



# LEIGOS PARA O DESENVOLVIMENTO

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO

Angola - Moçambique - S. Tomé e Príncipe - Timor - Portugal • [www.leigos.org](http://www.leigos.org) - [ongd.leigos@gmail.com](mailto:ongd.leigos@gmail.com)



**PLANO ESTRATÉGICO**  
**2021-2025**

# PLANO ESTRATÉGICO 2021-2025

## Prefácio

«*Fomos criados para a plenitude, que só se alcança no amor*» (Francisco, Carta enc. *Fratelli tutti*, 68).

“Tudo, em Cristo, nos lembra que o mundo em que vivemos e a sua necessidade de redenção não Lhe são estranhos e também nos chama a sentirmo-nos parte ativa desta missão” (Papa Francisco, in Mensagem de Sua Santidade para o dia Mundial das Missões, 2021).

Com esta vontade de servir em nome de Deus, os Leigos para o Desenvolvimento (LD) surgiram há 35 anos e diariamente continuam a sua missão ao serviço do outro, procurando promover o desenvolvimento integral e integrado das comunidades onde atuam, mas, acima de tudo, ser exemplo de Cristo em tudo o que fazem.

No corrente ano de 2021, os LD propõem uma renovação do seu Plano Estratégico para 2021-2025, o qual procura espelhar um caminho de reflexão aprofundada sobre o que acreditamos ser o melhor para ajudar a Organização a continuar a cumprir a sua Missão. Ambicionamos continuar a servir o próximo, centrados no cuidado do bem comum, do outro, e com um espírito de fraternidade. Desejamos consolidar boas ações, mas também pedimos-Lhe criatividade e capacidade para continuar a encontrar novos caminhos, novas formas de atuar que melhor nos ajudem a cumprir a Missão que nos é confiada.

Antes de apresentarmos o Plano Estratégico, não podemos deixar de agradecer a todos os envolvidos neste processo de planeamento, pois foi este trabalho conjunto que permitiu elaborar um documento que acreditamos ser uma mais-valia para a Organização, por nos ajudar a ter um caminho orientador dos próximos passos.

Agradecemos, assim, a todos os anciãos e associados que estiveram envolvidos nas reflexões alargadas e que nos ajudaram a ir mais longe e mais fundo em cada questão levantada. Deixamos um agradecimento especial: ao ancião António Hilário David que nos acompanhou em todas as reflexões em Direção, ajudando-nos a focar no essencial; à consultora Sofia Correia de Barros, que voluntariamente nos ajudou a sair da nossa área de conforto pela sua perspetiva externa; à Carmo Fernandes, antiga Diretora Executiva, que mesmo agarrando uma nova missão ao longo deste processo, nos acompanhou sempre, dando um ótimo contributo com a sua vasta experiência e conhecimento LD; à Luísa Trindade, nova Diretora Executiva, que, assumindo o cargo a meio deste processo, depressa se envolveu, tornando-se um elemento fundamental; a toda a Equipa Executiva, pela sua incansável dedicação e cujo conhecimento das Missões em tanto nos ajudou a traçar caminho; e a todos os parceiros e equipas envolvidas em reflexões e estudos paralelos ao processo, os quais consideramos essenciais para a elaboração do documento final. Agradecemos, ainda, à Direção, a cada um dos seus elementos, que assumiu esta reflexão como um verdadeiro serviço, procurando um debate alargado e participativo, acolhendo as várias sensibilidades, olhando para a realidade de hoje, e discernindo para o Mais e o Melhor que os LD podem ser. A todos, um sincero obrigado por fazerem este caminho connosco e contribuírem para que o sonho LD continue a ser possível.

“Quando experimentamos a força do amor de Deus, quando reconhecemos a sua presença de Pai na nossa vida pessoal e comunitária, não podemos deixar de anunciar e partilhar *o que vimos e ouvimos*.” (Papa Francisco, in Mensagem de Sua Santidade para o dia Mundial das Missões, 2021)

## Índice

Introdução.....	3
1. Enquadramento e abordagem metodológica.....	4
2. Breve historial dos Leigos para o Desenvolvimento.....	6
3. Identidade dos Leigos para o Desenvolvimento.....	7
4. Eixos Estratégicos.....	10
I. Projetos e Áreas de Intervenção.....	10
II. Voluntários missionários.....	10
III. Estrutura Humana Base.....	10
IV. Mobilização de recursos e sustentabilidade.....	11
V. Comunicação e Representação Institucional.....	11
5.1. Prioridades.....	12
5.2. Objetivos Estratégicos.....	14
5.2.1. Projetos e Áreas de Intervenção.....	14
5.2.2. Voluntários.....	25
5.2.3. Estrutura Humana Base.....	30
5.2.4. Mobilização de recursos e sustentabilidade.....	33
5.2.5. Comunicação e representação institucional.....	36
Conclusões.....	40

## Introdução

O presente Plano Estratégico dos Leigos para o Desenvolvimento pretende propor uma linha de ação até 2025, inspirada na missão a que os LD se propõem: **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.

Como **organização católica e de espiritualidade inaciana** ambicionamos em tudo o que fazemos ser imagem de Jesus, amando e servindo o próximo, num espírito de entrega, simplicidade e gratuidade. Este nosso Plano está, também, em perfeita sintonia com as **preferências apostólicas da Companhia de Jesus**: mostrar os caminhos para Deus; caminhar junto com os mais pobres; acompanhar os jovens e colaborar no cuidado da casa comum.

No planeamento da nossa ação, **os LD procuram conhecer o contexto externo, escutar as comunidades onde servimos e, em conjunto, planejar e agir de acordo com as necessidades**. Simultaneamente, temos como premissa cuidar de todas as pessoas responsáveis por tornar a sua existência e a sua missão possíveis, desde os voluntários missionários, que são a voz dos LD no terreno, como também todas as equipas que os acompanham.

Assim, como resultado de uma reflexão realizada ao longo de aproximadamente 1 ano, não só entre a Direção, como também com o apoio da Equipa Executiva dos LD, da consultoria do ancião António Hilário David e da consultora externa voluntária Sofia Correia de Barros, e da participação de vários anciãos e associados em momentos de reflexão alargada, propomos, agora, o Plano Estratégico para 2021-2025. Este, **procura definir uma linha de ação** que englobe as prioridades e preocupações dos LD, fazendo não só uma contextualização histórica e atual dos LD, como propondo um conjunto de prioridades e objetivos para os próximos anos, organizados em **5 eixos estratégicos**, mencionados de seguida:

- I. Projetos e Áreas de Intervenção
- II. Voluntários missionários
- III. Estrutura Humana Base
- IV. Mobilização de recursos e sustentabilidade
- V. Comunicação e Representação Institucional

No entanto, importa reforçar que este **é um documento orientador da ação dos LD, sem um carácter vinculativo**, visto considerarmos essencial sermos flexíveis e atentos às mudanças do contexto em que nos inserimos, nomeadamente pelo momento atual em que vivemos de resposta à Pandemia da COVID-19. Estamos certos de que o impacto desta no mundo e na nossa Organização é e será grande, no entanto, consideramos ser ainda prematuro prever a sua dimensão.

Propomos, deste modo, um Plano Estratégico que acreditamos traduzir as prioridades previstas para os próximos anos, com a certeza de que, independentemente das alterações que possam surgir, a ação dos Leigos para o Desenvolvimento será sempre guiada pela missão que o Senhor nos confiou há 35 anos.

## 1. Enquadramento e abordagem metodológica

O processo de planeamento estratégico para o novo quinquénio 2021-2025 começou a ser delineado, em Direção, no primeiro trimestre de 2020. No entanto, face aos imprevistos impostos pela Pandemia da COVID-19, houve necessidade de atrasar o seu início para o final do terceiro trimestre desse ano.

Este é um **processo que se pretendeu desenvolver de forma refletida, estruturada e participada, mas também criativa e fundamentada, no sentido de nos conseguir ajudar a pensar os LD nos dias de hoje e no futuro**, mas sempre com uma grande inspiração no que é a nossa história e em como queremos continuar a “escrevê-la”.

Assim, na busca por esta abertura, a Direção considerou que seria benéfico todo o processo ser acompanhado não só pelas reflexões e partilhas da Equipa Executiva, como por alguém com uma grande experiência e conhecimento dos LD, neste caso o António Hilário David, antigo presidente e secretário-geral dos LD durante vários anos, o qual acompanhou todas as reuniões de Direção relativas à elaboração do Plano Estratégico; assim como um aconselhamento externo por parte de uma consultora externa – Sofia Correia de Barros, que dedicou parte do seu tempo a acompanhar-nos em *pro bono*. A acrescentar a estes apoios na estruturação de todo o processo, contámos com a participação e envolvimento de vários Anciãos e Associados que aceitaram o repto lançado pela Direção e participaram nas diferentes etapas do processo, de modo a conseguirmos elaborar um Plano com o qual nos consigamos rever/identificar.

### 1.º Ponto: Balanço do percurso LD de 2016 a 2020

Num primeiro momento, tanto em Direção como num Encontro Alargado a Anciãos e Associados, foi proposta a realização de um Balanço do percurso LD de 2016 a 2020, salientando-se as principais conquistas e insucessos, cuja partilha permitiu identificar questões principais para reflexão ao longo do processo.

### 2.º Ponto: Identidade e Missão

A reflexão sobre a Identidade LD desenvolveu-se em 3 momentos:

- No 1.º Encontro Alargado, realizado a 10 de outubro de 2020, com a aplicação do exercício CANVAS<sup>1</sup>.
- Envio de um Questionário Online sobre a Identidade LD e SWOT para todos os anciãos e associados.
- No 2.º Encontro Alargado, realizado a 11 de dezembro de 2020, foi proposta uma reflexão sobre a Identidade, com base nas 84 respostas ao Questionário Online.

### 3.º Ponto: SWOT

Ainda no 2.º Encontro Alargado, foi proposta para reflexão uma SWOT, sistematizada e refletida pela Direção tendo como base as 84 respostas dadas, por anciãos de várias gerações e missões, ao Questionário Online previamente mencionado e da realização de entrevistas a cerca de 10 *stakeholders* [Camões, Instituto da Cooperação e da Língua, Fundação Calouste Gulbenkian, Diocese de STP, Sociedade de Advogados Morais Leitão, Instituto Mosaiko, Provincial da Companhia de Jesus, Centro Social e Paroquial do Cristo-Rei, Bispo de Setúbal, Fundação Fé e Cooperação (FEC), Fundação Manuel Violante e um Benfeitor Particular].

---

<sup>1</sup> Este exercício teve como intuito definir alinhamentos e desalinhamentos sobre aspetos importantes da Organização, tais como Beneficiários, Atividades, Missão, Equipa, Parceiros, Fatores Diferenciadores.

A SWOT<sup>2</sup> foi, em grande grupo, adaptada de acordo com as diferentes partilhas e opiniões expressas.

#### **4.º Ponto: Avaliação da Missão da Caparica-Pragal em Portugal**

Inicialmente não estava previsto, mas considerou-se que seria uma mais-valia a partir da reflexão realizada no 1.º Encontro Alargado, a realização de uma avaliação da Missão da Caparica-Pragal, de modo a melhor aferirmos a sua identificação com a identidade dos LD, sendo uma missão com características um pouco diferentes das restantes missões, pela sua localização em Portugal.

No 2.º Encontro Alargado foram partilhados os resultados preliminares da avaliação à Missão da Caparica-Pragal, elaborada por um grupo de trabalho constituído por 1 membro da direção, 2 anciãos e 1 consultora externa *pro bono*, durante 3 meses. Este estudo implicou a realização de entrevistas a *stakeholders*, assim como a membros da equipa executiva e direção dos LD, parceiros, voluntários, participantes, financiadores, tendo ficado concluído num relatório de avaliação da Missão da Caparica-Pragal.

#### **5.º Ponto: Natureza do Trabalho LD**

Ainda no 2.º Encontro Alargado, foi discutida a Natureza do Trabalho LD, tendo sido colocadas a votação 3 propostas relativamente ao nosso posicionamento em relação ao trabalho de desenvolvimento comunitário.

#### **6.º Ponto: Sustentabilidade Financeira**

Na Assembleia Geral de janeiro de 2021, foi feito um Enquadramento da Execução Financeira dos LD dos últimos 5 anos.

#### **7.º Ponto: Prioridades, Objetivos Estratégicos e Metas para 2021-2025**

Com o objetivo de definir o melhor possível as prioridades para 2021-2025 e considerando preocupações partilhadas em Momentos de Encontro Alargado, decidiu-se iniciar um Estudo sobre “Quem é o voluntário missionário nos dias de hoje”, com o intuito de conhecer melhor a nossa realidade e a que nos rodeia.

Em paralelo, as prioridades e os objetivos estratégicos para 2021-2025, foram discutidos entre Direção e Equipa Executiva e apresentados em Encontro Alargado com Anciãos e Associados, no dia 12 de outubro de 2021, para discussão e maior definição do caminho a seguir até 2025.

#### **8.º Ponto: Apresentação e Aprovação do Plano Estratégico para 2021-2025**

O Plano Estratégico para 2021-2025 foi apresentado em Assembleia Geral e colocado a votação para sua aprovação, de modo a termos um documento orientador dos próximos passos a seguir pelos LD.

---

<sup>2</sup> SWOT - Strengths, weaknesses, opportunities e threats

## 2. 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 ONGD<sup>3</sup> 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 São Tomé e Príncipe (STP) em 1988, seguindo-se *Malawi* de 1991 a 1994 no Campo de Refugiados de *Mankhokwe*, Angola (AO) a partir de 1992 e Moçambique (MZ) desde 1994. De 2000 a 2012 os LD tiveram intervenção em Timor-Leste. Em Portugal, de 1994 a 2019 implementaram o Centro São Pedro Claver em Lisboa e em 2018 iniciou a primeira missão de desenvolvimento comunitário e com presença de voluntários missionários em Almada. Atualmente, os Leigos para o Desenvolvimento mantêm projetos em Angola (Ganda – Alto do Catumbela), São Tomé e Príncipe (Porto Alegre e Bairro da Boa Morte) e Portugal (Caparica-Pragal). Em Moçambique decorre um trabalho de diagnóstico que permitirá decidir um possível novo local de missão.

Em jeito de balanço, destacam-se alguns resultados e impactos dos LD alcançados em 35 anos de existência:

- 6 Países de missão – Angola, *Malawi*, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste;
- 16 Locais de missão – Benguela, Uíge e Ganda (Angola); Campo de Refugiados de *Mankhokwe* (*Malawi*); Lichinga, *Lifidzi*, Fonte Boa, Cuamba e Beira (Moçambique); Centro São Pedro Claver e Caparica-Pragal (Portugal); Vista Alegre, Madre Deus, Água Izé e Porto Alegre (São Tomé e Príncipe); Díli (Timor-Leste);
- Cerca de 460 Voluntários missionários enviados;
- Mais de 250 mil pessoas apoiadas;
- Mais de 600 organizações locais capacitadas;
- 85 Escolas e creches implementadas ou apoiadas;
- 30 Centros juvenis e de apoio extraescolar criados;
- 15 Projetos comunitários e programas integrados de desenvolvimento local dinamizados;
- 5 Grupos Comunitários constituídos e dinamizados;
- 16 Projetos de desenvolvimento económico, de formação e emprego implementados;
- 17 Projetos na área da saúde pública e comunitária realizados.

---

<sup>3</sup> ONGD – Organização Não Governamental para o Desenvolvimento

### 3. Identidade dos Leigos para o Desenvolvimento

Na sequência dos momentos de partilha alargados a Anciãos e Associados, sentiu-se a necessidade de voltar a **refletir sobre a Identidade LD**, nomeadamente no que respeita às questões relacionadas com:

- Missão
  - Geografia das missões
  - Relevância dos voluntários na Missão
- Princípios

Como parte da reflexão para chegar a tal decisão, no 1.º Encontro Alargado a Anciãos e Associados foi proposto um exercício denominado CANVAS, com o intuito de definir alinhamentos e desalinhamentos sobre aspetos importantes da Organização relacionados com a sua identidade, tais como Beneficiários, Atividades, Missão, Equipa, Parceiros, Fatores Diferenciadores.

Apesar de serem várias as questões colocadas, durante o exercício não foram retiradas conclusões gerais para todas elas.

**Em suma**, apesar da existência de vários aspetos não consensuais na interpretação de alguns pontos da Identidade LD, **é consensual a opinião sobre a pertinência de manter a missão, visão, valores e princípios previamente definidos como pilares da Identidade LD**, tendo sido validados, sem qualquer alteração ao previamente escrito.

Assim sendo, de seguida, são apresentados os pilares da identidade LD:

- a) Missão
- b) Visão
- c) Valores
- d) Princípios

#### a. 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.

#### b. 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.

#### c. 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 socioeconómico 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 caráter essencial, os Leigos para o Desenvolvimento promovem um modelo de desenvolvimento em que a **solidariedade** se fundamenta no princípio da **corresponsabilização** e a **coesão social** assenta na capacidade de construir 'comunidade' valorizando a **diferença** entre indivíduos, culturas e religiões.

#### **d. 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 autoestima 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.

Para além da Identidade LD ter sido alvo de reflexão e validação em grande grupo e em Direção, após a partilha conjunta e alargada das principais conquistas e insucessos dos LD nos últimos 5 anos, foram levantadas outras questões consideradas de grande relevância para reflexão como base da elaboração do presente Plano Estratégico, nomeadamente quanto aos locais de missão, natureza do trabalho LD, redução do nº de voluntários, entre outras.

## 4. Eixos Estratégicos

Para o quinquênio de 2021 a 2025, foram definidas prioridades, organizadas em torno de **5 eixos estratégicos**:

- I. Projetos e Áreas de Intervenção
- II. Voluntários missionários
- III. Estrutura Humana Base
- IV. Mobilização de recursos e sustentabilidade
- V. Comunicação e Representação Institucional

### I. Projetos e Áreas de Intervenção

No presente eixo, as prioridades e os objetivos estratégicos têm como **foco os projetos e as áreas de intervenção de cada missão dos Leigos para o Desenvolvimento**, definidos de acordo com as necessidades da comunidade local, tendo sempre como pilar, a contribuição para a promoção de um desenvolvimento sustentado e sustentável da comunidade local.

### II. Voluntários missionários

O eixo dos voluntários missionários tem como **foco os voluntários no seu todo, desde a formação, ao acompanhamento em missão e posterior acolhimento**.

Há, por um lado, a preocupação com um melhor conhecimento dos possíveis candidatos à formação, aumentando, desta forma, o número de formandos e, conseqüentemente, de voluntários; por outro, também a vontade de proporcionar àqueles que partem uma experiência missionária integral e integrada, com um impacto positivo não só na sua experiência de missão, mas também na sua vida pós missão.

### III. Estrutura Humana Base

No eixo da Estrutura Humana Base propõem-se prioridades e objetivos estratégicos que dêem a **melhor resposta possível a todos os colaboradores dos LD**, sendo aqui considerados não só os colaboradores remunerados e parte integrante da equipa executiva, mas também os voluntários e anciãos-voluntários envolvidos em ações e nas equipas que permitem aos LD continuar a cumprir a sua missão: equipas de formação, padrinhos, equipas de acolhimento, embaixadores, *Beaterium*.

É um eixo que **tem em consideração os objetivos considerados essenciais para a vida da organização**, procurando ser, ainda, uma **forma de agradecimento e reconhecimento pela dedicação de tantas pessoas à causa LD**.

#### IV. Mobilização de recursos e sustentabilidade

O eixo da Mobilização de recursos e sustentabilidade destina-se à **organização da gestão dos LD**, tanto a nível financeiro, como estrutural<sup>4</sup> de modo a traçar um caminho para a autonomia de recursos, apostando na diversificação desses mesmos recursos e sistematização das formas pelas quais se tem feito caminho neste ponto.

#### V. Comunicação e Representação Institucional

O eixo da Comunicação e Representação Institucional dedica-se a **todos os aspetos da comunicação e divulgação dos LD**, assim como à sua representação institucional, procurando, permanentemente, encontrar formas de dar a conhecer a Organização em diversos contextos, que permitam não só uma **maior divulgação das atividades desenvolvidas pelas missões**, de forma igualitária entre elas, mas também **mais intensa e inovadora**, procurando, assim, aumentar o reconhecimento junto dos potenciais voluntários bem como de doadores e *stakeholders*.

É, deste modo, um **eixo facilitador de todos os outros** e importante para **reforçar a missão e os princípios dos LD**.

---

<sup>4</sup> Correlação direta deste eixo com o eixo da Estrutura Humana Base, implicando a procura permanente por soluções que ajudem a melhorar processos e a qualidade e eficácia do trabalho.

## 5. Prioridades e Objetivos Estratégicos

### 5.1. Prioridades

As **prioridades definidas para 2021-2025** pretendem dar resposta às reflexões realizadas ao longo do processo de planeamento estratégico, sempre com o foco em tomadas de decisão e ações que contribuam para a missão LD, para que juntos continuemos a ser testemunho de Jesus.

Na seguinte tabela são apresentadas as prioridades estratégicas organizadas de acordo com os Eixos Estratégicos definidos.

EIXOS	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS
<b>1. Projetos e áreas de intervenção</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diversificar as missões <i>ad extra</i> (mais especificamente: Moçambique).</li><li>• Definir a ação LD em STP e /ou MZ.</li><li>• Manter as Missões em Portugal, São Tomé, Angola e Moçambique, baseadas em projetos de desenvolvimento comunitário.</li><li>• Manter 4 missões (1 Portugal, 1 Angola e restantes 2 a definir).</li></ul>
<b>2. Voluntários missionários</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conseguir garantir o número de voluntários suficiente para manter as missões previstas, de forma consistente e sustentável.</li><li>• Avaliar e sistematizar modelos de formação.</li><li>• Investir no desenvolvimento dos projetos pastorais com continuidade, em articulação com as estruturas da Igreja local.</li><li>• Refletir e validar o modelo de acompanhamento dos missionários no terreno.</li><li>• Avaliar de forma sistemática a experiência missionária, com o intuito de ajudar a melhorar a nossa ação.</li></ul>
<b>3. Estrutura Humana Base</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reduzir a rotatividade das equipas.</li><li>• Conciliar a vida profissional, com a vida pessoal e familiar de todos os colaboradores.</li><li>• Equilibrar a dimensão do trabalho, com as necessidades de cada missão.</li><li>• Valorizar o papel dos anciãos no funcionamento e dinâmica associativa.</li></ul>
<b>4. Mobilização de recursos e sustentabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diminuir a dependência dos financiamentos.</li><li>• Aumentar a captação de doadores particulares e de empresas.</li></ul>

- Diversificar fontes de receita.

**5. Comunicação e  
Representação  
Institucional**

- Promover uma maior notoriedade e coerência na presença nas redes sociais.
- Realizar uma comunicação mais estratégica.
- Criar uma rede de parcerias mais profissional e consistente.

*Quadro 1*

## 5.2. Objetivos Estratégicos

### 5.2.1. Projetos e Áreas de Intervenção

A **natureza do trabalho LD**, foi um dos pontos da Identidade LD sobre o qual se sentiu necessidade de refletir de forma mais aprofundada.

Em Encontro Alargado, após apresentação de 3 hipóteses, como ponto de partida para reflexão, foi maioritária a vontade de **manter a promoção de trabalho de desenvolvimento de base comunitária**, mas, em caso de excesso de número de voluntários para os projetos disponíveis, e havendo recursos (financeiros e humanos) **poderá ser ponderado o envio de mais voluntários para desenvolverem projetos pontuais, e que estejam circunscritos à duração de um ano.**

**Em suma**, acreditamos que o **trabalho de desenvolvimento de base comunitária** continua a ser o caminho dos LD para escutar verdadeiramente as comunidades e com elas promover o desenvolvimento de forma sustentável e sustentada. Este trabalho de desenvolvimento inclui, como até aqui, as atividades pastorais, que deverão ser definidas na mesma lógica de sustentabilidade, continuidade e desenvolvimento integrado e integral das comunidades (neste caso das paróquias a quem servimos).

No entanto, acreditamos que esta **nova abertura para envio de voluntários a mais, havendo recursos e projetos pontuais e significativos, possa ser uma resposta responsável e positiva ao chamamento de um maior número de voluntários para fazer Missão.**

Nos próximos anos, o **número de missões<sup>5</sup> previstas** será entre 4 e 5, estando a decisão de aumentar o número de missões dependente dos níveis de sustentabilidade dos LD, não só a nível financeiro e humano, como também no que respeita ao número de voluntários disponíveis para partir em missão e do contexto externo envolvente às missões.

Assim, durante os **primeiros dois anos** prevê-se a intervenção LD em **4 missões**, correspondendo a **3 países lusófonos**, e apenas no **3º ano** se prevê o **crescimento para uma possível quinta missão.**

---

<sup>5</sup> Considerar 'missão' como o território onde os LD residem, têm núcleo de intervenção e projetos de desenvolvimento com ou sem voluntários.

O quadro seguinte apresenta o resumo da prospeção relativa ao número total de missões de 2021 a 2025:

Missões	2021	2022	2023	2024	2025
Nº de Missões	4	4	4 - 5 ?	4 - 5 ?	4 - 5 ?
Locais de missão	STP - PA	STP - PA	STP - CAUÉ? <sup>6</sup>	STP - CAUÉ?	STP - CAUÉ?
	STP - BM	STP - BM	STP - BM? <sup>7</sup>	STP - BM ?	STP - ?
	CP	CP	CP	CP	CP
	GANDA	GANDA	GANDA	GANDA	GANDA
			MOZ?	MOZ?	MOZ?

Quadro 2: STP – PA (São Tomé e Príncipe – Porto Alegre); STP – BM (São Tomé e Príncipe – Boa-Morte); CP (Portugal – Caparica-Pragal); GANDA (Angola – Ganda); MOZ (Moçambique – ?)

Será um tempo de **autonomização de algumas missões**, como é o caso das **duas missões em São Tomé e Príncipe e de consolidação das missões da Ganda e da Caparica-Pragal**. Simultaneamente, será concluído o novo diagnóstico em Moçambique e um diagnóstico em São Tomé e Príncipe, com vista ao lançamento de novas missões.

No que respeita a **São Tomé e Príncipe**, o objetivo do **diagnóstico passa por perceber novas necessidades**, novos locais onde poderá fazer sentido os LD atuarem, após a passagem de todos os projetos e conclusão de uma ou das duas missões atualmente ativas no país. Este será inicialmente realizado no Distrito de Caué.

Relativamente a **Moçambique**, pretende-se concluir o **diagnóstico em Tete e no Gurué** com vista a abertura de uma nova missão, após a conclusão da última missão em 2019. No entanto, a **reabertura da missão em Moçambique** estará dependente não só das conclusões do diagnóstico, como também das condições para abertura da mesma, não só a nível financeiro como do número de voluntários disponíveis para partir em missão.

Dada a frequente **escassez de voluntários** nos últimos anos, prevê-se que a abertura da missão em Moçambique possa estar dependente da conclusão de uma missão em São Tomé e Príncipe, sendo esta uma situação tida em consideração nos objetivos estratégicos e alvo de futura reflexão, caso surja como necessária uma decisão a esse nível.

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

<sup>6</sup> No caso de São Tomé, durante o ano de 2021, está a finalizar-se o diagnóstico de um novo território decorrente do final da missão de Porto Alegre até final de 2022. O Diagnóstico foi realizado no distrito de Caué (onde também pertence Porto Alegre), sendo necessário tomar a decisão de um novo território até fevereiro de 2022.

<sup>7</sup> Até ao final de 2023 a Missão da Boa Morte será autonomizada. Deste modo, também durante o ano de 2023 se concluirá o trabalho de diagnóstico.

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 em relação aos LD e base de atuação em futuros novos territórios.

Em todas as missões, os LD enquanto missionários devem procurar ter uma atividade pastoral, em resposta a necessidades da Diocese ou Paróquia locais. Este processo de identificação, deverá ter o mais possível, à semelhança dos restantes projetos LD, um carácter de continuidade, sustentabilidade, e promoção integral e integrada das comunidades, neste caso pastorais, a quem servimos. 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.

### **São Tomé e Príncipe**

A presença dos Leigos para o Desenvolvimento em São Tomé e Príncipe 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 33 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 São Tomé**.

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

As **missões atualmente em curso em São Tomé e Príncipe, uma em Porto Alegre**, a sul da ilha, no distrito mais pobre de São 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 São Tomé**, incluindo financiamentos ajustados às necessidades de investimento em infraestruturas e novos equipamentos, tem levantado **dúvidas sobre a permanência dos LD, no médio e longo prazo, com duas missões em simultâneo**. Assim, tal como previsto no PE 2016-2020, nos próximos 5 anos, torna-se indispensável resolver este dilema e, em função disso, orientar as missões, no seu geral, 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:

	2021	2022	2023	2024	2025
Conclusão da missão de PA e autonomização dos projetos.					
Diagnóstico de nova missão no Distrito de Caué.					
Decisão sobre abertura de nova missão em Caué.					
Eventual decisão entre abertura em Moçambique ou STP.					
Abertura de nova missão em Caué.					
Conclusão da missão da BM e autonomização dos projetos.					
Diagnóstico de nova missão em STP para além de Caué.					
Decisão sobre abertura de nova missão em STP para além de Caué (eventual decisão sobre duas missões em STP).					
Abertura de nova missão em STP.					

Quadro 3

## 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*, aí 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 daí 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, foram **entre 2017 e 2018** levadas a cabo ações de **diagnóstico noutros territórios da província de Benguela**, nomeadamente em bairros da periferia do Lobito e de Benguela e em comunidades do interior da província (i.e.: Ganda, Cubal),

que serviram de base para o processo de decisão de manter, ou não, uma presença LD naquela província.

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-se, na altura, retomar a intervenção no bairro assim que estivessem reunidas condições favoráveis internas e externas. **Em 2017 e 2018** foi também realizado um trabalho de **diagnóstico para validar a possibilidade de regressar ao Uíge**, quer retomando o trabalho interrompido, quer avançando com uma nova intervenção. No entanto, concluiu-se que apesar da saída dos LD, a comunidade manteve alguns dos projetos que estavam em fase embrionária, como a creche, e que o deslocamento dos refugiados da República Democrática do Congo (tipicamente comerciantes) levou a que o Bairro do Papelão sofresse uma evolução positiva no seu desenvolvimento.

**Em 2018 os LD concluíram a sua intervenção no bairro da Graça**, em Benguela, e, após diagnóstico profundo, decidiram **abrir missão na Ganda em setembro de 2019**. No entanto, devido à Pandemia pela COVID-19, os LD tiveram de suspender a missão, retornando os voluntários a Portugal. No presente **ano de 2021**, os Leigos para o Desenvolvimento conseguiram, finalmente, **retomar a missão na Ganda**.

O quadro que se segue resume as principais etapas para a ação em Angola nos próximos anos:

	2021	2022	2023	2024	2025
Regresso de voluntários à Ganda.					
Retoma dos projetos em curso (GCAC8, Jovens, Baseline).					
Desenvolvimento de projetos a partir dos projetos iniciais.					
Avaliação da missão.					

Quadro 4

<sup>8</sup> Grupo Comunitário do Alto Catumbela

## 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, ambas no Niassa; em 1994 abriram missões na província de Tete, mais concretamente na Angónia (Lifitzi e Fonte Boa); e em 2008 ocorreu uma breve passagem pela Beira.

Na missão de Cuamba, em 2010 os LD concluíram a sua colaboração na Escola Secundária Padre 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, tendo sido estabelecida uma parceria, em 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 iniciou a sua fase final, concluindo a passagem da gestão e coordenação das Escolinhas Comunitárias para a responsabilidade partilhada entre o Estado, a Diocese e as comunidades locais, e terminando a colaboração com a UCM (Universidade Católica de Moçambique) na área do empreendedorismo em 2019.

Em **2017 e 2018 realizou-se um trabalho de diagnóstico**, envolvendo o Distrito de Lichinga, a Diocese do Gurué e a Diocese de Tete, tendo sido decidido a abertura de uma nova missão no Gurué no decurso de 2019. No entanto, com a morte repentina do Bispo do Gurué, D. Francisco Lerma, **não foi possível iniciar esta nova intervenção**, sendo que por diversos motivos, entre os quais destacamos a falta de voluntários e a situação pandémica causada pela COVID-19, ainda não foi possível a abertura desta nova missão.

Como consequência deste atraso, houve necessidade de **retomar o diagnóstico** realizado em 2018/2019, entre Gurué e Tete, o qual deverá ser concluído no início de 2022.

O quadro 5 resume as principais etapas previstas para Moçambique:

	2021	2022	2023	2024	2025
Diagnóstico Gurué e Tete.					
Decisão sobre o local da nova missão.					
Eventual decisão entre abertura em Moçambique (MZ) ou STP.					
Abertura da nova missão.					

Quadro 5

## **Portugal**

Em Portugal os Leigos para o Desenvolvimento fundaram e foram responsáveis pelo Centro São Pedro Claver (CSPC) desde 1993. Além de uma breve experiência num projeto de Educação para o Desenvolvimento em 2000, a principal missão dos LD em Portugal até 2018 centrou-se na ação no CSPC. Em **2019**, após reflexão profunda, foi tomada a **decisão de fechar o Centro São Pedro Claver (CSPC)**, pelo enorme desafio de sustentabilidade financeira inerente ao Projeto.

Em **2018**, os LD iniciaram a **intervenção na Caparica-Pragal**, com as características de uma missão de matriz LD, com foco no desenvolvimento comunitário participado, embora com algumas especificidades pelo contexto e pela proximidade geográfica. 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** (assegurado através de financiamento), que garanta uma presença mais prolongada e estável no terreno, **que coexistirá com voluntários**.

Desde 2018, na Caparica-Pragal, têm vindo a ser desenvolvidos projetos com vista à aprendizagem, à produção de conhecimento e à disseminação da sua prática. Os projetos desenvolvidos à semelhança do que acontece nos restantes países, passam pela **dinamização de um Grupo Comunitário** (a cargo da Coordenadora de Projeto), ainda que com características relativamente diferentes devido à institucionalidade das várias entidades presentes no território. Do diagnóstico levado a cabo em 2018, surgiram, também, parcerias de trabalho com o Centro Social e Paroquial do Cristo Rei, com os jovens em torno da sua **dinamização pela empregabilidade e pelas artes**. Iniciou-se, ainda, um trabalho de **valorização do território**, recorrendo à montagem de um percurso interpretativo, e à formação de guias para a realização de visitas ao bairro. Foram iniciados, também, trabalhos com os comerciantes e com as mulheres, que não chegaram a ser consolidados, e, devido à falta de voluntários, foram suspensos em 2021. Em 2021, também pela falta de voluntários, e devido à conclusão de alguns financiamentos que permitiam financiar a função de Coordenadora de Projeto (cuja função foi extinta), o Grupo Comunitário da Caparica Pragal (GCCP) passou a ser dinamizado pela gestora de projetos na sede.

Ainda relativamente à **Missão da Caparica-Pragal**, um dos aspetos mais referidos para reflexão no **1.º Encontro Alargado, centrou-se na posição da Organização quanto à localização das suas missões**, ou seja, **até que ponto devemos proporcionar uma experiência missionária estritamente internacional, ou se a missão em Portugal também nos define**. Como forma de dar resposta a esta questão, a Direção decidiu elaborar não só um **Questionário Online** para todos os Anciãos e Associados, como também fazer uma **avaliação sobre a Missão** da Caparica-Pragal, em Portugal.

Surgiu, assim, um processo de **avaliação da missão da Caparica-Pragal**, iniciado em **outubro de 2020** e terminado em **fevereiro de 2021**, o qual foi orientado por um grupo de trabalho composto por um membro da Direção dos LD (Tiago Fernandes), duas pessoas muito próximas à realidade LD e com vasta experiência na área de projeto (anciãos: Rita Marques e António Hilário David) e, ainda, por uma pessoa externa à organização que tem vindo a realizar um trabalho de mentoria aos LD entre 2020 e 2021 (Sofia Correia de Barros).

O objetivo principal deste grupo de trabalho foi preparar uma **caracterização holística e imparcial da missão dos LD no contexto urbano da Caparica-Pragal**. Assim, o relatório elaborado pretende **olhar para o tempo decorrido desde então até à data presente**.

De seguida, apresentam-se as **principais conclusões** do estudo e **questões levantadas** para reflexão, as quais se considerou importante integrar no documento do Plano Estratégico, por serem úteis e importantes para a definição do caminho das missões.

Antes de mais, é importante realçar que foi **avaliado um período de intervenção curto** (i.e.: missão iniciou-se em 2018), levando a que estes **resultados** sejam ainda algo **precoces e preliminares**. No entanto, de um **ponto de vista geral** os resultados apurados traduzem um sentimento transversal a todos os eixos, amplo e consistente de uma **missão que responde à matriz de identidade LD**, não tendo sido identificada nenhuma “bandeira vermelha” sobre esta missão. No entanto, algumas questões foram levantadas e desafios destacados, os quais passamos a apresentar sucintamente.

- **Gestão da Missão LD**

Do ponto de vista de **Gestão da Missão LD** e dos seus possíveis desafios destaca-se:

- a. A pertinência das funções da Coordenadora de Projeto, embora seja realçada a necessidade de uma maior clarificação sobre as suas funções.
- b. O desafio da **sustentabilidade da missão** em 3 níveis:
  - Comunicação com o formando/futuro voluntário - Como apresentar esta missão (desde as sessões de apresentação até ao momento da escolha)? Foi referida a questão da mobilização de voluntários para esta missão e de como apresentar esta escolha aos formandos, tendo sido mencionado a importância do espaço para a liberdade interior do formando no momento de definir as suas preferências de missão.
  - Forma de como se comunica externamente esta missão, como é que se divulga, dois contextos distintos de missão (África e Portugal)? E como fazê-lo ao mesmo tempo (duas realidades tão distintas)?
  - Sustentabilidade financeira.

Como consequência desta análise, sinalizaram-se algumas questões mais específicas sobre a **Gestão da Missão** às quais procuramos dar uma resposta orientadora para o futuro.

- **Tipo de intervenção**

Na ótica do **tipo de intervenção** que tem sido desenvolvido neste contexto, foi reforçado transversalmente como um aspeto muito positivo, nomeadamente a **presença territorial dos LD, a sua relação de proximidade com a comunidade, o trabalho de desenvolvimento comunitário, com foco na capacitação**. Aspetos estes que estão na essência da missão LD. A escolha de projetos como, Grupo Comunitário (GC), Jovens, Mulheres, Comerciantes foi acertada, também por serem grupos aos quais as obras da PPCJ (Província Portuguesa da Companhia de Jesus) não eram suficientes. Embora ainda numa fase muito inicial, foi reforçado o seu potencial; assim como o impacto positivo do percurso interpretativo. Outro destaque prendeu-se com o dinamismo colaborativo desta missão, envolvendo vários *stakeholders*, podendo outros também envolverem-se no futuro (caso da Junta de Freguesia da Caparica-Pragal). Do ponto de vista dos beneficiários/participantes, parece haver uma relação de proximidade com os missionários LD, reconhecimento sobre o seu papel e uma identificação com os projetos e sua natureza. No entanto, os impactos situam-se, por enquanto, mais ao nível pessoal do que profissional e parece continuar a haver desafios ao nível do envolvimento da comunidade local.

Um ponto de esforço, sinalizado também a vários níveis, é o desafio apostólico de colaboração através do GICA (Grupo Inaciano de Comissão Apostólica), desafio colocado pelo anterior provincial da PPCJ (Província Portuguesa da Companhia de Jesus) e que mostra que ainda há caminho a fazer numa missão partilhada e colaborativa.

- **Voluntários**

Relativamente aos **Voluntários**, é de **destacar a expressão missionária destes nesta missão**, sendo muito positiva, havendo não só sintonia com os pilares e ser LD, como também no impacto transformador que esta missão teve na vida pessoal dos voluntários que fizeram missão em Portugal.

**Em suma**, conclui-se que, apesar das diferenças no contexto entre as diferentes missões e das características específicas de cada Missão, **todas as missões ativas respeitam a identidade LD, independentemente do local onde se desenvolvem.**

A **projeção da intervenção LD para Portugal nos próximos 5 anos** encontra-se resumida no quadro 6:

	2021	2022	2023	2024	2025
Consolidação da intervenção na CP (GCCP, Jovens, Percurso Interpretativo).					
Consolidação da intervenção com o GICA.					
Início da Mobilização de Recursos a partir de parcerias e entidades locais.					
Avaliação da intervenção.					

Quadro 6

### Projetos e Áreas de Intervenção - Síntese

Depois de percorrer todos os países onde os LD pretendem manter ou abrir missão, os quadros 7 e 8 fazem um resumo global das conclusões e aberturas de missão previstas para os próximos 5 anos em São Tomé e Príncipe, Angola, Moçambique e Portugal. **2022 e 2023** serão os **anos chave de mudança**.

O primeiro quadro estabelece a relação entre as prioridades e os objetivos estratégicos, sendo que o segundo organiza os objetivos por locais de missão e previsão dos anos de concretização dos objetivos propostos:

PRIORIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Diversificar as missões <i>ad extra</i> (mais especificada: Moçambique).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o número de missões e sua localização geográfica (em particular, manter 1 ou 2 missões em STP, e, no caso de manter uma só missão, avaliar se será pertinente abrir outra missão em Moçambique ou Angola).</li> </ul>

<p>Definir a ação LD em STP e /ou MZ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluir a missão de PA [11 anos] e avaliar a possibilidade de nova missão em Caué.</li> <li>• Concluir o diagnóstico de nova missão em STP (Sul) e Moçambique.</li> <li>• Refletir sobre o futuro de STP: número de missões a manter (1 ou 2) e locais de intervenção.</li> <li>• Concluir a intervenção no Bairro da Boa Morte [13 anos].</li> <li>• Realizar Diagnóstico noutra local de STP.</li> <li>• Abrir uma nova missão em STP<sup>9</sup>.</li> <li>• Realizar diagnóstico em Moçambique.</li> <li>• Abrir uma nova missão em Moçambique [3 anos de interrupção].</li> </ul>
<p>Manter as Missões em Portugal, São Tomé, Angola e Moçambique, baseadas em projetos de desenvolvimento comunitário</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter missão CP [8 anos].</li> <li>• Avaliar a Missão [após 6 anos].</li> <li>• Refletir estrategicamente sobre o modelo de implementação da missão (o seu carácter de excecionalidade e soluções para ausência de voluntários suficientes).</li> <li>• Sistematizar a experiência da Missão LD CP, refletindo sobre o futuro das missões em Portugal.</li> <li>• Manter a missão da Ganda [4,5 anos].</li> <li>• Avaliar a missão da Ganda.</li> <li>• Estruturar a importância a atribuir a parcerias estratégicas/especializadas de implementação.</li> <li>• Refletir sobre a pertinência de divulgar/disseminar a experiência de Grupos Comunitários.</li> </ul>
<p>Manter 4 missões (1 Portugal, 1 Angola e restantes 2 a definir).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o número de voluntários disponíveis para partir em missão, de forma consistente e sustentada.</li> <li>• Aumentar a disponibilidade financeira dos LD, de preferência de forma autónoma.</li> </ul>

*Quadro 7*

<sup>9</sup> Esta decisão estará sempre alicerçada na reflexão acerca do número de missões em STP, e eventualmente com a abertura da missão de Moçambique.

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>São Tomé e Príncipe</b>					
Concluir Porto Alegre (11 anos).					
Diagnóstico de nova missão em STP.					
Refletir sobre o futuro de STP - 1 ou 2 missões? Se 1 missão, onde?					
Possibilidade de nova missão em Caué.					
Concluir Boa Morte.					
Pós Boa Morte? Onde? Novo Diagnóstico?					
Futuro STP - 1 ou 2 missões? Se 1 missão, onde?					
Se STP apenas uma missão, faz sentido ponderar uma 2ª missão em algum outro país (i.e.: Angola, Moçambique)?					
Se STP com duas missões; abertura de uma nova missão.					
<b>Angola</b>					
Manter a missão da Ganda [4,5 anos].					
Avaliação da missão da Ganda.					
<b>Moçambique</b>					
Diagnóstico para abertura de nova missão.					
Abertura de nova missão em Moçambique [3 anos de interrupção].					
<b>Portugal</b>					
Manter a missão CP [8 anos].					
Avaliação da Missão em 2023 [após 6 anos].					
Decisão estratégica do modelo de implementação da missão (excepcionalidade e soluções se não existirem voluntários suficientes).					
Sistematização da experiência da Missão LD CP.					

	2021	2022	2023	2024	2025
Reflexão sobre o futuro das missões em Portugal.					
<b>Transversal</b>					
Estruturar a importância a atribuir a parcerias estratégicas/especializadas de implementação.					
Refletir sobre se devemos divulgar/disseminar experiência de Grupos Comunitários.					

Quadro 8

## 5.2.2. Voluntários

O atual Plano Estratégico foi elaborado num momento em que os Leigos para o Desenvolvimento continuam a defrontar-se com a **diminuição significativa no número de voluntários disponíveis para partir em missão**. Sendo uma realidade que tem vindo a confirmar-se nos últimos anos, não só ao nível dos LD, mas de forma generalizada ao nível de outras organizações<sup>10</sup>, sendo particularmente vincada no voluntariado de longa duração, sentimos necessidade de perceber um pouco melhor “**quem é o voluntário missionário atualmente**”, procurando respostas que nos possam ajudar a encontrar novas formas de atuar, sem perder a Identidade LD.

Foi, assim, realizado, entre maio e setembro de 2021, um **estudo sobre Voluntariado Missionário**, orientado por um grupo, composto por anciãos e uma consultora externa em regime de voluntariado, que procurava responder à questão “**Quem é o voluntário missionário hoje em dia?**”

Este estudo teve um total de 367 respostas válidas (os inquiridos tinham entre os 18 e os 35 anos e interesse pela atividade do voluntariado), sendo que todos os inquiridos responderam às perguntas que lhes foram apresentadas. Adicionalmente os inquiridos apresentam uma distribuição correlacionada com a realidade portuguesa em termos demográficos e geográficos.

Sendo assim, consideramos que as respostas e conclusões apresentadas **são uma base sólida de reflexão** para os LD no que toca aos objetivos definidos, nomeadamente a tentativa de **perceber a realidade do voluntariado missionário em Portugal** e o nível de interesse atualmente existente para realizar voluntariado, com especial enfoque na **proposta de valor atual dos LD**.

Com base nas conclusões apresentadas no estudo, consideramos ser importante compreender as questões da **comunicação**. Cruzar estas questões com **indicações dadas** por este estudo e analisar os **mecanismos** mais adequados para essa comunicação, qual o **público-alvo mais ajustado** e qual a **mensagem a transmitir**. Em maior detalhe **questões que possam ser relevantes** como:

- Comunicar mais para mulheres ou para homens;

<sup>10</sup> Segundo fonte da Rede de Voluntariado Missionário em Portugal.

- Capitalizar, reformulando a comunicação da informação indo ao encontro dos receios e aspetos que valorizam os potenciais candidatos a voluntários (coordenação com estudo de comunicação);
- Investir nos canais de informação que potencializam a chegada de mais candidatos à formação (i.e.: possíveis estratégias de *member-get-member* - política de comunicação através de anciãos);
- Comparar *targets* de comunicação atuais *versus personas* identificadas (faculdades; Associações com Voluntariado);
- Cruzar as resistências à proposta LD com as características sociodemográficas e experiências LD já realizadas;
- Olhar para os movimentos de curta duração como oportunidades de divulgar a proposta LD, de forma a desafiar e oferecer uma experiência missionária a quem já tenha tido experiências passadas, algo que se tornou evidente com este estudo.

**Em suma**, das conclusões retiradas a partir do estudo e após reflexão interna, procurámos **definir o que seria inalterável na proposta LD e o que poderemos modificar com o intuito de motivar mais pessoas a conhecerem e experimentarem a proposta LD.**

Assim, apesar dos indícios obtidos no estudo sobre a menor disponibilidade das pessoas para partirem por um ano em missão, consideramos que, **de acordo com a Identidade LD, a nossa missão continua a ser a de promover o Desenvolvimento, com foco nas comunidades locais e nos seus processos de transformação.** Tal implica um **tempo de dedicação mínima dos voluntários aos projetos de um ano.**

Por sua vez, consideramos ser **possível fazer algumas alterações, não só no modelo de formação, avaliando e consolidando o Modelo em B-Learning** como forma de chegar a um público-alvo mais alargado em termos geográficos; mas também **reforçando a divulgação e mobilização de potenciais voluntários**, de acordo com as características aferidas no estudo.

## **Formação de Voluntários**

A Formação dos Leigos para o Desenvolvimento é um caminho de profundo conhecimento: da Organização, da sua história, filosofia e atuação; de Deus, da Igreja e da Espiritualidade Inaciana; e de si mesmo enquanto indivíduo e enquanto elemento de uma comunidade.

O percurso da formação LD está desenhado de forma a permitir que cada formando tome a decisão, de forma consciente e esclarecida, de se dispor a partir, ou não, em Missão.

A **Formação é um processo estruturado e completo**, sujeito a permanente reflexão por parte das equipas nela envolvidas, de modo a assegurar que se adapta à realidade do mundo, às necessidades de intervenção e às características da missão.

Este é o percurso que se pretende continuar a percorrer neste quinquénio 2021-2025. **Além dos planos de formação** de voluntários longo e de modelo intensivo (FMI), foi **estruturado, em 2020, um outro plano de formação em formato B-Learning**, com o intuito de conseguir chegar a um maior número de potenciais voluntários, em todo o país, sem que a menor proximidade de um dos núcleos de formação presencial seja um impedimento para frequentarem a formação, e que precisa nos próximos anos de ser sistematizado e avaliado. Embora nem sempre utilizado,

o **Modelo de Formação Intensiva** (FMI), estruturado para 3 a 4 meses, continua a ser uma opção de recurso para captação de mais voluntários, quando se constata uma escassez dos mesmos em janeiro de um ano comum de formação.

Sempre com o objetivo de **responder da melhor forma possível a cada missão e às suas particularidades**, vê-se como possível **diversificar o perfil dos agentes de desenvolvimento** que serão enviados para os projetos e missões que estão em curso. No entanto, os **principais atores continuarão a ser voluntários**.

Assim sendo, o **número de missões ativas dependerá sempre, não só da sustentabilidade financeira, como também da projeção do número de voluntários** (mínimo e máximo) para cada ano (quadro 9). A partir do quadro previsional do número de missões apresentado atrás (quadro 2), 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).

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

<b>Voluntários</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Nº VOLUNTÁRIOS	7	10	12-15	12-17	12-17
Nº FORMANDOS	24	42	48-60	48-68	48-68
Taxa voluntários/ formandos	21%	19%	25%	25%	25%

*Quadro 9*

Finalmente, em relação aos locais de formação presencial, **prevê-se manter os Núcleos de Lisboa, Coimbra e Porto**, embora as ações de divulgação se estendam por um número maior de locais, vendo-se como possível a abertura de um Núcleo de Formação em Évora, caso o número de formandos tal justifique.

Em análise estará, ainda, a avaliação da **pertinência de disseminar a experiência de formação e acompanhamento de leigos missionários em países africanos**.

## ***Acompanhamento de Voluntários***

Durante todo o tempo em missão, os voluntários são acompanhados a três níveis:

1. **Técnico** (relativo ao desenvolvimento e implementação dos projetos);
2. **Individual** (relativo à sua vida pessoal e comunitária na gestão de todas as emoções, cansaço, alegrias e frustrações associadas à sua missão);
3. **Espiritual** (relativo à sua relação com Deus, o seu tempo de oração diário e comunitário).

O **acompanhamento espiritual é assegurado no terreno ou à distância**, de acordo com a vontade dos voluntários e 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.

O **acompanhamento técnico e individual é feito pelos Gestores de Projeto**, os quais deverão ter um perfil capacitado para acompanhar estas dimensões.

O modelo de acompanhamento dos voluntários mantém-se como o proposto no último PE 2016-2020, sendo este um **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.

## ***Acolhimento de Voluntários***

O **acolhimento dos voluntários** recém-chegados é, também, encarado como essencial para o **sucesso de uma missão**, não só numa **perspetiva pessoal** de cada voluntário, o qual tem de fazer um caminho de reflexão e interiorização da missão vivida e do impacto desta na sua vida; como também pela **própria missão em si**, pois as partilhas de experiências vividas e opiniões ajudam a continuar a traçar o caminho.

Assim, a proposta de acolhimento passa por realizar atividades, com base em conteúdos e periodicidades pré-definidos que ajudem o recém-chegado a reintegrar-se e discernir sobre a nova missão depois de regressado; assim como motivar os novos anciãos a continuarem a contribuir para a continuidade da Missão LD, desempenhando outros papéis.

O atual **modelo de acolhimento tem sido avaliado como positivo**, pelo que continuará a ser consolidado nos próximos anos, como forma de validação do mesmo. Serão, no entanto, sistematizadas as várias informações já existentes que definem as várias etapas do caminho de acolhimento.

Nos quadros seguintes são apresentados os **objetivos estratégicos propostos para os próximos anos no eixo Voluntários**, de acordo com as prioridades inicialmente definidas, de um modo geral e organizados por anos:

PRIORIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Conseguir garantir o número de voluntários suficiente para manter as missões previstas, de forma consistente e sustentável.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar <i>Bootcamps</i> nas missões (i.e.: fim de semana na missão CP; 15 dias/1 mês em África?) – experiência piloto.</li> <li>• Refletir sobre outras formas de disseminar a experiência de voluntariado.</li> </ul>
Avaliar e sistematizar modelos de formação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manter as 3 modalidades formativas [Longa, <i>B-learning</i>, FMI].</li> <li>• Avaliar, consolidar e sistematizar a Formação <i>B-Learning</i>.</li> <li>• Definir e validar o modelo de apadrinhamento durante a formação.</li> <li>• Definir e validar o modelo de formação dos formadores.</li> <li>• Definir e validar o tempo de disponibilidade mínima de 2 anos para ser Representante Nacional da Formação.</li> </ul>
Investir no desenvolvimento dos projetos pastorais com continuidade, em articulação com as estruturas da Igreja local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir a ação da pastoral em cada país e por número de voluntários, garantindo uma intervenção mais sustentável e consistente nas paróquias e dioceses onde atuamos.</li> </ul>

Refletir e validar o modelo de acompanhamento dos missionários no terreno.

- Definir o *ratio* ideal de acompanhamento de missões por cada Gestor de Projeto (2 missões/GP).
- Otimizar o processo de acompanhamento dos voluntários .

Avaliar de forma sistemática a experiência missionária, com o intuito de ajudar a melhorar a nossa ação.

- Realizar novos estudos que permitam melhorar a ação LD quer no terreno, quer na captação e formação de voluntários.
- Identificar projetos pontuais, a partir de necessidades das dioceses, paróquias ou parceiros, que possam ser implementados num ano de missão, no caso de existirem mais voluntários do que projetos em curso (esta ação estará sempre condicionada à disponibilidade de meios financeiros, e à disponibilidade de meios humanos (GP).

Quadro 10

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>FORMAÇÃO</b>					
Realizar <i>Bootcamps</i> nas missões (i.e.: fim de semana na missão CP; 15 dias/1 mês em África) - experiência piloto.					
Refletir sobre outras formas de disseminar a experiência de voluntariado.					
Manter as 3 modalidades formativas [Longa, <i>B-learning</i> , FMI].					
Avaliar, consolidar e sistematizar a Formação <i>B-Learning</i> .					
Definir e validar o modelo de apadrinhamento durante a formação.					
Definir e validar o modelo de formação dos formadores.					
Definir e validar o tempo de disponibilidade mínima de 2 anos para ser RNF.					
<b>ACOMPANHAMENTO</b>					
Definir o <i>ratio</i> ideal de acompanhamento de missões GP - 2 missões/GP.					
Otimizar o processo de acompanhamento dos voluntários.					
<b>TRANSVERSAL</b>					
Realizar novos estudos que permitam melhorar a ação LD quer no terreno, quer na captação e formação de voluntários.					

Identificar projetos pontuais, a partir de necessidades das dioceses, paróquias ou parceiros.



Quadro 11

### 5.2.3. Estrutura Humana Base

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 funções<sup>11</sup>. Decorridos 3 mandatos eleitorais (2010/13, 2013/16, 2016/2019), 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.

- **Equipa Executiva**

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/ dois técnicos de angariação de fundos (AF), 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**.

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.

---

<sup>11</sup> 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.

- **Mobilização dos anciãos e associados**

Os Leigos para o Desenvolvimento têm procurado **mobilizar e envolver de forma ativa os anciãos<sup>12</sup> e associados<sup>13</sup> na vida da Associação**. Em momentos chave de reflexões de fundo (i.e.: planeamentos estratégicos, negócios sociais) tem sido positiva a participação, tanto em **momentos alargados de reflexão, como Assembleias Gerais**. No entanto, não tem sido fácil ver nas assembleias gerais ordinárias, um órgão que se quer 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.

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**.

É de salientar o **elevado número de anciãos envolvidos nas equipas de divulgação, formação e acolhimento, e também no Beaterium**, os quais são essenciais para manter a Organização viva e sustentável. Todavia, tem sido notória uma crescente dificuldade em motivar os anciãos para um envolvimento comprometido a médio/ longo prazo nestas missões, o qual permitiria uma maior estabilidade e menor sobrecarga sobre a equipa executiva e da própria direção, responsável pela composição das mencionadas equipas.

Neste sentido, os esforços continuarão no sentido de fomentar a participação na dinâmica associativa, alargando tanto quanto possível os âmbitos da participação dos anciãos na vida da Associação bem como os momentos a que tal são chamados, logo a partir do momento do acolhimento. Reconhecendo que este exercício de participação deve ser autónomo e partir da iniciativa de cada um, e não da dinamização dos órgãos sociais e ou da equipa executiva, continuaremos a disponibilizar informação relevante e a alargar os espaços de apresentação e discussão de ideias e a acolher novas propostas.

De seguida são apresentados os **objetivos estratégicos definidos para este eixo da Estrutura Humana**, de acordo com as prioridades inicialmente definidas, quer de um modo geral, quer organizados por anos:

PRIORIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Reduzir a rotatividade das equipas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir uma política de gestão de talentos (inclui avaliação de desempenho, gestão de tempo, formação, etc.).</li> </ul>
Conciliar a vida profissional, com a vida pessoal e familiar de todos os colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o número de RH, havendo flexibilidade para confirmar a que departamento deverá ser alocado este RH.</li> </ul>
Equilibrar a dimensão do trabalho, com as necessidades de cada missão.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimizar o investimento em ferramentas e práticas de trabalho digitais.</li> <li>• Otimizar o programa de contabilidade (parametrização da execução financeira, balanço, DF).</li> </ul>

<sup>12</sup> 450 Anciãos.

<sup>13</sup> 287 Associados, 52% dos quais com situação regular até à data, novembro de 2021.

Valorizar o papel dos anciãos no funcionamento e dinâmica associativa.

- 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.

Quadro 12

	2021	2022	2023	2024	2025
Definir uma política de gestão de talentos (inclui avaliação de desempenho, gestão de tempo, formação, etc.).					
Aumentar o número de RH, havendo flexibilidade para confirmar a que departamento deverá ser alocado este RH (0,5RH em Comunicação ou AF em 2024 e 1RH em Comunicação ou AF em 2025).					
Otimizar o investimento em ferramentas e práticas de trabalho digitais.					
Otimizar o programa de contabilidade (parametrização execução financeira, balanço, DF).					
Mobilização de anciãos e associados.					
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.					

Quadro 13

## 5.2.4. Mobilização de recursos e sustentabilidade

Um dos grandes objetivos do presente Eixo Estratégico passa por **mobilizar recursos que deem resposta às nossas necessidades, não só ao nível financeiro, mas também ao nível humano e, de um modo geral, de tudo o que ajude a organização a ser mais sustentável** (tecnologias, processos, ...).

Mais especificamente ao nível financeiro, um dos grandes desafios dos LD a curto, médio e longo prazo continua a passar por encontrar soluções para a sua **sustentabilidade e autonomia financeira**.

Nos últimos anos 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 a ter dois **recursos humanos** dedicados a esta função desde 2019.

Na Assembleia Geral de janeiro de 2021, foi debatido o tema da Sustentabilidade Financeira da Associação. Sobre este tema foi explicada a necessidade de manter o recurso a Financiamentos no sentido de garantir a sustentabilidade financeira, face à ainda dependência de donativos de particulares, que continuam a manter um caráter instável.

Neste Plano Estratégico optou-se por manter a meta presente no Plano anterior: **trabalhar para aumentar os doadores particulares e de empresas para 75%, diminuindo a percentagem de financiamentos para 25%**.

**Em suma**, após reflexão alargada, foi consensual que esta ainda não é a situação ideal, mas a maioria dos presentes concordou, por votação, em **manter a candidatura a Financiamentos**, de modo a garantir um orçamento que nos permita manter as Missões atuais, sem, contudo, perder o foco num esforço continuado por aumentar os donativos de particulares e de empresas. Este investimento em candidaturas a financiamentos deve ser cada vez mais residual, no sentido de garantir acesso a investimentos como carros, obras nas casas, ou outros de montante elevado, e extraordinário, difíceis de garantir através de doadores.

A gestão orçamental, depois de ter beneficiado da mudança, em 2012, para o SNC<sup>14</sup> 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 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 o **sistema informático**, que se pretende otimizar com vista a estabelecer um sistema em rede (principalmente ao nível da contabilidade, mas também de outras áreas como a Angariação de

<sup>14</sup> SNC – Sistema de Normalização Contabilística.

Fundos, e entre si), mais seguro, que permita melhor acesso à distância e ajustado às necessidades de funcionamento e de partilha de informação, e otimizando processos em termos de tempo e de comunicação entre as várias áreas destes dois departamentos.

O quadro 13 que se segue apresenta as **projeções de orçamentos e de fontes de financiamento para os próximos cinco anos**, partindo dos resultados de 2020 e das evoluções dos anos anteriores:

<b>Receitas</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Orçamento global	370 000 €	400 000 €	450 000 €	500 000 €	550 000 €	600 000 €
Benfeitores particulares	51%	43%	48%	55%	60%	62%
Merchandising e receitas diretas	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Financiamentos de projetos (públicos e privados)	33%	38%	33%	26%	21%	19%
Donativos empresas	8%	11%	11%	11%	11%	11%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Quadro 14

O quadro seguinte procura refletir o impacto do aumento de orçamento em recursos humanos:

<b>RECEITAS</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Orçamento global	370 000 €	400 000 €	450 000 €	500 000 €	550 000 €	600 000 €
Benfeitores particulares	188 700 €	172 000 €	216 000 €	275 000 €	330 000 €	372 000 €
Merchandising e receitas diretas	29 600 €	32 000 €	36 000 €	40 000 €	44 000 €	48 000 €
Financiamentos de projetos (públicos e privados)	122 100 €	152 000 €	148 500 €	130 000 €	115 500 €	114 000 €
Donativos empresas	29 600 €	44 000 €	49 500 €	55 000 €	60 500 €	66 000 €
RH envolvidos	2 GP (novos) 2 AF (novos) 1COMuni cação (9 meses)	2 GP 2 AF (1 novo) 1 COM (9meses)	2 GP (1 novo) 2 AF 1 COM	2 GP 2 AF 1 COM	2 GP 2 AF 1,5 COM (0,5 novo)	2 GP 2 AF 2 COM (1 novo)

Quadro 15

De seguida são apresentadas as metas neste eixo estratégico da **mobilização de recursos e sustentabilidade**, de acordo com as prioridades previamente definidas para 2021-2025:

PRIORIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Diminuir a dependência dos financiamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir os financiamentos (decorrentes de candidaturas) em função dos aumentos de doadores particulares e de empresas, alcançando em 2025 uma taxa de 19 %.</li> <li>• Aumentar o investimento na captação de receitas próprias, donativos particulares e de empresas, preferencialmente regulares, para melhoria da autonomia financeira e liquidez.</li> </ul>
Maior captação de doadores particulares e de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar doadores particulares acima de 1,5x.</li> <li>• Duplicar os donativos de empresas.</li> <li>• Definir o reforço de RH que permita alcançar mais do dobro de fundos de benfeitores e de donativos de empresas.</li> </ul>
Diversificar fontes de receita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar e converter receitas de <i>merchandising</i> como donativos.</li> <li>• Delinear a expectativa de receitas através de meios digitais e encontrar formas de angariar fundos por via digital.</li> <li>• Investir na otimização da Base Dados e na integração de plataformas digitais [sales force, primavera, site].</li> <li>• Definir a metodologia de angariação de fundos de grandes investimentos (casas e carros, considerando os riscos de investimento).</li> <li>• Definir o mapa de investimentos/necessidades de médio prazo, distribuindo de forma equilibrada os esforços de AF.</li> <li>• Realizar um PE de AF.</li> </ul>

Quadro 16

	2021	2022	2023	2024	2025
Reduzir os financiamentos (decorrentes de candidaturas) em função dos aumentos de doadores particulares e de empresas, alcançando em 2025 uma taxa de 21%.					
Aumentar o investimento na captação de receitas próprias, donativos particulares e de empresas, preferencialmente regulares.					
Aumentar doadores particulares acima de 1,5x.					
Duplicar os donativos de empresas.					
Definir o reforço de RH que permita alcançar mais do dobro de fundos de benfeitores e de donativos de empresas.					
Converter receitas de <i>merchandising</i> como donativos.					

	2021	2022	2023	2024	2025
Delinear a expectativa de receitas através de meios digitais e encontrar formas de angariar fundos por via digital.					
Investir na otimização da Base Dados e na integração de plataformas digitais [sales force, primavera, site].					
Definir a metodologia de angariação de fundos de grandes investimentos.					
Definir o mapa de investimentos/necessidades de médio prazo, distribuindo de forma equilibrada os esforços de AF.					
Realizar um Plano Estratégico de Angariação de Fundos.					

Quadro 17

### 5.2.5. Comunicação e representação institucional

**Afirmar a ‘marca LD’ de forma mais consistente e estratégica**, no sentido de servir os principais propósitos da Organização, continua a ser uma das grandes prioridades dos LD, pois acreditamos que tal poderá ser **um dos meios mais eficientes para garantir a sustentabilidade da Organização**.

Ao longo dos últimos anos temos vindo a confirmar a importância das redes sociais neste processo de comunicação e divulgação da Marca LD, pelo que uma das principais prioridades para este eixo passa por **promover uma maior notoriedade e coerência na presença nas redes sociais**. Para isso, durante os anos de 2021 e 2022, os LD contam com a implementação do **projeto “Embondeiro”**, financiado pelos *EEA Grants*<sup>15</sup>, que permitirá redefinir a estratégia de comunicação dos LD, junto de potenciais voluntários, empresas, e também com doadores particulares, criando um conjunto de materiais e diretrizes capazes de consolidar e melhorar o modo como os LD têm vindo a fazer a sua comunicação nestes palcos.

O seguinte quadro apresenta a previsão sobre o impacto do investimento numa comunicação mais estratégica:

COMUNICAÇÃO	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Nº utilizadores website	24 000	25 000	28 000	30 000	35 000	40 000
Nº membros redes sociais	25 000	27 500	30 000	33 000	36 000	40 000
Nº participantes sessões divulgação	100	100	200	250	300	350
Nº presenças media	-	100	110	120	130	130

Quadro 18

<sup>15</sup> Mecanismo Financeiro plurianual, conhecido como *EEA Grants*, através do qual a Islândia, o Liechtenstein e a Noruega apoiam financeiramente os Estados membros da União Europeia com maiores desvios da média europeia do PIB per capita, onde se inclui Portugal.

Ao nível da **representação institucional e da 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*<sup>16</sup> ao nível do seu Grupo de Voluntariado para a Cooperação. Será mantida, ainda, a **participação na Plataforma Portuguesa das ONGD**, e sempre que se verifique pertinente, nos seus grupos de trabalho, e também nos vários momentos associativos.

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, do CLIP – Recursos e Desenvolvimento e da Confederação Portuguesa do Voluntariado**. Será **avaliada a adesão 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, em particular nas missões.

Durante os anos de 2022 a 2024, os LD estarão particularmente atentos às oportunidades para ampliar a comunicação decorrente das ações de comunicação e atividades relacionadas com as Jornadas Mundiais da Juventude, e do *Magis* 2023. Dado que o público-alvo destes dois eventos corresponde ao perfil de jovens a quem os LD pretendem chegar, estes eventos, revestem-se de um potencial estratégico em termos da comunicação e angariação de futuros voluntários.

De seguida, apresentamos os **principais objetivos estratégicos para o eixo da Comunicação e representação institucional**, de acordo com as prioridades inicialmente definidas, quer de um modo geral, quer organizados por anos:

PRIORIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Promover uma maior notoriedade e coerência na presença nas redes sociais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover uma maior divulgação da Missão CP.</li> <li>• Definir ações chave e estratégicas para aumentar notoriedade e avaliar a relevância dos media e redes sociais.</li> <li>• Definir a importância a dedicar ao website.</li> <li>• Avaliar o impacto da marca LD através das redes sociais.</li> </ul>
<p>Realizar uma comunicação mais estratégica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturar a divulgação (equipas de divulgação, embaixadores).</li> <li>• Realizar um Plano Estratégico de Comunicação.</li> <li>• Definir o tipo de ações de divulgação: como combinar sessões presenciais/digitais, experienciais/informativas?</li> <li>• Definir uma abordagem integrada de comunicação externa (website, redes sociais, newsletter, boletim, etc.).</li> <li>• Aumentar a divulgação das atividades desenvolvidas pelas missões, de forma igualitária entre missões e mais intensa e inovadora.</li> <li>• Definir formas de garantir a fluidez no envio de material de comunicação através dos voluntários (fotografias, vídeos, notícias, etc.) e descobrir formas de incentivo.</li> <li>• Organizar banco de imagens (fotos e vídeos).</li> </ul>

<sup>16</sup> Rede Europeia das ONGD jesuítas.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliar a importância da sistematização e produção de materiais sobre o trabalho LD.</li> </ul>
Criar uma rede de parcerias mais profissional e consistente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir as redes nas quais os LD devem participar (CAS, Plataforma ONGD, etc.).</li> <li>• Sistematizar e definir as parcerias, para que se revistam de um caráter duradouro e consistente, em particular em áreas nas quais os LD não tenham capital interno de conhecimento e/ou capacidade de investimento de RH.</li> <li>• Estabelecer novas parcerias em <i>Pro Bono</i>, em particular na área da Comunicação.</li> </ul>

Quadro 19

	2021	2022	2023	2024	2025
Promover uma maior divulgação da Missão CP.					
Definir ações chave e estratégicas para aumentar notoriedade e avaliar a relevância dos media e redes sociais.					
Definir a importância a dedicar ao website.					
Avaliar o impacto da marca LD através das redes sociais.					
Estruturar a divulgação (equipas de divulgação, embaixadores).					
Realizar um Plano Estratégico de Comunicação.					
Definir o tipo de ações de divulgação: como combinar sessões presenciais/digitais, experienciais/informativas?					
Definir uma abordagem integrada de comunicação externa (website, redes sociais, newsletter, boletim, etc.).					
Aumentar a divulgação das atividades desenvolvidas pelas missões, de forma igualitária entre missões e mais intensa e inovadora.					
Definir formas de garantir a fluidez no envio de material de comunicação através dos voluntários (fotografias, vídeos, notícias, etc.) e descobrir formas de incentivo.					
Organizar banco de imagens (fotos e vídeos).					
Avaliar a importância da sistematização e produção de materiais sobre o trabalho LD.					
Definir as redes nas quais os LD devem participar (CAS, Plataforma ONGD, etc.).					

Sistematizar e definir as parcerias, para que se revistam de um caráter duradouro e consistente, em particular em áreas nas quais os LD não tenham capital interno de conhecimento e/ou capacidade de investimento de RH.

Estabelecer novas parcerias em *Pro Bono*, em particular na área da Comunicação.


Quadro 20

## Conclusões

O presente Plano Estratégico para 2021-2025 pretende, à semelhança dos anteriormente elaborados, ser um instrumento chave na definição do caminho a seguir pelos Leigos para o Desenvolvimento nos próximos anos.

É um documento que temos vindo a considerar importante como **linha orientadora da ação diária e anual dos LD**, a partir do qual são feitos **balanços, (re)orientadas decisões, elaborados planos de atividades e orçamentos anuais**.

No entanto, importa salientar que a função do presente Plano Estratégico **não é ser limitador da ação** dos Leigos para o Desenvolvimento, não podendo ser encarado como uma proposta fechada e estática. Apesar do seu carácter orientador, **as decisões tomadas nos diferentes ciclos temporais de projetos e de missões são baseadas não só no Plano Estratégico, mas também em função dos resultados alcançados e dos contextos externos**, quer a nível social, como político e económico. Deste modo, embora as prioridades e objetivos estratégicos para os próximos anos nos LD tenham sido fruto de uma reflexão e análise profundas perante a realidade atual, tal não invalida a necessidade de **possíveis adaptações ou alterações de fundo ao Plano**, de acordo com a análise diária e anual dos resultados alcançados e dos imprevistos surgidos.

Este é um Plano elaborado a partir da reflexão de muitos anciãos e associados dos LD, assim como da Direção e da Equipa Executiva; mas também é resultado de um exercício de fé, de entrega e de confiança no Senhor, pois Ele sabe o que nos pede e qual a nossa missão.

Esta é a nossa premissa, em tudo Amar e Servir.

Obrigado a todos pela colaboração neste processo reflexivo e construtivo.