e responsabilizar os parceiros por possíveis desvios face às datas previstas.

**Observações** - poderão ser registados neste campo os desvios verificados no cumprimento dos prazos estipulados, os principais constrangimentos no processo de recolha, lacunas de informação, algumas especificações que ajudem a definir mais pormenorizadamente o formato da informação.

A decisão quanto aos indicadores a recolher em cada área poderá não ser apenas da responsabilidade do Núcleo Executivo, podendo ser constituídos grupos de trabalho específicos, segundo as áreas temáticas definidas, ou solicitando a colaboração pontual a entidades parceiras com trabalho desenvolvido nas respectivas áreas.

### **Proposta de Estrutura do Pré-diagnóstico**

I - Capa -a qual deve incluir:

- Identificação do CLAS
- Referência ao Programa Rede Social
- Logotipo: ISS, I.P., POEFDS, União Europeia, República Portuguesa e indicação "Projecto co-financiado pelo FSE". Para projectos da Região de Lisboa e Vale do Tejo os logotipos são: ISS, I.P., República Portuguesa e a indicação "Projecto

financiado pelo Estado Português - Ministério da Segurança Social, da Família e da Criança"

- Data

II - Índice

III - Síntese dos conteúdos mais relevantes

IV - Capítulos por áreas temáticas

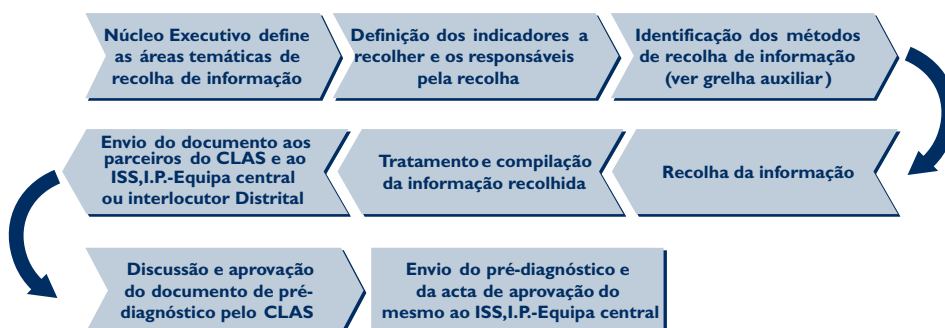
- IV.1 - Apresentação dos dados recolhidos

- IV.2 - Breve interpretação dos dados (síntese de cada capítulo)

V - Metodologia de trabalho

VI - Anexos

### Síntese das etapas do processo do pré-diagnóstico



## F - Diagnóstico

A realização do diagnóstico obedece geralmente, às seguintes fases:

1. Identificação exploratória dos principais problemas;
2. Recolha e/ou produção de informações quantitativas e qualitativas pertinentes de acordo com a prévia identificação dos problemas existentes;
3. Tratamento e análise das informações recolhidas, interpretando o conjunto de problemas identificados e relacionando-os de forma a superar uma análise sectorializada dos mesmos;
4. Definição de prioridades com base em critérios como a dificuldade de resolução, gravidade ou a dimensão dos problemas, etc.

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

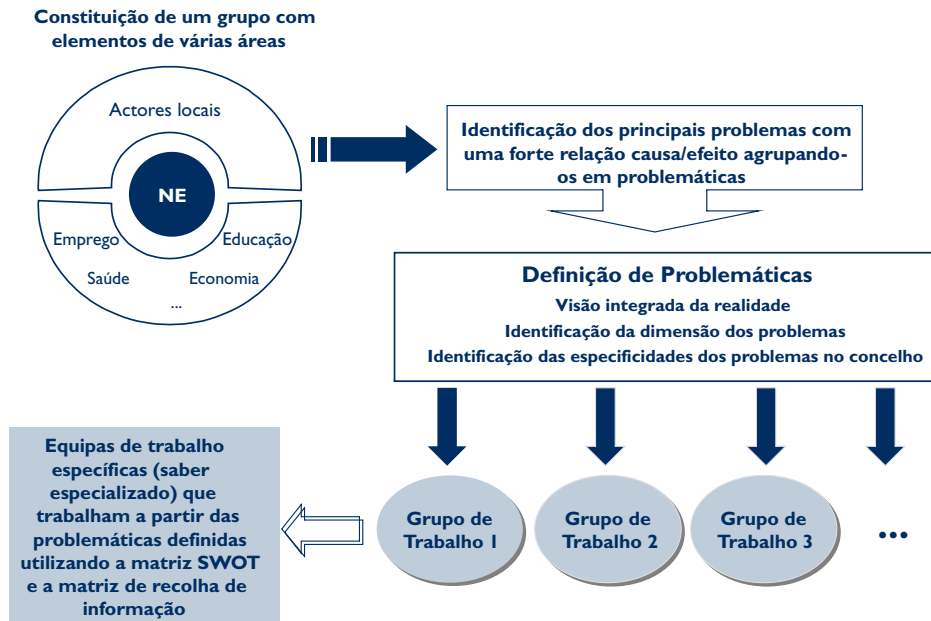
Técnicas de recolha de informação:

- Observação directa
- Análise documental
- Entrevistas com interlocutores privilegiados
- Focus Group
- Workshops participativos de diagnóstico
- Questionários
- Técnicas participativas de visualização

É sugerida a utilização destes métodos de recolha de informação uma vez que:

1. Permitem uma alocação racionalizada dos recursos - humanos, materiais e de tempo.
2. Facilitam a participação dos parceiros locais e da comunidade.
3. Agilizam o processo de recolha de informação, rentabilizando o tempo para a concretização da acção.

Com o objectivo de organizar todo o processo de diagnóstico, tendo em vista o aprofundamento do pré-diagnóstico (introduzindo uma visão sistemática da realidade concelhia que ultrapasse visões sectorializadas) num espaço de tempo razoável face aos objectivos do programa, respeitando os princípios da Rede Social (como a participação e a integração) e racionalizando recursos humanos, aqui se apresenta uma proposta metodológica:



Para concretizar esta proposta metodológica é necessário:

- Constituir um grupo multi-sectorial composto por pessoas que tenham um conhecimento profundo da realidade social do concelho. Este grupo poderá integrar membros do núcleo executivo, não devendo ultrapassar os dezoito/vinte elementos.
- Que todos os participantes tenham tido acesso aos dados do pré-diagnóstico visto que estes são a base para toda a reflexão que se segue.
- Poderão ser convidadas pessoas que não pertençam a nenhuma das entidades parceiras do CLAS, caso a sua participação constitua uma mais valia ao nível do conhecimento do concelho ou da diversificação sectorial deste grupo.
- Realizar uma sessão<sup>(1)</sup> de trabalho participada onde este conjunto de pessoas identificam os principais problemas do concelho.
- Ainda nesta sessão os problemas deverão ser agrupados em problemáticas sempre que se verifique uma relação significativa de causa/efeito entre eles. Esta construção de problemáticas deverá romper com a habitual lógica sectorial, nomeadamente aquela que serviu para a organização dos dados do pré-diagnóstico (áreas temáticas), sem no entanto esquecermos que esses dados são a base de todo o trabalho e a informação que todos os actores locais possuem. A definição destas problemáticas permite:

<sup>(1)</sup> Recomenda-se a utilização de métodos participativos de visualização como a nuvem de problemas.



- ➔ Uma visão integrada da realidade, uma vez que os problemas deixam de estar agrupados por sectores (ex. saúde, educação, emprego, etc.).
- ➔ A identificação da dimensão dos problemas, na medida em que se visualizam as problemáticas em que eles se integram.
- ➔ A identificação das especificidades dos problemas no concelho, uma vez que os problemas considerados isoladamente podem ser os mesmos em concelhos distintos mas a definição de problemáticas específica a realidade de cada concelho.

• Seguidamente deve ser constituída uma equipa de trabalho por cada uma das problemáticas, juntando técnicos e/ou outros actores locais com saberes especializados sobre os problemas agrupados (estas equipas não devem ser confundidas com as eventualmente constituídas para o pré-diagnóstico e que tinham uma lógica sectorial).

• Cada uma destas equipas deverá trabalhar sobre os conteúdos da "sua" problemática utilizando uma matriz SWOT.

### Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
Recursos e capacidades (factores internos) que possam ser utilizados na resolução dos problemas, devendo a cada fraqueza estarem associadas as respectivas forças.	Problema A Problema B Problema C ... <span style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</span> Problemática X
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Factores externos que possam contribuir, de forma positiva, para a resolução dos problemas identificados.	Factores externos ou situações que possam condicionar a resolução dos problemas identificados ou agravá-los.

A matriz SWOT deve começar a ser preenchida pelo quadrante das fraquezas, onde se devem introduzir os problemas que constituem determinada problemática. De seguida, a cada um desses problemas devemos fazer corresponder as respectivas forças, oportunidades e ameaças. Esta correspondência deve ser evidente, aconselhando-se a utilização de codificação numérica ou a atribuição de cores específicas para que facilmente se vejam as relações entre os dados constantes em cada um dos quadrantes da matriz. Esta forma de preenchimento garante que a matriz não seja apenas um elenco de informações desconexas mas sim uma forma estruturada de perceber as relações e dinâmicas existentes em relação a um conjunto de problemas num determinado território. É importante ter presente que no decorrer deste processo podem ser identificados problemas que não estavam referenciados na etapa anterior.

A construção da SWOT é um passo importante dentro da lógica de transversalidade que se pretende com este processo de planeamento e por isso terá uma presença constante ao longo de todo o processo, até à definição das próprias intervenções.

Após o preenchimento das matrizes SWOT por parte de cada grupo especializado, estes devem verificar quais as informações (dados) adicionais de que necessitam para uma melhor compreensão da problemática, das relações entre os problemas e das dimensões de análise de cada um destes. Para este efeito poderão utilizar a matriz de recolha que a seguir apresentamos:

**Matriz de Recolha de Informação**

A construção desta matriz permite preparar a recolha dos dados que completam o pré-diagnóstico e que possibilitam testar, de forma objectiva e mensurável, as percepções registadas na análise SWOT.

Problemática	Problemas	Questões	Fonte	Técnica de recolha	Formato da Informação	Responsável pela recolha	Data limite de recolha da Informação	Observ.
Insucesso escolar	Absentismo	Qual a distância casa/ escola?	Camãra Municipal	Entrevistas	Tabela	C.M. (Técnico da divisão de transportes)	X (data)	
		Qual o perfil sócio-económico das famílias?	CPCJ/ escolas/ RSI	Análise Documental	Perfil estatístico	...		
	Abandono Escolar	Quais as razões que os alunos alegam para o abandono?	Famílias Alunos	Entrevistas Discussão Focalizada	Conclusões sobre as razões do abandono	...		
		...						

**Problemática** - identificação da problemática que está a ser diagnosticada.

**Problemas** - identificação dos problemas que compõem a problemática.

**Questões** - estas questões identificam de forma clara o que é necessário conhecer relativamente a cada problema. Estas questões não se podem cingir apenas a dados estatísticos existentes (levantados ou não no pré-diagnóstico) implicando uma dimensão crítica no trabalho dos grupos especializados (por exemplo, se está identificada a dificuldade de acesso a serviços médicos e simultaneamente os dados

estatísticos apontam para um rácio médico/cidadãos acima da média nacional, a realidade deverá ser questionada no sentido de se perceber o que está verdadeiramente na base deste problema, colocando questões como, por exemplo, "qual a distância entre os núcleos populacionais e os centros de saúde?"). Estas questões integram implicitamente indicadores e hipóteses de leitura da realidade de cada problema e podem, posteriormente, servir de base à definição da intervenção.

**Fonte** - origem dos dados que se pretendem recolher. Ex. Centro de Emprego, Autarquia, famílias, etc.

**Método de recolha** - identificação dos métodos a utilizar.

**Responsável** - pessoa responsável pela recolha dos dados, ainda que o trabalho de pesquisa e sistematização da informação possa ser assegurado por um grupo. O responsável pela recolha deverá ser um indivíduo de uma determinada entidade parceira e não apenas essa entidade.

**Formato** - a definição do formato da informação permite garantir que a informação seja coligida e sistematizada de forma a evitar perdas de tempo no tratamento posterior da mesma, permitindo ainda um maior envolvimento das pessoas/entidades que participam neste trabalho. Ex. quadros, gráficos, relatórios, etc.

**Data limite para recolha de informação** - a definição da data limite para apresentação da informação recolhida permite garantir o cumprimento dos prazos apresentados na candidatura e responsabilizar os parceiros por possíveis desvios face às datas previstas.

**Observações** - poderão ser registados neste campo os desvios verificados no cumprimento dos prazos estipulados, os principais constrangimentos no processo de recolha, lacunas de informação, algumas especificações que ajudem a definir mais pormenorizadamente o formato da informação.

A informação recolhida nesta fase pode permitir completar ou reformular a SWOT no que respeita aos conteúdos de cada quadrante da matriz.

Ainda ao nível do diagnóstico, e após o aprofundamento da realidade através da aplicação da matriz de recolha de informação e eventual reestruturação da SWOT, deverão ser definidas prioridades de intervenção com base na informação recolhida.

Esta definição de prioridades poderá ser feita por problemática ou considerando o conjunto das problemáticas identificadas para o concelho. Neste último caso poderá ser útil elaborar previamente uma única SWOT que integre todas as problemáticas a serem trabalhadas, dando assim uma visão de conjunto da realidade do território.

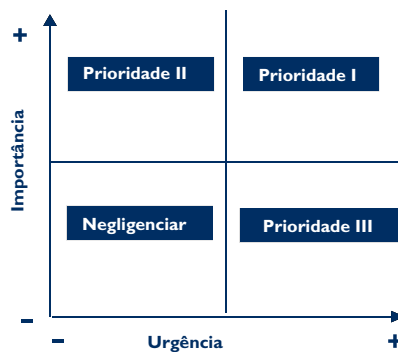
Num contexto em que os recursos, tanto humanos, como materiais e financeiros, são escassos, não é possível "atacar" ao mesmo tempo todos os problemas identificados, qualquer que seja a sua importância e independentemente da urgência da sua resolução.

Assim sendo, e tendo sempre em vista o princípio da participação, torna-se necessário identificar a gravidade dos problemas e a maior ou menor dificuldade de intervir sobre eles. Para tal, são propostos, no presente documento, alguns instrumentos, de entre outros possíveis, que permitem chegar à definição das prioridades para cada concelho.

### Alguns instrumentos possíveis para a definição de prioridades

#### Modelo de Eisenhower

Este modelo tem por base a determinação do grau de importância e urgência dos problemas identificados anteriormente no âmbito de cada problemática.



Para a definição daquilo que consideramos urgente podemos colocar questões como: "O que vai ser atacado primeiro?", "O que vamos poder começar primeiro?", "Temos recursos para?".

O grau de importância de cada problema é atribuído e consensualizado entre os parceiros.

O modelo de Eisenhower permite um trabalho de visualização em que após a introdução do primeiro problema no diagrama segue-se a arrumação dos restantes comparando o grau de importância e urgência de cada um deles face aos que já se encontram colocados nos quatro quadrantes, podendo a qualquer momento ser reavaliada a posição dos que já lá se encontram. O resultado final será uma representação gráfica cuja leitura permite, através da localização dos problemas, visualizar as prioridades de intervenção.

Os problemas que deverão ter uma atenção imediata e constituir-se como prioridade I são os que se situam no quadrante superior direito, sendo problemas simultaneamente importantes e urgentes.

No quadrante superior esquerdo encontram-se os problemas que são importantes mas não tão urgentes, sendo a prioridade II. Estes não poderão, no entanto, ser descurados pelo que deverão ser identificados/captados recursos alternativos para a sua resolução.

No quadrante inferior direito estão colocados os problemas que aparecem como urgentes mas com um baixo nível de importância, sendo considerados como a prioridade III, sendo tanto ou menos importantes que os considerados como prioridade II atendendo à maior ou menor facilidade de resolução. Há que relativizar quando denominamos as prioridades de II ou III pois, se existem recursos disponíveis para solucionar determinado problema (que não estejam afectos a uma prioridade de nível superior) não devemos ignorá-los apenas por este problema não se encontrar no topo das nossas prioridades.

Por último, os problemas que não são particularmente importantes nem urgentes caem no quadrante inferior esquerdo, não sendo considerados como prioritários, podendo ser colocados à margem da definição imediata de objectivos.

### Grelha de análise de prioridades

#### Problemática X

Problemas	Dificuldade de resolução (de 1 a 5 sendo 5 o mais difícil)	Gravidade (de 1 a 5 sendo 5 o mais grave)
Problema 1		
Problema 2		
(...)		

No preenchimento desta grelha é necessário consensualizar entre os parceiros uma classificação para as 2ª e 3ª colunas. Para estabelecer prioridades de intervenção devem ser considerados os problemas que tenham o mais alto grau de gravidade e uma menor dificuldade de resolução.

Em relação àqueles que apresentem o mesmo grau de gravidade, serão prioritários os que assumem a menor dificuldade de resolução.

Quando os problemas associam elevadas classificações tanto ao nível da gravidade como da dificuldade de resolução, pode ser considerado como prioridade, não uma intervenção directa sobre o problema (o que no imediato poderá não ser possível) mas sim encontrar recursos para a sua resolução.

Independentemente do instrumento utilizado, após o trabalho de hierarquização de prioridades, o resultado final terá que ser apreciado e validado pelos parceiros. Não podemos priorizar problemas utilizando de forma acrítica um determinado instrumento de trabalho, como se de uma fórmula matemática se tratasse, esperando obter um resultado inquestionável.

Chegando a este momento do processo de planeamento, não podemos ignorar que a priorização dos problemas identificados vem na sequência de todo um trabalho realizado pelo CLAS, nomeadamente o diagnóstico social do concelho. Desta forma, a identificação de prioridades constitui um momento que é qualificado e enriquecido pelas etapas anteriores, existindo dados objectivos sobre os problemas que estão a ser tratados, e não apenas baseado em sensibilidades e percepções que os parceiros têm sobre a realidade do concelho.

### Proposta de Estrutura do Diagnóstico

I - Capa - a qual deve incluir:

- Identificação do CLAS
- Referência ao Programa Rede Social
- Logotipo: ISS, I.P., POEFDS, União Europeia, República Portuguesa e frase "Projecto co-financiado pelo FSE". Para projectos da Região de Lisboa e Vale do Tejo os logotipos são: ISS, I.P., República Portuguesa e a frase "Projecto financiado pelo Estado Português - Ministério da Segurança Social, da Família e da Criança"
- Data

II - Índice

III - Sumário executivo - conclusões gerais que permitem ter um panorama da situação social do concelho.

IV - Capítulos por problemáticas

IV.1 - Breve resumo - síntese de cada capítulo por forma a facilitar a leitura

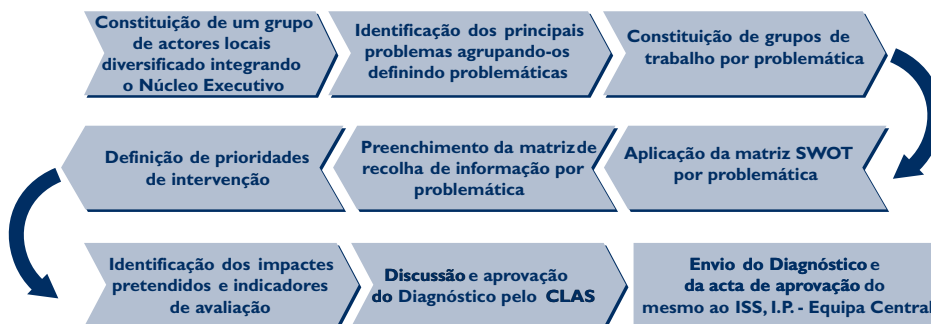
IV.2 - Apresentação e interpretação da informação recolhida

V - Metodologia - breve descrição da metodologia utilizada e as técnicas para recolha de informação. Relativamente à participação dos parceiros, pode descrever-se a forma como a participação foi organizada, se houve recurso a uma equipa externa e como é que esta se articulou com o CLAS/CSF.

VI - Anexos - possibilidade de incluir toda a informação complementar como gráficos, tabelas, instrumentos de recolha de informação, guiões, etc.

VII - Bibliografia - fontes documentais consultadas, livros, diagnósticos, relatórios, planos, documentos oficiais, etc.

### Síntese das etapas do processo do Diagnóstico



## G - Plano de Desenvolvimento Social

Por Plano de Desenvolvimento Social (PDS) entende-se a definição de um plano estratégico para 3/5 anos no qual se definem as estratégias de intervenção, bem como os objectivos a alcançar. É um instrumento de definição conjunta e contratualizada de objectivos prioritários, servindo de enquadramento às intervenções para a promoção do desenvolvimento social local. O PDS enuncia uma estratégia para atingir uma situação social desejável, mas realista, nos territórios sobre os quais incide.

No **Plano de Desenvolvimento Social** deverão constar os seguintes elementos:

**Eixos de desenvolvimento** - estes são definidos com base nas problemáticas identificadas, podendo a designação coincidir com estas ou serem reformuladas numa perspectiva do desenvolvimento desejado para o concelho.

**Objectivo estratégico** - objectivo de nível superior, devidamente enquadrado num determinado eixo de desenvolvimento definido, para o qual a nossa intervenção contribui mas que por si só não consegue garantir. Trata-se de descrever a situação futura após a solução dos problemas. Ao atingir os objectivos dos projectos que vierem a ser implementados (inscritos em Plano de Acção) contribui-se de forma determinante para alcançar o objectivo estratégico.

**Estratégia** - apresentação descritiva do caminho a seguir para alcançar o objectivo estratégico, tendo em linha de conta os caminhos possíveis para o conseguir. Deve ser feita uma opção clara e partilhada por todos os parceiros quanto à definição da estratégia para atingir os objectivos definidos.

**Objectivos específicos** - objectivos que devem ser alcançados com a intervenção e que contribuem para atingir um objectivo estratégico, ainda que possam não ser suficientes para tal. Não deve ser definido um conjunto demasiado vasto de objectivos específicos, de forma a que sejam realistas e exequíveis, sem deixarem de constituir um desafio. Os objectivos definidos devem traduzir as prioridades identificadas na fase de diagnóstico, sendo estas que condicionam o planeamento operacional consubstanciado no plano de acção.

A diferença entre objectivos estratégicos e objectivos específicos prende-se com a dimensão dos mesmos. Um objectivo específico contribui para a concretização de um estratégico, mas este tem sempre uma abrangência mais lata que o anterior, sendo que a intervenção garante o cumprimento do primeiro e contribui para alcançar o segundo.

### **Critérios para a definição de objectivos**

Os objectivos, tanto estratégicos como específicos, devem ser:

- Claros e precisos
- Inequivocos
- Datados no tempo

## PLANO DE DESENVOLVIMENTO SOCIAL

- Mensuráveis (sejam eles quantitativos ou qualitativos)
- Formulados enquanto desafio (apesar de concretos e exequíveis)
- Adequados à realidade

Exemplos da definição de objectivos:

- Em 30 de Maio de 200x, estão formados em planeamento estratégico territorial, y técnicos das entidades parceiras do CLAS do concelho z.
- Em 31 de Dezembro de 200x, a taxa de abandono escolar é de y% no concelho z.

### Quadro resumo do PDS

Eixo	Objectivo estratégico	Estratégia	Objectivos específicos

No decorrer da fase de elaboração do plano de desenvolvimento social poderão também ser definidos os critérios de qualidade para a intervenção. Estes deverão ser devidamente enquadrados pelas prioridades e objectivos consensualizados, e integram o conjunto de critérios que valorizam as intervenções que vierem a ser planeadas. As grelhas utilizadas para a emissão de pareceres sobre candidaturas que surjam em cada concelho deverão estar em consonância com os critérios de qualidade definidos (ver Documento de Apoio à Emissão de Pareceres).

Na sessão de aprovação deverá ser eleito um grupo de acompanhamento e avaliação da implementação do plano de desenvolvimento social. Este grupo pode ser composto por dois subgrupos: o núcleo coordenador, constituído por 2/3 elementos com cargos de dirigente no concelho, e a equipa de suporte, composta por 2/3 técnicos, onde se inclui o técnico contratado para a Rede Social, que ficarão responsáveis pela execução das actividades necessárias a este acompanhamento e avaliação e pela elaboração de relatórios a fornecer ao núcleo coordenador.



## H - Plano de Acção

Após a aprovação do plano de desenvolvimento social, onde estão definidas as linhas estratégicas de intervenção para um prazo de 3/5 anos, é necessário proceder à elaboração de um documento de planeamento anual, o plano de acção. Este documento é composto pela identificação dos projectos e intervenções previstos para um ano, que surgem devidamente enquadrados nas estratégias definidas no plano de desenvolvimento social.

O plano de acção deverá ser um documento exequível e não uma mera manifestação de intenções, o que implica uma dimensão de contratualização entre os parceiros e exige um processo participado, em sintonia com um dos princípios do Programa Rede Social - a participação.

Para a apresentação do plano de acção sugere-se o seguinte quadro:

### Quadro resumo do plano de acção

<b>Eixo de desenvolvimento</b>		
<b>Projecto</b>		
<b>Objectivo estratégico</b>		
<b>Objectivo específico</b>		
<b>Resultados</b>		

**Eixos de desenvolvimento** - coincidem com os eixos do plano de desenvolvimento social.

**Projecto** - breve identificação do projecto e da respectiva entidade promotora.

**Objectivo estratégico** - aquele para o qual o projecto/intervenção contribui, não garantindo por si só o seu cumprimento.

**Objectivo específico** - aquele que deverá ser alcançado de forma a contribuir para atingir o objectivo estratégico, ainda que isoladamente possa não o garantir.

O objectivo do projecto pode coincidir com um dos objectivos específicos do PDS, desde que o projecto/intervenção garanta o seu cumprimento. Neste caso, o objectivo estratégico do projecto/ intervenção corresponde ao objectivo estratégico do PDS.

A situação anteriormente descrita pode não se verificar, ou seja, o objectivo específico do projecto/intervenção pode não ser coincidente com um dos objectivos específicos definidos no PDS, uma vez que poderá ser necessário mais do que um projecto para

atingir aquele. Neste caso o objectivo específico de cada projecto resultaria de uma desagregação do objectivo específico do PDS.

Pode verificar-se ainda a situação contrária, em que um único projecto responda a mais do que um objectivo específico do plano de desenvolvimento social, sendo necessário definir o objectivo do projecto aglutinando as mudanças desejáveis implícitas naqueles.

**Resultados** - o que deverei obter com o meu projecto/intervenção de forma a garantir que o objectivo específico seja alcançado. Estes resultados determinam um conjunto de actividades que serão definidas na fase de planeamento do projecto/intervenção.

Ao nível do planeamento específico de projectos sugere-se a utilização da Matriz de Enquadramento Lógico<sup>(2)</sup>.

<sup>(2)</sup> **European Commission**, "Project Cycle Management Training Courses Handbook"

## I - Sistema de Informação

É fulcral para o sucesso do programa a existência de sistemas de informação (nacional e locais) capazes de gerar um fluxo contínuo de informação bottom-up e top-down que se constituam mais-valias efectivas, face a um cenário existente onde o acesso à informação ainda não está suficientemente democratizado.

Assim sendo, e seguindo a lógica do programa de racionalizar e otimizar a utilização e gestão de recursos aos níveis nacional e local, pretende-se que os sistemas de informação construídos localmente respondam a duas grandes necessidades/objectivos:

1. Serem instrumento facilitador da actualização/construção de diagnósticos e planos de desenvolvimento social, evitando que estes processos sejam sempre tão morosos e trabalhosos como na primeira vez em que este esforço de planeamento é realizado.
2. Garantir a circulação e disseminação de informação importante entre parceiros da Rede e entre a Rede e a comunidade em geral como, por exemplo, informação relativa a candidaturas que abrem para diferentes programas ou a publicitação de acções dinamizadas pela Rede ou pelas instituições que a constituem.

### Como garantir estes objectivos

Quanto à primeira questão da democratização do acesso à informação esta pode ser assegurada de diversas formas das quais salientamos as seguintes:

- Páginas na internet das redes locais que garantam a publicitação de acções da Rede e divulguem documentos produzidos, bem como outras informações de interesse para as instituições e comunidade em geral.
- Boletins informativos que, distribuídos às instituições e em locais-chave, garantam a lógica de disseminação de informação.
- Guias de recursos.

Quanto às questões de construção e actualização de instrumentos de planeamento como o diagnóstico, podemos identificar duas estratégias possíveis:

- A construção de uma base de dados utilizando Access, Excel ou outro software que contenha os indicadores considerados importantes e que possa ser alimentada pelos parceiros em momentos pré-definidos.
- Em alternativa poderão ser construídas grelhas a serem preenchidas pelos parceiros com os dados considerados relevantes nos mesmos momentos.

## J - Bibliografia de Apoio

**Bryson, J., Alston, F.** (1996), "Creating and Implementing your Strategic Plan", São Francisco, JB

**Clarke, J.** (1997), "Strategic Planning", Dublin, Combat Poverty Agency

**European Commission** (March 2001), "Manual Project Cycle Management"

**European Commission**, "Project Cycle Management Training Courses Handbook" (ver. 1.1 Feb.2001)

**GTZ** (1998), "ZOPP - Planeamento de Projectos Orientado por Objectivos", Frankfurt, GTZ

**Guerra, I.** (2000), "Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Acção - O Planeamento em Ciências Sociais", Cascais, Principia

**Krueger, R., Casey, M.** (2000), "Focus Groups - A Practical Guide For Applied Research", Londres, Sage

**Morgan, D.** (1998), "The Focus Group Kit", Londres, Sage

**Shiefer, U., Döbel, R.** (2001), "MAPA-PROJECT A Practical Guide to Integrated Project Planning and Evaluation", Budapeste, IEP

**UNICEF** (1993), "VIPP Visualização em Programas Participativos"

**Witkin, B., Altschuld, J.** (1995), "Planning and Conducting Needs Assessments - A practical Guide", Londres, Sage



