

## FICHA DE LEITURA N.º2

**Palavras-chave:** dimensões do projecto; planeamento; análise de necessidades; pré-diagnóstico; diagnóstico; prioridades de intervenção; análise prospectiva; análise estrutural; estratégia de actores.

O presente texto focar-se-á no processo de construção de um projecto de intervenção, nomeadamente quais as suas dimensões de gestão. O planeamento do projecto será a única dimensão abordada, onde faz parte a elaboração de um diagnóstico através da identificação dos problemas. De facto, o diagnóstico, como veremos, acaba por ser o “coração” do projecto de intervenção.

Um projecto de intervenção exige, claramente, uma participação activa por parte do investigador. Requer ainda de um desejo e de uma intenção, tendo como finalidade dar resposta a uma necessidade. Assim, surgem **quatro fases do projecto**: emergência de uma vontade colectiva de mudança – perceber aquilo que tem de ser modificado; análise da situação e realização do diagnóstico – fazer um balanço da situação; desenho do plano de acção – planear estrategicamente a acção; e concretização, acompanhamento e avaliação do projecto – desenvolver o projecto, avaliá-lo e divulgar os resultados. Podemos dizer que a construção de um projecto é uma forma racional de organização, tendo por base atingir os objectivos estabelecidos. Gerir eficazmente um projecto pressupõe de uma gestão sustentada em dimensões, destacando-se: planeamento; organização; acompanhamento e avaliação; gestão financeira; comunicação, animação e formação; negociação e motivação; logística; e documentação, observatório e pesquisa. **O planeamento do projecto** é a fase que corresponde ao desenho do próprio projecto, à sua concepção. Funciona “*como a imagem antecipadora e finalizante resultante de uma sequência organizada de operações susceptíveis de conduzir a um novo estádio de realidade-objecto da acção*” (Jean-Marie Barbier, 1991, citado em Guerra, 2002).

Uma das etapas do planeamento é a identificação dos problemas e diagnóstico, isto é, problemas sobre os quais se ambiciona intervir. Para além de um processo de pesquisa-acção, o diagnóstico é um instrumento prévio a qualquer desenho de projecto. Neste sentido, é construído a partir de um conhecimento real, de um conhecimento científico dos fenómenos sociais. Torna-se, portanto, necessário identificar as mudanças

sociais e agir, precisamente, sobre essas problemáticas. É de referir que este conhecimento científico transforma-se numa questão complexa devido às sucessivas mutações da sociedade, o que, por sua vez, faz com que o conhecimento se encontre em constante actualização. O diagnóstico exige um aprofundamento teórico e é “*um instrumento de pesquisa e um instrumento de participação de todos os que detêm elementos de conhecimento sobre a realidade*” (p. 132). Mas afinal, a partir de quê é que um diagnóstico é elaborado? Ora se num primeiro nível se identificou os problemas, então é chegado o momento de se analisar as necessidades. Pessoalmente foi importante colocar outra questão: e como é que estas necessidades podem ser analisadas? Como resposta a esta pergunta fala-se em **análise swot**, uma análise que permite uma melhor compreensão da situação em que se vai actuar, através da identificação dos pontos fortes e fracos (nível interno) e das oportunidades e ameaças (nível externo). Compreende-se que o diagnóstico é um processo permanente e participado, havendo um enfoque sobre as mudanças, potencialidades e fragilidades de uma dada situação.

O diagnóstico é composto por três operações, sendo elas: fase de pré-diagnóstico, fase de diagnóstico e fase de hierarquização dos problemas e de desenho de soluções. Importa reter que o diagnóstico é um instrumento de discussão dos problemas, potencialidades e prioridades do projecto de intervenção. Quanto à **primeira fase**, pretende-se identificar questões-chave relacionadas com o diagnóstico, definir áreas de conhecimento, identificar a informação existente e determinar que tipo de informação pode esclarecer melhor o conhecimento da situação. As metodologias mais utilizadas no pré-diagnóstico são a análise documental (informação estatística, ficheiros da instituição, entre outros) e a entrevista. Já a **segunda fase** “*assenta na compreensão do carácter sistémico da realidade*” (p. 139), sendo que numa primeira fase, o diagnóstico implica uma relação de causalidade e numa segunda, o conhecimento acerca das dinâmicas sociais é mais global e integrado. Pode dizer-se que é um instrumento de interacção e comunicação entre os actores. É fundamental que o investigador possua conhecimentos científicos, processuais e técnicos de forma a conseguir gerir conflitos. Sucintamente, o diagnóstico deve analisar o contexto social, económico, cultural e político onde reside o problema. Assim, deverá constar num diagnóstico: identificação das causalidades dos problemas; caracterização detalhada do problema; análise causal;

síntese das informações sobre as necessidades e suas causalidades para cada área; e análise, articulação e interpretação de todas as informações.

Num projecto de intervenção é significativo selecionar as prioridades de intervenção, uma selecção apoiada em dois critérios: dimensão e natureza do problema e carácter reprodutivo do fenómeno social. O primeiro critério liga-se ao impacto do problema (pessoas atingidas e gravidade da situação), ao passo que o segundo ao impacto que a nossa intervenção terá num determinado campo social. Para se poder definir as prioridades é indispensável regressar ao diagnóstico, à análise dos problemas e à identificação das causalidades. Os objectivos primordiais da fase de selecção das prioridades são: estabelecimento das prioridades face às necessidades; delinear de estratégias para colmatar essas necessidades; definição de critérios; existência de soluções alternativas (“plano B”); avaliação dessas alternativas; selecção de uma ou mais soluções; e, por fim divulgação do diagnóstico e estratégias.

Perante uma sociedade em constante mudança é preciso perceber qual a evolução dos problemas detectados daqui a cinco ou sete anos, recorrendo-se, para tal, a uma **análise prospectiva**. Este tipo de análises surgiram, oficialmente, nos anos 70 e procuram «*determinar “futuros prováveis” e “futuros possíveis”*» (p. 150), ou seja, uma relação entre o passado, presente e futuro. Actuam como um instrumento de apoio ao planeamento e à tomada de decisão e visam responder às necessidades, a médio e longo prazo. Em 1974, Michel Godet e Jean-Claude desenvolveram uma metodologia sustentada numa recolha quantitativa e qualitativa, de modo a identificar as variáveis-chave das dinâmicas sociais. Esta metodologia incorpora três fases: análise estrutural, estratégia de actores e construção de cenários. Cingindo-nos às duas primeiras fases, a análise estrutural supõe uma descrição detalhada do sistema e trata de variáveis heterogéneas dependentes (quantitativas/qualitativas e internas/externas). Como forma de facilitar esta análise, os dois autores desenvolveram um *software* informático: *MICMAC – Matrice d’ Impacts Croisés, Multiplication Appliquée à un Classement*. Este método tem como propósito reduzir as hipóteses para mais facilmente se identificar as variáveis a serem estudadas em primeiro lugar. Funciona como uma forma de organizar a informação. Relativamente à estratégia de actores, é conveniente identificar os actores directamente implicados nos processos de mudança e as relações de poder entre grupos. Aqui o investigador terá de compreender o poder de cada actor, as alianças entre grupos e os objectivos mais conflituosos e consensuais.

Em suma, é visível que planear um projecto prescreve a elaboração tanto de um pré-diagnóstico como de um diagnóstico. Em primeiro lugar importa identificar os principais problemas (análise de necessidades), depois analisar a origem desses problemas, mais tarde é significativo estabelecer as prioridades da nossa intervenção e no final deve-se ter em conta a estratégia de cada actor e as relações de força que se formam.