



LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO

Angola - Moçambique - S. Tomé e Príncipe - Timor - Portugal • www.leigos.org - angd.leigos@gmail.com



PLANO ESTRATÉGICO

2016-2020

PLANO ESTRATÉGICO 2016–2020

Prefácio

Os Leigos para o Desenvolvimento têm um sonho: promover o desenvolvimento e fazer do mundo um lugar mais justo e solidário.

O plano estratégico que temos nas mãos constrói-se numa altura em que cumprimos 30 anos e em que o mundo atual, instável e complexo, nos coloca a todos desafios enormes. Foi, por isso, fundamental discernir e projetar. As páginas que se inscrevem neste documento descrevem esse sonho e partilham “como” o queremos concretizar.

Conta o escritor moçambicano Mia Couto, com graça, num texto¹ relativamente recente intitulado “os sete sapatos sujos”, que a felicidade e o crescimento exigem esforço e que não basta *comermos arroz de determinada marca* para os alcançar. Na linha de um plano que se situa numa perspetiva de continuidade com o anterior, mas que pretende ser criativo, quer:

- consolidar e renovar o trabalho que se apresenta maduro
- desenvolver novas ideias e ações para os desafios da atual realidade em transformação

Procuraremos, portanto, não baixar os braços, permanecer audazes e imaginativos, não para proveito próprio, mas para melhor servirmos e amarmos. Só assim poderemos estar nas *fronteiras* que, para nós Leigos para o Desenvolvimento, são as mulheres, os homens, os jovens, as crianças, as comunidades locais de África e Portugal - aqueles que acreditamos serem chaves da (sua) mudança e protagonistas do (próprio) futuro.

Finalmente, procuraremos ser, como respondeu o Papa Francisco² a uma pergunta sobre a Companhia de Jesus, *descentrados*. Vivendo com a certeza de que Cristo está no Centro e, assim, não correremos o risco de nos sentirmos demasiado seguros e auto-suficientes. Que Ele nos guie durante a vigência deste plano estratégico, que seja um tempo precioso e que o sonho que aspiramos tenha a sua bênção.

¹ “Há agora um anúncio nas nossas estações de rádio em que alguém pergunta à vizinha: *diga-me minha senhora, o que é que se passa em sua casa, o seu filho é chefe de turma, as suas filhas casaram muito bem, o seu marido foi nomeado director, diga-me, querida vizinha, qual é o segredo?* E a senhora responde: *é que lá em casa nós comemos arroz marca...* (não digo a marca porque não me pagaram este momento publicitário).”

² Entrevista realizada em 2013 por Antonio Spadaro, SJ, diretor da revista *Civiltà Cattolica*.

ÍNDICE

1. Introdução	4
2. Enquadramento e abordagem metodológica	5
3. Breve historial dos Leigos para o Desenvolvimento	6
4. Identidade dos Leigos para o Desenvolvimento	7
5. Eixos e Objetivos Estratégicos	8
5.1. Projetos e Áreas de Intervenção	9
5.2. Voluntariado para o Desenvolvimento	16
5.3. Mobilização de Recursos e Sustentabilidade	19
5.4. Comunicação e Representação Institucional	20
5.5. Gestão e Funcionamento	22
5.6. Anciãos e Dinâmica Associativa	23
6. Conclusão	24
7. Anexos	25

1. Introdução

O Plano Estratégico 2016-2020 dos Leigos para o Desenvolvimento (LD) decorre da avaliação do quinquénio anterior e resulta de um exercício participado de reflexão e de definição de prioridades para os próximos anos. Após 30 anos de vida³, com um percurso repleto de conquistas e de alegrias, mas também de alguns sonhos não alcançados, é fundamental distinguir os aspetos centrais a manter e a necessidade de introdução de abordagens ajustadas aos desafios da atualidade a nível nacional e internacional.

Desde 2010 que os Leigos para o Desenvolvimento têm investido numa abordagem mais estratégica e focada em programas de desenvolvimento comunitário, além de assumirem a sustentabilidade organizacional como um dos grandes desafios transversais a todas as áreas de atuação. Assim, o atual Plano Estratégico volta a validar a identidade e a cultura organizacional, assente na Espiritualidade Inaciana e no Voluntariado, saindo fortalecidos a Missão, a Visão, os Valores e os Princípios que regem a ação LD. Por outro lado, as limitações vividas nos últimos anos quer a nível de financiamento quer de voluntários, são pano de fundo deste Plano e razão que justifica uma previsão cautelosa e pouco expansionista. O Plano Estratégico 2016-2020 aponta orientações estratégicas e define metas a curto, médio e longo prazo, mostrando os próximos anos como tempos de consolidação, de implementação de algumas mudanças estratégicas e de arranque de uma ação piloto em Portugal.

Este Plano Estratégico baseia ainda os seus pressupostos nas tendências e agendas globais que foram marcadas em 2015 e que irão influenciar de forma decisiva os próximos 15 anos das organizações sociais, especialmente as que operam na Cooperação para o Desenvolvimento. A Agenda 2030, baseada no lema “Transformar o Mundo” e que inclui os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pretende dar um novo impulso a uma verdadeira parceria global de erradicação da pobreza e promoção universal dos Direitos Humanos, assim como os compromissos assumidos na Cimeira de Adis Abeba sobre o Financiamento do Desenvolvimento e as decisões tomadas na Cop 21 – Cimeira do Clima de Paris. A nível europeu a incapacidade de acolhimento e de uma resposta digna e eficaz aos refugiados, coloca na ordem do dia os desequilíbrios mundiais e apela a uma luta a favor da justiça e da solidariedade entre povos. Também a encíclica *Laudato Si* lançada pelo Papa Francisco nos responsabiliza pelo cuidado com a Casa Comum. Finalmente, a crise financeira a nível europeu e mundial, que teve grande impacto na economia e na sociedade portuguesa, a crise do petróleo e de divisas em Angola, a instabilidade político-militar e o aumento da dívida pública em Moçambique, são fortes condicionamentos ao crescimento da intervenção LD.

O Plano Estratégico 2016-2020 é assim um documento orientador da ação dos próximos cinco anos, que guiará a elaboração dos Planos de Atividades e Orçamentos anuais, mas deverá ser encarado como um instrumento dinâmico que será regularmente avaliado à luz dos resultados alcançados e da evolução do contexto externo nacional e internacional.

³ Fundação dos Leigos para o Desenvolvimento a 11 de abril de 1986.

2. Enquadramento e abordagem metodológica

O processo de elaboração do Plano Estratégico 2016-2020 resulta de uma dinâmica de planeamento e avaliação contínua, intensificadas desde 2010, que tem fomentado a aprendizagem organizacional e a leitura crítica dos impactos alcançados ao longo de 30 anos e, de forma mais específica, dos últimos cinco anos. Ao longo do tempo as diversas equipas – direção, equipa executiva, equipas de formação e de acolhimento, voluntários no terreno – foram-se apropriando de metodologias e de práticas de monitorização e avaliação que foram evoluindo para processos participativos de reflexão estratégica e de tomada de decisão antecipada e melhor fundamentada. Isso aconteceu a propósito de cada um dos locais de missão e dos projetos em curso, da sustentabilidade e da angariação de recursos, da mobilização e formação de voluntários, da diversificação e complementaridade de perfis de recursos humanos no terreno e na retaguarda, da comunicação e divulgação da “marca LD”, da gestão e avaliação organizacionais, da dinamização de parcerias e da relação com *stakeholders* chave, entre outros. De forma particular, importa destacar:

- o Plano Estratégico de Mobilização de Recursos 2016-2020 concluído em 2015,
- o Plano Estratégico de Comunicação 2016-2020 elaborado em 2015 pela agência de comunicação *La Machi*,
- o Estudo de Identificação de Ideias de Negócio conduzido em 2013/14 pela BCG – *Boston Consulting Group*,
- o Plano de Contas da nova prática de contabilidade analítica introduzida em 2012,
- o Relatório Trimestral de Projeto como instrumento chave de monitorização regular dos projetos,
- o dispositivo de acompanhamento de voluntários no terreno revisto entre 2011 e 2013,
- o modelo de acolhimento no regresso dos voluntários estruturado em 2013,
- o novo programa intensivo de formação de voluntários preparado em 2015.

Com este enquadramento, o atual processo de planeamento estratégico foi lançado publicamente em setembro de 2015, no âmbito de um encontro de anciãos⁴, e a sua 1ª etapa será concluída em maio de 2016 por ocasião da Assembleia-Geral (anexo 1). O documento aprovado e que definirá as grandes metas e orientações estratégicas, será complementado com etapas mais específicas por país, missão e projeto que ocorrerão ao longo de 2016 e 2017, no sentido de (re)definir a presença LD em Moçambique, Angola, S. Tomé e Príncipe e Portugal.

O dispositivo de planeamento começou com uma reflexão sobre o percurso de 30 anos dos Leigos para o Desenvolvimento, através da construção dos últimos 5 anos da ‘Linha da Vida’ que identifica marcos relevantes na vida da Associação (anexo 2). Este exercício, mais do que um levantamento exaustivo de acontecimentos, completou o percurso LD pós 2010 e pretendeu aferir representações e imagens que anciãos e associados têm da própria Associação. Desta forma foi possível identificar ideias comuns, mas também aspetos divergentes, nomeadamente ao nível concetual, estratégico e metodológico, extremamente relevantes para uma análise sobre o futuro.

⁴ Anciãos - estatuto adquirido pelos voluntários LD após terminada a sua experiência de missão.

Seguidamente foi desenvolvida uma identificação das principais conquistas e insucessos dos últimos anos (anexo 3), complementada com uma Análise SWOT⁵ da Associação, identificando as atuais forças e fraquezas e sinalizando oportunidades e ameaças externas (anexo 4). Desta análise, a identidade e a coesão interna em torno da essência LD saíram reforçadas, tendo sido revalidados a Missão, a Visão, os Valores e os Princípios Metodológicos.

Finalmente, foram assumidas prioridades a curto, médio e longo prazo, redefinidos Eixos Estratégicos, que se desdobram em Objetivos Estratégicos e Metas concretas que este documento sistematiza.

Assinala-se que na grande maioria destes passos, o exercício foi feito de forma participada e aberta, garantindo momentos presenciais que reuniram anciãos, elementos dos órgãos sociais, membros da equipa executiva e colaboradores do Centro S. Pedro Claver (anexo 5). Foi ainda lançado um questionário *on-line* para identificação de prioridades para os próximos anos, dando possibilidade de participação à distância a anciãos e voluntários. Foi ainda possível contar com elementos externos aos LD como “amigos críticos” e interpeladores nas reflexões e na identificação de opções.

3. Breve historial dos Leigos para o Desenvolvimento

Os Leigos para o Desenvolvimento foram fundados a 11 de abril de 1986 e adquiriram o estatuto de ONGD⁶ em 1995, que lhes conferiu automaticamente o reconhecimento como Pessoa Coletiva de Utilidade Pública. Desde a sua origem os LD constituíram-se como associação de leigos, com a assistência da Companhia de Jesus no apoio à organização e aos seus membros na vivência da espiritualidade inaciana para “em tudo amar e servir”.

O primeiro país de missão foi S. Tomé e Príncipe em 1988, seguindo-se Malawi de 1991 a 1994 no Campo de Refugiados de *Mankhokwe*, Angola a partir de 1992 e Moçambique desde 1994. De 2000 a 2012 os LD tiveram intervenção em Timor-Leste e em 1994 nasceu o Centro S. Pedro Claver em Lisboa. Atualmente, os Leigos para o Desenvolvimento mantêm projetos em Angola (Benguela – Bairro N. Senhora da Graça), Moçambique (Cuamba), S. Tomé e Príncipe (Porto Alegre e Bairro da Boa Morte) e Portugal (Lisboa).

Em jeito de balanço, destacam-se alguns resultados e impactos dos LD alcançados em 30 anos de existência:

- 6 Países de missão - Angola, Malawi, Moçambique, Portugal, S. Tomé e Príncipe, Timor Leste
- 14 Locais de missão - Benguela e Uíge (Angola), Campo de Refugiados de *Mankhokwe* (Malawi), Lichinga, Lifidzi, Fonte Boa, Cuamba e Beira (Moçambique), Centro S. Pedro Claver em Lisboa (Portugal), Vista Alegre, Madre Deus, Água Izé e Porto Alegre (S. Tomé e Príncipe), Díli (Timor Leste)
- Mais de 200 mil pessoas apoiadas
- Mais de 500 organizações locais capacitadas
- 400 Voluntários missionários enviados
- 85 Escolas e creches implementadas ou apoiadas

⁵ SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, ferramenta de análise estratégica.

⁶ ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento.

- 29 Centros juvenis e de apoio extraescolar criados
- 14 Projetos de desenvolvimento económico, de formação e emprego implementados
- 9 Projetos comunitários e programas integrados de desenvolvimento local dinamizados
- 17 Projetos na área da saúde pública e comunitária realizados

4. Identidade dos Leigos para o Desenvolvimento

MISSÃO

Os Leigos para o Desenvolvimento assumem como Missão promover o desenvolvimento integral e integrado de pessoas e comunidades de países em desenvolvimento e de Portugal, com vista à sua capacitação e autonomização, através do testemunho e da intervenção preferencial de voluntários missionários qualificados.

VISÃO

Os Leigos para o Desenvolvimento projetam ser uma ONGD, católica, de referência ao nível da promoção do Desenvolvimento Humano e Comunitário que assume o Espírito de Gratuidade, a Responsabilidade, a Qualidade e a Participação como fatores determinantes para a construção de um mundo mais justo e solidário.

VALORES

Identidade Cristã – Os Leigos para o Desenvolvimento são uma organização católica que fundamenta a sua intervenção nos valores cristãos e promove a dignidade humana. Os seus principais agentes de desenvolvimento são enviados como **leigos missionários** à luz de um discernimento e um acompanhamento assente na **Espiritualidade Inaciana**.

Espírito de Serviço e Desenvolvimento – Os Leigos para o Desenvolvimento assumem a sua missão como um **combate à desigualdade, à pobreza e à exclusão social**, colocando-se ao serviço do desenvolvimento de comunidades e povos mais fragilizados. O seu conceito de serviço enquadra-se num modelo de desenvolvimento que procura **autonomização, capacitação e empowerment** das pessoas, grupos e organizações locais, por acreditar genuinamente nas suas capacidades, talentos e criatividade.

Gratuidade e Simplicidade – Com o objetivo dos LD se tornarem mais próximos das pessoas e comunidades onde intervêm, os recursos são disponibilizados num espírito de simplicidade e **pobreza cristã**, tendo em conta o contexto socio-económico em que vão viver. Por essa razão, os principais agentes dos Leigos para o Desenvolvimento são **voluntários** que se disponibilizam a tempo inteiro pelo tempo mínimo de um ano.

Partilha e Vida Comunitária – A partir do estilo de vida próprio LD em que a partilha e a vida comunitária assumem um carácter essencial, os Leigos para o Desenvolvimento promovem um modelo de desenvolvimento em que a **solidariedade** se fundamenta no princípio da **co-responsabilização** e a **coesão social** assenta na capacidade de construir ‘comunidade’ valorizando a **diferença** entre indivíduos, culturas e religiões.

PRINCÍPIOS

Os Leigos para o Desenvolvimento traduzem os seus Valores em princípios de natureza estratégica e metodológica que caracterizam a sua intervenção ao abrigo do conceito de desenvolvimento local e participativo.

Abordagem de Base Territorial – a intervenção dos LD deve tomar em conta a especificidade do território e da comunidade numa abordagem de proximidade, valorizando aspetos como identidade comum, solidariedade na ação e coesão social.

Perspetiva Integrada – os Leigos para o Desenvolvimento assumem a pessoa, os grupos e os territórios na sua complexidade, procurando relativizar a visão setorial e valorizar a abordagem holística.

Trabalho em Parceria – os Leigos para o Desenvolvimento devem privilegiar uma atuação de forma conjunta, partilhada e em rede, tendo por base estratégias colaborativas e de cooperação.

Participação – para capacitar e promover autonomias, os Leigos para o Desenvolvimento comprometem-se a fomentar a participação como um exercício de cidadania e um processo de ativação e interação de capacidades e oportunidades.

Mobilização de Capacidades e Recursos Endógenos – para quebrar ciclos de dependência, de baixa auto-estima e de impacto ambiental, os LD procuram valorizar a opção por recursos locais e fomentar a criatividade e a inovação.

Sustentabilidade – os Leigos para o Desenvolvimento implementam projetos e respostas sociais/educativas procurando desde o início definir uma estratégia de viabilidade financeira, técnica, ambiental, procedimental e de coordenação.

Abordagem de Longo Prazo – por se procurarem mudanças sociais, a intervenção dos Leigos para o Desenvolvimento deve ser equacionada com o tempo de intervenção necessário à capacitação dos atores locais, tentando ser independente dos ciclos irregulares de financiamento e do ritmo de rotação dos agentes de desenvolvimento.

Cultura de Avaliação – para aferir resultados, impactos e a qualidade da intervenção, os Leigos para o Desenvolvimento consideram central a monitorização e avaliação *on going*, com recurso à autoavaliação, avaliação interna e externa.

Metodologia de Investigação-Ação – a forma de abordagem dos Leigos para o Desenvolvimento combina a ação e a reflexão crítica, procurando retirar aprendizagens a partir dos processos, dos sucessos e dos erros e sistematizando experiências com vista à produção e disseminação de conhecimento.

5. Eixos e Objetivos Estratégicos

Para o quinquénio de 2016 a 2020, foram definidas as principais prioridades estratégicas:

- Investir na divulgação externa para aumentar o número de voluntários



- Implementar modelos mistos no terreno com equipas compostas por voluntários e outros perfis de recursos humanos
- Investir na sustentabilidade financeira através do crescimento de doadores particulares
- Avançar com um programa piloto de desenvolvimento comunitário em Portugal
- Focar e reestruturar o modelo de acompanhamento das missões e dos voluntários no terreno
- Promover a sistematização de algumas práticas relevantes da abordagem LD

Estas e outras prioridades estão organizadas em torno de seis grandes eixos estratégicos:

- 5.1. Projetos e Áreas de Intervenção
- 5.2. Voluntariado para o Desenvolvimento
- 5.3. Mobilização de Recursos e Sustentabilidade
- 5.4. Comunicação e Representação Institucional
- 5.5. Gestão e Funcionamento
- 5.6. Anciãos e Dinâmica Associativa

5.1. Projetos e Áreas de Intervenção

Nos próximos anos, o **número de missões⁷ previstas** será **semelhante ao ano de 2015** por ser necessário continuar a trabalhar nas bases de sustentabilidade dos Leigos para o Desenvolvimento que venham a garantir maior autonomia e uma capacidade de crescimento sustentado. Assim, durante os **primeiros três anos** equaciona-se a intervenção LD em **4 missões**, correspondendo a **3 países lusófonos**, e apenas no **4º ano** se prevê o **crescimento para uma quinta missão** (quadro 1).

Será um tempo de consolidação e autonomização de algumas missões, como é o caso da missão de Cuamba e de Benguela, o que será feito em simultâneo com um processo de diagnóstico em Moçambique e Angola com vista ao lançamento de novas missões. Desta forma, com a conclusão da atual missão em Cuamba, prevê-se a implementação de uma nova missão no Niassa ou noutra província moçambicana, e com a conclusão da intervenção LD no Bairro da Graça em Benguela, equaciona-se retomar a missão no Uíge (suspensa desde 2014) ou a abertura de uma missão num novo contexto da província de Benguela ou outra província de Angola.

No caso de S. Tomé e Príncipe, atualmente com programas de desenvolvimento comunitário em duas missões, as perspetivas serão de amadurecimento e de passagem progressiva de alguns projetos, ao mesmo tempo que será analisada a tensão entre a impossibilidade real de manutenção de duas missões num país que apresenta escassas oportunidades de financiamento, e a vontade de alargamento da intervenção LD para territórios vizinhos de Porto Alegre e do bairro da Boa Morte.

Relativamente à **abertura de uma missão num novo país**, a prioridade será dada a **Portugal**. Depois de vários momentos de reflexão sobre esta possibilidade ao longo dos últimos anos, pesando prós e contras,

⁷ Considerar 'missão' como o território onde os LD residem, têm núcleo de intervenção e projetos de desenvolvimento com ou sem voluntários. Com esta definição, o Centro S. Pedro Claver, em Lisboa, não é considerado uma missão.

finalmente será trazida para Portugal a experiência LD de missão integrada, através da implementação de um programa de desenvolvimento comunitário em parceria com a Igreja e com voluntários missionários a viver em comunidade. Será um processo que precisará de um diagnóstico especialmente aprofundado, de negociações cuidadas, de ponderações sérias sobre o modelo de sustentabilidade financeira e de alterações nas dinâmicas comunitárias e nos perfis dos recursos humanos, mas acreditamos que esta experiência piloto pode ter um impacto relevante no território de intervenção escolhido e ser um testemunho interpelador na Igreja e na sociedade portuguesas.

Além da previsão de uma missão em Portugal, para os próximos 5 anos não se está a programar a entrada ou reentrada noutra país. Esta hipótese só será colocada caso os LD deixem de estar presentes em algum dos países onde atualmente desenvolvem projetos (Angola, Moçambique, Portugal e S. Tomé e Príncipe).

O quadro seguinte apresenta o resumo da prospeção relativa ao número total de missões de 2016 a 2020:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº Missões	4	4	4	4	4-5	5

Quadro 1

Em todas as missões, será determinante a manutenção/revisão dos **Roteiros de Desenvolvimento** traçados, onde se espelham prioridades, metas e horizontes temporais, tendo particular atenção aos objetivos de capacitação dos parceiros, organizações e lideranças locais e à apropriação local dos processos e dos projetos em curso. Será dada especial atenção aos **Parceiros de Desenvolvimento** que estão a ser capacitados em contexto, ao longo dos anos, e que serão os responsáveis pela futura gestão, direção e coordenação dos projetos. Nesse sentido, de acordo com as especificidades de cada contexto e projeto, as entidades públicas, as estruturas da Igreja e as Organizações da Sociedade Civil serão parceiros prioritários. Além disso, continuará a ser estratégica a dinamização e implementação das **redes territoriais de governança partilhada**, como é o caso dos Grupos Comunitários, que também serão alvo de autonomização face aos LD e base de atuação em futuros novos territórios.

Finalmente, para a condução destes processos, as **práticas de monitorização e avaliação crítica**, de que é exemplo o Relatório Trimestral de Projeto, continuarão a ser implementadas e melhoradas, com vista à aferição de progressos, à reorientação de estratégias e à aprendizagem local e organizacional. Além disso, de forma complementar à autoavaliação e avaliação interna, em situações estratégicas e garantidos os recursos/parcerias necessários, deverá recorrer-se a **avaliações externas** para garantir um exercício mais isento e melhor poder aferir a eficácia, eficiência, adaptabilidade, sustentabilidade e transferibilidade dos projetos.

S. Tomé e Príncipe

A presença dos Leigos para o Desenvolvimento em S. Tomé e Príncipe (STP) teve início em 1988 e manteve-se ininterruptamente até aos dias de hoje. Começou por ter uma curta missão na Roça da Vista Alegre, passou para a Madre Deus, onde se mantém há 26 anos, e assegurou uma missão em Água Izé durante 8 anos. Em

todo este período, independentemente das bases territoriais da localização da missão dos LD, vários projetos foram sendo desenvolvidos de norte a sul da ilha de S. Tomé.

Em 2010 os LD concluíram a sua intervenção no Instituto Diocesano de Formação João Paulo II, uma escola de referência no país e um dos projetos emblemáticos dos Leigos para o Desenvolvimento, bem como passaram definitivamente a responsabilidade de gestão e funcionamento da Cozinha Social de Água Izé para a Santa Casa da Misericórdia de S. Tomé. Depois de um diagnóstico aprofundado levado a cabo em 2011 nas zonas Norte e Sul de S. Tomé, e ainda nos bairros da periferia da capital, surgiram duas novas missões LD, uma em Porto Alegre e outra no bairro da Boa Morte.

As missões atualmente em curso em S. Tomé e Príncipe, uma em Porto Alegre, a sul da ilha, no distrito mais pobre de S. Tomé, e outra no bairro da Boa Morte, um bairro da periferia da capital, proporcionam a implementação de programas de desenvolvimento comunitário, um em contexto rural e outro em meio urbano, com o objetivo de promover a qualidade de vida dos seus moradores e fortalecer as suas organizações locais. Tirando partido do contexto histórico e cultural de cada um dos territórios, a intervenção LD pretende promover o aumento da coesão social e do tecido associativo, através da dinamização de Grupos Comunitários, da promoção do espírito comunitário e da governança partilhada, capitalizando e qualificando a sua população e recursos ao nível da educação, da formação, do emprego e do empreendedorismo.

Contudo, apesar da boa evolução do trabalho desenvolvido nos últimos anos, dos impactos positivos já alcançados e do interesse manifestado por autoridades e comunidades relativamente à replicação desta abordagem noutros territórios em STP, a enorme dificuldade em obter os fundos necessários para sustentar duas missões em S. Tomé, incluindo financiamentos ajustados às necessidades de investimento em infraestruturas e novos equipamentos, tem levantado **dúvidas sobre a permanência LD, no médio e longo prazo, com duas missões em simultâneo**. Assim, nos próximos 5 anos, será importante resolver este dilema e, em função disso, orientar as missões no sentido da conclusão, da consolidação e/ou do alargamento ou replicação da intervenção noutras comunidades.

De forma resumida, o quadro seguinte apresenta os passos previstos para a presença dos LD em STP:

	2016	2017	2018	2019	2020
Reflexão sobre a viabilidade de manutenção de duas missões em STP					
Avaliação Externa das Missões de Porto Alegre e da Boa Morte					
Possibilidade de conclusão da Missão de Porto Alegre ou da Boa Morte					
Possibilidade de alargamento do território de intervenção da Missão de Porto Alegre ou da Boa Morte					

Quadro 2

Angola

Os Leigos para o Desenvolvimento iniciaram a sua intervenção em Angola no ano de 1992, no Uíge, que foi interrompida rapidamente devido à guerra civil e só foi retomada em 1996, em Benguela, onde se mantém até hoje. No ano de 2003 os LD puderam regressar ao Uíge e, apesar da breve interrupção devido à epidemia de

Marburg, continuaram a desenvolver a sua ação até 2014, altura em que, tiveram de suspender a sua presença devido à redução significativa do número global de voluntários missionários.

Em 2010 iniciou-se uma avaliação da intervenção LD em Benguela, que levou à preparação da fase final de autonomização do Projeto de Alfabetização de Adultos (ocorrida em 2011) e do Centro Juvenil da Graça (transferido em 2014), levando simultaneamente a um reposicionamento do papel dos LD no bairro da Graça, passando a funcionar como agentes agregadores, facilitadores de abordagens integradas, mediadores de processos de diagnóstico participativos e implementadores de projetos com base em compromissos partilhados. Na prática, esta mudança traduziu-se na constituição e dinamização do Grupo Comunitário do Bairro da Graça (e dos projetos aí nascidos, como é o caso do Espaço Criança, uma resposta de educação não formal dirigida a crianças) e de novos projetos que surgiram como *upgrade* de projetos anteriormente autonomizados: o GAIVA – Gabinete de Apoio à Inserção na Vida Ativa como uma nova valência do Centro Juvenil da Graça focado na empregabilidade e empreendedorismo juvenil, e a “Mudança da Mulher” como um projeto de empoderamento social, comunitário e económico das mulheres do bairro, no seguimento do projeto de alfabetização de adultos. Paralelamente e de forma paulatina, têm sido levadas a cabo ações de diagnóstico noutros territórios da província de Benguela, nomeadamente em bairros da periferia do Lobito e em comunidades do interior da província (ex: Ganda, Cubal), que servirão de base para o processo de decisão de manter, ou não, uma presença LD na província de Benguela.

No caso do Uíge, depois do processo de capacitação final do Centro Cultural de Santa Cruz no Bairro do Dunga em 2011 e da disseminação das suas práticas junto de quatro equipamentos educativos no Uíge em 2012, o trabalho de diagnóstico realizado em 2012 no bairro do Papelão conduziu ao arranque de uma nova intervenção de desenvolvimento local. Mantendo parceria com os Missionários Passionistas, agora enquanto responsáveis pela paróquia do Papelão, foi implementado um projeto de empoderamento das mulheres do ‘Grupo de Ajuda Mútua’ e o Espaço Infantil, uma creche dirigida às crianças em idade pré-escolar do bairro. Foi ainda iniciado um trabalho de mobilização das escolas do bairro com vista à sua capacitação e à promoção de um trabalho em rede na área da educação, como se começou também a dinamização dos jovens do bairro com vista à promoção da sua empregabilidade e ocupação dos seus tempos livres. Este trabalho foi interrompido em 2014, ainda numa fase embrionária, esperando retomar a intervenção no bairro assim que estejam reunidas condições favoráveis internas e externas.

De forma resumida, o ano de 2018 será importante para **decidir o futuro da presença LD em Angola, concluindo a intervenção no bairro da Graça em Benguela**, finalizando diagnósticos e processos de negociação de parceria, que poderão fazer **regressar os LD ao Uíge ou iniciar uma missão num novo território** angolano em 2018 ou 2019. O quadro que se segue resume as principais etapas:

	2016	2017	2018	2019	2020
Conclusão da intervenção LD no Bairro da Graça					
<i>Follow up</i> do Grupo Comunitário do Bairro da Graça					
Aprofundamento e conclusão do diagnóstico na província de Benguela					
Atualização de diagnóstico no Uíge, nomeadamente no bairro do Papelão					
Pré-diagnóstico noutras províncias de Angola					

Negociação de parcerias com vista ao reposicionamento LD em Angola

Reabertura da missão do Uige ou abertura de nova missão em Angola

Quadro 3

Moçambique

Em Moçambique os Leigos para o Desenvolvimento iniciaram a sua intervenção no seguimento do trabalho desenvolvido no Malawi com refugiados moçambicanos. Em 1993 abriu a missão de Lichinga e em 1997 a missão de Cuamba, no Niassa; abriram missões na província de Tete, mais concretamente na Angónia (Lifitzi e Fonte Boa, em 1994); e ocorreu uma breve passagem na Beira, em 2008. Atualmente apenas se mantém a missão de Cuamba que se encontra numa fase de conclusão dos seus projetos.

Na missão de Cuamba, em 2010 os Leigos para o Desenvolvimento concluíram a sua colaboração na Escola Secundária P. Menegon, 12 anos após a terem fundado, e em 2011 foi concluída a transferência definitiva do Centro Semente para a Paróquia de S. Miguel. Começou também nessa altura uma avaliação, reformulação e redefinição de prioridades nas Escolinhas Comunitárias do Niassa, mantendo-se ainda hoje sob a responsabilidade dos LD mas tendo sido estabelecida uma parceria, desde 2015, com a FEC – Fundação Fé e Cooperação para a área pedagógica. Nessa altura foi ainda desenvolvido um novo diagnóstico de necessidades que veio a gerar novos projetos. Em 2011 nasceu, em parceria com a paróquia, o projeto *Muthiyana*, um projeto de desenvolvimento pessoal e empoderamento social e económico de mulheres, e o projeto de empreendedorismo juvenil e universitário em parceria com a FAGRI-UCM, a Faculdade de Agricultura da Universidade Católica de Moçambique. Com a transferência do *Muthiyana* em 2015 para a paróquia, o ciclo da missão de Cuamba encontra-se na fase final, sendo necessários apenas mais 2 anos para concluir a passagem da gestão e coordenação das Escolinhas Comunitárias para a responsabilidade partilhada entre o Estado, a Diocese e as comunidades locais, e para terminar a colaboração com a UCM na área do empreendedorismo. Ainda em 2016, será concluída a negociação com a EDP e a ONGD OIKOS com vista à implementação de um programa de desenvolvimento rural na comunidade de Titimane, onde será testada uma experiência piloto de eletrificação com recurso a uma mini rede elétrica. Para os LD será uma oportunidade para ensaiar uma missão com uma comunidade mista, de voluntários e colaboradores remunerados.

Paralelamente, os Leigos para o Desenvolvimento levaram a cabo etapas de diagnóstico em Moçambique, nas províncias de Tete e da Beira (2011)⁸, onde a Companhia de Jesus tem presença, e na província do Niassa (2012), que continua a ser a província mais pobre do país, mais isolada e sem grande investimento público e privado. Mas, por diversas razões, não foi ainda oportuno avançar com uma nova missão em Moçambique, apesar de, no caso particular do Niassa, se ter chegado a sinalizar a zona de Marrupa como um território prioritário de intervenção. Assim, nos próximos anos, com a **conclusão da intervenção em Cuamba**, será feito um investimento com vista ao lançamento de uma **nova missão em Moçambique, num território ainda a selecionar**, a partir de 2018. O quadro 4 resume as principais etapas previstas para Moçambique:

⁸ Em parceria com a Fundação Gonçalo da Silveira, ONGD da Companhia de Jesus.

	2016	2017	2018	2019	2020
Conclusão da intervenção LD em Cuamba					
Experiência piloto de programa de desenvolvimento em Titimane					
Negociação com a Diocese de Lichinga-Niassa com vista à possibilidade de uma nova missão no Niassa					
Exploração de novas parcerias e novos territórios com vista à implementação de uma nova missão em Moçambique					
Abertura de uma nova missão em Moçambique					

Quadro 4

Portugal

Em Portugal os Leigos para o Desenvolvimento fundaram e são responsáveis pelo Centro S. Pedro Claver desde 1993. Além de uma breve experiência num projeto de Educação para o Desenvolvimento em 2000, atualmente os LD apenas mantêm o Centro. Depois de uma fase de avaliação e de ponderação em 2012 sobre a pertinência de manter, ou não, a resposta de explicações e de cursos de português para a comunidade imigrante, concluiu-se manter o seu funcionamento atendendo à crescente procura por parte dos alunos e por não existir nenhuma outra resposta em Lisboa ao nível das explicações do ensino secundário e universitário ajustada às necessidades desta comunidade. Contudo, o Centro continua a ter um enorme desafio de sustentabilidade financeira para os próximos anos que, apesar de ter já alguma capacidade de geração de receita própria, não consegue ainda ser independente de financiamentos. Os próximos 3-4 anos devem manter um foco importante neste propósito, de maneira a que em **2019/20** o Centro já possa existir com **maior autonomia face a financiamentos externos**.

Tal como já foi referido, serão desenvolvidos todos os esforços com vista à implementação de uma **experiência piloto de desenvolvimento comunitário em Portugal**, nomeadamente adaptando o formato de missões LD nos países em desenvolvimento à realidade e condições portuguesas. Será um processo gradual e bem ponderado, que irá implicar a identificação e negociação de parcerias que assentem em princípios e visões de desenvolvimento comuns. A Província Portuguesa da Companhia de Jesus (PPCJ), dada a forte identificação e a colaboração ao longo de 30 anos, será a primeira entidade com quem os LD iniciarão esta abordagem. Para além disso, serão fundamentais estudos e análises diversas, assim como o estabelecimento de relações com diferentes *stakeholders*, nomeadamente ao nível dos órgãos de tutela e dos financiamentos, que deixarão de ser as entidades responsáveis e interessadas pela cooperação para o desenvolvimento (como é o caso do Ministério dos Negócios Estrangeiros e do Camões IP), para serem diversos ministérios e secretarias de estado (educação, emprego e formação profissional, segurança social, juventude, etc), câmaras municipais e juntas de freguesia, que irão segmentar e complexificar negociações e estabelecimento de entendimentos. Também os potenciais financiadores serão diferentes, atendendo a que muitas instituições e empresas que financiam projetos em Portugal não o fazem para projetos sociais fora do país, pelo que serão também novas relações a estabelecer. Finalmente, o processo de formação, seleção e acompanhamento dos voluntários e da missão no terreno, dada a proximidade do contexto familiar e da sede da organização, implicará a estruturação de um novo modelo. No caso particular de uma missão em Portugal, por ter um grau de exigência diferente, foram entretanto estabelecidas condições mínimas a assegurar, que incluem a

obrigatoriedade de incluir um recurso humano remunerado, que garanta uma presença mais prolongada e estável no terreno, **que coexistirá com voluntários**.

De acordo com possibilidades de parceria e de financiamento, e tendo um particular interesse em sistematizar e refletir de forma crítica, e com outros atores, a partir das experiências internas (como a formação, acompanhamento e acolhimento de voluntários, a cidadania global, a dinamização de redes locais de governança partilhada, a implementação de programas de desenvolvimento, etc.), os LD envolver-se-ão em projetos e estabelecerão parcerias com vista à aprendizagem, à produção de conhecimento e à disseminação da sua prática. Sem ser uma prioridade por falta de recursos, sempre que existam oportunidades favoráveis, será incentivada a participação dos LD.

A projeção da intervenção LD para Portugal nos próximos 5 anos encontra-se resumida no quadro 5:

	2016	2017	2018	2019	2020
Gestão do Centro S. Pedro Claver com vista à sua sustentabilidade financeira					
Negociação com a PPCJ ou outros potenciais parceiros p/ missão em Portugal					
Diagnóstico territorial em zonas sinalizadas com os potenciais parceiros					
Preparação das condições para a abertura de uma missão em Portugal					
Abertura de missão em Portugal					
Participação em projetos com vista à sistematização da experiência e produção de conhecimento					

Quadro 5

Depois de percorrer todos os países onde os LD pretendem manter ou abrir missão, o quadro 6 faz um resumo global das conclusões e aberturas de missão previstas para os próximos 5 anos em S. Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e Portugal. **2018 e 2019** serão os **anos chave de mudança**.

	2016	2017	2018	2019	2020
S. Tomé e Príncipe					
Possibilidade de conclusão e/ou alargamento do território das Missões de Porto Alegre ou da Boa Morte em S. Tomé e Príncipe					
Angola					
Conclusão da intervenção LD no Bairro da Graça em Benguela					
Reabertura da missão do Uíge ou abertura de nova missão em Angola					
Moçambique					
Conclusão da intervenção LD em Cuamba					
Experiência piloto de programa de desenvolvimento em Titimane, Cuamba					
Abertura de uma nova missão em Moçambique					
Portugal					
Abertura de missão em Portugal					

Quadro 6

5.2. Voluntariado para o Desenvolvimento

O atual Plano Estratégico é elaborado num momento em que os Leigos para o Desenvolvimento se defrontam com uma **diminuição significativa no número de voluntários disponíveis para partir em missão**. Sendo uma realidade recente, vivida nos últimos 2 anos, ainda é difícil conseguir tirar conclusões e perceber se se trata de uma tendência a manter-se no futuro ou uma situação circunstancial. Da reflexão desta situação, é possível reconhecer que esta diminuição tem acontecido de forma generalizada a outras organizações⁹, sendo particularmente vincada no voluntariado de longa duração. Neste caso, são cada vez menos as organizações a enviar voluntários para missões com a duração mínima de 1 ano e, as que o fazem, enviam um menor número de voluntários por ano. Os LD, mesmo com a redução que têm vivido, continuam a ser a organização portuguesa que envia, anualmente, o maior número de voluntários para missões de longa duração. Por outro lado, multiplicam-se as organizações e as iniciativas particulares que proporcionam experiências de “voluntariado” ou “empreendedorismo social” de 15 dias, de um ou dois meses, ou mesmo de turismo solidário, que se tornam mais atraentes para os jovens, independentemente do impacto local dessas experiências.

Tratando-se de um fenómeno transversal a nível nacional, é fundamental ler a realidade e perceber os novos estilos de vida, que valorizam o acumular de experiências rápidas e relativamente superficiais, as relações estabelecidas em torno de redes sociais, o entendimento da liberdade como individualismo e justificação para o rompimento de compromissos de longa duração, a fragilidade emocional para lidar com a dor e as dificuldades, além da crise real de emprego, fazendo com que a proposta apresentada pelos Leigos para o Desenvolvimento seja vista com um elevado grau de exigência e afastando muita gente.

Tendo este quadro de referência, desde 2014 têm existido reflexões internas para distinguir áreas possíveis de mudança, de inegociáveis na proposta LD. De forma resumida, a missão de promover Desenvolvimento mantém-se, pelo que o foco da intervenção LD continua nas comunidades locais e nos seus processos de transformação. Isso implica que o tempo de dedicação mínima aos projetos por parte dos voluntários continuará a ser de 1 ano, bem como se mantêm os principais valores e princípios metodológicos do desenvolvimento local. Contudo, sem perder a essência e mantendo o rigor, reconhecemos que poderá haver alternativas complementares ao modelo de formação proposto, bem como poderá ser interessante **explorar a constituição de comunidades/equipas mistas no terreno**, combinando voluntários com outros colaboradores (colaboradores remunerados, membros de outras organizações internacionais, voluntários de curta duração, voluntários locais, etc.). Para isso acontecer, existirão implicações ao nível da Vida Comunitária que justificarão a definição de uma prática diferente e ajustada à combinação de diferentes perfis no terreno. Adicionalmente, será também fundamental **reforçar a divulgação e a mobilização de potenciais voluntários** a nível nacional, de forma descentralizada, ao longo de todo o ano, focada em públicos específicos e com dinâmicas interativas.

⁹ Segundo fonte da Rede de Voluntariado Missionário em Portugal.

Formação de Voluntários

A Formação dos Leigos para o Desenvolvimento é um percurso durante o qual os formandos têm a possibilidade de aprofundar o conhecimento de Deus, da Igreja e da Espiritualidade Inaciana, da história e filosofia de atuação dos LD, bem como o conhecimento de si próprios e dos restantes candidatos. O percurso da formação LD permite ainda que cada formando tome a sua decisão, de forma consciente e esclarecida, de se dispor a partir ou não em Missão.

A Formação tem evoluído procurando adaptar-se à realidade do mundo em constante transformação, bem como adequar-se às necessidades de intervenção e desempenho na missão. É, assim, um processo estruturado, dinâmico, atento aos acontecimentos e alvo de constante avaliação. Este é o percurso que se pretende continuar a percorrer neste quinquénio 2016-2020. Mas **além do atual plano de formação** de voluntários, foi **estruturado** um outro **plano de formação mais concentrado e com a duração de 3 a 4 meses**, que poderá responder aos interessados que não têm disponibilidade para um caminho de formação de 1 ano. Ainda não foi levado à prática e precisará sempre de ser avaliado mas, em situação de contingência, já existe uma alternativa pronta a avançar.

Independentemente de os Leigos para o Desenvolvimento poderem **diversificar o perfil dos agentes de desenvolvimento** que enviarão para os projetos e missões que têm em curso, os **principais atores continuarão a ser voluntários**. Por isso, o planeamento sobre o número de missões deverá ser acompanhado pela projeção do número de voluntários (mínimo e máximo) para cada ano (quadro 7). Assim, a partir do quadro previsional do número de missões apresentado atrás (quadro 1), foi igualmente estimado o número de voluntários por ano. Dependendo do número de voluntários em missão, o esforço de divulgação e mobilização de novos candidatos deve ser proporcional, pelo que também são estimados os **formandos numa fase inicial de formação** (6 vezes o número dos voluntários necessários).

Atendendo a que poderão ser equacionadas experiências de equipas/comunidades mistas, o quadro 7 faz ainda uma projeção de possíveis colaboradores remunerados. Nos anos 2017 a 2019 está previsto **um colaborador em Titimane**, Moçambique, e de 2018 a 2020 um **colaborador na nova missão de Portugal**. Outros colaboradores poderão vir a ser envolvidos de acordo com necessidades e oportunidades específicas (angariação de fundos, gestão de projetos, arranque ou conclusão de projetos, etc.) mas, dada a imprevisibilidade no momento presente, não é feita nenhuma outra antecipação.

O quadro que se segue resume as projeções de número de voluntários, de formandos e de colaboradores no terreno:

	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de voluntários	13	13-14	14-16	16-20	16-20
Nº inicial de formandos	78	78-84	84-96	96-120	96-120
Nº de colaboradores remunerados no terreno	0	1	2	2	1

Quadro 7

Finalmente, em relação aos locais de formação, assim como em 2014 teve início formação de voluntários em Portimão, dando origem a um novo núcleo de formação LD, poderá fazer sentido **rever o posicionamento**

estratégico dos locais de formação. Esta análise poderá ser estendida aos países de missão, particularmente a Angola, com o objetivo de **avaliar a pertinência de formar voluntários africanos** e de **disseminar a experiência de formação e acompanhamento de leigos missionários entre países africanos.**

Acompanhamento de Voluntários

As missões e os voluntários devem ser acompanhados, combinando aspetos técnicos, que dizem respeito aos projetos, e aspetos emocionais e espirituais, que dizem respeito à vida pessoal e comunitária. Por essa razão, os Gestores de Projeto e de Voluntários que fazem este acompanhamento devem ter um perfil em função destas diversas dimensões.

Nos últimos anos, o modelo de acompanhamento dos voluntários foi reformulado e foi separada a componente do trabalho das restantes dimensões. Passaram a existir Gestores de Projeto focados nos projetos, parcerias, gestão financeira e financiamentos, e Gestores de Voluntários responsáveis pelo acompanhamento pessoal e comunitário. Contudo, esta divisão trouxe uma dificuldade acrescida na compreensão das dificuldades vividas no terreno, assim como passou a ser complexa a manutenção de um fio condutor integrado da missão. Além disso, o tempo global dedicado ao acompanhamento passou a ser maior, contrariamente aos objetivos de redução desse tempo de acompanhamento que procurava um maior equilíbrio entre autonomia, capacitação em contexto e necessidade de apoio por parte dos voluntários.

Assim, **a partir de 2017, regressará o modelo de acompanhamento integrado** dos voluntários e das missões, estimando o **ratio de 1 Gestor de Projetos por 2 missões.** Esta proporção será ajustada de acordo com as situações particulares, nomeadamente tendo em atenção a existência, ou não, de colaboradores remunerados no terreno. O próprio papel de Gestão de Projetos, em alguns casos ou tempos, poderá ser exercido no próprio terreno.

Finalmente, importa reafirmar a importância do acompanhamento espiritual dos voluntários, sendo assegurado no terreno ou à distância, de acordo com a opção dos voluntários e a recomendação da própria organização. O Assistente Espiritual Nacional dos Leigos para o Desenvolvimento tem um papel importante neste *matching*, especialmente na identificação de assistentes (religiosos ou leigos) para o acompanhamento à distância.

Acolhimento de Voluntários

Da mesma forma que a Associação assume a formação dos voluntários como uma dimensão fundamental para o sucesso da sua missão, também o faz em relação ao acolhimento dos voluntários recém-regressados. Nesse sentido, nos últimos anos foram constituídas equipas responsáveis por este acolhimento e estruturadas algumas ações, a nível nacional e regional. Contudo, este processo ainda requer melhorias, que serão introduzidas nos próximos anos.

Já **a partir de 2017, o Dispositivo de Acolhimento será aprofundado e articulado** de forma mais estreita **com o processo anterior de formação e acompanhamento** dos voluntários, de maneira a completar e a

tornar mais explícito um ciclo que só se completa com o regresso. A proposta de acolhimento deve identificar atividades, conteúdos, periodicidades e responsáveis que proporcionem uma leitura aprofundada do impacto pessoal da experiência, um apoio na reintegração e um discernimento sobre a nova missão em Portugal, que deverá incluir um tempo e uma forma de colaboração com os LD, como forma de retribuir e contribuir para a continuidade da Missão LD.

5.3. Mobilização de Recursos e Sustentabilidade

Um dos grandes desafios dos LD a curto, médio e longo prazo continua a passar por encontrar soluções para a sua **sustentabilidade financeira**. Desde 2010 tem sido feito um forte esforço nesse sentido, diversificando fontes de receita, definindo prioridades e focos nas ações de angariação de fundos e nas candidaturas a financiamentos, e profissionalizando o trabalho de **angariação de fundos**, que passou por ter um **recurso humano** dedicado a esta função desde 2011 e a aquisição e **uso de um CRM**¹⁰ para gestão da relação com doadores particulares. Em 2015 concluiu-se o **Plano Estratégico de Mobilização de Recursos 2016-2020**, um importante instrumento que define as principais orientações para o percurso de sustentabilidade financeira dos LD e que será operacionalizado em Planos de Atividades e Orçamentos anuais, com os devidos ajustamentos decorrentes da avaliação das ações e resultados. O processo de decisão do número de missões, de projetos e de voluntários deverá ser acompanhado por uma projeção realista de orçamentos anuais e respetivas fontes de receita.

As prioridades para os próximos anos passam por implementar um **modelo de obtenção de receitas** com **maior previsibilidade e sustentabilidade** com o objetivo de alterar a estrutura de receitas da organização, **aumentando o peso dos doadores particulares e das receitas próprias para 75%** do total de receitas, e de **crescer o orçamento global para 600 mil euros**. Uma outra prioridade passa por **aumentar a autonomia financeira** para um rácio¹¹ de 15%.

O exercício de projeção (quadro 8) procura assim encontrar uma maior **estabilidade**, que proporcione uma **proporção mais realista e sustentável** entre as diferentes categorias de financiadores e doadores, procurando uma maior **diversificação de fontes, reduzindo progressivamente o impacto dos financiamentos**, incluindo fundos públicos, **aumentando os fundos** mobilizados a partir de **beneficentores individuais** e de **receitas próprias** (negócios sociais, *merchandising*, prestações de serviços, receitas diretas dos projetos) e alargando as **parcerias com empresas** que permitam **apoios e serviços em pro bono**. No caso dos negócios sociais, as 'Explicações para o Desenvolvimento' lançadas em 2015 encontram-se a dar os primeiros passos e em 2016 será concluído o *business plan* da consultoria social, com o apoio da AESE *Business School*, que permitirá decidir avançar ou não com esta nova área de negócio.

¹⁰ CRM - *Customer Relationship Management*.

¹¹ A Autonomia Financeira (Capital Próprio / Ativo Total) permite avaliar o endividamento da organização e perceber em que medida (normalmente em %) é que o ativo está a ser financiado por capitais próprios ou capitais alheios. Quando o valor é negativo, significa que os capitais próprios são negativos.

Estas previsões não incluem financiamentos extraordinários em fases particulares de investimento expressivo como a construção de infraestruturas, a aquisição de equipamentos e viaturas, a abertura de novas missões, entre outros.

Uma iniciativa importante continuará a passar por **mobilizar apoios e financiamentos a partir dos países de missão**, rentabilizando a imagem de credibilidade dos LD no terreno e agregando novas parcerias empresariais e institucionais. Contudo, esta abordagem é bastante suscetível a crises e instabilidades económicas e políticas nos países de acolhimento, pelo que as expectativas de receitas mobilizadas por esta via precisarão de ser bastante cautelosas. Por outro lado, nos momentos favoráveis, deverá ser equacionada uma **presença profissional no terreno**.

O quadro 8 que se segue apresenta as projeções de orçamentos e de fontes de financiamento para os próximos cinco anos, partindo dos resultados de 2015 e das evoluções dos anos anteriores:

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Benfeitores particulares	46%	44%	48%	52%	55%	56%
Negócios sociais, <i>merchandising</i> e projetos	12%	13%	14%	16%	18%	20%
Instituições públicas	13%	8%	8%	7%	6%	6%
Empresas e instituições	29%	35%	30%	25%	21%	18%
Orçamento global	365.000€	430.000€	460.000€	500.000€	550.000€	595.000€

Quadro 8

5.4. Comunicação externa e representação institucional

Outra das apostas importantes dos Leigos para o Desenvolvimento para o próximo quinquénio é **afirmar a ‘marca LD’ de forma mais consistente e estratégica**, no sentido de servir os principais propósitos da Organização. No final de 2015 foi estabelecida uma parceria com a agência *La Machi – Comunicación para Buenas Causas*, que conduziu à elaboração do **Plano Estratégico de Comunicação 2016-2020** e que propõe orientações, abordagens e investimentos relevantes para elevar a área da comunicação para um patamar mais profissional. Este Plano será aprofundado em 2016 e 2017, nomeadamente ao nível da definição e faseamento de metas e de indicadores de monitorização e avaliação.

Nos últimos anos o trabalho na área da comunicação foi ganhando consistência, passando pela renovação de imagem e logotipo em 2010, o estabelecimento de várias parcerias com agências de comunicação e colaboradores externos voluntários, a fidelização de algumas peças e formas de comunicação externa, o reforço na presença em redes sociais e nos *media*, e a contratação de um recurso humano dedicado à área da comunicação desde 2010.

Contudo, este caminho de profissionalização ainda se encontra numa fase relativamente inicial, permanecendo muitos desafios para os próximos anos: i) planificar e organizar a comunicação a médio e longo prazo construindo uma marca forte, ii) posicionar estrategicamente a marca LD no seu mercado específico, iii) saber decidir sobre os meios de comunicação mais adequados a cada situação, iv) avaliar os objetivos de comunicação com indicadores concretos e mensuráveis, v) unificar as táticas de comunicação, potenciando

todas as ações de comunicação institucional, vi) passar de uma comunicação reativa para uma comunicação proativa e vi) transversalizar a comunicação a toda a estrutura da Organização.

Nesse sentido, a área da comunicação será organizada em torno de 3 grandes objetivos estratégicos: i) **umentar o número de voluntários missionários**, ii) **promover a autonomia e sustentabilidade financeira através do crescimento do número de benfeitores particulares** (como referido no capítulo anterior) e iii) **desenvolver a notoriedade LD** num contexto de competitividade e diversidade de causas sociais que requer uma estratégia de diferenciação. Para alcançar esses objetivos, será **renovado e otimizado o website** com recurso ao sistema SEO¹², o reforço e **alargamento da presença nas redes sociais** (*twitter, instangram*) com partilha de histórias de sucesso e de transformação, o lançamento regular de uma **newsletter**, a elaboração e divulgação de **vídeos e materiais multimédia**, a **relação estratégica com meios de comunicação social**, entre outros.

A cada ano, serão elaborados **Planos Anuais de Comunicação** e os respetivos orçamentos, além de **(re)negociadas parcerias** que viabilizem campanhas, atividades e peças de comunicação, tirando partido dos resultados dos projetos, dos testemunhos de voluntários e de comunidades, e dos aspetos relevantes da vida da Associação, como é o caso do 30º aniversário dos Leigos para o Desenvolvimento em 2016.

Dada a importância vital da mobilização de novos voluntários, será dada consistência e estruturada a ação das **Equipas Regionais de Divulgação** constituídas em 2015 no núcleo do Porto, de Coimbra e de Lisboa. Estas equipas têm o objetivo de descentralizar as ações de apresentação dos LD, de ajustar as formas de participação às dinâmicas locais e de garantir um plano de divulgação ao longo de todo o ano.

Ao nível da representação institucional e participação em redes fora dos contextos territoriais das missões, as solicitações são várias pelo que se torna importante avaliar a pertinência e as implicações do envolvimento LD. Dando continuidade às apostas e clarificações dos últimos anos, será mantido o investimento nos fóruns ligados à Companhia de Jesus, como é o caso da **Comissão de Apostolado Social da Província Portuguesa da Companhia de Jesus** e da **Xavier Network**¹³ ao nível do seu Grupo de Voluntariado para a Cooperação. Será mantida ainda a participação na **Plataforma Portuguesa das ONGD**, nomeadamente no Conselho Fiscal e no Grupo de Trabalho de Ética que tem a missão de construir um código de conduta para as ONGD em Portugal. Será dada continuidade e consistência aos grupos inter-institucionais criados por iniciativa dos LD como é o caso do **Grupo Informal de Indicadores de Benfeitores Particulares (GIIBP)** e do **Conselho Consultivo para a Sustentabilidade**. Na área do *marketing* e da comunicação, será estudada a possibilidade de se constituir um novo grupo de partilha e de intercâmbio entre organizações com experiência nesta área.

Os LD mantêm-se também membros do Fórum da Cooperação para o Desenvolvimento, da Rede de Voluntariado Missionário, da Assembleia Diocesana de Movimentos e Obras, do Conselho Nacional das Missões, da Rede de Parceiros EDP e do CLIP – Recursos e Desenvolvimento. Será avaliada a adesão à Confederação Portuguesa do Voluntariado e a outras plataformas que se apresentem interessantes e enriquecedoras em temáticas como voluntariado, desenvolvimento comunitário, cidadania global, economia social, gestão de organizações sociais, entre outras.

¹² SEO - *Search Engine Optimization*.

¹³ Rede Europeia das ONGD jesuítas.

5.5. Gestão e Funcionamento

Os Leigos para o Desenvolvimento alteraram a sua estrutura de gestão em 2010 com a introdução da figura de **diretor executivo** e a **separação de papéis entre este e o presidente da direção**. Em 2011 foi feita uma **revisão de estatutos** que **redefiniu a composição da direção da organização**, passando a contar com 7 elementos, 4 eleitos e 3 por inerência de funções¹⁴. Decorridos 2 mandatos eleitorais (2010/13 e 2013/16), o **modelo de gestão e funcionamento encontra-se validado, consolidado e apropriado** pelos vários níveis da estrutura organizacional. Assim, para os próximos anos não se prevê nenhuma alteração ao modelo, devendo a **Direção da Associação** continuar a assumir cada vez mais como papel primordial a **definição, acompanhamento e avaliação das prioridades estratégicas**, assegurando que a Missão, a Visão e os Objetivos Estratégicos da Organização sejam alcançados.

Ao nível da **Equipa Executiva**, depois de terem sido validadas as áreas funcionais, o desafio para os próximos anos passará por **estabilizar a sua composição**. Esta equipa, liderada por um diretor executivo, deverá manter de forma permanente um responsável financeiro, um técnico de angariação de fundos, um técnico de imagem e comunicação e o número de gestores de projeto adequado ao número de missões e de projetos, para além do necessário apoio logístico e administrativo. Em aberto encontra-se a reflexão sobre a possibilidade de deslocação para o terreno dos gestores de projeto ou parte das suas funções. Contudo, confirmando-se a previsão maioritária de apenas uma missão por país, dificilmente será o tempo oportuno para essa mudança, devido à falta de escala.

Atendendo à exigência dos desafios organizacionais, o sentido de missão, o profissionalismo, a coesão, a flexibilidade e a resiliência desta equipa são fundamentais para alcançar os vários objetivos. No entanto, para os próximos anos é importante **encontrar um maior equilíbrio que não requeira um tão grande esforço da Equipa**. Para ajudar à compreensão e leitura desta realidade, o **dispositivo de avaliação de desempenho** continuará a ser implementado, assim como será incentivada e apoiada a frequência de **formação** nas áreas de competência menos desenvolvidas.

A gestão orçamental, depois de ter beneficiado da mudança, em 2012, para o SNC¹⁵ e o novo Plano de Contas, continuará a ser encarada com todo o **rigor, eficiência e transparência**, mantendo a prática de **análise trimestral da execução financeira** em direção, equipa executiva e equipas no terreno, e a **análise semestral com o conselho fiscal**. As decisões sobre o número de missões, de projetos, de voluntários, de elementos da equipa executiva, etc. continuarão a ser tomadas tendo em conta a situação financeira a cada momento e a perspectiva de **crescimento orçamental de forma sustentada e sustentável**. Para que isso aconteça, um dos aspetos importantes passa por equilibrar o orçamento, a médio/longo prazo, sem deixar que os **custos de estrutura** ultrapassem **25 a 30% do total do orçamento**, além de melhorar a **capacidade de previsão anual de custos, e especialmente de receitas**, para uma **taxa próxima dos 90%**. Continuarão ainda a ser

¹⁴ O Assistente Espiritual Nacional nomeado pela Província Portuguesa da Companhia de Jesus e aprovado pelo Patriarcado de Lisboa, o Representante Nacional da Formação nomeado pela direção e o Diretor Executivo contratado pela direção.

¹⁵ SNC – Sistema de Normalização Contabilística.

asseguradas **auditorias anuais de certificação e validação de contas** e resultados, para promover maior credibilidade junto das entidades financiadoras, doadoras e parceiras dos LD.

Finalmente, uma área que será alvo de **mudança e de reestruturação** nos próximos anos, será ao nível do **sistema informático**, com vista a estabelecer um sistema em rede, mais seguro, que permita melhor acesso à distância e ajustado às necessidades de funcionamento e de partilha de informação.

5.6. Anciãos e Dinâmica Associativa

Os Leigos para o Desenvolvimento têm procurado mobilizar e envolver de forma ativa os anciãos¹⁶ e associados¹⁷ na vida da Associação. Em momentos chave de reflexões de fundo (ex: planeamentos estratégicos, negócios sociais) tem sido positiva a participação, tanto em conselhos de anciãos como assembleias gerais. No entanto, não tem sido fácil ver nas assembleias gerais ordinárias um órgão forte e interventivo, com uma voz ativa nos Planos, Relatórios e Orçamentos anuais, para além dos mínimos associativos. Assim, nos próximos anos procurar-se-á **continuar a promover o papel determinante da Assembleia-Geral no funcionamento da Organização**, estimulando a participação ativa dos seus membros como órgão máximo de reflexão e decisão.

Depois de duas revisões estatutárias nos últimos anos, da aprovação recente do regulamento eleitoral (2015) e da revisão do regulamento de associado (2014), não se preveem mudanças nos regulamentos e procedimentos associativos. Com este aspeto formal ultrapassado, continuar-se-á a promover o **crescimento do número de associados a partir da base dos anciãos**, uma vez que apenas 45% dos anciãos se mantêm associados com as suas quotas em dia e com plenos direitos de participação. Como previsão, estima-se um **crescimento anual** de cerca de **5%**, o que permitiria **chegar a 2020 com 220 associados**. Espera-se desta forma aumentar a massa crítica, a reflexão responsável e comprometida e contribuir para que os LD se tornem numa Organização cada vez mais viva, dinâmica e democrática.

Uma das forças vivas dos Leigos para o Desenvolvimento é o grupo de anciãos que, após o regresso de missão, mantém, na sua maioria, uma ligação forte e afetiva com a Organização. Além do fomento de participação na dinâmica associativa formal, serão **estimuladas condições para favorecer o âmbito de participação, envolvimento e compromisso dos anciãos na vida da Associação**, aproveitando, como já foi referido, o processo de acolhimento dos voluntários recém-regressados. Por um lado, disponibilizar informação relevante, alargar o espaço de apresentação de ideias e acolher novas propostas, por outro, esperar dos anciãos uma abordagem comprometida e capaz de assumir um papel na concretização de algumas dessas sugestões. Nesse sentido, um indicador importante dessa dinâmica interna, seria **voltar a ter um Representante Nacional de Anciãos**. Importa, contudo, referir que a mobilização, dinamização e coordenação dos anciãos não cabe aos órgãos sociais nem à equipa executiva da Associação, sendo um exercício de plena autonomia e de auto-organização dos próprios.

¹⁶ 400 Anciãos.

¹⁷ 284 Associados, 61% dos quais com situação regular no final de 2015.

6. Conclusões

O atual Plano Estratégico 2016-2020 assume-se como um importante referencial que permitirá aos Leigos para o Desenvolvimento avaliar progressos e identificar aspetos de maior resistência. Depois da experiência positiva do 1º Plano Estratégico concluído em 2015, que proporcionou a condução refletida dos rumos da Organização nos 5 anos anteriores, o Plano de 2016 a 2020 será um instrumento chave para efetuar balanços, reorientar decisões e elaborar planos de ação e orçamentos anuais. Em função dos resultados alcançados em cada ano e das previsões estabelecidas no Plano Estratégico, serão feitas as programações específicas para cada ciclo temporal, de projeto e de missão.

Existindo um novo Plano Estratégico, os Leigos para o Desenvolvimento continuarão a ter um importante instrumento de comunicação externa, especialmente com financiadores, doadores, parceiros e colaboradores, assumindo assim uma relação mais transparente e de prestação de contas em função de objetivos pré-definidos.

Contudo, importa recordar que os Planos Estratégicos não devem ser encarados como uma ferramenta estática e limitadora. Como os Leigos para o Desenvolvimento intervêm com base em metodologias de investigação-ação, a experiência desenvolvida e refletida a cada momento deve ser encarada como uma imprescindível fonte de conhecimento, influenciando fortemente o planeamento a ponto de o rever e adaptar nos casos em que se justifique. Também situações externas com forte interferência no cumprimento dos objetivos agora definidos, como graves alterações de ordem social, política ou económica, poderão originar alterações de fundo ao Plano.

Por último, o Plano Estratégico deverá ser ainda utilizado na elaboração do dispositivo de monitorização e avaliação, ajudando na definição de metas anuais e na identificação de indicadores de realização, de progresso e de impacto.

7. Anexos

Anexo 1: Cronograma de planeamento estratégico

Anexo 2: Linha da Vida LD

Anexo 3: Conquistas e Insucessos de 2011 a 2015

Anexo 4: Análise SWOT em 2015

Anexo 5: Listas de presenças dos participantes nas sessões de Planeamento Estratégico

Nota: Os anexos seguem em ficheiros separados.