

**ANIMAÇÃO SOCIOCULTURAL E METODOLOGIA DE PROJECTO – DOIS
CASOS REVISITADOS**

Mário Montez

Animador Sociocultural

Instituto Politécnico de Coimbra- Escola Superior de Educação

montez@esec.pt

RESUMO:

Dois projectos de intervenção socioeducativa são aqui apresentados a uma distância temporal considerável, permitindo uma análise crítica sobre os processos relativos à sua implementação, a nível metodológico, deontológico e político. Os projectos foram realizados no âmbito do Programa Escolhas, entre 2004 e 2007 e apresentam-se numa perspectiva de narrativa pessoal.

PALAVRAS-CHAVE:

intervenção socioeducativa; metodologia participativa de projectos; animação sociocultural; intervenção social; Programa Escolhas.

RESUMEN

Dos proyectos de intervención socioeducativa son aquí presentados desde una distancia temporal que permite la analice crítica sobre los procesos de su implementación, a los niveles metodológico, deontológico y político. Los proyectos fueran realizados en el ámbito del Programa Escolhas, entre 2004 y 2007 y se presentan desde una perspectiva de narrativa personal.

PALABRAS-CLAVES:

intervención socioeducativa; metodología participativa de proyectos; animación sociocultural; intervención social; Programa Escolhas.

Introdução

Mais de uma década após a realização de um projecto de intervenção social pouco se espera pensar nos processos que lhes foram implícitos. No entanto, apresento aqui dois projectos de intervenção socioeducativa, analisados à luz do tempo, e sob reflexões que agora são possíveis e pertinentes. Ao apresentar esta experiência no contexto da obtenção do título de especialista abriu-se uma gaveta de reminiscências, obrigando a olhar e a partilhar este trabalho de animação como objecto de análise, perante a complexidade das questões inerentes à intervenção social e à metodologia de projecto.

O caso aqui explorado, e narrado na primeira pessoa pela proximidade e vivência, trata da concepção e implementação de dois projectos sequenciais que se interligam, uma vez que da aprendizagem do primeiro surgiu o segundo. Foram desenvolvidos entre 2004 e 2007 no âmbito de uma política nacional de inclusão social. À distância do tempo que agora nos separa da intervenção aqui relatada, e com a acumulação de outros conhecimentos entretanto adquiridos, encara-se o desafio de analisar a experiência sob as lentes de: potencialidades e limitações da metodologia participativa de projecto; do Desenvolvimento Humano; da dicotomia “Tecnicidade versus Militância”, cujo debate tem interessado à animação sociocultural (Gillet, 2015 pp. 361-368)¹.

Começo por explorar um processo de mudança social no que respeita às orientações por processo e por projecto. As primeiras dizem respeito ao processo participativo, às relações, às aprendizagens e a um desenrolar das acções de forma a “seguir o sabor da corrente” da intervenção. A segunda orientação prende-se com a necessidade de estabelecer objectivos e de gerir racionalmente recursos. De seguida procuro enquadrar a intervenção social no contexto das acções sociais e solidárias e das políticas públicas inerentes a estas dimensões. Aqui percorre-se um trajecto histórico, desde a criação da Misericórdia, no início do Renascimento, aos quadros de apoio comunitário de hoje. Em

¹ Jean-Claude Gillet reforçou em Barcelos (2015) a ideia já anteriormente explorada no congresso de Chaves, em 2006 (Gillet, 2006), questionando sobre a figura profissional pertinente do/ animador/a em relação ao seu papel militante ou de compromisso. Por militante entende o/a animador/a ligado a causas ideológicas e agente para a consciencialização das populações; por compromisso entende o/a animador/a detentor de técnica e empregado em instituições. Por fim reforça a sugestão de um modelo por ele apresentado há mais de vinte anos que triangula a militância, a técnica e a mediação (ou mediação), neologismo criado pelo autor, correspondentes a três períodos históricos da animação sociocultural em França, com a qual se poderá fazer um paralelismo face à realidade portuguesa (Gillet, 2015 pp. 361-368).

comum encontra-se uma matriz de poder associada à intervenção no espectro do social. No terceiro ponto apresento a metodologia participativa de projecto. Procura-se definir o termo “projecto” e dar a compreender a dimensão temporal a ele inerente, associada a um imprescindível desejo de mudança. Identificam-se ainda os seus princípios e a estruturação mais habitual de um ciclo de gestão de projecto. Finaliza-se esta parte chamando a atenção para as limitações desta metodologia.

Na segunda parte do texto debruço-me sobre o processo de realização dos dois projectos em análise: Buga Malta e Al Futuro, desenvolvidos entre 2004 e 2008, na freguesia de Alcabideche, no município de Cascais. Aqui apresenta-se detalhadamente ambos os processos, analisando resultados e procedimentos. Fica de fora bastante informação, quer de índole técnica, como de carácter subjectivo e relacional, por não ser possível partilhar neste espaço a totalidade dos factos e das aprendizagens. Ainda assim tento sistematizar as experiências para que sejam tomadas como um contributo pedagógico no contexto da animação sociocultural e da intervenção social.

Parte I

1. “Processo” e “Projecto” com vista à mudança social

A animação sociocultural, em qualquer um dos seus âmbitos, implica a mobilização de recursos, a participação e a capacitação de pessoas e grupos com vista a uma mudança social, orientados por uma lógica de processo ou de projecto. A lógica de processo (ou processual) assenta na compreensão e no desenvolvimento das dinâmicas grupais e da comunidade, actuando à medida que se identificam necessidades e se afectam os recursos para a acção colectiva. A lógica de projecto (por objectivos) assenta numa projecção mental para um horizonte futuro, tendo em conta os problemas e as necessidades do momento presente, e o envolvimento estratégico de actores sociais na mudança pretendida (Guerra, 2007; Schiefer, 2006). Embora ambas as lógicas possam coexistir e articular-se no decorrer de um processo de intervenção social (Twelvetrees, 2008)², a lógica de

2 Alan Twelvetrees, na sua obra *Community Work* (ver bibliografia) refere dois tipos de orientações para alcançar finalidades (*goals*) no trabalho de desenvolvimento comunitário que se aplicam igualmente à animação sociocultural. São elas: Orientação de processo (*process goal*) e Orientação de producto (*product goal*). O *process goal* contempla as alterações no que respeita à confiança das pessoas, ao conhecimento, às competências técnicas e às atitudes. O *product goal* tem a ver com a situação concreta que se deseja mudar. A ideia subjacente à apresentação destes dois tipos de orientação é que numa só iniciativa se podem aplicar articuladamente ambas as orientações. “Community development work is largely based on the idea that 'product' should be brought about by a process which ensures that the participants in the action have a much control as possible over all its

projecto tem dominado a intervenção social, promovida por agentes institucionais, a nível nacional, europeu e internacional, revelando-se eficiente na estruturação e na avaliação racional da intervenção. É também a que melhor se sintoniza com a agenda política e económica das instituições promotoras da intervenção social, impregnada de uma ideologia fundada na racionalidade económica.

Muitas das iniciativas originais de animação sociocultural em Portugal foram desenvolvidas sob uma lógica de processo e ainda hoje este factor é importante na animação. Na verdade, a animação enquanto acção colectiva, com o propósito de dinamizar grupos e comunidades, não carece absolutamente de racionalidade como nos dão a entender as teorias racionais da acção colectiva (Olson, 1998). A memória histórica lembra-nos diversas acções colectivas impelidas por factores emocionais, de identidade e de pertença, ou de precepção comum de uma ameaça (a lugares, recursos, identidades ou valores), que se devem igualmente considerar na acção colectiva (Jasper, 1998). Contudo, perante os imperativos das conjunturas e contextos políticos e económicos contemporâneos, os profissionais de animação sociocultural têm de ser capazes de conceber, executar, avaliar e liderar projectos de intervenção baseados na racionalidade e na participação. Mas têm também de ser capazes de reflectir sobre as potencialidades e as limitações das metodologias de gestão de projectos, para que adaptem a cada realidade instrumentos e processos adequados às necessidades circunstanciais das mesmas.

Os dois projectos a seguir relatados foram desenvolvidos no âmbito de uma política nacional de inclusão social e encontram os constrangimentos e potencialidades da metodologia participativa de projecto, num contexto de intervenção social.

2. Intervenção social: da caridade às políticas públicas

A intervenção social consiste na acção de agentes sociais institucionais sobre um determinado contexto social com vista a uma mudança do mesmo, podendo desenvolver-se sob diferentes formas e orientada por determinados valores. Apesar dos valores em que assenta, uma intervenção social

aspects and that they acquire the ability to act themselves as a result.”

parece não deixar de ser um processo violento em que a visão e a acção para uma mudança desejada é proposta e/ou imposta por uns actores a outros. A noção de intervenção social provém da acção social de cariz caritativo historicamente existente na Europa, assim como da acção da sociologia de intervenção desenvolvida a partir do final do século XIX e durante o século XX (Guerra, 2007, pp. 10-12) nos países ocidentais e nos países ditos subdesenvolvidos. Consolidada desde os anos 80, a intervenção social abarca hoje um conjunto de objectivos que têm em vista uma acção social para o desenvolvimento humano e sustentável (Lebon, 2014, pp. 19).

Em Portugal a história da intervenção social remonta às práticas exercida na idade média pelas ordens religiosas da Igreja às populações pobres, fundando as bases de uma tradição que operou sempre “dentro dos constrangimentos de um regime paternalista, característico de uma aliança estreita entre a Igreja, o Estado e as elites rurais” (Franco, 2005, pp. 3). Desta tradição destacam-se as Misericórdias inspiradas pela obra da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, fundada em 1498 pela rainha D. Leonor como resposta aos cenários de miséria e doença nas ruas de Lisboa durante a expansão. Ao longo da história os fenómenos sociais provenientes da descoberta, colonização, industrialização, conflitos bélicos, e, posteriormente, dos processos de descolonização e do êxodo rural, geraram transformações sociais que estiveram na origem da necessidade de uma intervenção social institucional (Guerra, 2007, pp. 11-12).

Após o 25 de 1974 a intervenção social passou a desenvolver-se também em redor de preocupações educativas e culturais, nomeadamente através da acção de campo do Movimento das Forças Armadas e das campanhas de alfabetismo e educação de adultos nas quais a animação sociocultural teve um papel fundamental (Lopes, 2006, pp. 160-166). O foco da intervenção alterou-se significativamente com esta abordagem sociocultural e educativa, promotora de participação das populações nas esferas políticas e geradora de mudança social.

Nos finais do século XX, e na actualidade, a intervenção social em Portugal vem sendo realizada no quadro de políticas nacionais e europeias com vista à melhoria das condições de saúde, educação, alimentação e higiene da população, operacionalizadas por organizações sem fins lucrativos. Com a implementação de políticas sociais inscritas nos quadros de apoio comunitários, a intervenção social

institucional desenvolveu-se bastante, contribuindo para que, em 2002, 4,2% da população economicamente activa do país estivesse empregada no sector da economia social (Franco, 2005, pp. 11)³. Os quadros de apoio financeiro da União Europeia trouxeram também a exigência de um planeamento e de uma avaliação rigorosa da intervenção, segundo critérios específicos e pré-concebidos de ordem racional (e monetária), sendo por isso necessário a aplicação de metodologias capazes desse desafio, inevitavelmente importadas do sector da economia.

3. Metodologia participativa de projecto

A intervenção social desenvolvida em Portugal até aos anos 90 do século XX desenvolveu-se, essencialmente, em torno dos processos geradores de mudança social, caracterizados pelo seu imediatismo e descoordenação, e não em torno do planeamento dessa mesma mudança (Guerra, 2007, pp. 120). Os constrangimentos perante uma avaliação exigente e a necessidade de uma abordagem mais estruturada obrigaram à implementação de uma cultura organizacional de projecto. O termo “projecto” é associado a uma “representação do futuro tão desejado” (*Idem*, pp. 114), a uma acção transformadora do real ou a uma forma de “olhar o mundo” com o intuito de procurar recursos com vista à concretização de objectivos claramente definidos (Schiefer, 2006, pp. 25). Projectar é, afinal, colocar num plano distante uma representação do que se deseja na situação presente; do que seria desejável conseguir; no sentido das utopias (“de futuro” e “possível”) (Silva, 2016). O termo, no contexto da intervenção social, aplica-se a um processo que inclui, em si mesmo, um conjunto de outros processos necessários a uma mudança social capaz de afectar uma comunidade. Os processos que integram um projecto são denominados de “fases” e contemplam: o Diagnóstico (da situação actual e do que se considerar necessário mudar); o Planeamento (do que se pretende realizar para atingir uma mudança); a Execução (de actividades geradoras de mudança); a Avaliação (da relação entre o que se considerou necessário mudar, o que se planeou e o que se

3 Este estudo publicado em 2005 com o título *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada* foi realizado pela Universidade Católica Portuguesa em conjunto com a Johns Hopkins University (E.U.A) e integrado num estudo internacional. Foi pioneiro em Portugal e demonstrou a importância do sector da economia social (ou terceiro sector) para a economia nacional. Apresenta dados diversos sobre a empregabilidade e produtividade neste sector, considerando uma diversidade de tipologias de instituições, desde as de carácter religioso às organizações de desenvolvimento local, passando por museus e cooperativas. Neste sentido (e não ileso a controvérsia devido à abrangência da amostra), o terceiro sector é aqui apresentado como produtor de 4,2% do PIB e empregador de 227,292 trabalhadores, quase dez vezes mais do que o maior empregador português da altura, a SONAE.

realizou).

A necessidade de planear e de avaliar as acções de intervenção social levou à aplicação de diversos métodos capazes também de gerir a complexidade proveniente da multiplicidade de actores (e interesses) implicados na mudança pretendida. A congregação destes factores gerou a necessidade de alargar o sentido da metodologia de projecto para uma metodologia específica que possibilitasse a participação das pessoas implicadas. Assim, a metodologia participativa de projecto caracteriza-se por possibilitar a compreensão da realidade através do envolvimento dos grupos da comunidade na identificação de problemas, recursos e necessidades, na definição dos objectivos e avaliação, garantindo uma maior eficácia dos meios e das técnicas de intervenção (Guerra, 2007, pp. 107-122; Schiefer, 2006, pp. 24-32). Por visar a participação e o envolvimento de diversos actores sociais – pessoas e organizações – no processo de mudança, a metodologia participativa de projecto orienta-se por um conjunto de princípios que assentam num quadro de valores específicos⁴.

O princípio da participação é o mais elementar no contexto de uma intervenção para uma mudança social de base humanista, e busca contributos na Escada da Participação-Cidadã⁵ (Arnstein, 1969). Este princípio conduz à obrigatoriedade de conceber uma intervenção com base nas necessidades da população, por definição vulnerável (pelas carências ou exposição a uma ameaça) e beneficiária (da mudança que o projecto comportará). Para isso é necessário compreender as percepções de perigo e de risco sentidas pela população e a consciência da mesma relativamente aos problemas e ameaças (Monteiro & Montez, 2015). É necessário também compreender os poderes e os interesses em jogo na comunidade intervencionada. Contudo, tanto as percepções de risco, de perigo e de necessidade, assim como de poder e interesse, podem variar conforme os actores sociais, as suas inter-relações e as suas circunstâncias. Isto obriga a ter em conta que cada contexto de intervenção é uma realidade complexa e dinâmica. Por isso os métodos de análise da estratégia de actores (Guerra, 2006 pp. 103-153) e os instrumentos a aplicar neste processo deverão ter com conta a complexidade e a

4 São princípios da metodologia participativa de projecto: participação; sentido de grupo; partilha de informação; orientação por objectivos; conhecer a realidade antes de planear; planear antes de agir; compreender a complexidade e dinamismo inerente aos contextos de intervenção.

5 A Escada da Participação-Cidadã é uma conhecida escala de participação concebida em 1969 por Sherry R. Arnstein que contempla 8 degraus (níveis), desde a não-participação (1-2) ao poder cidadão (6-7-8), passando pela concessão mínima de poder (2,4,5). São eles: 1 – manipulação; 2 – terapia; 3 – informação; 4 – consulta; 5 – pacificação; 6 – parceria; 7 – delegação de poder; 8 – controle cidadão. Foi o ponto de partida para a criação de outras escalas posteriores. (Arnstein, 1969)

diversidade de actores, não esquecendo os actores individuais – pessoas – que na sua individualidade são um contributo essencial para o conhecimento da realidade, negociação, mediação e mobilização de recursos.

O princípio da participação implica sempre tomar parte, mas revela-se um processo muito mais complexo que tanto parte da necessidade de um grupo ou comunidade, como da responsabilidade sentida, pelos agentes socioeducativos, de implementar um processo de mudança. A balança entre uma e outra abordagem não se equilibra facilmente e pesa aqui o quadro moral em que se fundam as metodologias participativas. Gloria Perez Serrano assume este conflito de valores e refere o “imperativo da responsabilidade” dos agentes sociais (Serrano, 2008, pp 17-19) como ponto de partida legítimo de uma intervenção. Isto é, para além de ter em conta a participação dos grupos beneficiários, suas características e necessidades, a intervenção deve também estar envolta num sentido de responsabilidade de quem a promove.

A intervenção social tem sido promovida, maioritariamente, pelo sector público ou por organizações não lucrativas geridas de forma empresarial. Ambos os contextos têm encarado as acções de intervenção social como um contrato entre um conjunto de actores colectivos interessados na intervenção e uma entidade financiadora dessa mesma intervenção. Embora imersa numa inevitável crítica, a aplicação da metodologia participativa de projecto com base neste modelo tornou-se a lógica dominante da intervenção social (educativa e cultural) na Europa. Por um lado, possibilitou uma rentabilização de recursos (humanos, financeiros e materiais) mais inteligente, um compromisso mais acentuado para a acção entre as várias partes interessadas, uma maior objetividade na avaliação e transparência nos processos de avaliação e de financiamento de projectos. Por outro lado, parece ter desprovido os processos de transformação social do seu carácter orgânico, militante e processual (Monclús, 2015; Silva, 2016). Enfatiza-se o produto em detrimento do processo e acomoda-se a intervenção num contexto institucional perante o qual os actores não formais se encontram minimizados, dando a perder dinâmicas de participação e de promoção do conhecimento local, essenciais à transformação social. A animação sociocultural, enquanto acção previligiada da intervenção social encontra-se aqui também nesta encruzilhada, marcada, essencialmente, pelas mesmas razões. A sistematização das práticas de animação

sociocultural em três paradigmas (tecnológico, interpretativo e dialético), ajuda a representar e a compreender esta problemática (Caride, 2004).

4. Limitações da metodologia de projecto

A metodologia participativa de projecto comporta uma lógica assente na orientação por objectivos, proveniente do Project Cycle Management, e no compromisso das organizações e destinatários da intervenção (*stakeholders*) perante a consecução de resultados. Pela sua racionalidade, e aparente transparência, esta proposta de gestão de projecto tem aliciado as organizações e o poder político. Mas por outro lado ela apresenta uma série de condicionantes que muitas vezes são ignoradas nas áreas do social, da educação e da cultura. Esta metodologia apresenta um rol de limitações que a tornam pouco flexível perante acentuadas adversidades, complexidades e dinâmicas dos contextos de intervenção. É ainda infrutífera perante alterações de fundo de níveis político, social e económico que afectam esses mesmos contextos (Schiefer, 2006, pp. 29-32). Revela-se também demasiado rígida na definição de objectivos e de resultados, tornando muitas vezes irrealistas as expectativas dos participantes e dos actores sociais implicados, e ainda mais difícil a definição de resultados perante factores abstractos (Monclús, 2015). A realidade da intervenção social em contextos sociais vulneráveis, numa conjuntura histórica de grande incerteza e de inesperadas mudanças, como a que atravessamos, obriga a uma reflexão crítica sobre a aplicação desta metodologia em cada contexto. O caso que a seguir apresento espelha tanto as potencialidades desta metodologia como, claramente, algumas das suas limitações, e ainda as idiosincrasias da sua apropriação .

Da crítica à metodologia de projecto dominante têm surgido alternativas, como a Dragon Dreaming⁶, em consonância com outros paradigmas das ciências sociais e com tendências contemporâneas de sustentabilidade, de novas utopias, e da vontade de uma participação efectiva

⁶ A metodologia de projecto Dragon Dreaming é inspirada num processo participativo para concretização de sonhos, de origem aborígene da Oceania. A ideia central é a de que o sonho de uma pessoa pode ser partilhado e tornado real por um colectivo. Esta abordagem parte da ideia de sonho para a consecução e objectivos e tem em conta princípios de participação e elementos que se podem ir alterando. Difere, essencialmente, da metodologia participativa de projecto baseada no PCM no sentido em que parte da ideia de sonho individual como algo a concretizar e não de um conjunto de problemas e de necessidades previamente sentidos por um colectivo. Toda a abordagem insere-se num universo simbólico de partilha de uma utopia muito mais do que num universo racional. Fonte: <http://www.dragondreaming.org/> (acedido em Maio 2015).

das pessoas nos processos de mudança. Para os mais céticos, o ambiente político neoliberal à escala global, assente num paradigma meramente racional, parece cada vez mais remeter esta possibilidade para um futuro remoto. Contudo, estamos num tempo de mudanças.

Parte II

1. Contextos de uma intervenção: os projectos Buga Malta e Al Futuro.

Os projectos Buga Malta e Al Futuro integraram a implementação de políticas de inclusão social promovidas pelo Programa Escolhas (PE), entre 2004 e 2007, destinadas, em especial, aos grupos étnicos minoritários, comunidades socialmente vulneráveis e a comunidades migrantes. O programa Escolhas surgiu em 2001 por iniciativa governamental, no seguimento de vários episódios de criminalidade juvenil, bastante mediatizados, nas áreas metropolitanas das maiores cidades portuguesas. Foram crimes protagonizados por jovens residentes em bairros sociais ou considerados degradados, que par com outros de idêntica natureza reforçaram a necessidade de intervenção socioeducativa nestes contextos sociais, centrado na capacitação dos jovens e das instituições locais. Em 2004 o Programa Escolhas sofreu alterações estruturantes na sequência da alteração de governo. Manteve sensivelmente a tutela interministerial mas centrou a coordenação no organismo responsável pelas problemáticas de migração e de diálogo intercultural, actual Alto Comissariado para as Migrações (ACM), papel que ainda hoje mantém. Actualmente o PE conta com 90 projectos distribuídos por todo o território nacional e em comunidades portuguesas no Luxemburgo e Reino Unido. Os projectos são desenvolvidos numa lógica de acção local, por um conjunto de partes interessadas de carácter, social, educativo, cultural, político e económico.

Os projectos Buga Malta e Al Futuro foram implementados entre 2004 a 2006 e 2006 a 2007, no âmbito do PE, através de um consórcio de várias instituições do concelho de Cascais, e dinamizado por uma associação de desenvolvimento socioeducativo (ADEC). Esta associação ficou responsável pela promoção directa e gestão dos projectos. A ADEC foi criada em 1998 por iniciativa autárquica, em conjunto com diversas instituições do concelho de Cascais, com a finalidade de actuar nas áreas social e educativa, em conformidade com as necessidades referidas no diagnóstico social do

concelho. Durante dez anos desenvolveu trabalho no terreno e sofreu uma impressionante expansão de estruturas e de projectos socioeducativos que a tornaram uma referência a nível municipal e regional. No auge da sua intervenção encetou-se um processo de avaliação e de constrangimento orçamental, após mudanças do executivo camarário e das suas prioridades de intervenção, que culminou com a extinção da associação em 2008.

Os projectos em análise foram implementados na freguesia de Alcabideche, um território limítrofe do concelho de Cascais no qual existem vários bairros sociais. O bairro de Alcoitão foi o palco do Buga Malta, ao qual se associaram posteriormente os bairros da Cruz Vermelha e da Adroana, no projecto Al Futuro. São bairros de realojamento social, relativamente próximos de estruturas comerciais, escolas, e serviços públicos. São caracterizados pela multiplicidade de famílias proveniente de bairros clandestinos ou de outros contextos sociais do concelho, apresentando baixas competências de literacia, baixa escolaridade, baixos rendimentos familiares e precaridade, desemprego e marginalidade. Os bairros contam com uma significativa diversidade étnica e uma elevada percentagem de jovens. Dois dos bairros em questão foram construídos e habitados nos anos 80 e um deles tinha sido criado recentemente para acolher, sobretudo, população migrante já residente em Portugal, em situação de reagrupamento familiar (famílias juntam-se ao elemento residente). Nos bairros coexistem infraestruturas básicas como cafés, serviços públicos da autarquia, estruturas e/ou centros de aproveitamentos de tempos livres e socioeducativos. As associações de moradores existente não eram expressivas de uma participação colectiva do bairro.

2. Projecto Buga Malta – percurso de uma intervenção

Em Agosto de 2004, a ADEC, em conjunto com outras instituições, elaborou uma candidatura ao Programa Escolhas para implementação de um projecto com jovens maiores de 15 anos que, por isso, já não eram abrangidos pelas actividades de tempo livre. Foi neste contexto que regressei à associação ADEC e ao bairro onde tinha sido animador sociocultural durante dois anos.

Na elaboração da candidatura seguiu-se a metodologia MAPA – Método Aplicado de Planeamento e Avaliação, desenvolvida por Schieffer e Baptista com base no Ciclo de Gestão de Projecto (Shiefer,

2006). A primeira preocupação foi a elaboração de um diagnóstico capaz de suportar adequadamente o planeamento e a definição de objectivos que permitissem orientar a intervenção e a avaliação rigorosa.

O diagnóstico para o projecto Buga Malta foi elaborado com base em informação recolhida pelos vários técnicos da ADEC, de forma não sistematizada, ao longo de alguns anos de trabalho no bairro. Procurou-se quantificar e verificar a veracidade da informação através de conversas informais com os jovens e famílias, escolas e outras instituições relacionadas com a população do bairro. Na realidade não houve tempo para um diagnóstico participado como seria de esperar de um processo que visa envolver os actores sociais numa mudança social. Estávamos à partida a operar dentro de um paradigma tecnológico de animação sociocultural, onde a intervenção é essencialmente externa e portadora do conhecimento (Caride, 2004).

A candidatura a este projeto contemplou duas áreas específicas de intervenção do Programa Escolhas: aproveitamento de tempos livres articulados com integração comunitária e desenvolvimento pessoal e social; inclusão digital. Foi elaborada por um consórcio de instituições, de carácter formal, e alinhados com o poder local ou com políticas nacionais: a) ADEC (entidade promotora e gestora do projecto); b) Câmara Municipal de Cascais (CMC) – Divisão de Juventude, Educação e Desporto; c) Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco de Cascais (CPCJC); d) Empresa de Gestão do Parque Habitacional do Município de Cascais (EMGHA).

Previa-se intervir maioritariamente no bairro de Alcoitão e, evidentemente, noutros contextos, conforme a natureza das actividades. O projecto contemplava uma intervenção com os jovens, junto das famílias, do ATL, do espaço jovem, Ludoteca, comunidade e escolas locais.

2.1. Planear a intervenção a partir de problemas e necessidades

Na fase de diagnóstico identificaram-se problemas relacionados com as seguintes problemáticas: Desocupação e ocupação precária; Delinquência Juvenil; Comportamentos violentos no espaço Escola; Desresponsabilização social, cívica e familiar; Relacionamentos sociais e grupais conflituosos; Fraco investimento relacional intra-bairro; Hábitos precários de saúde, higiene e

alimentação; Falta de cultura desportiva e desconhecimento nutricional; Baixos níveis de literacia digital. Neste processo caracterizaram-se com detalhe os problemas, relacionando-os às suas origens (causas prováveis) e possíveis consequências (problemas associados). A informação recolhida não contemplou a diversidade de moradores do bairro tanto como deveria e acabou por integrar preocupações inscritas nas agendas das instituições interessadas na intervenção. Como em muitos outros casos o diagnóstico contou com a participação maioritária de actores colectivos formais em detrimento da participação de actores individuais

O planeamento de um projecto de intervenção social deve ser um processo participativo (Guerra, 2007, pp. 110-114) suportado por um diagnóstico participado. Embora não o tenha sido em rigor, pela incapacidade de envolvimento de jovens e famílias para além dos habituais actores-chave, o planeamento do Buga Malta procurou ainda assim seguir um planeamento de duas etapas. A primeira, Planeamento Estratégico, tratou da definição da estratégia da intervenção e dos objectivos gerais e específicos que tinham em vista a resolução dos problemas identificados no diagnóstico. A segunda etapa, Planeamento Operacional, tratou das operações necessárias à consecução dos objectivos (actividades) e da definição de resultados que se esperam atingir (a curto, médio e longo prazo) com a realização das mesmas. Na fase de planeamento foram definidos uma série de conteúdos tais como: indicadores, recursos, custos, tempos e instrumentos que vieram a suportar a implementação do projecto, a sua monitorização e avaliação, conforme a cartilha do Ciclo de Gestão de Projecto (figura 1).

No plano estratégico considerou-se essencial que as actividades correspondessem aos gostos e motivações dos participantes. Visou-se a intervenção na educação para os valores de Cidadania, numa perspectiva transversal criança/jovem/família/comunidade, promovendo e apoiando o papel das famílias na educação das crianças e dos jovens. Visou-se também o papel activo das crianças e dos jovens na comunidade.

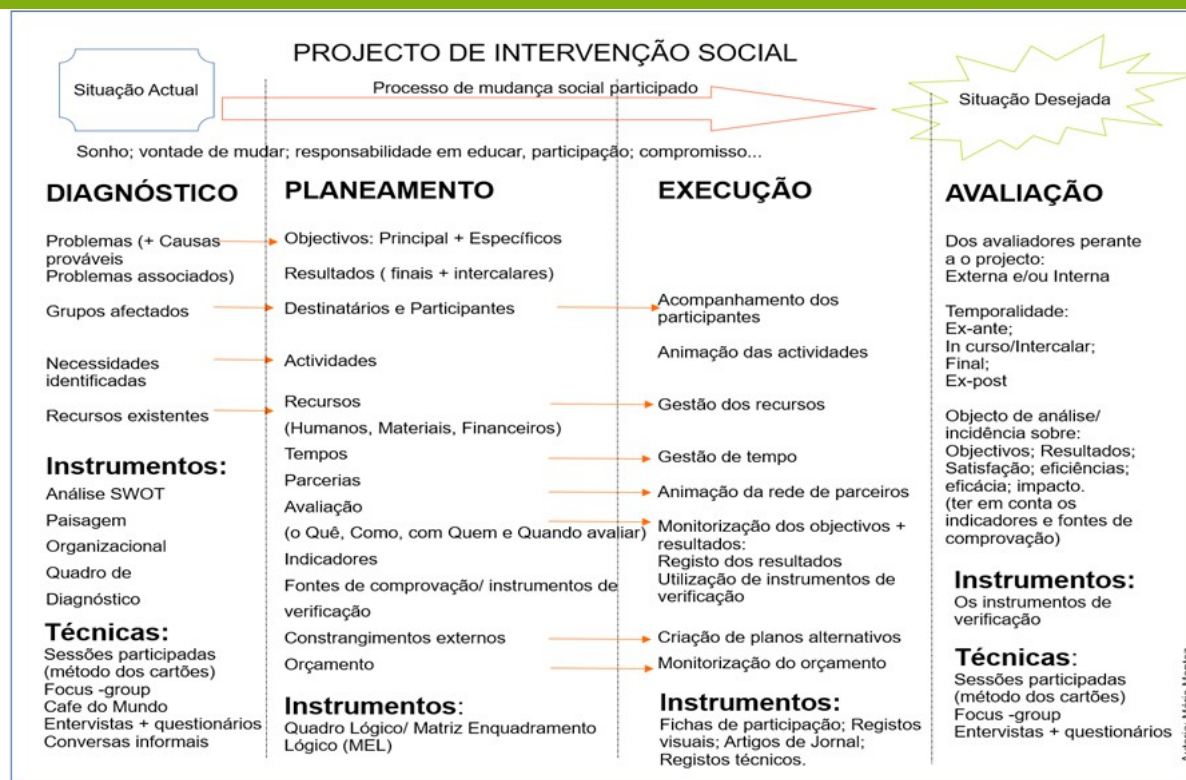


Figura 1: Esquema de entendimento da lógica de projecto, adaptada do Ciclo de Gestão de Projecto. Material usado nas aulas de Concepção de Projectos de Intervenção Comunitária na Escola Superior de Educação de Coimbra. Autoria: Mário Montez

A formulação dos objectivos recaiu sobre a ideia de criar um grupo de jovens que futuramente garantisse a animação sociocultural do bairro, capaz de a conceber de acordo com valores e necessidades socioeducativas que libertassem o bairro e os seus habitantes do estereótipo de “gueto”. Outros objectivos foram definidos de acordo com instruções do Programa Escolhas, no que se refere à exclusão digital, e ainda com o interesse em criar sinergias entre o projecto e os objectivos das instituições do consórcio, aproveitando os recursos que o projecto providenciasse.

a) Objectivos e resultados

Foram definidos quatro objectivos gerais, que se revelaram carga pesada de gerir durante a implementação do projecto. Três objetivos foram definidos com vista à resolução dos três problemas principais identificados, e relacionados com a medida de aproveitamento do tempo livre. Um outro objetivo geral foi referente ao uso das novas tecnologias da informação. Para cada objetivo geral foram definidos vários objetivos específicos, mensuráveis, adequados, realistas,

com tempo definido e que comportam um desafio (SMART+D). Os objectivos e os resultados do projecto apresentam-se no quadro 1. Por questões de espaço não se apresentam os objectivos da medida IV (Inclusão Digital), cujo objectivo geral era: Reduzir os níveis de iliteracia tecnológica dos jovens e familiares possibilitando e apoiando o acesso a equipamentos informáticos e à Internet. Um olhar atento notará que os objectivos formulados orientam a acção mas não comportam elementos concretos para a uma avaliação rigorosa, sendo por isso considerados objectivos direccionais.

b) Tempos, destinatários e equipa

O tempo para a execução do projecto, de 1 de Novembro 2004 a 31 de Outubro de 2006, foi determinado pelo Programa Escolhas 2ª Geração, enquanto entidade promotora e financiadora.

Foram definidos os destinatários do projecto em três tipologias, de acordo com a sua relação com os problemas identificados.

a) Destinatários directos: jovens do bairro entre os 15 e os 17 anos. Com estes jovens teve-se em vista a capacitação para o exercício da cidadania e da animação comunitária, a partir do desenvolvimento de competências pessoais e sociais.

b) Destinatários directos de 2º grau: Crianças e jovens dos 6 aos 14 anos relacionados com os jovens mais velhos ou que em breve teriam de deixar o espaço jovem. O envolvimento deste grupo etário foi pensado como factor potencializador de perpetuação das actividades e dos valores do projecto. Esta tipologia incluiu os alunos e alunas da Escola EB1 de Alcoitão e da escola 2+3 de Alcabideche.

c) Destinatários indirectos: Familiares dos jovens e das crianças e outras pessoas residentes ou frequentadoras do bairro.

Foi planeada uma intervenção que envolvesse 65 crianças/jovens e 50 familiares, num total de 115 destinatários. Estabeleceram-se compromissos de colaboração com espaços, projectos, associações e entidades privadas e públicas cujas acções desenvolvidas abrangiam moradores e jovens do bairro, como por exemplo: ATL; Ludoteca; Escola EB 1º Ciclo; Sociedade Recreativa; Clube de Jovens de bairro vizinho; Junta de Freguesia; serviços da autarquia; GNR; Programa de Educação e Formação do Plano de Eliminação da Exploração do Trabalho Infantil, de Alcabideche; Escola 2+3 de Alcabideche. A equipa seria composta por um coordenador de projecto, um/a monitor/a de actividades, monitor/a desportivo/a, monitor/a de apoio, monitor/a do Centro de Inclusão Digital.

Quadro 1: Objectivos e resultados do projecto Buga Malta

Objectivo Geral	Objectivos Específicos	Resultado Esperado Final
1. Alargar e continuar a intervenção da ADEC com jovens do bairro, de faixa etária entre os 15 e os 18 anos, integrando-os e responsabilizando-os para o seu papel na comunidade.	<p>1.1. Criação de uma associação juvenil (até Outubro de 2006) com 15 jovens que sustente a continuidade de participação e do trabalho dos jovens em actividades lúdico-pedagógicas concelhias e do próprio bairro.</p> <p>1.2. Formação de um grupo de 15 jovens como auxiliares de monitores e sua integração em actividades com crianças a nível concelhio e no bairro de Alcoitão.</p> <p>1.3. Criação de um grupo informal de jovens entre os 15 e os 16 anos, que possa vir dar origem a um grupo organizado para a constituição de uma Associação Juvenil.</p>	<p>Elaboração dos estatutos da Associação Juvenil.</p> <p>10 Jovens participantes na formação são inseridos em actividades concelhias.</p> <p>Grupo de jovens organizam ateliers lúdico-pedagógicos para jovens dos 10-15 anos.</p>
2. Minorar o comportamento desviante das crianças e jovens em idade Escolar.	<p>2.1. Realizar durante o ano lectivo acções de animação de pátio na EB nº 1 de Alcoitão, organizadas pela equipa do Projecto em conjunto com jovens destinatários.</p> <p>2.3. Desenvolver competências pessoais e grupais nas crianças e jovens, nas actividades de tempos livres, em períodos extra-curricular e férias, que contribuam para desenvolvimentos assertivos.</p> <p>2.3.: Promover hábitos correctos de higiene, alimentação e saúde junto de 20 crianças, 20 jovens e 30 famílias através de actividades lúdico-desportivas e formativas/informativas.</p>	<p>Realização de animação de pátio com colaboração dos jovens de 15-17 anos.</p> <p>Diminuição do nº de jovens com comportamentos desviantes.</p> <p>Os participantes utilizam os conhecimentos adquiridos nas actividades.</p>
3. Reduzir os casos de crianças e jovens com problemas de nutrição, higiene e acompanhamento de saúde.	<p>3.1. Promover hábitos correctos de higiene, alimentação e saúde junto de 20 crianças, 20 jovens e 30 famílias através de actividades lúdico-desportivas e formativas/informativas.</p> <p>3.2. Promover e orientar a prática de modalidades desportivas para 50 crianças e jovens residentes no Bairro de Alcoitão e Concelho de Cascais.</p> <p>3.3. 25 Famílias estarem envolvidas em actividades de nutrição, saúde e desporto.</p>	<p>Os participantes utilizam os conhecimentos adquiridos nas actividades.</p> <p>Jovens praticam desporto de forma assertiva.</p> <p>Redução do nº de famílias com maus hábitos de alimentação.</p>

d) Actividades planeadas

As actividades, enquanto operações necessárias à consecução dos objectivos, foram definidas para responder às expectativas do consórcio e dos destinatários, e corresponder aos resultados esperados. Foram construídas de forma a garantir que em cada grupo de actividades se realizassem actividades ou sessões adequadas e específicas às circunstâncias. Das 15 actividades definidas em planeamento, destacamos:

1. Animação de Pátio na EB 1 Alcoitão
2. Formação de jovens como Auxiliares de Monitores
3. Actividades de exploração para a criação de um grupo de jovens
4. Actividades com Ass. Juvenis
5. Intercâmbios com jovens
6. Actividades de Férias organizadas pelo grupo de jovens do bairro
7. Actividades desportivas com componente informativa/formativa de saúde e nutrição
8. Campanhas de informação junto das famílias
9. Formação em TIC, nível básico direccionada para a redacção de CV e candidaturas de emprego

e) Aspectos inovadores e sustentabilidade

Tendo em conta a conjuntura histórica, consideraram-se aspectos inovadores do projecto: o envolvimento e responsabilização dos jovens destinatários no processo de organização de actividades diversas correspondentes aos objectivos do projecto; a relação entre a prática de modalidades desportivas e a promoção de hábitos saudáveis de alimentação, saúde e higiene; a constituição de um grupo informal, com o objectivo final de criação de uma Associação Juvenil no bairro; a organização de formação de auxiliares de monitores, destinada aos próprios jovens do Projecto.

f) Orçamento

O orçamento definido contemplou despesas várias, desde a contratação de pessoal a materiais de desgaste, passando por seguros de acidentes pessoais, transportes, aquisição e manutenção de equipamentos informáticos, materiais de desgaste informático, mobiliário, entre outras rubricas.

Contemplando ambas as medidas do PE, foi estipulado um orçamento total de 146.980,00 Euros. Coube ao coordenador de projecto e gerir o orçamento, mantendo a contabilidade organizada, e apresentar contas junto do consórcio.

2.2. Execução de um percurso para uma mudança projectada

Tendo em vista a mudança social perspectivada, no contexto do bairro e do município, a metodologia de intervenção do projecto foi a animação socioeducativa, pelo seu potencial de capacitação dos jovens para a organização de grupos da comunidade, e de consciencialização das famílias para as problemáticas relativas à saúde e bem-estar (hábitos alimentares e actividade física); A animação socioeducativa permitiu também a aproximação, sensibilização e mobilização dos jovens através de contactos informais, na rua. Não cabendo aqui explorar detalhadamente todas as actividades, apresento uma súmula dos percursos realizados a partir das mesmas, agrupados por linhas de intervenção.

a) Envolvimento dos jovens e famílias do bairro

Ao longo do projecto trabalhámos com um grupo alargado de jovens com o intuito de desenvolver competências de autonomia e responsabilização, capacitando-os para a organização de actividades dirigidas aos seus grupos de pares e a crianças do bairro. A constituição do grupo, designado Putos Desorganizados e, posteriormente, Juventude Quebra-Côco, foi motivada pela realização de actividades formativas dos jovens, em regime *out-door* (figura 2).

A partir daqui desenvolveram-se processos de co-produção levando à co-organização de actividades radicais para jovens e população do bairro, e depois à autonomia na animação de actividades mais abrangentes como o torneio de futsal distrital ou a animação das actividades de férias e mini-campos de férias. O sucesso destes eventos encorajou o grupo a realizar uma (mega) festa de angariação de fundos num clube recreativo local, conseguindo parcerias com particulares e instituições. A magnitude da divulgação foi tal que se previa a participação de grupos de muitos outros bairros sociais da zona de Lisboa, incluindo da Margem Sul. Perante este cenário a divisão de juventude da edilidade retirou as condições de apoio, com receio de não controlar possíveis consequências. Apesar da acção da equipa do projecto e de um processo de animação praticamente

subversivo, de quase militância e numa lógica pertencente a um paradigma dialético (Caride, 2004), o cancelamento foi inevitável, desmobilizando significativamente o grupo.

A resistência levada a cabo pela equipa do projecto foi um processo sensível que confronta interesses e responsabilidades de vária ordem. A sua gestão é eticamente discutível, gerando matéria de reflexão e de causas disciplinares nas instituições. Apesar do debate é difícil determinar o posicionamento de um animador ou de uma animadora empregados e ressurge daqui a dicotomia de animação militante versus animação técnica (Gillet, 2006; 2015; Montez, 2015), resultando numa condição de *radical temperado*⁷.

Do trabalho desenvolvido com os jovens resultou um estágio ocupacional de um jovem do bairro. A sua participação, conhecimento do bairro, criatividade, bem-estar e inteligência, trouxeram ganhos na aproximação à comunidade, assim como no desenvolvimento pessoal do jovem. Outros jovens tornaram-se voluntários no apoio a actividades na comunidade e na Animação de Pátio levada a cabo na escola local.



Figura 2: Tarefa cooperativa na actividade outdoor.



Figura 3: Travessia de crianças da escola apoiadas por voluntário do Projecto STOP.

7 No original, *Tempered Radicals*. É um termo cunhado por Debra Meyerson para identificar as pessoas que pretendem atingir sucesso nas organizações para as quais trabalham mas também agir em conformidade com os seus valores (Meyerson, 2001). Oonagh McArdle e Marianne O'Shea, docentes de community work em Maynooth, Irlanda, utilizam o termo para identificar a condição em que se encontram os técnicos de trabalho comunitário, como os animadores e as animadoras socioculturais, no seu desempenho profissional quotidiano, face a situações que os obrigam a corresponder às expectativas e às normas institucionais, apesar de sentirem uma obrigação ética de militância.

b) Redução de comportamentos agressivos na escola

A Animação de Pátio proporcionou às crianças e às auxiliares de educação aprender a organizar o lazer de forma a reduzir os casos de agressividade entre crianças, na escola (*bullying*). Através de jogos propostos foram-se envolvendo informalmente as crianças na organização das actividades e posteriormente esperando delas propostas de jogos (figura 4). Aplicou-se o mesmo método com as auxiliares de educação, adequando as aprendizagens às potencialidades e responsabilidades deste grupo profissional. Para consecução absoluta dos objectivos faltou a participação do corpo docente e de auxiliares da escola na elaboração de um plano de Animação de Pátio.

A partir da relação criada com a escola, e do sucesso da animação realizada, foi possível responder em conjunto à necessidade de realização de prolongamentos escolares, medida proposta pelo Ministério da Educação⁸. A escola EB 1 Alcoitão foi a única escola do concelho a promover esta iniciativa, sem recurso a professores da escola, tal como previsto no despacho ministerial.



Figura 4: Actividade da Animação de Pátio com um grupo grande de alunos.

c) Inclusão digital

O Centro de Inclusão Digital (CID) foi um espaço informático financiado pelo Programa Operacional Sociedade do Conhecimento (POSC). Nele se realizaram 6 cursos de

⁸ Prolongamentos Escolares foi a medida criada pelo Ministério da Educação, liderado por Maria de Lurdes Rodrigues, na lógica de uma escola a tempo inteiro, enquanto estrutura pública capaz de oferecer educação diversificada, tanto formal como não formal. Nesta medida cabia às escolas garantir a oferta educativa não formal adequada às realidades locais, estabelecendo parcerias com organizações, numa perspectiva de animação socioeducativa. As escolas não compreenderam o modelo e não colaboraram. No ano seguinte foi então criada a medida que enquadra as actuais Actividades de Enriquecimento Curricular (AEC). A sua aplicação acaba por criar um segundo tempo escolar, compartimentadas por tempos lectivos e condicionadas, maioritariamente, às salas de aulas. Segue uma estrutura convencional, espelho do entendimento obtuso de muitas direcções escolares (e de encarregados de educação) sobre que dever ser a Educação e a Escola enquanto espaço público.

formação aproveitados por 38 adultos e jovens e apoio à elaboração de curriculum vitae de 13 jovens e familiares. Conseguiram emprego 9 participantes. A utilização dos recursos informáticos foi articulada com outras actividades (produtos, design, divulgação, jornal, blog) e ainda com navegação livre, orientada, na Internet. Estas actividades tornaram-se meios de comunicação com o bairro e de aproximação aos jovens, em especial aos mais velhos, possibilitando momentos de conversa informal, recolha de informação útil relativa a interesses e necessidades e ainda de avaliação informal de actividades (figura 5). Tornou-se um instrumento transversal na consecução de vários objectivos e na concepção de um novo projecto que veio a ser o Al Futuro.

A iniciação à Informática, onde as crianças deram os primeiros passos nas novas tecnologias da Informação, foi realizada no prolongamento escolar, na escola. Através de uma parceria da ADEC com uma agência bancária, a escola recebeu computadores onde as crianças criaram produtos simples de desenho e escrita. Daqui resultou a produção de T-shirts com desenhos das crianças (figura 6), cuja venda permitiu a continuidade de algumas actividades do projecto após o seu término.



Figura 5: Jovens no CID em utilização livre dos computadores.

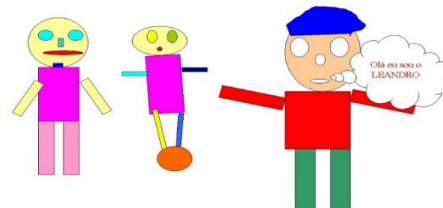


Figura 6: Desenho feito por uma criança da escola na actividade "ABC da Informática".

d) Saúde, nutrição e desporto

Realizaram-se actividades desportivas (ginástica, provas de aptidão física, desportos com bola e natação) com as crianças e jovens do Bairro e da escola, em articulação com um plano de nutrição e acompanhamento de saúde dinamizado pela autarquia. Foi composto um grupo de 15 jovens que co-organizou um plano de práticas desportivas a que geralmente não têm acesso (equitação, sky, esgrima, surf, rugby, canoagem), com o apoio de instituições parceiras (clubes e empresas) (figura 7). A animação desta actividade

passou pela criação de um imaginário associado aos 12 Trabalhos de Hércules, dando-lhes espaço e liberdade para agirem enquanto personagens desta aventura e corresponder, de forma lúdica, aos desafios propostos. O desempenho escolar e o comportamento no contexto familiar foram factores tidos em conta para a participação de cada jovem nesta actividade. Neste âmbito realizaram-se ainda actividades associadas à alimentação saudável com crianças, jovens e famílias, num total de 30 participantes, integrando jogos de dinâmicas de grupo, workshops e debates temáticos subordinados à alimentação saudável (figura 8).



Figura 7: Actividade de Surf com jovens participantes no projecto.



Figura 8: Jovens numa actividade de desporto e nutrição.

2.3. Avaliação enquanto processo reflexivo e de aprendizagem

a) Avaliação geral

A avaliação do projecto foi um processo contínuo e transversal, fundamental para a orientação da intervenção, que contemplou tempos e formas específicas, de acordo com o plano de avaliação apresentado no planeamento. A avaliação contínua, ou de frequência, foi realizada ao longo do projecto, através da avaliação dos resultados concretos das actividades e dos objectivos, recorrendo à relação entre conteúdos dos objectivos e dos resultados esperados e os indicadores e fontes de comprovação definidas. A avaliação das actividades foi feita pelos participantes, pelos monitores e parcerias das actividades,

conforme os instrumentos de avaliação elaborados para cada situação. As avaliações quadrimestrais foram realizadas pelo consórcio.

A avaliação permitiu a reflexão, redefinição de estratégias e tomadas de decisão ao longo do tempo. O projecto realizou também sessões de avaliação entre monitores da equipa de projecto e monitores de outras equipas com quem se articulou. Um processo de avaliação de equipa a 360º contribuiu para o melhoramento dos desempenhos de cada elemento e da equipa com um todo. Na generalidade, os momentos de planeamento e de avaliação de actividades concretas tiveram a participação dos jovens. A avaliação final contemplou igualmente, tanto quanto possível, a voz da diversidade dos intervenientes. O projecto foi supervisionado e avaliado pela equipa de coordenação do Programa Escolhas. Os resultados das actividades e da evolução do projecto foram inseridos numa aplicação informática própria do Programa Escolhas e descritos nos relatórios periódicos.

b) Resultados concretos

No fim do projecto conseguiu-se:

- Um grupo de jovens com competências pessoais e sociais que permitem desenvolver actividades na comunidade, com o apoio de instituições.
- Erradicar os casos de agressividade entre crianças da escola EB1 de Alcoitão, nos tempos seguintes ao projecto.
- Capacitar as crianças e auxiliares de educação para a animação de pátio.
- Formar 4 jovens como Auxiliares de Monitores.
- Praticar desporto com um grupo frequente de 15 jovens, responsabilizados pelos procedimentos da actividade e conhecedores de hábitos saudáveis de alimentação.
- Apoio e contacto regular com 15 adultos através de actividades nas quais se discutiram, esclareceram e exploraram questões de interesse para a população do bairro.
- Envolver 10 jovens desocupados no apoio a actividades com crianças.
- Formar moradores nas áreas de TIC.
- Um grupo de pais sensíveis às questões escolares e disposto a apoiar as crianças do bairro no percurso casa - escola –casa.
- Uma relação construtiva entre a comunidade e a escola.

- Dar apoio à concretização da medida de Prolongamentos Escolares.
- Articular com o PIEF / PETI de Alcabideche, envolvendo jovens voluntários em actividades com crianças.
- Articular e apoiar a capacitação da equipa da Ludoteca de Alcoitão para o trabalho com os jovens do bairro.
- Escola com acção de animadores/as.
- Grupo de jovens organizados em autonomia
- Criação de produtos vendáveis de apoio à sustentabilidade financeira de actividades.
- Trabalho articulado com Agrupamento de escolas.
- Referência nos meios de comunicação regional e nacional.

A avaliação não deve ser um somatório de dados mas sim a análise de um processo de mudança composto por ganhos e perdas, de acordo com as expectativas geradas pelos actores, no processo por eles participado. Contudo, a lógica dominante obriga a relacionar os investimentos realizados (recursos) com os ganhos conseguidos, geralmente quantitativamente medíveis. Por isso, o projecto em números apresentou-se assim:

199 crianças e jovens até aos 18 anos envolvidos.

217 participantes (adultos, crianças e jovens < 18 anos).

24 actividades.

18 técnicos, monitores, professores envolvidos.

15 famílias.

21 instituições, associações, entidades parceiras.

100% Execução orçamental.

c) Síntese da análise ao projecto Buga Malta

O projecto Buga Malta desenvolveu ao longo de dois anos um conjunto de actividades de reconhecida importância no contexto socioterritorial em que foi realizado, complementando a acção da ADEC e de outras organizações naquele território. Realizou-se uma intervenção com base em princípios de participação e na ideia de que o envolvimento e o compromisso levam à procura de soluções conjuntas para uma mudança social. O projecto foi flexível para absorver e desenvolver outras actividades, conforme as

necessidades emergentes. A apreciação qualitativa do projecto atribuiu-lhe grande importância e impacto mas uma avaliação incidente na eficiência e na eficácia denuncia vários insucessos. O trabalho realizado até ao final do projecto não permitiu a consecução total dos objectivos, embora tenha alcançado e superado vários resultados. Com efeito, o objectivo mais significativo para o projecto, que tinha em vista a constituição de um grupo organizado de jovens, não foi atingido na sua plenitude. Daqui parte o aspecto que se torna mais crítico e alvo de reflexão: o ponto de partida para um processo de mudança.

Na maioria das situações relativas a projectos de intervenção social em Portugal, os projectos surgem da confluência de duas necessidades:

- a) Uma necessidade de mudança social que se prende com a missão e responsabilidade da organização promotora, tanto quanto possível legitimada pela vontade de mudança dos actores sociais locais;
- b) Uma necessidade de captação de recursos financeiros que possibilitem o acesso a outros recursos, geralmente associada à manutenção de necessidades logísticas, contratuais ou de sobrevivência ou expansão dessas mesmas organizações.

O projecto Buga Malta surgiu de necessidades semelhantes. Para além da missão das instituições do consórcio, teve em vista a captação de recursos para a prossecução da mesma, apesar de não contemplar a manutenção de postos de trabalho (condição imposta pelo Programa). Neste cenário encontrou as condicionantes próprias da tipologia de contrato-projecto enquanto forma de intervenção social, tais como a limitação do tempo de elaboração da candidatura (que inibiu a participação plena de actores locais), a lógica racional imperativa do desenho da intervenção e uma nova aprendizagem da terminologia e da lógica de projecto.

Como já referido, o diagnóstico e o planeamento basearam-se no conhecimento de técnicos e apenas de alguns moradores que à data eram considerados actores-chave mas que se revelaram, afinal, actores de bloqueio. Com isto ficou de fora o conhecimento local e diversificado, assim como o carácter realista supostamente inerente à formulação de objectivos.

Ficou então a faltar a capacitação dos jovens como agentes de mudança, capazes de compreender a complexidade destes processos, de tomar decisões e de se apropriarem das lógicas e linguagem de projecto, como se espera de um processo de desenvolvimento comunitário. Estes factores comportam grande importância e pautam o sucesso ou insucesso de um processo de mudança social, uma vez que bloqueiam dinâmicas de decisão Top-Down e se constróiem a partir das bases, do local, da comunidade e dos grupos que a compõem.

A falta de envolvimento da população em todo o processo, por muito complexo e compreensível, dá espaço a decisões políticas alienadas da realidade socioterritorial. E assim foi. Durante um processo de reestruturação da acção social da autarquia, o espaço jovem (MALta; dos 10 aos 15 anos) foi desmantelado e a equipa técnica dispensada. Neste contexto a associação perdeu o apoio financeiro da edilidade. Foi mais um factor a desmotivar e desmobilizar os jovens, o investimento de alguns actores-chave e até de parceiros locais. A associação enfraqueceu e perder grande parte da sua intervenção não só em Alcoitão como também noutros territórios. No entanto, o trabalho que o projecto Buga Malta manteve em Alcoitão, e as aprendizagens ali geradas, conduziram a uma motivação de outras instituições parceiras para agir naquele território, olhando-o como parte de um todo mais lato e como resultado de um conjunto de problemas mais complexos do que até então eram compreendidos. Por isso nunca foi pensada uma continuidade do projecto Buga Malta mas sim a evolução para uma intervenção social mais abrangente, capaz de mobilizar mais recursos e actores locais em redor de problemáticas mais articuladas entre si. Nomeadamente: a desocupação dos jovens; o abandono escolar precoce; a falta de motivação para a continuidade de formação profissional ou escolar.

d) Aspectos de partida para a concepção de um projecto de continuidade

Do projecto Buga Malta emergiram reflexões alusivas às relações entre desocupação (desemprego e/ou abandono escolar) dos jovens do bairro, aproveitamento do tempo livre, e comportamentos de risco. Através da relação com os jovens inferiu-se que estas problemáticas se deviam a: a) Absentismo escolar acentuado; b) Abandono escolar precoce; c) Ausência de projectos pessoais; d) Carência no acompanhamento dos pais no desenvolvimento pessoal e escolar; e) Relação conflituosa crónica entre a escola, os

jovens, os pais e a comunidade. f) A vida do bairro é condicionada por um conjunto de dinâmicas que integram os territórios adjacentes – outros bairros e lugares – e as escolas da freguesia. Perante a identificação destas problemáticas passou a fazer sentido uma abordagem sistémica que interviesse num contexto mais alargado do que o Buga Malta. Apresenta-se aqui uma abordagem panorâmica ao projecto Al-Futuro, pelo interesse que considero ter como processo resultante do projecto anterior, demonstrando a espiral de aprendizagem inerente à animação socioeducativa.

Desde o início da candidatura à nova geração do Programa Escolhas ficou clara a intenção de integrar no projecto componentes relacionadas com a formação profissional e escolar, e com a empregabilidade. Foi também confirmada a necessidade de incluir na intervenção os bairros vizinhos, da Cruz Vermelha e da Adroana. Assim, procedeu-se à criação de um consórcio mais amplo que veio a ser composto pela ADEC, pela escola secundária Ibn Mucana, de Alcabideche, por uma empresa de recrutamento de pessoal (Manpower), pela Junta de Freguesia de Alcabideche e pelo Projecto Especial de Realojamento Urbano (PERU) da CM Cascais.

O diagnóstico foi desenhado de forma a recolher e discutir informação entre as partes interessadas, em duas dimensões: uma institucional, na qual se incluíram as instituições parceiras; uma não institucional, na qual se incluíram os jovens. Os técnicos e técnicas representantes das instituições recolheram informação no terreno que foi discutida entre as equipas e devolvida aos jovens, gerando um processo dialético e reflexivo. A participação dos jovens no diagnóstico exigiu o recurso a métodos criativos e informais. Abordámos os jovens mais capazes de compreender a natureza da informação pretendida e de discutir os problemas e aos poucos fomos aproximando dos jovens em situações problemáticas. A recolha de informação foi realizada em curtos e aparentemente espontâneos momentos, geralmente na rua. Não havendo dados concretos sobre os jovens em abandono escolar residentes nos bairros, começámos por pedir a um jovem que identificasse dez jovens que ele sabia não estarem a frequentar a escola. Seguidamente abordámos um desses dez jovens e pedimos-lhe que identificasse dez jovens nas mesmas condições. Repetimos este procedimento verificando os nomes que se repetiam e clarificando as alcunhas. Escrevemos numa lista os nomes dos jovens e chegámos a uma estimativa credível,

cruzando-o com o conhecimento dos técnicos sobre os bairros. Estimámos que o abandono escolar afectou 50 jovens dos 114 jovens residentes do bairro da Cruz Vermelha e 25 jovens dos 151 jovens residentes no bairro de Alcoitão, de um total de 106 jovens da freguesia de Alcabideche que abandonaram a escola nos dois anos anteriores.

O diagnóstico e o planeamento do projecto foram realizados em *workshops*, de forma a conseguir a participação de todas as partes interessadas. No decorrer dos *workshops* surgiram diversas necessidades institucionais a par das necessidades identificadas pelos jovens e por outros actores locais. Deram-se momentos de negociação e momentos de conflito de interesses, civilizadamente resolvidos pelas equipas técnicas das várias instituições. O processo, embora demorado, permitiu o envolvimento de várias partes interessadas na proposta de projecto. Conseguiu-se um compromisso das instituições e de vários jovens implicados neste processo, o que se tornou fundamental para o desenvolvimento do projecto. Houve uma evolução na elaboração do diagnóstico com maior rigor na apresentação dados, em relação ao do projecto anterior. Tal rigor permitiu formular objectivos mais concretos que possibilitaram uma avaliação também mais rigorosa do projecto. A partir do diagnóstico foram formulados os seguintes objectivos:

Objectivo geral 1

Prevenção e combate ao abandono e absentismo escolar dos jovens entre os 11 e os 18 anos, dos bairros de Alcoitão, Adroana e Cruz Vermelha, até Outubro de 2009.

Objectivo específico 1.1.

Criar, a partir do ano lectivo 2006/07 e até 2009, uma plataforma de mediação e de dinamização entre as escolas, famílias, jovens e bairros, constituída por 1 docente, 2 técnicos do projecto ou parcerias, 5 jovens e 5 famílias.

Objectivo específico 1.2.

Aumentar em 50% o número de jovens dos bairros com habilitações equivalentes ao 9º ano de escolaridade, até Outubro 2009.

Objectivo específico 1.3.

Minorar em 25% o número de jovens em risco de absentismo e em abandono escolar, até Outubro 2009.

Objectivo geral 2

Contribuir para a inclusão social de jovens entre os 11 e os 18 anos, residentes e novos

residentes nos bairros, através da inclusão escolar e exploração das suas competências.

Objectivo específico 2.1.

Até Outubro de 2009 aumentar as competências de literacia e de participação cívica dos jovens dos bairros.

Objectivo específico 2.2.

Até Outubro 2009 os jovens têm de ter documentos oficiais que lhes permitam exercer uma cidadania activa.

Objectivo específico 2.3.

Constituir, até Outubro 2009, um grupo de 40 jovens dos bairros que actue numa perspectiva de co-responsabilização numa cidadania mais participativa.

A candidatura foi aprovada pelo Escolhas para um projecto com duração entre 1 de Novembro de 2006 a 31 de Outubro de 2009. O novo projecto denominou-se Al-Futuro, mantendo a relação com o prefixo “Al” da freguesia de Alcabideche. Foi constituída uma nova equipa de projecto no qual se integraram dois monitores e um mediador, e se mantiveram o coordenador, o monitor do CID e a responsável de actividades e equipa. A concepção do projecto Al-Futuro mostrou ter havido aprendizagem e evolução em relação à concepção do projecto anterior.

e) Percurso para um futuro que não foi

O projecto Al-Futuro contemplou na equipa elementos do projecto anterior e integrou dois novos monitores e um mediador. Com duração prevista entre Novembro 2006 e Outubro 2009, desenvolveu-se com sucesso entre Novembro de 2006 e Abril de 2008. Das várias actividades concretizadas destacam-se as realizadas na escola Ibn Mucana, em particular a mostra do projecto Al-Futuro, na qual a participação dos jovens da escola superou as expectativas, relevando a participação dos alunos dos bairros (figura 9 e 10). As actividades de apoio à inclusão dos novos moradores do bairro da Adroana registaram igualmente sucesso e participação elevada, e possibilitou a formação de um mediador local. Da intervenção socioeducativa realça-se a actividade de exploração vocacional, realizada em possíveis cenários de empregabilidade dos jovens, tendo em vista as ofertas formativas nessas áreas. É de salientar ainda a autonomia de pequeno grupo de raparigas, que conseguiram uma bolsa da União Europeia para desenvolver o seu projecto de dança

com os jovens mais novos do bairro.



Figura 9: Jovens e mediador na organização de actividades.



Figura 10: Jovens à entrada do evento Al-Futuro na escola Ibn Mucana.

Em Abril de 2008 (um ano após a minha saída da coordenação para abraçar outro desafio profissional) o projecto começou a enfrentar graves dificuldades derivadas da situação financeira da associação, por sua vez condicionada pela nova política socioeducativa da autarquia. Em consequência desta situação as equipas da ADEC foram-se desmantelando, assim como se foi debilitando a capacidade para garantir actividades nos vários equipamentos socioeducativos e nos bairros. Apesar das tentativas dos parceiros não foi possível substituir a ADEC enquanto gestora do projecto, e a presença deste nos bairros tornou-se escassa. Descontentes e em sinal de protesto, os jovens e a população do bairro de Alcoitão invadiram as instalações da associação, recolheram o que acharam conveniente para cada um e destruíram o resto. Situação idêntica aconteceu num espaço jovem da CM Cascais no bairro da Cruz Vermelha, após o cancelamento da contratação do mediador, pela autarquia. No final de Abril de 2008 o projecto Al-Futuro foi cancelado por inability de cumprimento com as obrigações estipuladas no regulamento.

f) Síntese da análise ao projecto Al-Futuro

O desfecho do projecto Al-Futuro revelou uma série de aspectos merecedores de análise crítica. Primeiro, torna-se fundamental questionar se o envolvimento dos destinatários num projecto é, realmente, um factor-chave para o sucesso do projecto. A literatura neste assunto aponta o envolvimento das partes interessadas como factor gerador de compromisso perante uma missão que tem em vista uma mudança desejada (Guerra, 2006 e 2007; Shiefer, 2006; Pena, *s.d.*). No entanto, o compromisso pode não se concretizar consoante as expectativas de cada actor social, gerando eventuais conflitos que obrigam a

uma observação das motivações e dos poderes dos actores, inscrita na análise de estratégia de actores (Guerra, 2006). Mais complexo se tornam os cenários quando a isto se acrescenta a escassez de recursos materiais, humanos e financeiros. Curiosamente, neste campo, a população beneficiária, eventual principal parte interessada, não se mobilizar para solucionar os problemas de escassez de recursos. Mas mobilizou-se em reacção ao que considerou ser um sinal de desprezo por aquele território e pelas pessoas que nele habitam. Os dez anos de intervenção da ADEC no bairro parecem não ter sido suficientes para cimentar uma relação de confiança entre a população e a instituição. Com efeito veio-se a descobrir que um grupo de moradores considerados actores-chave eram, afinal, actores de bloqueio, motivados pela necessidade de preservar os seus poderes no bairro.

Em segundo lugar, coloca-se em causa a alteração na coordenação do projecto que apesar de não evitarem por si só o término do projecto, poderiam eventualmente sortir outro desfecho. O que traz outras perguntas: quanto tempo deve um animador permanecer no terreno? Será que a sua acção se esgota e as suas energias se desgastam?

Em terceiro lugar, há que realçar as perturbações geradas pela alteração súbita de política da autarquia, após uma alteração de poderes no seu executivo. A governança assentou fundamentalmente na análise financeira do trabalho social desenvolvido que, como sabemos, não se apoia numa razão de investimento proporcional ao ganho. A nova estratégia levou à suspensão imediata das verbas atribuídas aos projectos socioeducativos nos bairros de Alcoitão e da Cruz Vermelha. O impacto desta decisão colidiu com o funcionamento das estruturas presentes nestes territórios e com as expectativas da população. A política municipal preconizada levou a que, em última linha, o Estado (através do Programa Escolhas), financiador e promotor do projecto, tenha falhado no cumprimento do seu dever para com a população do bairro e para com a política nacional de inclusão social. Para além disso, lançou no desemprego uma equipa de técnicos qualificadas.

Considerações finais

O Programa Escolhas realiza desde 2001 um trabalho de inclusão social participado a nível local, nacional e europeu. Tem-se desenvolvido em quadros políticos distintos, sobrevivendo à passagem de sete Governos constitucionais. É sem dúvida um caso de sucesso, tendo em conta a efemeridade deste tipo de medidas políticas. É também indicador de sucesso o reconhecimento que o Escolhas tem tido a nível nacional e internacional e, principalmente, o sucesso profissional e pessoal de muitos jovens para quem a capacitação do Escolhas tem sido fundamental. Alguns e algumas seguiram os passos da intervenção social (e da animação sociocultural), formando-se como profissionais desta área.

A intervenção socioeducativa dá-se, essencialmente, num panorama institucional, numa relação de dependência entre instituições, de procedimentos técnicos e burocratizados, e de vontades políticas diversas e dinâmicas. As duas experiências apresentadas ilustram um trabalho de intervenção num contexto institucional, mas assente em valores da animação sociocultural, navegando entre paradigmas que fazem da animação sociocultural um processo diversificado e difícil de delimitar. Por um lado, a institucionalização da animação sociocultural, fruto da edificação de estruturas socioculturais e educativas, impele a uma abordagem tecnológica (Ander-Egg, 2012). Por outro lado, como refere Gillet, a animação incumbe-se ainda a uma práxis militante (2015), senão a uma mediação-acção (*idem*; 2006), sendo também, e sempre, uma arte que gera mudança (1995).

A experiência destes dois projectos convida a reflectir sobre intervenção da animação sociocultural nos contextos em que aqui foi apresentada. Entre outros aspectos que foram sendo abordados ao longo do texto, surgem quatro que merecem especial atenção: 1) a animação associada à metodologia de projecto; 2) o factor tempo como factor essencial para o sucesso da intervenção socioeducativa; 3) a aplicação indiscriminada da metodologia de projecto; 4) a sintonia de vontades como factor de sucesso e de consciência para uma intervenção social.

A primeira reflexão vai no sentido de que o trabalho de animação tem obrigatoriamente uma componente de projecto, independentemente do maior ou menor rigor na definição de

objectivos e na avaliação, ou da incidência sobre um paradigma processual ou de produto. A animação assenta no princípio da participação das pessoas no seu próprio desenvolvimento e exige um trabalho estruturado com vista a conseguir a mobilização dos recursos necessários e o compromisso de todas as partes interessadas na consecução do objectivo. A metodologia participativa de projecto apresenta-se com base no mesmo princípio e por isso, como uma ferramenta essencial de estruturação do trabalho de intervenção social, em geral, e da animação em particular.

A segunda reflexão atende a que o trabalho de animação, enquanto transformação das dinâmicas socioculturais, deve contar com um tempo concreto e com meios específicos, possibilitando a todas as pessoas envolvidas encarar um horizonte definido. Por vezes as instituições insistem em alargar um projecto, tornando-o praticamente uma valência da instituição, mas esperam ainda assim vigor e inovação. Estender no tempo os recursos e as energias de um projecto não é profícuo, pois factor tempo implica com todas as pessoas envolvidas no processo, e nem sempre corresponde o tempo decorrido ao tempo sentido.

A terceira reflexão é uma crítica à aplicação da metodologia de projecto. Uma vez que a animação sociocultural se funda em valores que exigem flexibilidade e fluidez, a aplicação da metodologia de projectos deve ser adequadamente adaptada. Por muito eficaz que seja a metodologia de projecto nos contextos que a originaram (cooperação internacional; desenvolvimento económico e social), ela não pode ser indiscriminadamente aplicada a todas as áreas, pela imprevisibilidade de uma série de factores.

Por último, entende-se que a mudança social só é possível quando existe uma sinergia de vontades. Num plano político e económico de instabilidade essas vontades não são constantes. A distância entre as vontades dos actores é fulcral para o sucesso da intervenção e da conseqüente melhoria da situação. Esse distanciamento de vontades relaciona-se com as percepções da situação a melhorar, com o grau de consciência cívica, e com a capacidade de assumir um compromisso cidadão, técnico ou político.

O desafio da animação sociocultural é o da capacitação para os compromissos transformadores; o da *conscientização*; o de aproximar as pessoas e as realidades, preservando as singularidades; o de dar a compreender a diversidade de conhecimentos

locais na construção do conhecimento global. É, sempre, o de manter as utopias como desígnio, reinventando-as para que se percorram caminhos, e que, “com um brilho nos olhos”, o caminho se faça a caminhar.

Bibliografia

Ander-Egg, E. (2012) *La Problemática de l'Animación Sociocultural*. Col. Animación Sociocultural. Buenos Aires, San Pablo Editora.

Arnstein, S. R. (1969) A Ladder of Citizen Participation," *JAIIP*, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224. (disponível em: <http://www.participatorymethods.org/sites/participatorymethods.org/files/Arnstein%20ladder%201969.pdf>)

Augustin, J.-P. (2014) Vers Un Système d'animation socioculturelle: synergies internationales, In Gillet, J.-C. (coord.) *L'École Bordelaise dans de réseau International de l'animation (2003-2013)*. RIA. Carrières Sociales Éditions. Paris, L'Harmattan. pp. 183-195.

Caride, J. A. (2004) Paradigmas Teóricos da Animação Sociocultural. In Trilla, J. *Animação Sociocultural –teorias, programas e âmbitos*. Lisboa, Instituto Piaget Editorial.

Carmo, H. A (2001) A Actualidade do Desenvolvimento Comunitário como Estratégia de Intervenção Social. In Actas da 1ª conferência sobre desenvolvimento comunitário e saúde mental, ISPA, 2001. Universidade Aberta, Centro de Estudos das Migrações e Relações Interculturais (CEMRI) e ISCSP/UTL

Franco, R. C.; Sokolowsky, S. W.; Hairel, E. M. H. & Salomon, L. M. (2005) *O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada*. Universidade Católica Portuguesa/ Johns Hopkins University.

Gillet, J.-C. (1995) *Animation et Animateurs: Le sens de l'action*. Paris: L'Harmattan.

Gillet, J.-C. (2006) A Animação entre a Marcha e a Democracia. In *actas do Congresso Internacional de Animação Sociocultural*. Ass. Intervenção. Chaves, Abril 2006

Gillet, J.-C. (2015) Qual o Papel Mais Pertinente para a Animadora ou Animador Profissional: o do Militantismo ou o do Compromisso? In Lopes, M. S. (2015) *O Animador Sociocultural no Século XXI - perfil, funções, âmbitos, metodologias, modelos de formação, projetos de intervenção*. Chaves: Intervenção, pp. 361-368.

Guerra, I.C. (2006) *Participação e Acção Colectiva – Interesses, Conflitos e Consensos*. Estoril, Principia Editora.

Guerra, I.C. (2007) *Fundamentos e Processos de uma Sociologia da Acção – O Planeamento em Ciências Sociais*. Estoril, Principia Editora.

Jaspers, J. M. (1998). The Emotions of Protest: Affective and Reactive Emotions In and Around Social Movements. *Sociological Forum*, Vol. 13, nº 3, p. 397-424

Larrazabal, M. S. (2004) A Figura e a Formação do Animador Sociocultural, In Trilla, J. *Animação Sociocultural – Teorias, Programas e Âmbitos*. Col. Horizontes Pedagógicos. Lisboa, Instituto Piaget Editorial.

Lebon, F. (2014) Etre Directeur Dans L'Animation et Dans L'Intervention Sociale. In Richele, J-L. (coord.) *Animation et Intervention Sociale: parcours, formations, enjeux*. Actes du colloque RIA 2013. Bordeaux, Carrières Sociales Editions.

Lopes, M. S. (2006) *Animação Sociocultural em Portugal*. Chaves, Intervenção.

Lopes, M. S. (2012) A Animação Sociocultural: democracia, cidadania, participação e o dédalo do real com o virtual, In Lopes, M. S. (coord.) *Animação Sociocultural, Intervenção e Educação Comunitária: Democracia, Cidadania e Participação*. Chaves, Intervenção. pp. 79-90.

Macedo, A. (s. d.) *Jovens Sem Escolhas – três anos a viver o Programa Escolhas*. s. l., Edição de autor.

Meyerson, D. (2001) *Tempered Radicals: How People Use Difference to Inspire Change at Work*. Havard Business School Press.

Monclús, C. (2015) Una Perspectiva Processual i Comunicativa en la Planificació Socioeducativa. *Revista Quaderns d'Animación*, nº 22, Julio 2015. (disponível em: <http://quadernsanimacio.net>)

Monteiro, A. & Montez, M. M. (2015) Sentidos de Mobilização e de Desmobilização da Acção Coletiva. *Revista OPINIÃO PÚBLICA*. Campinas, vol. 21, nº 1, abril, 2015, p.p. 217–237.

Montez, M. (2014) Animação Socio...quê? Mitos e angústias em torno da denominação e do conceito de Animação Sociocultural. *Revista Práticas de Animação*. Ano 8, nº 7. Outubro 2014. pp. 7-17 (disponível em: <https://sites.google.com/site/revistapraticasdeanimacao/>)

Montez, M. (2015) Paisagens Contemporâneas para uma Possível Animação Militante. *Revista Quaderns d'Animación*, nº 22, Julio 2015. (disponível em: <http://quadernsanimacio.net>)

Olson, M. (1998). A lógica da Acção Colectiva – Bens Públicos e Teoria dos

Grupos.Oeiras, Celta Editora

Paquot, T. (2013) *Animation socioculturelle, intervention sociale et écologie existentielle*, In *Actas do 6e colloque international RIA – Réseau International d'Animation Socioculturelle*. 2013. Madrid.

Pena, R. (s. d.) Manual do Formando: *MPPPO – Metodologia de Planeamento de Projectos por Objectivos*. s. l., Bee – Consulting.

Schiefer, U.; Bal-Döbel & Batista, A.; et al. (2006) *MAPA: Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*. Estoril, Principia Editora.

Samagaio Gandra, F. M. (2012) *O combate à pobreza e à exclusão social na infância: geração Escolhas*, In *Actas do VII Congresso Português de Sociologia*. 2012. Porto

Serrano, G. P. (2008) *Elaboração de Projectos Sociais – casos práticos*. Porto, Porto Editora.

Silva, Ana da; (2016); Um olhar sobre o passado da animação sociocultural para um futuro menos tecnológico e mais humano.; en <http://quadernsanimacio.net> ; nº 23, enero de 2016; ISSN: 1698-4404

Trilla, J. (coord.) (2004) *Animação Sociocultural – Teorias, Programas e Âmbitos*. Col. Horizontes Pedagógicos. Lisboa, Instituto Piaget Editorial.

Trilla, J. (2004) Conceito, Exame e Universo da Animação Sociocultural, In *Animação Sociocultural – teorias, programas e âmbitos*, Trilla, J. (coord.) Lisboa, Ed. Piaget. pp. 19-44.

Twelvetrees, A. (2008) *Community Work*. 4th edition. Hampshire, Palgrave Macmillan

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO: Montez, Mario (2019); Animação sociocultural e metodologia de projecto – dois casos revisitados; en <http://quadernsanimacio.net> ; nº 29; Enero de 2019; ISSN: 1698-4404