



**LEIGOS PARA O
DESENVOLVIMENTO**

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO



Plano de Atividades

2022

*Proposta aprovada em Assembleia Geral
a 06 de março de 2022*

PLANO DE ATIVIDADES 2022

ÍNDICE

Prefácio	3
Parecer do Conselho Fiscal	4
Sumário Executivo	5
1. Projetos e Áreas de Intervenção	9
1.1. Missão de Porto Alegre	9
1.2. Missão de São Tomé	15
1.3. Missão da Ganda	21
1.4. Missão Caparica–Pragal	26
1.5. Nova Missão	30
2. Voluntários	31
3. Estrutura humana Base	34
4. Mobilização de Recursos e Sustentabilidade	38
5. Comunicação e Representação Institucional	41
Considerações Finais	45



Vivemos num mundo em contante mudança, sendo, frequentemente, levados a viver a um ritmo acelerado e que pouco tempo nos deixa para desfrutar do “ser e estar”.

No entanto, apesar de todas as mudanças a que diariamente somos desafiados no trabalho, na nossa vida; há uma convicção inalterável... a certeza de que queremos, todos os dias, caminhar com Jesus, lado a lado e, nos nossos gestos, sermos a Sua imagem e semelhança.

É nesta fé que os Leigos para o Desenvolvimento, igualmente sujeitos a constantes mudanças, adaptações, desafios; continuam a mover-se incansavelmente, descansando, apenas, neste Amor infinito.

Após um processo de reflexão interna e alargada, e apesar das limitações que as incertezas do tempo que vivemos nos impõe, estamos felizes com a conclusão e aprovação do novo Plano Estratégico dos Leigos para o Desenvolvimento 2021–2025, o qual já foi tido como inspiração e guia para a elaboração do Plano de Atividades para 2022.

Acima de tudo, continuamos a ser movidos pela Missão de 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.

E com muita alegria, após o regresso à Ganda, em Angola, em 2021, confiamos que 2022 será um ano para continuar a servir em Portugal, em São Tomé e em Angola, ao mesmo tempo que concluímos os diagnósticos para a abertura de uma nova missão.

Inicia-se, agora, mais um ano com vários desafios pela frente, mas o qual entregamos ao Senhor, confiantes de que é Ele quem nos guia.

Finalmente, um agradecimento especial a todos os que nos acompanham e que tornam este caminho possível, pelo seu trabalho, pelo seu tempo disponibilizado voluntariamente, pela sua oração. Que continuemos a caminhar juntos por esta Missão que nos une.

A Direção da Associação

Janeiro 2022

PARECER DO CONSELHO FISCAL - ORÇAMENTO E PLANO DE ATIVIDADES 2022 -

De acordo com as competências estatutárias do Conselho Fiscal da Associação Leigos para o Desenvolvimento vimos emitir parecer sobre os documentos apresentados pela Direção relativos ao Orçamento e Plano de Atividades para o exercício de 2022.

Analisámos os documentos apresentados pela Direção que nos esclareceu face às dúvidas apresentadas.

No âmbito das nossas funções de fiscalização da atividade e contas da Associação consideramos que:

- A proposta da Direção para 2022 reflete o trabalho que será desenvolvido quer em Portugal, quer nas diversas Missões, mantendo as linhas de orientação e os fins para os quais esta Associação existe.
- O Orçamento prevê um resultado líquido positivo de 27.950,83€.
- A estimativa dos custos e proveitos parecem-nos devidamente justificados, face aos fatores subjacentes inerentes às atividades previstas para o ano de 2022 da Associação, face a algum grau de incerteza dos resultados da execução das mesmas, e nomeadamente ao acontecido com a pandemia de 2020/1 que poderá vir a alterar as receitas previstas.
- A redução de atividades propostas para o ano de 2022 exigirá um esforço inferior na angariação de proveitos.
- Tendo em conta, todas estas situações, recomenda-se à Direção a continuação de uma gestão prudente da execução do orçamento proposto, bem como a continuação da manutenção de um fundo de segurança com capacidade de fazer face às necessidades de liquidez pontuais da Associação.

Concluimos, de acordo com a análise efetuada, que os documentos apresentados pela Direção refletem de uma forma clara as atividades e a orçamentação das mesmas para o ano de 2022 e como tal damos parecer favorável de que sejam aprovados.

Lisboa, 29 de janeiro de 2022

Pelo Conselho Fiscal

Miguel Morais Sarmiento



Sofia Ligeiro



Tiago Veiga



Sumário Executivo

O ano 2021, apesar das perspectivas com que se finalizou 2020, manteve-se sob forte influência da pandemia provocada pelo novo coronavírus covid-19. Apesar de ter sido possível retomar, em particular a missão da Boa Morte e Porto Alegre, a um ritmo normal, apesar de alguns atrasos relacionados com as consultorias externas devido as restrições de mobilidade, no caso da Caparica Pragal, fruto dos vários confinamentos, e condicionamentos tal não foi possível. Também na Ganda o regresso sofreu alguma atraso, pelo que várias das ações previstas para esta missão neste período não tiveram oportunidade de ser concretizadas. No entanto e apesar de todas estas dificuldades, em 2021 foi finalmente possível concluir o Plano Estratégico 2021-2025 que permitiu concluir a que permitiu concluir a **reflexão e estabelecer as prioridades estratégicas para o próximo quinquénio**, mesmo com todas as incertezas que a pandemia continua a gerar.

O atual Plano de Atividades da ONGD – Leigos para o Desenvolvimento (LD) para o ano 2022, apesar de **orientado pelo Plano Estratégico 2021- 2025**, conta com a imprevisibilidade associada aos **efeitos da pandemia** ainda existente. Este será, apesar desta instabilidade, a o fio condutor para a intervenção LD durante o ano de 2022,

A estruturação do Plano, além dos efeitos da pandemia, teve ainda em consideração o contexto externo social, cultural, político e económico, nacional e internacional, nomeadamente os programas estratégicos da Cooperação Portuguesa e dos países onde os LD operam, os compromissos internacionais – como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável –, e os planos orientadores de redes a que os LD pertencem. No caso da Missão em Portugal, as políticas e os programas nacionais e de desenvolvimento local e regional são também considerados, como é o caso do Plano de Desenvolvimento Social 2018-2021 de Almada e os respetivos planos das Comissões Sociais Freguesia das freguesias de abrangência da intervenção LD.

Depois das interrupções ocorridas nas Missões em 2020 e dos vários atrasos e ajustes em 2021, bem como uma forte redução no número de voluntários, em 2022 retoma-se a atividade em **4 missões**. Em **S. Tomé e Príncipe** terão **continuidade as duas missões – Porto Alegre e São Tomé**, sofrendo ainda a missão de Porto Alegre ajuste em março na sua comunidade, fruto ainda do ciclo de voluntários anteriores ser desfasado devido à pandemia; em **Angola** retoma-se **a missão na Ganda**, depois da interrupção que ocorreu em março de 2020 por causa da pandemia e que se manteve até dezembro de 2021 (fruto da pandemia e de dificuldades na obtenção de vistos). Em **Portugal** será dada **continuidade à missão da Caparica-Pragal**. Importa salientar que a missão de Porto Alegre se encontra em final de ciclo e que 2022 será o ano de consolidação dos 4 projetos que estão ativos. Simultaneamente, de modo a manter as 4 missões, como previsto no plano Estratégico,



durante o primeiro trimestre de 2022, será decido, o novo local de missão dos LD, fruto do diagnóstico em **Moçambique** e em S. Tomé, mais concretamente a Sul, no **Distrito de Caué**.

No total, atendendo à redução de voluntários, regista-se uma diminuição no número global dos indicadores em 2022. Estarão, assim, em execução **13 projetos**, os quais beneficiarão mais de **20.000 pessoas** e cerca de **120 organizações locais**. Para esse objetivo a nível local, estarão implicados cerca de **400 recursos humanos** (12% com remuneração e 88% voluntários) e, além das parcerias chave de implementação, estarão a ser geridas no terreno **4 a 6 parcerias** estratégicas em áreas tão diversas como cultura, *marketing*, desenvolvimento comunitário, ambiente, comunicação e divulgação.

Em **Portugal**, a **missão em Almada** que teve início em 2018, mais concretamente nas localidades da Caparica-Pragal, manterá a dinâmica de realização de atividades que promovam a melhoria das condições das comunidades da Caparica Pragal **no âmbito do Grupo Comunitário**, dará início à **dinamização e divulgação do percurso interpretativo “Diários de um Quotidiano”** montado no espaço público em 2020 e será **redefinida a acção com os jovens**, quer através de um grupo de teatro criado a partir do trabalho feito no “*Hub Criativo*”, quer através do **trabalho de conhecimento desta população e do trabalho com o GICA**.

No caso de **S. Tomé e Príncipe**, continuarão as duas missões em curso com uma redução no número de projetos acompanhados. A **missão de Porto Alegre concluirá a negociação e implementação do processo de *phasing out***, para que seja concluído até setembro de 2022. Nesse sentido, é de destacar o **projeto de *marketing* territorial “Porto Alegre leva-te lá”**, a marca criada para promover a região e aumentar a coesão e a articulação comunitárias que será concluído ainda no primeiro trimestre de 2022, e a capacitação da equipa do **CREF – Centro de Recursos Educativos e Formativos**, que passará a **disponibilizar *internet*** a toda a comunidade. No caso da Missão de S. Tomé, o **Projeto Bairro Limpo será intensificado**, com o alargamento da recolha de RSU a um maior número de residências e com a implementação de um dispositivo de compostagem de resíduos orgânicos. Ao nível do **Roteiro da Boa Morte** será **experimentada uma versão digital da visita** e reforçada a capacitação da equipa do Roteiro.

Em **Angola**, depois da territorialização da missão LD na Ganda em setembro de 2019 interrompida em março de 2020 devido à pandemia covid-19 até dezembro de 2021, altura em que foi possível regressar. Será o ano de retomar a acção com o **Grupo Comunitário do Alto Catumbela**, aprofundar o conhecimento do território contribuindo para a territorialização da missão, mas também para alavancar a criação de **um Percurso Interpretativo**, que será levado a cabo em parceria com o MEF (Movimento de Expressão Fotográfica), este conhecimento terá também o **contributo dos jovens do Alto Catumbela**, com quem será retomado também o trabalho de dinamização recorrendo à parceria da ATES-UCP.



No caso de **Moçambique**, após a **missão de diagnóstico no terreno**, junto da Diocese do Gurué e de Tete, será juntamente com o **diagnóstico feito em S. Tomé, Distrito de Caué**, feita uma análise aos dados de ambos de modo a **tomar uma decisão sobre o próximo local de missão dos LD**.

Ao nível do capital humano, em 2022 os LD esperam **conseguir aumentar o número de voluntários** contando com **12 voluntários missionários no terreno a partir de setembro**, depois de uma fase com apenas **11 voluntários de dezembro a setembro**. Para isso serão **reforçadas e mais focadas as ações de divulgação e de mobilização em Portugal** com vista a um aumento do número de formandos e de voluntários. Nesse sentido, irá manter-se a formação em ***b-learning***, que pretende chegar a um número mais alargado de formandos, por não existir dependência de proximidade dos núcleos de formação, e retomar a **Formação modelo Intensivo (FMI)**.

A sustentabilidade financeira e organizacional continua a ser um objetivo estratégico dos LD, especialmente num tempo de crise social e económica provocada pela pandemia do novo coronavírus, que continuará a trazer uma grande dose de exigência a este nível. Assim, em 2022, espera-se um **reforço de receitas por via de doadores individuais particulares**, esperando a implementação piloto de uma **campanha *face to face*** e o **reforço do universo digital** em atividades de angariação de fundos, entre elas a consolidação do funcionamento da loja *online*. Depois da reflexão estratégica tida no último ano, e no decurso do financiamento aprovado pela linha Cidadão Ativos, será feita uma **nova abordagem junto de empresas**, que se pretende sistematizar e formalizar como **Estratégia**, através da parceria com a **agência Torke CC**. Na continuidade do bom desempenho dos últimos anos, prevê-se **manter a autonomia financeira dentro da mesma média**, continuando o exercício de **contenção de custos, ampliando fundos com doadores particulares e empresas e reduzindo o peso relativo dos financiamentos**. A missão da Caparica-Pragal passará a desenvolver um trabalho de angariação de fundos local, tal como acontece nas missões internacionais. Prevê-se a **gestão de 5 a 8 financiamentos**.

Em 2022 concluir-se-ão as celebrações dos **35 anos**, pelo que ao nível da área de comunicação serão ultimadas as actividades de divulgação da organização e as suas iniciativas. As celebrações serão concluídas em abril. Além disso, um dos grandes objetivos de comunicação passará pelo reforço de ações de divulgação e pela revisão da estratégia de comunicação no âmbito do projeto financiado pela linha *Cidadãos Ativos*, para a mobilização de voluntários. Em complemento e no decurso do trabalho iniciado em 2021, procurar-se-á consolidar o trabalho iniciado com **constituição de duplas de anciãos embaixadores** para a organização de ações de divulgação à medida.

Ao nível interno, 2022 será um ano de eleições dos órgãos sociais. Já na Equipa Executiva e após várias mudanças, espera-se maior estabilidade apesar das exigências do teletrabalho e das incertezas da pandemia.



No terreno, nas missões destacam-se, ainda, os seguintes desafios para 2022:

- Autonomizar o Grupo Comunitário, do Centro Cultural Comunitário, o Percorso Interpretativo, o Centro de Recursos Educativos e Formativos e a marca territorial “Porto Alegre leva-te lá”.
- Concluir o processo de *phasing out* da missão de Porto Alegre.
- Consolidar a intervenção no bairro da Boa Morte em torno da exploração do Roteiro Cultural incluindo uma modalidade virtual, da implementação do modelo comunitário de recolha de resíduos sólidos urbanos com inclusão de uma nova componente de compostagem, e do fortalecimento do Grupo Comunitário.
- Refletir sobre o futuro da presença LD em São Tomé, tanto ao nível do número de missões como da sua localização.
- Dar consistência ao Grupo Comunitário da Caparica-Pragal através da implementação do seu primeiro projeto centrado no cuidado com o espaço público, iniciar a dinamização do percurso interpretativo “Diários de um Quotidiano” e redefinir a acção com jovens.
- Retomar a territorialização da missão LD na Ganda, atualizar o diagnóstico do Alto do Catumbela e validar/rever as prioridades de intervenção.
- Concluir os processos de diagnóstico em Moçambique e em S. Tomé, definindo qual o próximo local de missão dos LD.

O Plano de Atividades 2022 está estruturado em torno dos 5 eixos estratégicos definidos no Plano Estratégico aprovado em novembro de 2022, nomeadamente:

1. Projetos e Áreas de Intervenção
2. Voluntários
3. Estrutura Humana Base
4. Mobilização de Recursos e Sustentabilidade
5. Comunicação e Representação Institucional



1. PROJETOS E ÁREAS DE INTERVENÇÃO

Em 2022 os Leigos para o Desenvolvimento manterão no terreno **4 missões em África e Portugal**, tendo regressado a Angola e retomado a missão na Ganda em dezembro de 2021. Este será também o ano de conclusão da missão de Porto Alegre e a consequente decisão sobre uma nova missão LD. Decorrente dos diagnósticos feitos em Moçambique e em S. Tomé, Distrito de Caué, será definido no primeiro trimestre o novo local de missão.

1.1. MISSÃO DE PORTO ALEGRE

Na missão de Porto Alegre as metas definidas para 2022 continuam a enquadrar-se no âmbito do **Programa de Desenvolvimento “Rumos ao Sul”**, que tem como população-alvo as comunidades de Vila Malanza, Ponta Baleia, Porto Alegre e Ilhéu das Rolas. Esta intervenção em contexto rural teve início em 2011 e, depois da implementação de projetos em diferentes áreas, assenta hoje em dinâmicas comunitárias de reforço da coesão social e territorial e de promoção de formação e de iniciativas geradoras de rendimento associadas à riqueza do património material e imaterial, assim como ao potencial turístico da região que já vai dando sinais de retoma mesmo em contexto de pandemia.

O ano de 2022 **marca a conclusão deste programa de desenvolvimento**, em que os vários projetos criados e dinamizados desde 2011 verão a sua gestão autonomizada através da sua transferência definitiva para as direções e coordenações locais.

O **Grupo Comunitário de Porto Alegre**, que reúne as forças vivas do território numa dinâmica de reflexão-ação, tem como desafio para o ano de 2022 a total autonomia da sua equipa de coordenação, bem como dos subgrupos de trabalho. Prevê-se ainda que seja revisto, atualizado e validado o **Roteiro de Desenvolvimento de Porto Alegre para 2022-25** e implementadas as iniciativas previstas.

No caso do **Centro Cultural Comunitário**, é necessário clarificar a sua missão e estruturar o seu modelo de funcionamento, nomeadamente através da apropriação do seu regulamento interno e pela elaboração de um **programa de atividades culturais anuais**. Já o **Percurso Interpretativo “Histórias ao Sul”**, que tem vindo a evoluir, tornando-se cada vez mais autónomo e reconhecido pela comunidade, apresenta para 2022 como desafios, a autonomia por parte da equipa de mediadores culturais e a sua **divulgação junto de agências e hotéis** com vista ao aumento de visitas de turistas. A **Marca de Porto Alegre – “Porto Alegre Leva-te Lá”** terá como desafios a sua **formalização e registo oficial**, assim como a total autonomização do seu comité de gestão, estando prevista a assinatura **do Acordo Definitivo de Transferência deste projeto para o final do primeiro trimestre de 2022**.



Relativamente ao **Centro de Recursos Educativos e Formativos (CREF)**, a prioridade será a conclusão do processo de autonomização da sua equipa de gestão e equipa de operações, assegurando o funcionamento normal do CREF e da sua oferta formativa.

No início do ano de 2022 será, ainda, **concluído o diagnóstico do distrito de Caué**, nas comunidades de Dona Augusta, Ribeira Peixe, Praia Pesqueira e Clotilde e Emolve, tendo em vista a avaliação do futuro da presença LD no distrito e/ou de alargamento e a itinerância de algumas respostas.

A nível financeiro, estará a ser gerido **um financiamento**, o MTSSS – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Será avaliada a necessidade de reforçar a sustentabilidade financeira da missão com a elaboração de novas candidaturas.

Apresentam-se assim **os objetivos** estratégicos da Missão de Porto Alegre:

- **Autonomizar o Grupo Comunitário de Porto Alegre**, reforçando as competências da sua equipa de coordenação, validando o Roteiro de Desenvolvimento de Porto Alegre e assinando o Acordo Definitivo de Transferência
- **Dinamizar o Centro Cultural Comunitário** como espaço disponível para a comunidade e promotor de iniciativas culturais, **autonomizando** a sua direção.
- Divulgar e **consolidar o Percorso Interpretativo “Histórias ao Sul”**, concluindo a capacitação e autonomização da sua equipa de mediadores culturais.
- **Formalizar a Marca Porto Alegre**, divulgar os serviços turísticos e negócios dos seus associados e **concluir o processo de capacitação** do seu comité de gestão.
- **Concluir o processo de capacitação e autonomização** da equipa de gestão e equipa de operações do **Centro de Recursos Educativos e Formativos**, assegurando o seu funcionamento de forma autónoma e sustentável.
- **Concluir o processo de diagnóstico** no distrito de Caué.

O programa de desenvolvimento “Rum(o) ao Sul” estará estruturado, em 2022, em torno de 3 eixos:

- Grupo Comunitário de Porto Alegre
- Promoção e Valorização da Cultura e Património (engloba o Centro Cultural Comunitário, o Percorso Interpretativo e a Marca Porto Alegre)
- Centro de Recursos Educativos e Formativos (CREF)

A nível da **pastoral** as três leigas voluntárias e depois apenas duas (uma voluntária terminará o seu ciclo de missão em março de 2022), articularão com a paróquia de forma a colaborar na **estruturação da catequese a crianças e jovens**, trabalhando em conjunto com os catequistas das comunidades.



I. GRUPO COMUNITÁRIO de PORTO ALEGRE

OBJETIVO GERAL

Promover o trabalho integrado e em rede entre as entidades presentes em quatro comunidades do sul de Caué, nomeadamente Porto Alegre, Vila Malanza, Ponta Baleia e Ilhéu das Rolas, com vista à promoção de iniciativas comunitárias conjuntas, estimulando a participação e a capacitação de lideranças locais, através da consolidação e autonomização das práticas de governança local do Grupo Comunitário de Porto Alegre

METAS 2022

1. Grupo Comunitário de Porto Alegre (GCPA) como interlocutor chave de Porto Alegre, com funcionamento consolidado, regular e relevante, gerido de forma autónoma pela equipa local de coordenação e com a participação de pelo menos 90% das entidades presentes no território.
2. Roteiro de Desenvolvimento 2022–2025 concluído e em implementação, alinhado com o Plano de Desenvolvimento de Caué e com a Estratégia Nacional para a Igualdade de Género, com 10 iniciativas comunitárias/ano, a beneficiar pelo menos 80% da população.
3. Processo de autonomização do GCPA concluído, incluindo a assinatura do Acordo definitivo de Transferência
4. Conclusão do Diagnóstico em Caué.

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1 Reuniões plenárias quinzenais do GCPA	38 entidade membros												
A.1.2. Capacitação em contexto da equipa de coordenação	5 Agentes comunitários												
A.1.3. Capacitação e acompanhamento em contexto dos grupos de trabalho / comités/ subgrupos do GCPA	12 a 20 agentes comunitários												
A.1.4. Ações permanentes e personalizadas de mobilização e sensibilização junto dos membros do GCPA	38 entidade membros												
A.1.5 Ações de divulgação do GCPA e sua história no seio da comunidade: comunicação social (rádio, jornal digital e tv); redes sociais (facebook), etc	1.265 pessoas												
A.1.6 Realização de intercâmbio com o Grupo Comunitário da Boa Morte	38 entidade membros												
A.2.1 Revisão e conclusão da elaboração do Roteiro de Desenvolvimento de Porto Alegre (RDPA) 2022 – 2025	38 entidade membros												
A.2.2 Realização de assembleia comunitária para apresentação e validação do RDPA pela comunidade	1.265 pessoas												
A.2.3 Implementação do RDPA com realização de 6 iniciativas comunitárias/ano	1.265 pessoas												
A.3.1 Ações de capacitação dos membros do GCPA	38 Agentes comunitários												
A.3.2 Assinatura do acordo definitivo de transferência do GCPA	38 entidade membros												
A4. Monitorização e avaliação trimestral													



II. PROMOÇÃO E VALORIZAÇÃO DA CULTURA E PATRIMÓNIO

OBJETIVO GERAL

Promover o desenvolvimento socioeconómico de Porto Alegre, através da afirmação deste território como destino turístico de base comunitária, tendo como referência o trabalho de marketing territorial em S. Tomé e Príncipe já efectuado, e consolidando e capitalizando a oferta comercial, cultural e turística já existente em Porto Alegre e assumindo-se como referência de marketing territorial em S. Tomé e Príncipe.

METAS 2022

1. Centro Cultural Comunitário (CCC) com modelo de gestão e funcionamento revisto, consolidado e autonomizado enquanto espaço disponível para a comunidade, palco de eventos e atividades voltadas tanto para a comunidade como para os visitantes.
2. Percorso Interpretativo "Histórias ao Sul" dinamizado e consolidado enquanto instrumento comunitário de promoção da cultura e do património locais, explorando o potencial de desenvolvimento socioeconómico de Porto Alegre e que se assume como pólo de interesse cultural visitado regularmente por turistas.
3. Implementação e divulgação da Marca "Porto Alegre leva-te lá", gerida de forma autónoma pelo comité de gestão, atraindo novos públicos a Porto Alegre e aumentando a oferta turística

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1 Reuniões quinzenais da equipa de gestão do CCC e capacitação em contexto dos membros.	3 – 5 Dirigentes												
A.1.2 Elaboração e implementação de um plano de sustentabilidade para o CCC.	60% Pop. (750 px)												
A.1.3 Elaboração e implementação do plano anual de atividades do CCC tendo em conta os serviços à comunidade e a turistas.	3-6 Jovens adultos												
A.1.4 Acompanhamento à implementação de eventos e atividades no CCC, tanto através plano anual de atividades como de iniciativas externas.	60% Pop. (750 px) 100 Turistas												
A.1.5 Assinatura do acordo prévio e definitivo de transferência do CCC.	3 – 5 Dirigentes												
A.2.1 Reuniões quinzenais do grupo de mediadores do Percorso Interpretativo "Histórias ao Sul".	5 – 12 Mediadores												
A.2.2 Definição e experimentação do modelo de exploração do Percorso Interpretativo "Histórias ao Sul".	5 – 12 Mediadores 100 turistas												
A.2.3 Formação, produção materiais de apoio e capacitação em contexto dos mediadores.													
A.2.4 Divulgação e autonomização do Percorso Interpretativo "Histórias ao Sul"	5 – 12 Mediadores 2 – 5 Op. Turís. 15- 25 Un. Hotel. 200 visua. site												
A.2.6 Assinatura do acordo prévio e definitivo de transferência do Percorso Interpretativo "Histórias ao Sul".	5 – 12 Mediadores												
A.3.1. Capacitação em contexto do Comité de Gestão da Marca Porto Alegre	4-5 elementos do CG da Marca												
A.3.2. Formalização do comité de gestão da marca (criação dos estatutos, definição da ligação GCPA, modelo de acompanhamento associados, cargos e responsabilidades, conta bancária etc)	4-5 elementos do CG da Marca												
A.3.3. Registo da marca Porto Alegre em STP	25-45 associados 4-5 elementos do												



	CG da Marca																			
A.3.4. Assinaturas de contratos de adesão à Marca Porto Alegre e entrega dos respetivos kits de associado	25-45 associados																			
A.3.5. Dinamização de eventos, nomeadamente feiras para divulgação dos serviços turísticos e negócios dos associados e venda dos produtos da Marca Porto Alegre	25-45 associados 4-5 elementos do CG da Marca 3-6 entidades																			
A.3.6. Publicitação e divulgação dos serviços turísticos e negócios dos associados da Marca Porto Alegre através de elementos informativos e fotográficos, por meio da Plataforma Digital Google Earth da Marca e da produção e venda de merchandising e da distribuição de materiais de comunicação da marca (t-shirts, bonés, QR code, etiqueta, etc.)	25-45 associados 4-5 elementos do CG da Marca																			
A.3.7 Estabelecimento de parcerias que promovam a sustentabilidade do projeto, nomeadamente com DGT, PTRS, designer local, etc	25-45 associados 4-5 elementos do CG da Marca 3-6 entidades																			
A.3.8. Assinatura acordo de transferência do projeto	4-5 elementos do CG da Marca																			
A4. Monitorização e avaliação trimestral																				

III. CENTRO DE RECURSOS EDUCATIVOS E FORMATIVOS (CREF)

OBJETIVO GERAL

Consolidar as respostas do Centro de Recursos Educativos e Formativos, assegurando o seu funcionamento regular, sustentável e de qualidade, proporcionando oferta de formação [profissional, línguas, TIC] e de ações de desenvolvimento de competências nas crianças, jovens e adultos.

METAS 2021

1. Centro de Recursos Educativos e Formativos (CREF) aberto à comunidade, com funcionamento regular, de qualidade, sustentável e autónomo, a beneficiar 50% da população.
2. 80 Pessoas a beneficiar de novas ofertas formativas.
3. Resposta educativa regular, incluindo a expressão motora e artística, o acesso a livros, jogos e TIC, dinamizada por uma equipa local [Animadores, Educadores e Professores] e a beneficiar pelo menos 80 crianças.

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1 Reuniões mensais da equipa de direção do CREF	4 membros direção												
A.1.2 Acompanhamento e capacitação em contexto da equipa de direção do CREF ao nível da gestão estratégica, planeamento e avaliação.	4 membros direção												
A.1.3 Elaboração do plano de sustentabilidade do CREF													
A.1.4 Identificação e negociação de parcerias para apoio na sustentabilidade do CREF	2 parceiros												
A.1.5 Reuniões quinzenais da equipa de operações do CREF	10 monitores												
A.1.6 Acompanhamento e capacitação em contexto da equipa de operações do CREF (coordenador,	10 monitores												



tesoureiro, secretário, equipa de formação, responsáveis pelas valências)																			
A.1.7 Revisão e implementação do Regulamento Interno	320 crianças																		
A.1.8 Funcionamento diário do CREF: centro de cópias, centro de informática, centro de formações, biblioteca e prestação de outros serviços.	300 adultos 8-10 monitores																		
A.1.9. Processo de autonomização do CREF concluído com a Assinatura do Acordo prévio e definitivo de Transferência																			
A.2.1. Mobilização, capacitação e acompanhamento de formadores em contexto	6-8 formadores																		
A.2.2. Realização de ações de formação inicial ou aprofundamento em TIC para professores e comunidade local	5 formandos																		
A.2.3 Realização de ações de formação profissional inicial, em diversas áreas (línguas, empreendedorismo, turismo, restauração, comunicação, secretariado, tesouraria, música), para a comunidade local	40 formandos																		
A.2.4 Realização de workshops em diversas áreas (imagem e multimédia, comunicação, artes), para os monitores e comunidade local	40 jovens-adultos																		
A.3.1 Desenvolvimento de Projeto Educativo em TIC (com as crianças da Escola Básica de Porto Alegre e Jovens da Escola Secundária de Porto Alegre)	200 crianças e jovens																		
A.3.2 Formação e capacitação em contexto à equipa de monitores (CREF e Profs da Escola Básica), incluindo a implementação de Manual Pedagógico FLOGA.	4 - 6 monitores																		
A.3.3 Estruturar e implementar programa pedagógico de interação literacia e desenvolvimento artístico e psicomotor (Manual FLOGA e Biblioteca)	100 crianças e jovens																		
A.4 Monitorização e Avaliação Trimestral																			



Na missão da **cidade de São Tomé** os projetos estão focados num dos bairros periféricos da cidade, o Bairro da Boa Morte. Desde 2012 está em curso **um programa de desenvolvimento local através de atividades de dinamização comunitária; formação profissional e empreendedorismo**; apoio à escola básica e mais recentemente ao nível das Economias Criativas, capitalizando a riqueza cultural do território, não só como fator de promoção identitária e de coesão social, como também de desenvolvimento socioeconómico. Em 2022 a intervenção dará **continuidade ao trabalho desenvolvido** nos anos anteriores, dando enfoque à **dinamização do Modelo comunitário e sustentável de recolha e tratamento de resíduos sólidos urbanos**, que teve a sua génese no **Grupo Comunitário da Boa Morte**, e à dinamização do **Roteiro da Boa Morte**, instrumento comunitário de promoção da cultura e do património local. Esta intervenção terá como pano de fundo a preparação do *phasing out*, durante a qual se procurará, sobretudo, **consolidar as respostas já existentes** e preparar os parceiros locais para uma real autonomia na condução dos projetos.

O **Grupo Comunitário do Bairro da Boa Morte** continua a assumir um papel central na intervenção, e apresenta como desafios a **reestruturação e capacitação da sua equipa de coordenação**, a definição de um plano de autonomização do grupo com a assinatura do seu Acordo prévio de transferência e a criação de um **Roteiro de Desenvolvimento do Bairro da Boa Morte**, incluindo a definição e realização de iniciativas em diferentes eixos.

O projeto **Quá Luxan Non – Bairro Limpo** tem crescido em autonomia e reconhecimento por parte da comunidade. Em 2022 dar-se-á enfoque à **criação de um plano de negócio**, com vista à sustentabilidade financeira do modelo. O projeto apresenta também como desafios a **recolha seletiva de RSU**, incluindo a definição de pontos de deposição dos resíduos, bem como a constante **divulgação do modelo**, procurando alcançar mais famílias e negócios do Bairro da Boa Morte e a sua replicação noutras comunidades.

Relativamente ao projeto **(Re)Criar o Bairro – Roteiro da Boa Morte**, apresentam-se como principais desafios a criação de uma **Plataforma Digital**, através da qual se pretende dar destaque à riqueza cultura e tradições locais (património cultural; artístico; artesanato e gastronomia) do Bairro da Boa Morte, a **dinamização do Roteiro da Boa Morte** e aumento do número de visitas, através da sua divulgação e consolidação de parcerias com órgãos oficiais da área do turismo e cultura de São Tomé. Adicionalmente, ainda no âmbito deste projeto, prevê-se a **conclusão do processo de capacitação dos dirigentes do Grupo Tchiloli “Formiguinha da Boa Morte”**, com a assinatura do acordo definitivo de transferência no primeiro trimestre de 2022.



Ao nível financeiro, estarão a ser geridos **três financiamentos**, nomeadamente do **MTSSS – Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social**, da empresa **Sumol+Compal** e do Programa **DIVERSIDADE | PROCULTURA PALOP–TL EU**.

No âmbito da Angariação de Fundos, pretende-se dar continuidade ao trabalho feito localmente e alargar a rede de padrinhos já existente que apoia a Organização e os seus projetos em S. Tomé e Príncipe.

Definem-se, então como objetivos estratégicos da missão:

- **Fortalecer a dinâmica do Grupo Comunitário** do Bairro da Boa Morte, consolidando o seu papel enquanto fórum de partilha e debate, promotor do trabalho integrado e em rede com vista à rentabilização de recursos e à promoção de respostas conjuntas, intensificando a dinamização de ações concretas contada com a criação do Roteiro de Desenvolvimento do Bairro da Boa Morte.
- **Consolidar o Modelo Comunitário de Recolha, Separação e Tratamento de RSU**, iniciando a recolha seletiva de resíduos, alargando a rede de aderentes e procurando a sua sustentabilidade.
- **Promover e dinamizar um produto turístico cultural** como projeto de economia criativa, o Roteiro Boa Morte (RBM), enquanto instrumento comunitário de promoção da cultura e do património do Bairro da Boa Morte, perspetivando a sua dinamização digital e dando continuidade à parceria com o Grupo Comunitário da Boa Morte
- **Transferir a responsabilidade total do Grupo Tchiloli “Formiguinha da Boa Morte”** para o próprio grupo, com a assinatura do acordo definitivo de transferência

O trabalho no Bairro da Boa Morte encontra-se atualmente estruturado em 3 eixos:

- Grupo Comunitário da Boa Morte;
- Projeto Quá Luxan Non – Bairro Limpo: Modelo Comunitário de Recolha, Separação e Tratamento de RSU;
- Projeto (Re) Criar o Bairro – Roteiro da Boa Morte.

Relativamente à **Pastoral**, em 2022 duas das voluntárias estarão a **acompanhar catequistas** (uma na paróquia de N.Sra da Conceição e outra na paróquia da Madre Deus) e uma voluntária acompanhará a **comissão de jovens da paróquia da Madre Deus**.

IV. GRUPO COMUNITÁRIO do BAIRRO da BOA MORTE (GCBBM)

OBJETIVO GERAL

Consolidar o trabalho integrado e em rede entre entidades presentes no Bairro da Boa Morte, através da dinamização do Grupo Comunitário, com vista à promoção interna e externa do território e à melhoria das condições de vida da população.



METAS 2022

1. Grupo Comunitário da Boa Morte, com funcionamento consolidado, regular e relevante, com participação de, pelo menos, 60% das entidades presentes no território.
2. Equipe de coordenação reestruturada, motivada e alvo de processo de capacitação com definição do Plano de autonomização do Grupo Comunitário da Boa Morte.
3. 4-6 iniciativas/colaborações comunitárias realizadas em articulação entre entidades do bairro, a beneficiar pelo menos 30% da população e em articulação com a exploração do Roteiro da Boa Morte.

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1. Reuniões mensais, de plenário do Grupo Comunitário do Bairro da Boa Morte (GCBM).													
A.1.2. Ações de mobilização, fidelização e/ou negociação junto dos membros e potenciais membros do GCBM.	25 entidades 40 agentes comunitários												
A.1.3. Revisão e apropriação do Regulamento Interno do Grupo Comunitário do Bairro da Boa Morte.													
A.1.4. Avaliação semestral do GCBM.													
A.1.5. Ações de divulgação do GCBM e das suas iniciativas, incluindo a dinamização e aumento do alcance da página do Facebook.	4.000 habitantes												
A.1.6. Consultoria e formação ao GCBM com vista a contribuir para a sua autonomia e sustentabilidade	25 entidades 40 agentes comunitários												
A.1.7. Realização de um intercâmbio com o Grupo Comunitário de Porto Alegre	4-5 elementos do GCBM												
A.2.1. Reestruturação da equipa de coordenação através da captação de novos membros													
A.2.2. Reuniões mensais da equipa de coordenação.													
A.2.3. Capacitação e acompanhamento em contexto dos membros da equipa de coordenação.	4-5 Elementos da EC												
A.2.4. Elaboração do plano de autonomização do GCBM no biênio 2022-2023, e assinatura de acordo prévio de transferência.													
A.3.1. Resolução de pequenos problemas trazidos a plenário, incluindo Ponte Graça, Mulundo e Penha.	2.000 habitantes												
A.3.2. Acompanhamento e capacitação em contexto dos subgrupos de trabalho/comissões do GCBM (p.e. Equipa Angariação de Fundos/Bairro Limpo/RBM)	10 a 15 elementos dos Sub Grupos												
A. 4.1. Atualização e avaliação do diagnóstico participativo													
A.4.2. Eleição de prioridades e verificação de elegibilidade para implementação de novas iniciativas e colaborações	25 entidades 40 agentes comunitários												
A.4.3. Elaboração do Roteiro de Desenvolvimento do Bairro da Boa Morte para 2023-25	4.000 Habitantes												
A.4.4. Assembleia comunitária para apresentação e validação do RDBM à comunidade													
A.5. Monitorização e Avaliação Trimestral													



V. PROJETO BAIRRO LIMPO – Modelo Comunitário Recolha RSU

OBJETIVO GERAL

Promover o desenvolvimento ambiental e socioeconómico do Bairro da Boa Morte através da consolidação, validação e divulgação de um modelo comunitário sustentável de recolha e tratamento de resíduos sólidos urbanos.

METAS 2022

1. Modelo comunitário de recolha e separação de Resíduos Sólidos Urbanos consolidado, avaliado, validado e divulgado, a beneficiar de forma direta 100 famílias do Bairro da Boa Morte, em articulação com Centro de Recolha e Tratamento de Resíduos Orgânicos e Central de Processamento de Resíduos.
2. Processo de compostagem doméstica implementado e testado no Bairro da Boa Morte com vista à valorização dos resíduos orgânicos.

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1. Manutenção e definição de novos pontos de deposição e recolha dos RSU no espaço público.	4.000 Habitantes												
A.1.2. Dinamização do modelo comunitário de recolha e separação de RSU no Bairro da Boa Morte.	500 habitantes (100 habitações e 10 quitandas)												
A.1.3. Capacitação e autonomização da rede de agentes ambientais comunitários, integrada no GCBM, a participar ativamente na gestão e implementação do modelo RSU.	12- 18 Agentes ambientais comunitários												
A.1.4. Ações de divulgação e sensibilização para o Modelo RSU no seio da comunidade	2.000-2.500 Habitantes												
A.1.5. Realização de workshops de reutilização de latas nas escolas do Bairro da Boa Morte.	200 crianças/jovens;												
A.1.6. Articulação com CDAG, Câmara Distrital Mé-Zochi, Santa Casa Misericórdia, Direção Geral de Ambiente, Projeto Redes para divulgação do Modelo de RSU e futura recolha seletiva.	12-18 Agentes capacitados como formadores.												
A.1.7. Definição de plano de negócios para o Modelo de Recolha e Separação de RSU	40-60 participantes												
A.1.8. Distribuição e divulgação do Guia de Implementação do Modelo RSU, com vista à sua replicação noutras comunidades	7-12 Agentes ambientais comunitários												
A.2.1. Sensibilização e formação para compostagem doméstica.	500 habitantes												
A.2.2 Acompanhamento e supervisão da compostagem doméstica	7-12 Agentes ambientais comunitários												
A.3. Monitorização e Avaliação Trimestral	2000 habitantes												



VI. PROJETO (RE) CRIAR o BAIRRO

OBJETIVO GERAL

Promover o desenvolvimento cultural, socioeconómico e o marketing territorial do Bairro da Boa Morte, através da dinamização de um Roteiro local promotor do património cultural e comunitário com uma dimensão digital, que se assume como uma referência no âmbito da economia criativa e do turismo urbano santomense.

METAS 2021

1. Roteiro da Boa Morte implementado e dinamizado enquanto instrumento comunitário de promoção da cultura e do património locais, explorando o potencial de desenvolvimento socioeconómico do Bairro e que se assume como polo de interesse cultural e artístico, visitado regularmente por turistas.
2. Dimensão digital da Marca “Boa Morte” reforçada através da criação e dinamização de uma plataforma virtual capaz de promover e apresentar o RBM de forma inovadora com uma equipa de gestão capacitada para a gestão da plataforma e a angariação de fundos através de iniciativas online
3. Grupo de Tchiloli Formiguinha da Boa Morte (GTFBM), com uma gestão autónoma e sustentável, e assumindo-se como grupo de referência para a valorização e promoção do Tchiloli a nível local, nacional e internacional.

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1 Formação, capacitação e acompanhamento em contexto da equipa do RBM	3-12 elementos da Equipa												
A.1.2 Dinamização do RBM, com visitas turísticas regulares	3-12 elementos da Equipa 80-120 turistas												
A.1.3 Sensibilização da comunidade para a preservação e valorização das Obras de Arte Pública instaladas no BBM, em conjunto com o GCBM	200-400 pessoas												
A.1.4 Divulgação e promoção do RBM através de ações regulares junto do público em geral, dos media e dos agentes turísticos	3-5 agentes turísticos												
A.1.5. Mobilização dos comerciantes e acompanhamento em contexto da implementação de processos de comercialização de produtos locais integrada no RBM que se assume como ponto de referência para comercialização de produtos e artesanato locais	4-8 comerciantes												
A.2.1 Elaboração/ adaptação do guião da visita virtual do RBM com a Equipa RBM, partilhada/ testada/ validada pelo GCBM	3-12 elementos da Equipa 25 entidades do GCBM												
A.2.2 Construção e dinamização da plataforma digital do RBM, incluindo uma opção de donativos online													
A.2.3 Dinamização de visitas online RBM	1 2 parceiros												
A.2.4 Ações de divulgação e marketing da Plataforma Digital/ visitas online do RBM, incluindo a negociação de parcerias promocionais	3-12 elementos da Equipa												
A.2.5 Apresentação do RBM virtual em iniciativas promovidas por parceiros (ex.: Teatro Viriato)													
A.2.6 Formação da equipa do RBM em gestão de conteúdos e serviços digitais tendo em vista a	3-12 elementos da Equipa												



Angola é uma missão fortemente marcada pelos impactos da Pandemia, desde logo ao nível do encerramento de fronteiras aéreas do país, que se mantém assim desde março de 2020. Desde agosto de 2020, os LD efetuaram várias diligências para que a comunidade de voluntários-missionários destinada à Ganda pudesse dar início à sua missão tal não tendo sido possível durante o ano de 2020/2021. Apesar das dificuldades em obter vistos de longa duração, em junho de 2021, foi realizada uma visita ao terreno para preparar a reabertura da missão da Ganda pela gestora de projetos onde foi possível reunir com 10 das entidades do Grupo Comunitário do Alto Catumbela e 15 jovens da Paróquia Nossa Senhora da Conceição, nosso parceiro privilegiado, que continuam à nossa espera com grande esperança. Felizmente, em outubro de 2021 as nossas diligências para regressar de facto ao país tiveram sucesso e, em dezembro do ano referido, os LD regressaram a Angola.

No seguimento do trabalho iniciado no ano de 2019, nomeadamente com o início do **Grupo Comunitário do Alto do Catumbela**, este será também um ano para trabalhar o **aprofundamento do Diagnóstico** realizado pelo Grupo e a priorização das principais necessidades locais, tendo em atenção as mudanças decorrentes da pandemia Covid 19 e a grave seca que se tem vindo a fazer sentir no Sul de Angola. Nesse seguimento, e optando por uma visão holística do território, esta vertente do diagnóstico ganhará um papel de destaque na missão durante o ano de 2022, abordando-se também o mesmo sob diferentes espectros; por um lado através da **recolha da história e de estórias da comunidade do Alto do Catumbela e dos seus residentes**, com o **objetivo de culminar num estudo etnográfico do território** fortemente ligado à história da antiga Companhia de Celulose e Papel de Angola, para assim se conseguir perceber melhor as dinâmicas comunitárias, identidades locais e potencialidades para a estratégia de desenvolvimento; por outro, numa perspetiva quantitativa, prevê-se a **elaboração de um *baseline*** que permita estabelecer os principais indicadores sociodemográficos e uma recolha de perceções das famílias residentes no Alto do Catumbela e das entidades/grupos locais. De forma complementar, continuar-se-á o trabalho de diagnóstico na área da juventude, para se compreender, dentro das áreas identificadas anteriormente (ligadas a temas de formação, arte e cultura), a direção do trabalho do Espaço Jovem.

No que concerne ao trabalho de governança local partilhada e participativa, o **Grupo Comunitário do Alto do Catumbela (GCAC)** terá oportunidade de regressar aos seus encontros e passar a uma fase de **implementação de iniciativas resultantes do exercício de priorização**, não sem antes partilhar e validar com a comunidade local as principais questões resultantes do diagnóstico participativo, através da **organização da 1ª Assembleia Comunitária**. Será, ainda, um período para o GCAC iniciar reflexões sobre as suas práticas de funcionamento com vista à definição do seu primeiro **Regulamento Interno**. Nesse sentido,



poderá **aproveitar a experiência do Grupo Comunitário do Bairro da Graça**, através de ações de partilha e de intercâmbio.

Durante o ano de 2019 foi feito um esforço de mobilização e diagnóstico inicial junto dos jovens, o qual não ficou concluído, continuando a ser importante a **exploração e aprofundamento de necessidades e sonhos**, neste que será o **Espaço Jovem**, um espaço de diálogo e crescimento. Continuaremos a explorar áreas concretas no âmbito da formação, da arte e cultura. Haverá espaço para explorar talentos e interesses durante os intercâmbios com jovens do Bairro da Graça. Também será constituído **um Grupo de Teatro de jovens do Alto do Catumbela**.

Para realizar todo este trabalho contamos com os nossos parceiros do Movimento de Expressão Fotográfica (MEF), da Universidade Católica Portuguesa do Porto - Área Transversal da Economia Social (ATES) e da Associação Mosaiko - Instituto para a Cidadania.

Como **objetivos estratégicos** destacam-se assim:

- **Aprofundar o diagnóstico** e perceber melhor as dinâmicas e a história dos bairros no Alto do Catumbela, além de uma caracterização sociodemográfica da população dos diversos bairros do AC, culminando na elaboração de dois relatórios, um relatório etnográfico e um relatório de *baseline*;
- **Definir prioridades e estruturar a intervenção** em conjunto com a comunidade, nomeadamente com o Grupo Comunitário do Alto do Catumbela e os jovens agregados no Espaço Jovem;
- **Reforçar e estruturar** a dinâmica do **Grupo Comunitário do Alto do Catumbela** e do **Espaço Jovem**.
- **Territorializar a missão na Ganda e os voluntários no Alto do Catumbela**, afirmando os Leigos para o Desenvolvimento como ator no território, através do enraizamento do seu trabalho e do seu testemunho de vida;

O Programa de Desenvolvimento Comunitário do Alto Catumbela começará a ganhar forma através dos seguintes eixos:

- Aprofundamento do diagnóstico no Alto do Catumbela;
- Grupo Comunitário do Alto do Catumbela;
- Espaço Jovem.

Em 2019, no seguimento da avaliação externa e da elaboração do Manual de Práticas e Métodos dos Grupos Comunitários, iniciou-se um processo de divulgação da dinâmica e do impacto de Grupos Comunitários em Angola, o que despoletou um interesse generalizado de replicação desta experiência, em várias zonas do país. Neste sentido, foram feitas algumas ações de reflexão com parceiros chave, para identificar novas modalidades de implementação de grupos comunitários. Contudo, por causa dos impactos da Pandemia que



levaram a uma ausência do terreno mais prolongada do que o expectável, continua a não ser em 2022 que se avançará com esse objetivo.

Ao nível da **Mobilização de Recursos**, pretende retomar-se o contacto com os benfeitores de Benguela recuperando o seu apoio e orientando-o para a nova missão da Ganda No entanto, está também previsto que na segunda metade do ano se possa explorar a cidade do Huambo e as possibilidades que possa eventualmente abrir neste sentido.

Em 2022, as três voluntárias estarão disponíveis para colaborar em **iniciativas pastorais**, no seguimento das necessidades levantadas pelas **paróquias do Alto do Catumbela e da Ganda**, desde janeiro. Este será um ano fundamental para se retomarem e definirem compromissos pastorais.

VII. APROFUNDAMENTO do DIAGNÓSTICO no ALTO do CATUMBELA

OBJETIVO GERAL

Elaborar diagnóstico, documentar o percurso histórico do Alto Catumbela e definir principais eixos de intervenção para o desenvolvimento e coesão territorial do Alto Catumbela

METAS 2022

1. Relatórios de diagnóstico - história do Alto do Catumbela, *baseline*, entre outros - elaborados.
2. Programa de Desenvolvimento do Alto do Catumbela implementado

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1. Retoma dos contactos informais e visitas aos bairros do AC													
A. 1.2 Realização de Grupos Focais	30 participantes												
A.1.3. Recolha da história e da etnografia do AC através de testemunhos orais e da fotografia participativa em parceria com o Movimento de Expressão Fotográfica (MEF)	100 pessoas												
A.1.4. Formação em fotografia digital e vídeo com a comunidade, em parceria com MEF	30 participantes												
A.1.5 Organização e curadoria comunitária de exposição em espaço público no AC e no município da Ganda	40-50 participantes												
A.1.6. Definição questionário e guião de entrevista													
A 1.7. Mobilização e formação de jovens inquiridores locais	10 inquiridores locais												
A.1.8 Aplicação de inquéritos e entrevistas a 10% da população	250 agregados familiares cerca de 1045 pessoas (10% da população)												
A.1.9 Análise dos dados e preparação do relatório de Baseline													
A.2. Monitorização e Avaliação Trimestral													



VIII. GRUPO COMUNITÁRIO do ALTO do CATUMBELA

OBJETIVO GERAL

Promover o trabalho integrado, em rede e articulado entre a sociedade civil e as autoridades locais, com presença no Alto Catumbela, com vista à rentabilização de recursos, à promoção de projetos comunitários conjuntos e à melhoria do bem-estar da comunidade, estimulando a participação e a capacitação de lideranças locais, através da dinamização do Grupo Comunitário do Alto do Catumbela (GCAC).

METAS 2022

1. Grupo Comunitário do Alto Catumbela (GCBG) constituído, com funcionamento regular, com a participação de pelo menos 75% das entidades presentes no território, incluindo as OSC, membros do poder local e tradicional, contando com a presença regular/ assídua de pelo menos 50% dessas entidades.
2. Prioridades definidas pelo GCAC e com, pelo menos, 2-3 iniciativas/projetos conjuntos implementados/em curso.

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1. Reuniões mensais de plenário do GCAC													
A.1.2. Priorização das principais necessidades locais, tendo em atenção às mudanças decorrentes da pandemia Covid 19	30 Entidades												
A.1.3. Elaboração do regulamento interno do GCAC													
A.1.4. Realização de assembleia comunitária sobre prioridades de intervenção definidas pelo GC	100-150 pessoas												
A.2.1. Intercâmbio e partilha com outros grupos comunitários da Província de Benguela	30 Entidades												
A.2.2. Constituição e capacitação da comissão de coordenação do GCAC	3-5 elementos												
A.2.3. Implementação de programa de capacitação de lideranças locais em parceria com Mosaiko e UCP Porto/ATES	45 Entidades												
A.2.4 Acompanhamento na definição e implementação de iniciativas comunitárias para a resolução de problemas, incluindo os efeitos da pandemia Covid 19 no AC	1500 pessoas (10% população do AC)												
A.3. Monitorização e avaliação trimestral													



OBJETIVO GERAL

Contribuir para a prevenção do êxodo rural dos jovens do Alto da Catumbela através da implementação de uma resposta recreativa e formativa, espaço de diálogo, partilha e aprendizagem.

METAS 2022

1. Grupo de jovens constituído, com encontros regulares, tendo em vista a criação de novas respostas recreativas/desportivas e de formação e com o envolvimento ativo de pelo menos 50 jovens do AC
2. Grupo de Teatro Juvenil constituído e com atividade com, pelo menos, 20 jovens

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1. Elaboração de diagnóstico participativo com os jovens do Alto do Catumbela.													
A.1.2. Constituição e dinamização de grupos de jovens com encontros regulares	50 jovens												
A.1.3. Formação em liderança servidora em parceria com UCP Porto / ATEs													
A.1.4. Apoio aos jovens na implementação de iniciativas/projetos no AC	200-250 pessoas												
A.1.5 Levantamento de ofertas formativas na Ganda													
A.1.6. Negociação de parcerias para formação profissional	2-3 parceiros												
A.2.1 Constituição e dinamização de grupo de Teatro	20 jovens												
A.2.2 Intercâmbio com membros de grupos de teatro do Bairro da Graça, jovens do AC e do grupo de teatro da Ganda Sede	50 jovens												
A.3. Monitorização e Avaliação Trimestral													



A missão da Caparica-Pragal, com quatro anos de existência, reflete um foco de concretização mais dirigido, fruto do aprofundado trabalho de diagnóstico feito no início da missão.

Em consonância com o memorando de entendimento assinado em 2017 com a Província Portuguesa da Companhia de Jesus (PPCJ), decorridos quatro anos do arranque da missão, realizou-se, no fim de 2020, uma avaliação e balanço da mesma e, em 2021 um processo de sistematização e análise da experiência missionária em Portugal, pretendendo-se fazer uma **avaliação externa** da missão em 2023.

Dar-se-á continuidade ao Programa de Desenvolvimento Comunitário nas localidades da Caparica-Pragal, concretamente nos bairros sociais, integrados na Paróquia S. Francisco Xavier de Caparica, que apesar da resiliência dos vários intervenientes, acabou por sofrer uma desaceleração do ritmo de implementação dos projetos. O **Grupo Comunitário da Caparica-Pragal** goza já de alguma notoriedade no território, assumindo-se como âncora da intervenção. Em 2022, irá debruçar-se principalmente sobre iniciativas ligadas ao **cuidado do Espaço Público**, problema escolhido como prioritário no diagnóstico e planeamento realizados pelo Grupo Comunitário. Esta problemática constituirá um bom teste à capacidade de colaboração entre as instituições do território, os habitantes e seus grupos locais. Em paralelo com a dinâmica do GC, continuará a investir-se na capacitação institucional e em contexto dos seus membros, com destaque para as obras da PPCJ.

Após a montagem do **Percurso Interpretativo “Diários de Um Quotidiano”**, ainda em 2021 teve início a fase de dinamização do mesmo (com visitas guiadas), e 2022 será o ano de divulgação como fator de atração de novos visitantes ao território, numa lógica de valorização da identidade e promoção da diversidade cultural e étnica do território, e por outro lado como factor de geração rendimentos para a comunidade.

Ainda em 2021, depois da conclusão do projeto: Oficinas de Talento, foi realizada a transferência do *Hub Criativo* para o parceiro local, concluindo a intervenção em parceria com o Centro Social e Paroquial do Cristo Rei (CSPCR). Irá, no entanto, dar-se continuidade aos processos de capacitação **de jovens** através de dinâmicas específicas que impliquem a valorização de talentos, aquisição de conhecimentos, processos de capacitação e reforço de capacidades de liderança e de dinâmicas participativas junto deste público, O espaço do *Hub Criativo*, será um espaço privilegiado onde algumas dessas actividades poderão acontecer, otimizando e dinamizando o espaço.

Continuará também a ser implementado o trabalho através do **GICA (Grupo Inaciano de Colaboração Apostólica)** quer através do Grupo Comunitário, mas também com outras



oportunidades que sejam identificadas no seio do mesmo, em particular a articulação de trabalho com os jovens.

Relativamente ao **Percurso Interpretativo “Diários de Um Quotidiano”**, projeto que surgiu em ligação ao Grupo Comunitário da Caparica-Pragal, irá investir-se na sua dinamização e divulgação.

No caso das mulheres e promoção do comércio local, em 2021 a intervenção foi suspensa dado o reduzido número de voluntários no terreno.

Toda a intervenção considerará, de forma transversal, as questões relacionadas com a multiculturalidade e o reforço da identidade e coesão territorial.

Do ponto de vista dos apoios financeiros, o investimento na angariação de fundos seja pela via de financiamentos, seja de doadores particulares continua a ser uma prioridade.

Definiram-se como **objetivos estratégicos** da missão:

- **Consolidar a territorialização e o (re)conhecimento dos Leigos para o Desenvolvimento na Caparica-Pragal** com a presença de uma comunidade de voluntários e reforçando relações de proximidade e confiança com a comunidade e os atores locais, procurando consolidar a integração missionária na Diocese de Setúbal;
- **Fortalecer a dinâmica do Grupo Comunitário** como rede local e integrada de atuação no território, alargando a participação e envolvimento de moradores e concretizando ações na comunidade, como um projeto de limpeza e sensibilização para o cuidado com o espaço público.
- **Aprofundar a intervenção de mobilização e capacitação juvenil**, em articulação com os parceiros das Obras ligadas à PPCJ, reforçando as questões da liderança e do empreendedorismo e tendo em conta a dimensão das áreas artísticas e do seu potencial;
- **Dinamizar o Percurso Interpretativo**, articulado com a **promoção do comércio local**, através de visitas guiadas ao território e de partilha de experiências com outras intervenções;
- **Aprofundar parcerias estratégicas** e de implementação, **capacitando as Obras da PPCJ**, aprofundando a articulação e trabalho integrado entre elas e promovendo novas sinergias;

A intervenção descreve-se, em seguida, organizada em **3 projetos**:

- Grupo Comunitário da Caparica-Pragal e capacitação institucional;
- Dinamização do Percurso Interpretativo
- Mobilização e formação juvenil.

Ao nível da **Pastoral**, uma vez ouvidos o Bispo de Setúbal e o Pároco de S. Francisco Xavier de Caparica, decidiu apoiar a **Catequese na Paróquia**, assim como colaborar com as dinâmicas da **Pastoral Universitária da Diocese**.

X. GRUPO COMUNITÁRIO da CAPARICA-PRAGAL e CAPACITAÇÃO INSTITUCIONAL

OBJETIVO GERAL

Promover o aumento da coesão social e do espírito comunitário nos Bairros da Caparica e Pragal, através do trabalho integrado e em rede, com base num modelo local de governança partilhada e participativa e na implementação conjunta de iniciativas comunitárias.

METAS 2022

1. Grupo Comunitário com funcionamento regular com pelo menos 40 membros, 20% dos quais moradores nos bairros e com pelo menos 3 iniciativas locais em curso.
2. 3 iniciativas comunitárias/ano definidas a partir do Diagnóstico Participativo e/ou do GC a beneficiar 30% da população (8.300 pessoas), incluindo a Melhoria do Espaço Público entre os Bairros Branco, Amarelo e Urbanização N^a Sr^a da Conceição.
3. 10-15 Líderes ou agentes comunitários com novas competências para a condução de grupos e de dinâmicas associativas/comunitárias, envolvidos em 4-6 OSC, Grupos Informais e/ou Entidades Públicas locais.
4. Obras locais da Companhia de Jesus com intervenção concertada, com reforço de competências de colaboração, de dinamização comunitária e de pedagogia inaciana.

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1. Dinamização de reuniões mensais de plenário do Grupo Comunitário.	30 Líderes/Agentes												
A.1.2. Ações permanentes e personalizadas de mobilização, sensibilização e/ou negociação juntos dos membros e potenciais membros do GC.	Comunitários 20 Entidades												
A.1.3. Constituição e capacitação em contexto de Equipa de Coordenação do GC.	2 a 3 Líderes/ Agentes Comunitários												
A.1.4. Sessões de balanço e de avaliação do funcionamento e das atividades do GC.	30 Líderes/Agentes Comunitários 20 Entidades												
A.2.1. Apoio à divulgação do Percurso Interpretativo com histórias de vida dos habitantes e grupos locais.	Entre 120-125 visitantes/ano												
A.2.2. Implementação de iniciativas locais colaborativas entre instituições e representantes formais e informais da comunidade	50 participantes												
A.3.1. Workshop de formação de lideranças locais em governança partilhada.	6-10 Líderes												
A.3.2. Capacitação em contexto dos líderes e das entidades locais e apoio a iniciativas comunitárias.	6-8 Líderes 3-4 Entidades												
A.4.1. Realização de workshops trimestrais de capacitação a técnicos e voluntários do CSPCR e da APAP com sessões de acompanhamento em contexto.	2 Obras da PPCJ 15-24 Membros das Obras 740 Utentes												
A.4.2. Encontros regulares do GICA (Grupo Inaciano	3 Obras da PPCJ												



de Colaboração Apostólica) com pelo menos uma atividade conjunta realizada por ano.	1 Obra Inaciana																			
A.5. Monitorização e Avaliação Trimestral																				

XI. PERCURSO INTERPRETATIVO “DIÁRIOS de um QUOTIDIANO”

OBJETIVO GERAL

Fomentar a autoestima comunitária nos Bairros da Caparica e do Pragal, através da promoção do Percurso Interpretativo "Diários de um Quotidiano"

METAS 2022

1. Percurso Interpretativo "Diários de um Quotidiano" dinamizado por grupo local, com 120 a 125 visitantes/ano e a gerar receitas

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1. Dinamização de Grupo promotor do Percurso Interpretativo "Diários de um Quotidiano"	5-7 participantes												
A.1.2. Formação de guias/mediadores culturais do PI, em parceria com os "guias do Mocho"	16 guias formados												
A.1.3. Realização de visitas/intercâmbios a outros bairros com intervenção de arte pública													
A.1.4. Elaboração e implementação de um plano de negócio do PI	20 participantes na formação												
A.1.5. Mostras do Documentário "Diários de um Quotidiano", na Caparica-Pragal, em Almada e em Lisboa	200 – 300 pessoas												
A.1.6. Dinamização do website Diários de um Quotidiano e promoção do PI nas redes sociais													
A.1.7. Negociação de colaborações e elaboração de materiais promocionais do PI													
A.1.8. Conceção e organização dos roteiros do PI, com envolvimento de negócios e iniciativas locais	4-6 negócios locais												
A.1.9. Dinamização de visitas ao PI													
A.2. Monitorização e Avaliação Trimestral													

XII. PROJETO “OFICINAS de TALENTO” – Mobilização e Formação Juvenil

OBJETIVO GERAL

Redefinir a intervenção com o público jovem dos Bairros da Caparica e Pragal, promovendo o desenvolvimento de competências de liderança, de autoconhecimento e de envolvimento no bem estar da comunidade

METAS 2021

1. Jovens com competências desenvolvidas ao nível da liderança servidora, através de dinâmicas participativas de trabalho e do teatro de sensibilização.
2. 3 Iniciativas de jovens implementadas para melhoria da comunidade da CP, recorrendo ao teatro de sensibilização.
3. Definição da intervenção com jovens da Caparica-Pragal e identificação de parcerias estratégicas

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1 – Definição da intervenção com jovens nos Bairros da Caparica-Pragal e identificação de													



XIV. Abertura de nova missão

OBJETIVO GERAL

Identificar a nova missão LD e criar as condições para sua abertura.

METAS 2022

1. Relatório de diagnóstico elaborado.
2. Nova missão LD identificada, negociada e com cronograma de implementação definido.

Atividades

	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.1. Elaboração de Relatório de Diagnóstico												
1.2. Reflexão interna e tomada de decisão sobre local de missão												
2.1. Negociação e assinatura de Memorando de Entendimento com diocese parceira da nova missão												
2.2. Elaboração de cronograma de abertura da nova missão												
2.3. Preparação da abertura da nova missão												
2.4. Abertura da nova missão												

2. VOLUNTÁRIOS

No ano de 2022, os Leigos para o Desenvolvimento continuarão a implementar o seu **programa de formação de voluntários**, procurando ajustar os modelos implementados aos desafios da realidade atual: um Mundo em plena pandemia, a dificuldade de mobilizar formandos/voluntários e as disponibilidades dos formadores que compõem as equipas.

Assim, neste ano teremos em funcionamento o já clássico modelo **presencial** com reuniões quinzenais (em Lisboa) e o modelo **b-learning** com reuniões quinzenais online (que congregou também os formandos dos núcleos presenciais de Coimbra e Porto). Ambos os modelos partilharão um calendário que segue um ritmo idêntico e os momentos presenciais.

O **modelo b-learning** foi experimentado no ano passado com uma avaliação positiva, salientando-se como principais vantagens: a possibilidade de superar barreiras geográficas à participação na formação (critério para entrar neste modelo); a diminuição da necessidade de reuniões presenciais e o ajuste das exigências feitas aos formandos, nomeadamente no que respeita aos custos monetários, de tempo e de esforço de deslocação; e a respostas aos constrangimentos provocados pelo COVID19. No entanto, face ao ano de 2021, este **modelo foi revisto** à luz das condições de entrada de modo a não esvaziar a formação presencial, que continua a ser o nosso modelo preferencial de formação.

Por outro lado, face ao **reduzido número de formandos** no final da 1.ª etapa da formação que iniciou em novembro de 2021 (modelos presencial e b-learning), teremos de fazer avançar uma vez mais o **modelo de formação intensivo** (conhecido por **FMI**), experimentado em anos anteriores, com feedback positivo, e que aparece como um recurso que procura chegar a mais formandos e, conseqüentemente, chegar ao número desejável de voluntários para responder às necessidades no terreno.



O colocar em marcha de todos os núcleos/modelos levanta **desafios acrescidos**, por um lado de dar aos formandos de todos os modelos um sentimento de corpo único, por outro o de conseguir formadores para as equipas, mantendo as equipas motivadas e, por último, o desafio de manter um acompanhamento próximo dos formandos, garantindo uma selecção com igual conhecimento de todos os formandos.

Ao mesmo tempo retomaremos a aposta em momentos de **formação e encontros de partilha para formadores** e também para padrinhos, inclusive os padrinhos externos (um modelo que tem vindo a ser implementado nos últimos anos e que, quando necessário, vai permitindo algum reforço das equipas nesta tarefa que é tão central e desafiadora).

A experiência de formação continuará a ser objeto de **análise e de sistematização**, sobretudo no que diz respeito ao modelo mais recente, o modelo **b-learning**. Ao mesmo tempo, serão criados **instrumentos** que permitam: por um lado, ir percebendo a razão pela qual vão saindo os formandos ao longo do ano; e, por outro, perceber de que forma a possibilidade ou não de escolha do destino de missão aquando da decisão de partir influencia o envolvimento no processo.

Na senda de **procurar novas soluções** e de compreender a realidade, as necessidades e as solicitações que os tempos atuais apresentam, em 2022 será pensada, em conjunto com anciãos e associados, a hipótese de lançar núcleos de formação nos locais onde os LD mantêm missões.

De destacar ainda o **esforço feito na divulgação** no arranque do ano de formação (ainda nos últimos meses de 2021), e no arranque do FMI, e que deverá continuar ao longo do ano com o objetivo de chegar a um grupo cada vez mais alargado de públicos e potenciais voluntários de forma mais consistente e continuada.

O **modelo de acompanhamento de voluntários por parte da equipa executiva** – acompanhamento pessoal, comunitário e de projetos – continuará a ser efetuado de forma integrada e sofrerá alguma otimização, fruto do trabalho iniciado em 2019 no âmbito do PIA¹. No caso particular da **missão da Caparica-Pragal**, atendendo ao facto de ter deixado de existir a figura do Coordenador Local, o **modelo de acompanhamento passa a ser concentrado no gestor de projeto**, tal como acontece nas restantes missões.

Quanto ao acompanhamento espiritual, 2022 dará continuidade à prática de acompanhantes locais e/ou de consagrados/leigos à distância, de maneira a garantir acompanhamento a todos os voluntários.

Ao nível do acolhimento dos voluntários no seu regresso pós-missão, também haverá particularidades que resultaram do impacto da pandemia nos tempos desfasados de regresso dos voluntários. Em 2022 decorrerá um **Encontro Temático (5ºET)**, para os

¹ PIA – Programa de Integração na Academia da Fundação Manuel Violante



voluntários devido à pandemia que concluíram a missão para além do ciclo normal de setembro de 2020 e os que finalizaram a missão em 2021.

Depois da validação das experiências levadas a cabo nos últimos anos, no ano de 2022 continuar-se-á a dinamizar o **PAC – Programa de Acolhimento Contínuo**, a funcionar com responsáveis/equipas de acolhimento constituídas por núcleo e com um calendário de atividades definido anualmente. As atividades de acolhimento contam, também, com a colaboração ativa do grupo de anciãos responsável pela **dinamização de momentos de espiritualidade inaciana, o Grupo do *Beaterium***.

FORMAÇÃO, ACOMPANHAMENTO e ACOLHIMENTO de VOLUNTÁRIOS

OBJETIVO GERAL

Promover formação, acompanhamento e acolhimento de voluntários com qualidade, de forma ajustada às necessidades da missão, dos projetos e dos próprios voluntários e de forma sustentável à Organização.

METAS 2022²

1. Voluntários formados e selecionados de acordo com o “perfil LD”, necessidades dos projetos/missões e condições financeiras da Organização.
2. Formação de formadores implementada e participada.
3. Pelo menos 12 formandos disponíveis e selecionados para partir em missão
4. Voluntários acompanhados durante o seu tempo de missão de acordo com modelo otimizado.
5. Anciãos regressados acolhidos, acompanhados e integrados nas várias equipas que compõem a ONGD.

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
A.1.1. Mobilização das equipas de formação													
A.1.2. Dinamização da formação de voluntários													
A.1.3. Acompanhamento contínuo dos formandos, avaliação do seu percurso na formação e desenho dos perfis de competências	60 formandos												
A.1.4. Avaliação dos modelos de formação e sistematização do modelo b-learning													
A.2.1 – Formação de formadores e padrinhos LD (inclui encontro de núcleos)	20 formadores (incluindo os AE)												
A.3.1. – Seleção de voluntários e composição de comunidades	12 formandos selecionados												
A.3.2 – Transmissão das decisões da equipa de seleção aos formandos, pelos Padrinhos/Madrinhas	12 formandos selecionados												
A.4.1 – Contacto regular com os anciãos recém-chegados a Portugal para acompanhar o seu processo de reintegração.													
A.4.2. – Ações de acolhimento de voluntários.	11 voluntários												

² As metas e os beneficiários apresentados referem-se apenas a um ciclo de voluntários no terreno (que funciona por ano letivo), apesar do cronograma estar apresentado por ano civil (um ciclo termina em setembro e outro inicia em novembro)

3. ESTRUTURA HUMANA BASE

A ONGD – Leigos para o Desenvolvimento mantém o desafio de melhorar a sua estrutura organizacional, com o objetivo de se tornar mais eficaz e eficiente, de maneira a tornar-se uma associação que concilia, de forma impactante, bons resultados nas comunidades onde intervém, o desenvolvimento pessoal/profissional dos seus voluntários/RH e a sustentabilidade da própria Organização. Nesse sentido, 2022 será o **primeiro ano** do novo **Plano Estratégico 2021–2025**.

Atendendo às atuais tendências de redução de voluntários, aos níveis de evolução e de desenvolvimento dos países e regiões de missão, ao reconhecimento externo do testemunho e impacto LD, à permanente exigência de sustentabilidade financeira e organizacional, as decisões estratégicas tomadas irão orientar o próximo quinquénio.

Ao nível do funcionamento, os LD continuarão a reforçar a boa relação entre órgãos sociais e equipas, continuando a posicionar cada nível da estrutura LD no seu papel central. 2022 será o **ano de final de mandato** da presente **direção** eleita em setembro de 2019. Será, então, durante o segundo semestre de 2022, tempo de realizar **novas eleições** para o próximo triénio. No entanto, a atual direção, que conta desde de julho de 2022 com uma nova diretora executiva, irá **consolidar a implementação de pelouros**, no sentido de especializar um pouco mais o papel de cada membro. A gestão do capital humano, numa lógica de gestão de talentos e motivações, será um dos temas a que a direção continuará a dedicar-se até ao final deste mandato, e que culminará na elaboração de **uma política de Recursos Humanos**.

Ao nível da **equipa executiva**, depois das várias mudanças vividas em 2021 nas áreas de Gestão de projetos, Angariação de Fundos, Direção Executiva e Administrativa/Logística, e de um enorme esforço de organização no regime de teletrabalho imposto pela pandemia, em 2022 será um tempo de **maior estabilização**, mesmo com a **pontual manutenção de teletrabalho**. Nesse sentido, será importante cuidar de forma especial a promoção de momentos que fomentem a coesão de equipa, como ações de **teambuilding** e **encontros informais**. Será também tempo de retomar os momentos de **avaliação de desempenho** e por outro lado, de olhar para os **processos de trabalho** de modo a **analisar** os mesmos, tornando-os mais **fluídos e otimizando** os mesmos.

Os LD valorizam uma **gestão criteriosa** e, tendo como ponto de partida a sua sustentabilidade, continuarão a investir, prioritariamente, em ações que potenciem a notoriedade e a mobilização de fundos, assim como a mobilizar apoios em *pro bono* para bens e serviços, mesmo com uma redução significativa pela impossibilidade de manter muito do trabalho voluntário individual e corporativo, em várias áreas, resultantes da redução de momentos presenciais e da crise vivida por muitas empresas.



Em 2022, o desafio de mobilização e envolvimento comprometido dos anciãos continua a ser muito importante para a dinamização da vida da organização. Nesse sentido, o **modelo de acolhimento dos anciãos³ recém-chegados será consolidado no PAC – Programa de Acolhimento Contínuo**, com ações ao longo do ano e com a perspectiva de renovação do espírito de missão com os LD. As equipas de formação, acolhimento e divulgação regionais continuam a ser oportunidades para a mobilização e o envolvimento de anciãos/associados na vida da Associação.

Em 2022 será também priorizada a dinamização e apropriação das **Duplas de Embaixadores** distribuídas pelo país **para apoiar a divulgação LD em grupos e contextos específicos**, com vista a uma maior eficácia e descentralização de ações de comunicação e apresentação dos LD e também a maior envolvimento dos anciãos, portadores de experiência de missão, fortemente mobilizadora e interpeladora de outros.

Este será também o ano de conclusão da **celebração do 35º aniversário**, com a elaboração de um plano de atividades para o efeito.

Em 2022, o desafio de mobilização e envolvimento comprometido dos anciãos continua a ser muito importante para a dinamização da vida da organização. Nesse sentido, o **modelo de acolhimento dos anciãos⁴ recém-chegados será consolidado no PAC – Programa de Acolhimento Contínuo**, com ações ao longo do ano e com a perspectiva de renovação do espírito de missão com os LD. As equipas de formação, acolhimento e divulgação regionais continuam a ser oportunidades para a mobilização e o envolvimento de anciãos/associados na vida da Associação.

Os próprios anciãos mantêm a sua autonomia na realização de encontros, convívios e ações, como é o Grupo do *Beaterium*, com propostas de oração e reflexão.

Ao nível da gestão e funcionamento, os desafios colocam-se a três níveis:

- Direção da Associação;
- Equipa Executiva.
- Mobilização Associativa

³ Anciãos: ex-voluntários com experiência de missão.

⁴ Anciãos: ex-voluntários com experiência de missão.



I. DIREÇÃO DA ASSOCIAÇÃO

OBJETIVO GERAL

Consolidar o funcionamento dos órgãos sociais, continuando o rumo de orientação estratégica, a eficácia no funcionamento da Direção e o rigor na gestão da Associação com vista à sua sustentabilidade.

METAS 2022

1. Consolidação dos órgãos sociais em funções, garantindo estabilidade no funcionamento e na gestão da associação.
2. Eleição dos novos órgãos sociais
3. Processos e procedimentos internos otimizados.

Atividades	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reuniões de Direção quinzenais												
Balanços trimestrais de execução financeira												
Balanço semestral da execução física												
Reuniões de Direção com Conselho Fiscal												
Elaboração de relatórios de atividades e contas												
Elaboração de planos de atividades e orçamentos												
Elaboração de Política de RH												
Eleição dos novos órgãos sociais												
Encontro de Núcleos												
Representação institucional												

II. EQUIPA EXECUTIVA

OBJETIVO GERAL

Otimizar a eficácia e a eficiência da Equipa Executiva, continuando com o reforço de competências e a integração das várias áreas técnicas.

METAS 2021

1. Áreas técnicas a funcionar de forma integrada, nomeadamente no acompanhamento e suporte às missões e projetos e na articulação das áreas da comunicação e angariação de fundos.
2. Reorganização da Gestão de Projetos para a missão da Caparica-Pragal.

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reuniões semanais de equipa	8 RH												
Reuniões de coordenação/área	8 RH												
Balanço Semestral da execução física	8 RH												
Balanço Trimestral da execução financeira	8 RH												
Sessões de avaliação de desempenho	8 RH												
Participação em ações de formação RH	8 RH												
Avaliação de processos e sua otimização													
Contabilidade SNC													
Auditoria e certificação de contas 2021													
Manutenção regular BD													
Monitorização de práticas de proteção dados													



Monitorização de Política Proteção e Cuidado de menores e pessoas vulneráveis

MOBILIZAÇÃO ASSOCIATIVA

OBJETIVO GERAL

1. Fidelizar os associados LD e promover a sua participação.
2. Promover um maior compromisso de anciãos na vida da Associação.

METAS 2022

1. 200 Associados LD com quotas regularizadas.
2. 25% de anciãos ativamente envolvidos na vida da Associação, com envolvimento de 30% dos anciãos recém-chegados.

Atividades	Beneficiários	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Assembleias Gerais	200 associados												
Eleições dos novos órgãos sociais													
Mobilização de anciãos para ações LD (divulgação, AF, formação...)	100 anciãos												
Apoio a atividades promovidas por Anciãos													
Atividades promovidas pelo Grupo <i>Beaterium</i>	50 pessoas												



4. MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS E SUSTENTABILIDADE

Em 2022 será um ano de estabilização de equipa da área de Angariação de Fundos, e de manter o foco em aumentar o investimento na mesma, nomeadamente ao nível da captação de novos doadores particulares, fidelização dos doadores ativos, e na definição da estratégia da relação com empresas.

Uma das formas mais importantes para alcançar os objetivos traçados passa, pelo crescimento do valor angariado por benfeitores particulares face ao obtido por financiamentos. Este caminho tem sido percorrido de forma sustentada, apesar de maneira mais gradual do que o previsto. Assim, em 2022 pretende-se continuar a alimentar o crescimento de apoios particulares, não só em número como em donativos. Prevê-se que as receitas provenientes por esta via correspondam a um valor que rondará os 190 mil euros.

Após a implementação da primeira **Campanha Face-to-Face** no último trimestre de 2021, com o objetivo de angariar novos doadores, iremos manter a realização anual desta campanha, em Lisboa. Esta aposta, permite-nos com a nossa presença nas ruas, ajudar os LD a aumentar a sua notoriedade, e aumentar donativos regulares, trazendo um “rendimento” previsível e consistente, que permitem aos LD melhor planear o futuro e gerir orçamentos e, assim, ser mais eficiente.

Será novamente realizada uma **Campanha de Telemarketing** dirigida aos doadores adormecidos e inativos com o objetivo de os recuperar.

No âmbito do **projeto Embondeiro** (financiado pelo programa Cidadãos Ativ@s Eixo 4 – Reforçar a Capacidade e Sustentabilidade da Sociedade Civil) e no decurso da consultoria estratégica realizada pela a Agência Torke CC, os LD implementarão em 2022 uma estratégia que permitirá **investir na relação com empresas** e na angariação de fundos com esta origem.

Pretende-se, ainda, apostar numa **nova linha de merchandising** prevista para ser lançada em junho de 2022. Esta nova linha terá uma maior diversidade de oferta de produtos, ambicionando atingir novos públicos e aumentando a receita através do merchandising.

Continuará a haver uma grande aposta na **loja online** inaugurada em maio de 2020. Irá ser lançado, a propósito do aniversário dos 35 anos LD, um novo produto de merchandising para assinalar a data.

Em 2022, iremos manter as **três Campanhas de Projeto** e uma **Campanha de Natal**, campanhas em papel, via CTT, assim consolidando a estratégia de comunicação e relação com os doadores.



Ainda no campo dos benfeitores particulares, a **Consignação Fiscal do IRS** continua a ser uma fonte de receita muito importante e significativa. Prevê-se fazer um investimento de 5.000 euros (3.000 euros de investimento e 2.000 euros em *pro bono*), de forma a ter um volume de receita considerável por esta via.

Uma parte essencial do Departamento de Angariação de Fundos é a **retenção e a fidelização dos doadores**. Desta forma, pretende-se não só que os doadores que realizaram donativos em 2021 o voltem a fazer em 2022, como também aumentar ligeiramente a taxa de retenção de doadores para 75%. Neste sentido, planeia-se consolidar a estratégia de comunicação e relação com os doadores – apostando bastante nos meios digitais, mas segmentando a comunicação para quem ainda pretende receber correspondência em papel – e estão planeadas **três Campanhas de Projeto e uma Campanha de Natal**.

No que respeita à **mobilização de recursos no terreno**, o ano de 2021 teve resultados bastante baixos, mais uma vez, pelo impacto da pandemia, nomeadamente devido ao longo período de ausência dos voluntários. Em 2022, de forma conservadora, pretende-se retomar o contacto com os padrinhos e explorar novas oportunidades, tendo, contudo, noção que o contexto social e empresarial ainda será pouco favorável. Além dos apadrinhamentos, o esforço continuará ao nível de apoios *pro bono*, nomeadamente para realização de obras nas residências LD. No caso da Missão da Caparica-Pragal, a expectativa é começar uma reflexão com vista a identificar a modalidade mais adequada à realidade local e iniciar um trabalho de AF na região.

Relativamente a financiamentos, no ano de 2022 prevê-se uma redução, apesar de ainda se manter a **execução de vários financiadores** (públicos, fundações, empresas) em curso. No caso particular da missão da Ganda, que se manteve com um longo período de ausência no terreno, a mobilização de financiamentos será agora retomada. Nas restantes missões, será necessário **investimento na elaboração de novas candidaturas**, para reduzir a concentração de esforço e a expectativa de resultados a partir das atividades de angariação de fundos.

O **orçamento de 2022** – cerca de 434 mil euros – **regista uma redução de 10% face ao orçamento de 2021**, justificado essencialmente por existir provisoriamente menos uma missão, pelo menor número de voluntários e de projetos no terreno em grande parte do ano, pela redução de volume de financiamentos e pela nova expectativa contida ao nível dos resultados de angariação de fundos junto de doadores particulares. As **colaborações em *pro bono* sofreram uma redução significativa**, mas são ainda assim bastante expressivas [**valorizadas em mais de 100 mil euros**], correspondendo a cerca de 20% dos custos reais. Paralelamente, continuará a ser desenvolvido um **esforço muito relevante ao nível dos proveitos**, que permitirá fazer face aos custos gerais e das missões, contribuindo para manter o resultado líquido positivo e, com isso, manter **autonomia financeira**. Para o potenciar, e depois de ter novamente organizada a contabilidade interna, em 2022 será



retomada a análise trimestral da execução financeira que ajudará a um melhor exercício de gestão de tesouraria.

MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

OBJETIVO GERAL

1. Manter as receitas provenientes de benfeitores particulares.
2. Continuar a explorar novas formas de captação de doadores particulares e donativos.
3. Novas abordagens às empresas.
4. Alargar a rede de benfeitores.
5. Promover reflexão estratégica e construção do Plano Estratégico de Mobilização de Recursos 2021-2025.

METAS 2022

1. Pelo menos 190 mil euros provenientes de donativos de benfeitores particulares.
2. Aumentar a taxa de fidelização dos doadores ativos (2021: 75%) e aumento de taxa de novos doadores (2021: 60%).
3. 2ª edição campanha *Face-to-face* realizada e manter edição de campanha de *Telemarketing*.
4. ± 40 mil euros provenientes de donativos de empresas.
5. Pelo menos 7 mil euros provenientes de donativos online.

Atividades	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Reflexão/ elaboração Plano Estratégico Mobilização Recursos 2022-2025												
Campanha Consignação Fiscal												
Campanha Projeto 1 (DM)												
Campanha Online												
Campanha Aniversários Facebook												
Campanha Projeto 2 (DM)												
Campanha Natal												
Campanha Telemarketing												
Campanha Face to Face												
Campanha Recuperação de doadores DD												
<i>Giving Tuesday</i>												
Merchandising												
Comunicação com Benfeitores												
Apadrinhamento Voluntários												
Acompanhamento Ações AF - Formandos												
Área Financeira												
Empresas												
Monitorização e Avaliação Trimestral												



5. COMUNICAÇÃO E REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Os principais objetivos da **área de Comunicação e Imagem dos LD** mantêm-se inalterados: i) aumento do número de voluntários missionários, ii) crescimento do número de benfeitores particulares e iii) desenvolvimento da notoriedade LD. A candidatura realizada no final de 2020 ao **programa Cidadãos Ativ@s Eixo 4 – Reforçar a Capacidade e Sustentabilidade da Sociedade Civil** foi aprovada. Este projeto pretende contribuir para o crescimento da notoriedade LD (que garanta simultaneamente um aumento de formandos LD e de forma mais consistente) e a maior diversificação de fontes de receita, em particular junto de empresas. Em junho de 2021 iniciou-se o projeto, que tem sido desenvolvido em **parceria com a Agência Torke CC**, num trabalho de **consultoria estratégica ao nível da comunicação e marketing, com o objetivo de aumentar a mobilização de potenciais voluntários e a notoriedade LD**, sobretudo no meio digital. O projeto decorre até ao final de maio de 2022, sendo durante os primeiros meses do ano desenvolvidas várias peças de comunicação e divulgação do voluntariado LD, bem como da imagem da marca LD. Nos primeiros 4 meses do ano concluir-se-ão as atividades previstas no âmbito da **celebração do 35º aniversário dos Leigos para o Desenvolvimento**, atividades que foram durante este período festivo, pensadas e dinamizadas pela Comissão de Mordomos, que integra anciãos, direção LD e equipa executiva. Em 2022 iremos **retomar o Boletim LD**, que passará a existir numa base semestral, depois de em 2020 já ter deixado de ser quadrimestral por causa da pandemia e em 2021 não ter sido possível a sua retoma. Em contrapartida, uma **newsletter será enviada mensalmente**, o que permitirá uma redução de custos e uma comunicação mais breve e regular, tirando partido do universo digital.

Dada a necessidade de repensar a estratégia de divulgação LD, com vista à mobilização de potenciais voluntários, pretende-se durante 2022 dar continuidade ao trabalho iniciado em 2021, com a constituição de duplas de **Embaixadores LD**, capitalizando a experiência e as redes de contacto de vários anciãos espalhados pelo país, que possam ser mais eficazes na divulgação da causa e do voluntariado LD.

Também este ano pretender-se-á realizar uma **ação de marketing de guerrilha**⁵, durante o mês de outubro, com vista a trazer à ordem do dia temas como voluntariado, junto da sociedade civil.

Neste ano de 2022 que precede as **Jornadas Mundiais da Juventude** e durante o qual se preparará também o **MAGIS**, os LD estarão particularmente atentos a oportunidades de colaboração que possam ajudar na divulgação e notoriedade.

Por outro lado, em termos de parcerias e interação com *stakeholders* chave dos LD, continuará a ser dada prioridade ao fortalecimento de relações estratégicas com entidades

⁵ Estratégia utilizada para promover produtos e serviços de uma forma pouco convencional



que se traduzam em complementaridades relevantes no terreno, além das parcerias chave de implementação com as dioceses, as entidades públicas locais e as organizações da sociedade civil.

Nesse sentido, em 2022 todas as missões verão confirmadas ou iniciadas parcerias em áreas específicas, que permitirão a concretização reforçada de objetivos estratégicos. No caso da **missão da Ganda**, serão iniciadas **parcerias externas**, com a ATES – UCP (Área Transversal da Economia Social da Universidade Católica do Porto), com o Instituto Mosaiko e com o MEF (Movimento de Expressão Fotográfica). Serão também retomadas **as parcerias locais** – Diocese de Benguela, paróquias, autoridades locais e OSC, incluindo o Grupo Comunitário do Bairro da Graça, o Espaço Criança e os Coletivos de Teatro da Graça, numa perspetiva de intercâmbio e partilha de experiências.

Em S. Tomé e Príncipe, destacam-se as seguintes parcerias em curso: **Associação Comunitária Yogo** e a **Câmara Distrital de Caué** relativamente ao Centro Cultural Comunitário e ao CREF, e ainda a **Escola Básica de Porto Alegre** e o **Posto de Saúde de Malanza** no âmbito do CREF. Serão, ainda, levadas ao terreno outras parcerias, nomeadamente com a agência e **com o Professor Rogério Roque Amaro**, que regressará a S. Tomé para ajudar a consolidar e sistematizar a experiência dos Grupos Comunitários. No âmbito do projeto de recolha comunitária de resíduos, outras parcerias terão lugar: **Câmara Distrital de Água Grande**, **Câmara Distrital de Mé-Zóchi** e **Santa Casa da Misericórdia de S. Tomé e Príncipe**. Será ainda dada continuidade às parcerias com o **Centro de Formação Budo-Budo**, a **Direção Geral de Turismo e Hotelaria** e **empreendimentos hoteleiros e agências de turismo**.

Em Portugal, para a implementação da missão de desenvolvimento local na Caparica-Pragal, continuará a ser **privilegiada a parceria com a Companhia de Jesus**, de forma mais intensiva com o **Centro Social e Paroquial Cristo Rei**, mas também com a **Paróquia S. Francisco Xavier** e a **Associação P. Amadeu Pinto**. Será, paralelamente, desenvolvido um trabalho de colaboração com os **Gambozinos**, que em conjunto com os LD e as três obras à responsabilidade dos jesuítas, constituem o **Grupo Inaciano de Colaboração Apostólica**, que retoma a sua dinâmica ainda recente em 2022. A **Câmara Municipal de Almada**, a **Junta de Freguesia da Caparica e Trafaria**, o **Agrupamento de Escolas Miradouro de Alfazina** e o **Centro Social e Paroquial**, como representantes do Grupo Comunitário da Caparica-Pragal, estarão envolvidos na implementação conjunta de um projeto de limpeza e cuidado com espaço público.

Capitalizando a experiência dos últimos anos na área da cultura e das economias criativas, como forma de valorizar as comunidades locais e de proporcionar novas oportunidades de rendimentos, foi apresentada uma candidatura ao Programa PROCULTURA que abrange as missões de Angola e de S. Tomé e Príncipe.

Os Leigos para o Desenvolvimento, como membros da **CAS – Comissão de Apostolado Social**, continuarão a estar ativamente envolvidos na dinamização do setor social inaciano,



sendo que, em 2022, irão redefinir o seu nível de envolvimento em função do novo Plano Estratégico do Setor Social da Companhia de Jesus em Portugal, o qual será elaborado ao longo do ano.

Também o envolvimento em redes e plataformas continuará de acordo com a pertinência e a mais-valia das participações em causa. Destaca-se a participação na **Plataforma Portuguesa das ONGD** que representa o setor da Cooperação para o Desenvolvimento e na **Xavier Network**, nomeadamente no Grupo de Voluntariado, ao nível das reuniões mensais e dos encontros anuais de formação e partilha de experiências entre as várias organizações da Rede. Continuará, igualmente, a participação no **CLIP – Recursos e Desenvolvimento**, uma rede territorial em Lisboa que permite uma reflexão sobre processos participativos de desenvolvimento comunitário e na rede de **Grupos Comunitários da Área Metropolitana de Lisboa** que reúne os vários grupos comunitários para partilha de experiências e fortalecimento das práticas de Governança Local Partilhada e Participativa. Os LD participam ainda na **Confederação Portuguesa de Voluntariado**, na **Assembleia Diocesana de Movimentos e Obras**, na **Rede de Voluntariado Missionário** e no **Conselho Nacional das Missões**.

No terreno, é de lembrar ainda a dinamização das **redes locais territoriais** dinamizadas pelos LD, mais concretamente **quatro Grupos Comunitários: Porto Alegre, Bairro da Boa Morte, Caparica-Pragal e Alto do Catumbela**, além das ações de *follow up* do Grupo Comunitário do Bairro da Graça, autonomizado em 2019. Em Portugal, os LD acompanharão a dinâmica lançada em 2019 da rede de grupos comunitários da região de Lisboa. Em S. Tomé, os LD são membros da **FONG – Federação das Organizações Não Governamentais** e da **Rede Bio**, uma rede que reúne as organizações com preocupações ambientais.

COMUNICAÇÃO E REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

OBJETIVO GERAL

1. Refletir e elaborar o Plano Estratégico de Comunicação 2021–2025, em virtude da conclusão do Plano Estratégico da Organização 2021–2025.
2. Definir a estratégia de social media e respetivo plano de implementação.
3. Redefinir a estratégia de divulgação LD, através da constituição de duplas de Embaixadores LD e da organização de mini experiências de missão.
4. Promover maior coerência da comunicação interna e externa LD, nomeadamente ao nível de uma abordagem integrada e segmentada dos meios de comunicação usados.
5. Potenciar a participação estratégica dos LD em plataformas e redes.

METAS 2022

1. Plano de Media definido e implementado com vista a uma abordagem proativa com a comunicação social, traduzido em 100 referências nos media (incluindo presença na web).
2. Plano Estratégico de Comunicação em Social Media com um crescimento de 10% no global de utilizadores digitais (website, FB, Instagram, etc.).



3. Instrumentos de comunicação a funcionar de forma focada e integrada (site, redes sociais, vídeos, boletim, *newsletter*, e-mail, *mailing list* de anciãos, folhetos institucionais).
4. 8 a 10 Equipas de Embaixadores LD constituídas e com 10 a 15 ações de divulgação realizadas.
5. 200 Participantes em ações de divulgação/promoção LD a nível nacional.

Atividades	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Consultoria e plano estratégico na área de branding e marketing com a Agência Torke CC												
Elaboração de Plano Estratégico de Comunicação 2022-2025												
Elaboração e monitorização de Plano de Media Anual												
Conclusão do Plano de Celebrações 35º Aniversário												
Participação em eventos e <i>media</i>												
Elaboração Semestral de Boletim Informativo												
Elaboração mensal de <i>Newsletter</i>												
Dinamização de redes sociais e website												
Desenvolvimento de materiais promocionais Voluntariado LD												
Elaboração do Plano de Divulgação anual												
Constituição e Dinamização de Duplas de Embaixadores LD												
Organização de “mini experiências” de missão												
Dinamização de Sessões de Apresentação LD												
Elaboração e dinamização de campanha de consignação fiscal												
Apoio à elaboração e lançamento de campanhas AF												
Negociação e gestão de parcerias c/ agências de publicidade e comunicação												
Consultoria Estratégica e Ação de Guerrilha												
Participação no Grupo de Voluntariado da Xavier Network												
Participação na Plataforma das ONGD												
Participação na Comissão de Apostolado Social												
Implementação de parceria com PPCJ												
Participação na rede de grupos comunitários da região de Lisboa												
Participação e representação institucional em várias redes												
Monitorização e avaliação trimestral												



CONSIDERAÇÕES FINAIS

As incertezas trazidas pela pandemia em 2020, serão uma presença ainda no decurso de 2022 e na implementação deste plano de atividades. No entanto, apesar do número de voluntários não ser o ideal, será possível manter os projectos em curso, esperando que seja possível até junho de 2022 ter garantidos pelo menos 12 voluntários para sustentar a abertura de nova missão após a conclusão da missão de Porto Alegre.

Apesar de ser um exercício difícil, o de prever os efetivos resultados a alcançar, a confiança no trabalho desenvolvido permite-nos encarar o ano de 2022 com esperança e com grande motivação, reforçado pelo regresso a Angola e pelo diagnóstico realizado em dois locais distintos para a nova missão LD.

Neste contexto desafiante que vivemos, sabemos que o que nos mantém certos do caminho, será sempre “ver novas todas as coisas”. Ainda que antecipemos que o ano de 2022, ainda vá trazer grandes desafios ligados ao número de voluntários, bem como a todas as imprevisibilidades decorrentes da pandemia (e de todas as incertezas que este tipo de trabalho nos traz), confiamos a nossa capacidade de adaptação e a confiança de que não fazemos este caminho sozinhos, nos ajudam a centrar no essencial e no que é a nossa missão: criar o espaço para que as comunidades com quem trabalhamos possam continuar a fazer o seu caminho. Ao encarar cenários de incerteza, o desafio chave será encontrar o equilíbrio entre uma ação focada nas missões e projetos atuais e a implementação de experiências piloto que nos podem trazer aprendizagens e pistas para novos rumos.

