

# PROPOSTA DE DOCUMENTO DE ORIENTAÇÃO PARA OS REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS DAS PLATAFORMAS SUPRA-CONCELHIAS

OUTUBRO DE 2009

REDE SOCIAL  
INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.



SEGURANÇA SOCIAL



INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

## **FICHA TÉCNICA**

### **TÍTULO**

Proposta de Documento de Orientação para os Referenciais Estratégicos das Plataformas Supra-Concelhias

### **PROPRIEDADE**

Instituto da Segurança Social, I.P.

### **AUTOR**

Rede Social

### **PAGINAÇÃO**

Gabinete de Comunicação

### **MORADA**

Rua Castilho, nº 5 - 3º

1250-066 – Lisboa

[www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

### **VERSÃO**

Versão 1.0

### **DATA DE PUBLICAÇÃO**

Outubro de 2009

## Índice

Agradecimentos.....	4
Introdução.....	5
1. O papel das Plataformas Supra-Concelhias no âmbito do planeamento da Rede Social.....	6
1.1 - O início .....	6
1.2. - A evolução.....	7
1.3 - Um novo cenário .....	8
2. Planeamento das PSC – perspectivas e noções .....	10
2.1. A criação de clusters de desenvolvimento social: cooperação para a competitividade e inovação .....	10
2.1.1. Uma breve contextualização do conceito de <i>clusters</i> .....	10
2.1.2 Os clusters sociais .....	11
2.1.3 Clusters de Desenvolvimento Social.....	11
2.2. Enfoque na estrutura de oportunidades .....	12
3. Componentes e Etapas para a construção do Referencial Estratégico .....	14
3.1. Reconhecimento do Território – Guia de Arranque Rápido para as Plataformas Supra Concelhias.....	15
A. Áreas temáticas/problemas e prioridades.....	17
B. Eixos de Intervenção Prioritária. ....	17
3.2. Componente de impacto e eficácia dos serviços.....	22
3.3. Componente de transferência de conhecimento .....	25
3.3.1 Operacionalização da transferência de práticas de excelência.....	28
3.4. Componente de definição de Cenários de Excelência .....	31
3.4.1. Diagnóstico Territorial .....	33
4. Articulação com o nível de planeamento dos CLAS da Rede Social .....	35
Considerações finais .....	38
Bibliografia.....	39
Glossário .....	41
Anexos.....	43

## **Agradecimentos**

Como já se deu conta na publicação *Rede Social - desafios e experiências de um programa estruturante*<sup>1</sup> “as plataformas territoriais são um espaço privilegiado para promover a troca de experiências entre os concelhos, para divulgar as boas práticas e também para avançar para a uniformização de alguns métodos de trabalho das diferentes entidades e para a criação de linguagens comuns facilitadoras da cooperação e da articulação do trabalho desenvolvido pelos parceiros”.

Volvidos quase dois anos de constituição das Plataformas Territoriais Supra-Concelhias, o evoluir do trabalho e a aprendizagem feita a partir das experiências desenvolvidas por estas estruturas tornou evidente que é chegado o momento de apresentarmos algumas reflexões em torno desta matéria.

Sendo da responsabilidade do Departamento de Desenvolvimento Social, Unidade de Qualificação de Famílias e Territórios/Sector da Rede Social, o texto ora divulgado resulta, no entanto, da compilação de contributos de vários intervenientes que importa reconhecer.

Agradecemos, em particular, ao Dr. António Batista, cuja prática e reflexão este documento vai buscar grande parte da sua estruturação, linguagem e conteúdos.

Agradecemos também a todas as entidades envolvidas e seus respectivos representantes, que têm estado a colaborar activamente para concretizar mais este desafio que se coloca ao desenvolvimento social local e que é a consolidação da intervenção das plataformas.

---

<sup>1</sup> Lisboa - ISS, I.P.: 2009 (p. 98 e ss)

## Introdução

O presente documento tem como objectivo sistematizar algumas orientações para a construção dos instrumentos de planeamento das Plataformas Supra-Concelhias (PSC) da Rede Social. Dirige-se a todas as Plataformas, independentemente dos estádios de desenvolvimento em que se encontram neste processo.

Trata-se de um referencial metodológico que procura traduzir aprendizagens já feitas com algumas experiências pioneiras de planeamento supra-concelhio ao nível da Rede Social e veicular alguns contributos especializados sobre planeamento que nos chegaram através de formação sobre esta matéria, bem como da consultoria dada a vários CLAS e às PSC.

O documento está dividido em quatro partes:

- a primeira, de contextualização genérica do papel e da evolução das PSC;
- a segunda, diz respeito às perspectivas e noções que estão subjacentes à proposta aqui apresentada;
- a terceira parte, incide, concretamente, sobre as etapas de planeamento e a metodologia a utilizar, distinguindo, em função do percurso das próprias PSC, passos que podem ser percorridos total ou parcialmente;
- finalmente, na quarta parte, apresenta-se um esboço de proposta de articulação com o planeamento concelhio.

Este documento deve ser visto como uma base de trabalho evolutivo e não tanto como um guião de trabalho vinculativo e estanque.

Por esta razão, é desejável que os grupos técnicos/operativos e as Plataformas no seu conjunto, possam vir a introduzir alguns contributos e a enriquecer esta sistematização com procedimentos metodológicos complementares, que poderão dar origem a novas Versões (2, 3, n ...).

## **1. O papel das Plataformas Supra-Concelhias no âmbito do planeamento da Rede Social**

### **1.1. - O início**

As PSC foram instituídas em 2006<sup>2</sup>, introduzindo na Rede Social uma estrutura de nível supra-municipal. Esta foi uma inovação relativamente às práticas neste domínio, ainda que tivesse sido previsto na Resolução de Conselho de Ministros 197/1997, de 18 de Novembro (RCM 197/97), um nível regional e sub-regional de funcionamento<sup>3</sup>. Este dispositivo tinha no entanto, uma vocação diferenciada e, de facto, nunca foi activado.

A criação das PSC, procurou responder a um conjunto de exigências que foram emergindo no decurso do processo de implementação da Rede Social, vindo apresentar:

- um espaço de articulação e de planeamento dirigido a níveis supra-municipais que não encontrava qualquer instância de veiculação ou enquadramento;
- um envolvimento de níveis de representação hierárquica e abrangência territorial, habitualmente não mobilizados nos CLAS (Governador Civil, Director de Centro Distrital, Director do Centro de Emprego ou das Direcções Regionais de Educação, entre outros);
- uma interface na definição e operacionalização de diferentes planos nacionais e sectoriais.

---

<sup>2</sup> Artigo 32º do Decreto-Lei 115/2006, de 14 de Junho.

<sup>3</sup> Tratava-se dos conselhos regionais e sub-regionais, previstos no nº 16 da Resolução de Conselho de Ministros 197/97, de 18 de Novembro.

## 1.2. - A evolução

Ainda que o diploma que instituiu as PSC não previsse inicialmente a construção de instrumentos de nível Supra-Concelhio, esta necessidade surgiu a partir de um determinado ponto da implementação destas estruturas.

Numa primeira fase, as exigências de dinamização de processos de planeamento corresponderam ao que eram as funções previstas para as PSC, nos termos do disposto no Decreto-Lei 115/2006, de 14 de Junho relativamente ao seu envolvimento no processo de concepção e implementação do Plano Nacional de Acção para a Inclusão (PNAI).

Rapidamente se tornaram evidentes possibilidades de planeamento que ultrapassavam o mero levantamento de problemas e iniciativas comuns aos concelhos integrados na PSC.

De facto, no nosso entender, o desenvolvimento do trabalho das PSC pôs em evidência um espaço de planeamento no âmbito da Rede Social, decisivo dos seguintes pontos de vista:

- possibilidade de alocação de recursos, dificilmente captáveis pelos CLAS ou pelas instituições isoladamente<sup>4</sup>.
- mobilização de níveis de decisão regional, de concertação inter-municipal e intersectorial, reforçando as possibilidades de criação de dinâmicas de mudança por via deste envolvimento;
- criação de efeitos de escala na produção e transferência de conhecimento;
- inovação e promoção da excelência ao nível do desenvolvimento social no território.

A metodologia aqui apresentada pretende delinear uma forma de prosseguir este tipo planeamento.

---

<sup>4</sup> Referimo-nos aqui a diversos tipos de recursos, não só no que respeita ao financiamento, (acesso a candidaturas a programas nacionais e internacionais para novas respostas e projectos, num contexto de valorização dos investimentos para os níveis supra-concelhios - ex.: candidaturas ao QREN), mas também no que respeita à produção de inovação e produção de conhecimento.

### **1.3. - Um novo cenário**

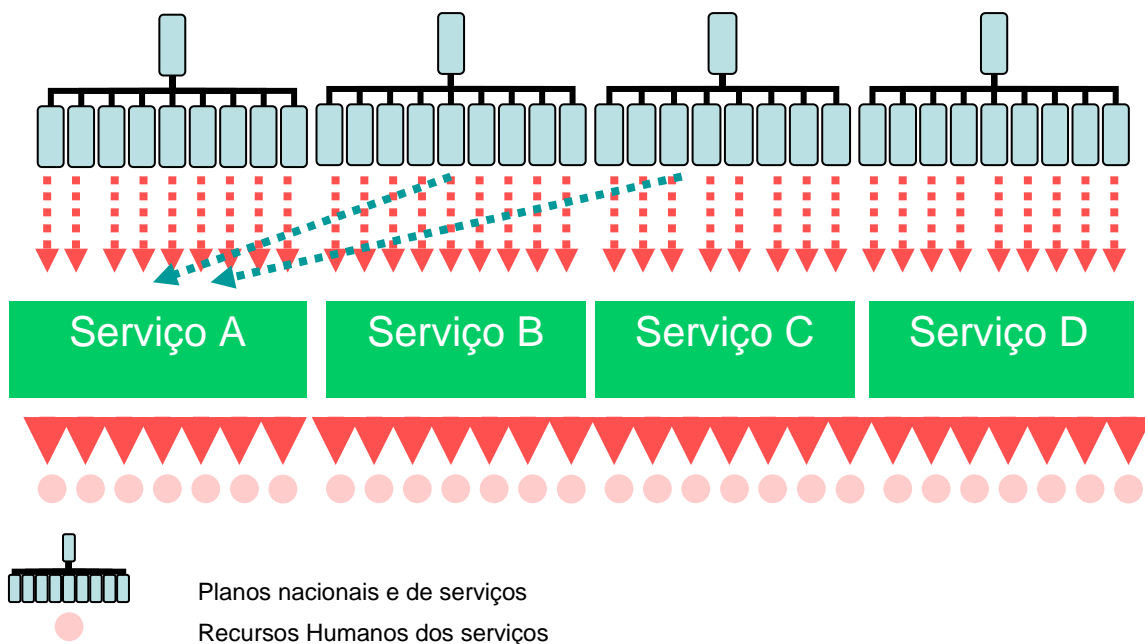
O espaço de planeamento em causa abre-se num quadro de múltiplas transformações, algumas das quais particularmente evidentes na dinamização de processos de planeamento de parceria ao nível da Rede Social.

Destas importa salientar, a incorporação dos serviços públicos da lógica de planeamento por objectivos, expressa na proliferação de planos nacionais sectoriais, temáticos e as suas repercussões no direccionamento dos esforços dos técnicos, por via da implementação do Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública. Um dos efeitos desta mudança traduz-se na sobredeterminação dos objectivos dos serviços e, conseqüentemente, dos seus recursos técnicos (cf. Figura 1).

Para ale destes instrumentos ocuparem totalmente o espaço de definição das atribuições dos técnicos, exercem uma grande pressão na criação de eficácia ao nível dos resultados, por vezes, em detrimento da ênfase nos impactos na realidade social e das necessidades de desenvolvimento, inovação e qualidade dos serviços e dos seus recursos técnicos.



**Figura 1 – A sobredeterminação dos serviços e dos seus técnicos por uma multiplicidade de planos e objectivos**



Outra mudança reside na ênfase colocada na dimensão supra-concelhia que os financiamentos incorporaram, suscitando a necessidade de os territórios se reorganizarem e integrarem as noções de competitividade e coesão social, no planeamento territorial.

Neste contexto, cabe progressivamente às Plataformas a criação de dinâmicas de competitividade territorial e da qualificação dos processos no sentido da excelência.

Em síntese, as PSC assumem um papel fundamental do ponto de vista da criação de:

- sinergias entre níveis de planeamento já existentes;
- ganhos colectivos por via da concertação entre organizações com objectivos semelhantes e situadas no mesmo território;
- qualificação das intervenções no sentido da promoção da excelência e da criação de vantagens competitivas para as instituições e territórios.

## **2. Planeamento das PSC – perspectivas e noções**

Face a este cenário, procura-se incorporar novas perspectivas que respondam às exigências que se colocam ao planeamento supra-concelhio, de entre as quais destacamos:

- a apropriação do modelo de clusters;
- e o enfoque nas estruturas de oportunidades.

### **2.1. A criação de *clusters* de desenvolvimento social: cooperação para a competitividade e inovação**

#### **2.1.1. Uma breve contextualização do conceito de *clusters***

A noção de *clusters* foi introduzida por Alfred Marshall (1920) para explicar os efeitos benéficos das concentrações industriais na Inglaterra do século XIX<sup>5</sup>. Posteriormente, foi desenvolvida por Beccatini (1979) para referir fenómenos de forte desenvolvimento económico na Emília Romagna.

O interesse no conceito de *clusters* cresceu por não ser apenas um recurso para a descrição de realidades económicas, mas porque pode ser um foco de intervenção com efeitos multiplicadores (Ketels; 2004).

No início dos anos 90, Michael Porter (1990) veio recuperar esta noção deslocando a tónica das questões que determinam competitividade, dos factores de produtividade, para a dimensão da inovação.

Mais recentemente, a noção de *clusters* tornou-se crítica para os objectivos fixados no Conselho Europeu em Lisboa em 2000, que propôs fazer da Europa a economia mais competitiva, baseada no conhecimento do mundo.

A prossecução desta meta motivou o interesse em novas abordagens para a competitividade (Ketels; 2004), nomeadamente ao nível dos mecanismos micro.

Esta noção tem suscitado o interesse dos políticos a partir do momento em que se tornou claro que um contexto macroeconómico favorável, não é suficiente para determinar a geração de competitividade territorial nalgumas regiões.

---

<sup>5</sup> É o caso das regiões de Sheffield, Trent, Lancashire, Sheffield, High WycombeWest, Midlands.

Por outro lado, a perspectiva dos *clusters* propõe um foco de intervenção de forte potencial de sucesso. Com efeito, os *clusters* têm-se mostrado uma forma muito útil de:

- impulsionar acções eficazes de introduzir melhoramentos na geração de eficácia e inovação;
- produzir ganhos que derivam dos efeitos da concentração espacial, na criação de dinâmicas de aprendizagens comuns;
- estabelecer benefícios ao nível da negociação conjunta e da criação de infra-estruturas comuns.

### 2.1.2 Os clusters sociais

A linguagem dos *clusters*, muito utilizada na área empresarial<sup>6</sup> e mais recentemente no domínio ambiental e no da saúde<sup>7</sup>, tem vindo a ser apropriada pela área da intervenção social.

De facto, é possível encontrar referências à expressão *cluster* social relacionada a questões sobre a responsabilidade social das empresas<sup>8</sup> e no âmbito do apoio à melhoria das respostas sociais das instituições solidárias<sup>9</sup>.

### 2.1.3 Clusters de Desenvolvimento Social

Neste documento, e para a construção do referencial estratégico em concreto, optou-se por propor a designação de “*cluster* de desenvolvimento social” distinguindo, assim, das outras acepções de *cluster* social<sup>10</sup>.

Esta opção pretende conferir maior especificidade ao âmbito da intervenção das PSC, trazendo uma nova perspectiva para a sua actividade, nomeadamente no que respeita ao planeamento.

---

<sup>6</sup> Por exemplo, a região de Silicon Valey na Califórnia, Bangalore na Índia, Linvinstone, etc..

<sup>7</sup>Cf.

[http://jn.sapo.pt/paginainicial/pais/concelho.aspx?Distrito=Coimbra&Concelho=Coimbra&Option=Interior&content\\_id=1351186#](http://jn.sapo.pt/paginainicial/pais/concelho.aspx?Distrito=Coimbra&Concelho=Coimbra&Option=Interior&content_id=1351186#)

<sup>8</sup>Cf. [http://www.administradores.com.br/noticias/empresas\\_devem\\_investir\\_em\\_clusters\\_sociais\\_e\\_empreendedorismo\\_civico/1979/](http://www.administradores.com.br/noticias/empresas_devem_investir_em_clusters_sociais_e_empreendedorismo_civico/1979/)

<sup>9</sup>Cf. <http://tv1.rtp.pt/noticias/?article=61816&visual=3&layout=10>

<sup>10</sup> Para além dos usos relacionados com a intervenção social, a noção de *cluster* social é ainda usada como instrumento de análise das redes sociais no caso de aplicações informáticas ou na área da saúde.

A responsabilidade e a cooperação são concepções intrínsecas ao trabalho da Rede Social. A mais valia trazida por este conceito reside na ênfase dada à geração de produtos comuns e na procura de competitividade territorial através do apelo e promoção dos factores de excelência, da inovação e do conhecimento.

Em síntese, o que se pretende é que exista uma acção deliberada das PSC para desenvolver interações entre organismos do terceiro sector, serviços públicos, centros de investigação, o sector privado, etc., com vista ao desenvolvimento social e, sobretudo, a disseminação de práticas particularmente inovadoras e bem sucedidas, por forma a criar territórios de excelência.

Procura-se dar escala a experiências ou dinâmicas de sucesso, alargando a sua esfera de influência e criando uma vantagem competitiva no território.

Os *clusters* de desenvolvimento social serão, então, aglomerações de entidades que intervêm neste domínio e no mesmo território. Estes *clusters* constituem-se em torno da procura de desempenhos de excelência em várias áreas, como por exemplo, na erradicação do abandono escolar; na adequação das taxas de cobertura de equipamentos sociais; na certificação e qualidade das respostas sociais; na oferta de serviços de excelência; na transferência das preocupações de inclusividade para o mercado de trabalho; entre outras.

O recurso à implementação de *clusters* de desenvolvimento social, permite trazer benefícios directamente relacionados com a dimensão social propriamente dita, mas também benefícios na área económica, melhorando a capacidade de atracção dos territórios para a fixação de investimentos e mobilização de recursos humanos qualificados.

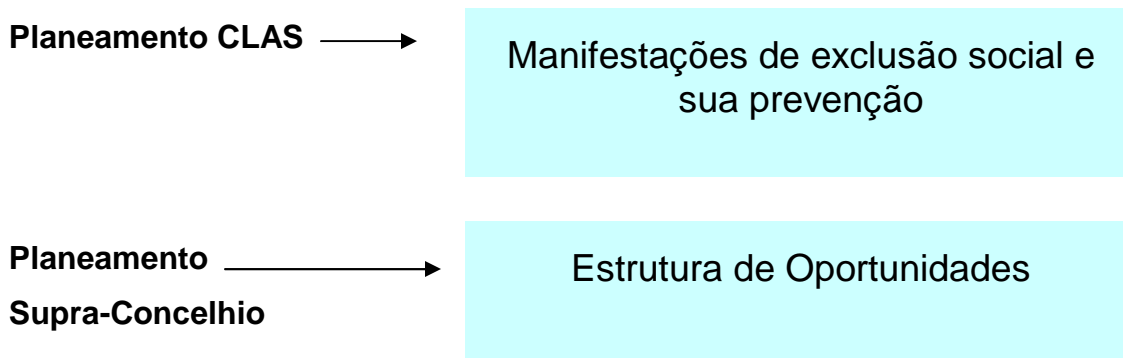
## **2.2. Enfoque na estrutura de oportunidades**

O enfoque dos Referenciais Estratégicos Supra-Concelhios vai ao encontro daquilo que designamos por estrutura de oportunidades. O trabalho das PSC será potenciar trabalho que já é desenvolvido, dar-lhe escala e qualificá-lo, por oposição a um trabalho de concepção de projectos integrados e da definição de objectivos.

Os referenciais supra-concelhios procuram partir, daquilo que já existe e não reiniciar todo o percurso já feito pelos CLAS. As questões de base não são, neste caso, “Quais são os nossos problemas?” “Quais são as nossas necessidades?”, “Como vamos resolvê-los?”. As questões são antes, “O que se faz ao mais alto nível neste território?”, “Como é que podemos trabalhar todos a esse nível?”, “Como é que

podemos ajudar-nos mutuamente para que os nossos serviços sejam mais eficazes e gerem impactos acrescidos?”.

**Figura 2 – Foco do planeamento nos níveis territoriais concelhio e supra-concelhio**



Na óptica dos Referenciais Estratégicos Supra Concelhios são identificados os factores que constituam oportunidades (práticas de excelência, criação de dinâmicas positivas ao nível do desenvolvimento social, etc.) e potenciar a dimensão territorial alargada, isto é, dando escala a esses factores e alargando essa dinâmica ao território da NUT III.

### **Pistas de Trabalho**

Um bairro de realojamento de uma zona periférica de um grande centro urbano conseguiu através da criação de uma forte ligação com os contextos de origem das crianças, nomeadamente com os ciganos, bem como, com a criação de projectos inovadores nas escolas (uma rádio escolar, etc.) eliminar o abandono escolar.

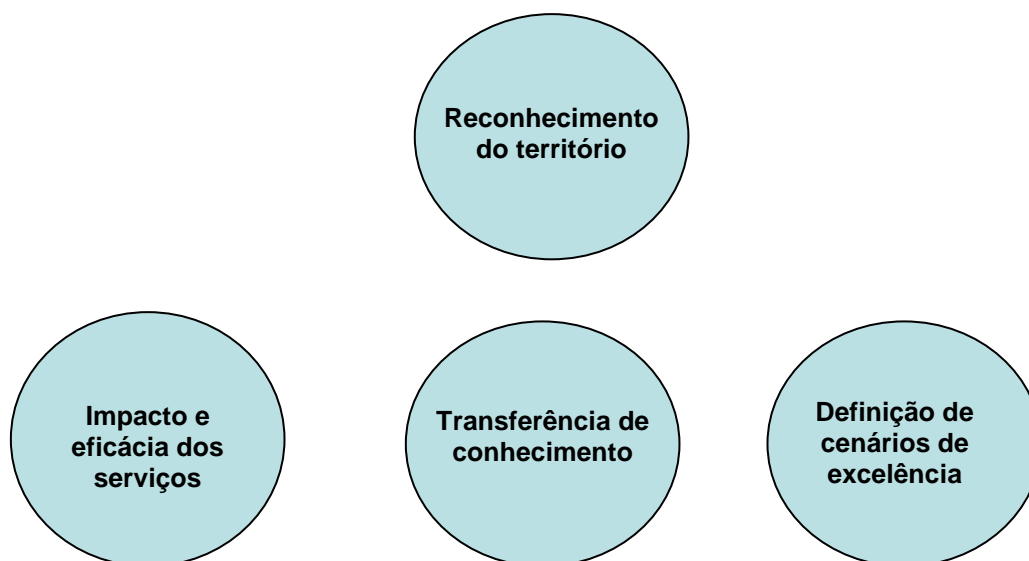
A PSC que abarca o concelho onde se situa esse bairro de realojamento pode eleger essa prática como sendo de excelência. A partir desta oportunidade, poder-se-á estruturar um trabalho para disseminar nos bairros dos concelhos da PSC o tipo de metodologia utilizada com sucesso pelo agrupamento escolar que abrangia o referido bairro.

### 3. Componentes e etapas para a construção do Referencial Estratégico

O referencial estratégico das PSC organiza-se em quatro componentes principais articuladas entre si:

1. Reconhecimento do território, com vista ao conhecimento dos problemas, prioridades e eixos de intervenção e monitorização da sua implementação, sistematizando toda a informação transversal ao território da Plataforma.
2. Melhoria da eficácia dos serviços na implementação regional e local de planos nacionais, sectoriais e temáticos através de uma lógica de cooperação e da definição de impactos na realidade social.
3. Transferência de conhecimento, através da disseminação de práticas de excelência, com recurso a dispositivos de difusão da informação e partilha de experiências (ex.: *comunidades de prática*).
4. Definição de cenários de excelência, que constituem os factores de coesão social que constituem vantagens competitivas dos territórios das PSC.

Figura 3 – Componentes da Planificação Supra Concelhia



Procuraremos descrever os passos de aplicação da metodologia, identificando instrumentos de registo e sistematização, bem como os momentos de trabalho em função da sua natureza (trabalho em grupo técnico/operativo, trabalho em plenário ou grupo de parceiros).

### **3.1. Reconhecimento do Território – Guia de Arranque Rápido para as Plataformas Supra Concelhias**

O reconhecimento do território é uma etapa fundamental no início do trabalho da construção do referencial estratégico supra-concelhio. A sua realização já foi feita por algumas PSC e constituiu uma base de conhecimento, bem como um elemento importante na criação da identidade de cada uma das Plataformas.

Propõe-se aqui uma sequência de acções que procura fazer este reconhecimento de forma rápida, a que chamamos “Guia de Arranque Rápido”.

Pretende-se com este instrumento:

- estabelecer para as PSC um patamar inicial que as equipare, na medida do possível, relativamente ao percurso subsequente;
- permitir às PSC responder a alguns requisitos/etapas essenciais para o seu processo de implementação/consolidação.

As acções a desenvolver para o reconhecimento do território dependem do estágio em que se encontre a PSC. Para situar estes diferentes estádios, partimos de duas situações-tipo:

1. A situação originária – PSC que ainda não efectivaram o processo de diagnóstico e conhecimento do seu território.
2. A situação de pré-desenvolvimento – PSC que já encetaram as etapas de construção de um instrumento de planeamento supra-concelhio.

#### **3.1.1 Situação originária**

A situação originária corresponde à das PSC que ainda não iniciaram qualquer trabalho de planeamento e que têm um escasso conhecimento dos CLAS que a constituem ou do seu próprio território.

Trata-se, como já se referiu, de construir este retrato mas, também, de trabalhar para a construção de um sentimento de pertença que pode não existir por relação ao nível das NUT III. Para que isto aconteça será necessário começar pelo inter-conhecimento das entidades pertencentes à PSC.

## Em Plenário da PSC

- I. Apresentação por cada um dos CLAS de:
  - A. áreas temáticas/problemas e prioridades do último Diagnóstico Social (cf. **Grelha 1**),
  - B. eixos de intervenção prioritária do último PDS (cf. **Grelha 1**),

**Grelha 1 – Apresentação do Processo de Planeamento dos CLAS**

Áreas Temáticas	Problemas	Prioridade		Eixos de Intervenção Prioritária
		Identificação	Nível	

- II. ponto de situação da execução do último Plano de Acção (cf. Grelha 2).

**Grelha 2 – Apresentação do ponto de situação da execução dos Planos de Acção**

Eixo de Intervenção Prioritária	Acções concluídas	Acções iniciadas	Acções suspensas	Acções em curso	Acções suprimidas / abandonadas

- III. Boas Práticas no território das PSC (cf. Grelha 3).

**Grelha 3 – Identificação de boas práticas**

CLAS	Identificação da área/ prática	Pontos fortes



### **Em Grupo Técnico (Operativo)**

- IV. Elaboração da síntese das áreas temáticas/problemas e prioridades comuns.
- V. Síntese de eixos prioritários comuns.
- VI. Ponto de situação das acções dos Planos de Acção dos CLAS da Plataforma organizados, segundo as categorias do seu estado de execução, nos eixos síntese.
- VII. Síntese das boas práticas organizadas por concelho, incluindo elementos adicionais e recolhidos a posteriori sobre as práticas, designadamente, a existência de competências específicas, visibilidade, certificação, existência de parceiras.
- VIII. Definição dos critérios para identificação de práticas de excelência para subsequente validação pela PSC.
- IX. Identificação dos factores críticos de sucesso.
- X. Redacção da versão final (Cf. Anexo 2)

#### **3.1.2. Situação de Pré-Desenvolvimento**

As PSC que se encontram em situação de pré-desenvolvimento já iniciaram o trabalho de inter-conhecimento entre os CLAS dos seus territórios. Algumas delas promoveram também a apresentação do trabalho de planeamento dos CLAS constituintes.

### **Em Grupo Técnico (Operativo)**

- XI. Utilizando as grelhas acima propostas, fazer a síntese de:
  - A. Áreas temáticas/problemas e prioridades
  - B. Eixos de Intervenção Prioritária

### **Em Plenário da PSC**

- XII. Ponto de situação da execução dos Planos de Acção (caso ainda não tenha sido feito).
- XIII. Apresentação à PSC da síntese elaborada em grupo técnico.
- XIV. Validação da síntese pelos elementos da PSC.
- XV. Primeira identificação de boas práticas através da respectiva grelha (cf. Grelha 3 – Identificação de boas práticas).
- XVI. Discussão de critérios para a identificação de práticas de excelência (cf.

### 3.3. Componente de transferência de conhecimento).

#### **Em Grupo Técnico (Operativo)**

XVII. Identificação de factores críticos de sucesso para o território da PSC;

XVIII. Redacção da versão final.

Anexo a este documento, consta um formulário no qual podem ser inseridos a síntese do trabalho de planeamento dos CLAS, bem como o levantamento inicial de práticas de excelência e a identificação de factores críticos de sucesso (cf. Anexo 1 – Índice do documento estratégico de Plataforma Supra-Concelhio

#### **Sumário Executivo**

##### **Parte I – O Reconhecimento do Território**

(Apresentação das áreas comuns de planeamento concelhio organizadas em áreas temáticas, problemas e prioridades, bem como, eixos; ponto de situação da execução dos Planos de Acção)

1.1 Problemáticas e problemas referenciados

1.2 Eixos, ponto de situação da execução das acções do Plano de Acção

2. Diagnóstico Territorial (apresentado como módulo susceptível de ser completado numa fase subsequente e regularmente actualizado)

(Caracterização do território com base em indicadores estatísticos definidos por relação com os impactos definidos na componente 3.3 Componente de transferência de conhecimento e dos cenários de excelência estabelecidos na componente 3.4. Componente de definição de Cenários de Excelência).

##### **Parte II – Referencial Estratégico**

1. Definição impactos estratégicos

1.1. Identificação dos objectivos/metapertinentes e serviços envolvidos na lógica colaborativa de serviços

2. Práticas de excelência

2.1. Caracterização das práticas de excelência que baseiam o processo de transferência de conhecimento;

2.2. Identificação de redes de transferência de conhecimento:

2.3. Plano de implementação do processo de transferência de conhecimento;

3. Cenários de Excelência

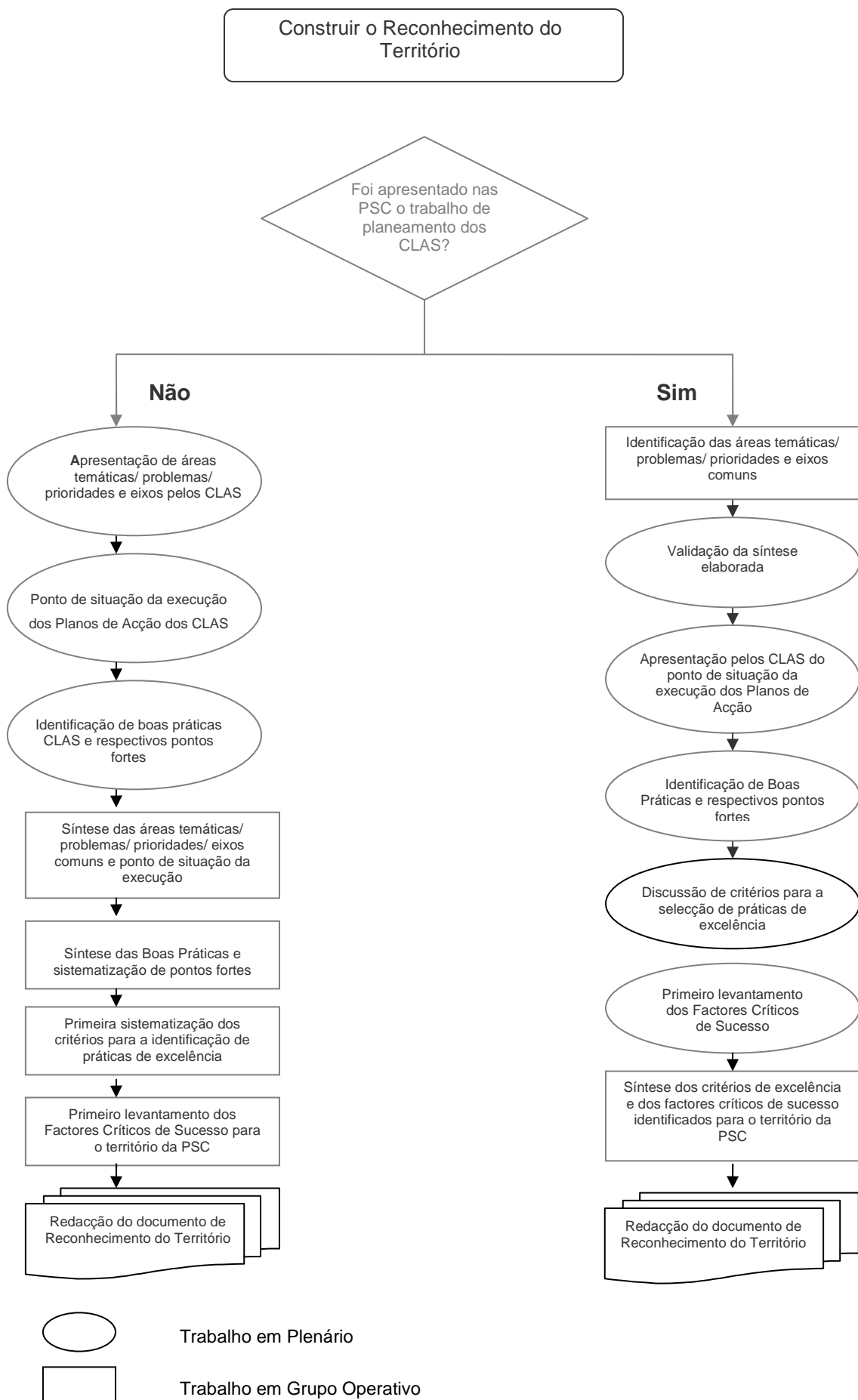
3.1. Identificação dos factores críticos e seus antecedentes

3.2. Cenários de excelência

### **Parte III – Descrição Metodológica**

#### **Anexos**

Anexo 2).



### 3.2. Componente de impacto e eficácia dos serviços

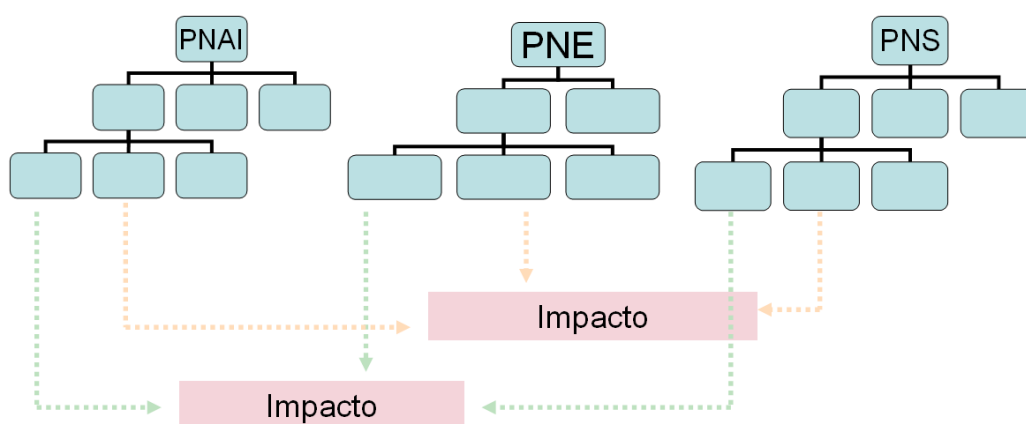
Como foi já referido, a articulação com os planos nacionais e, sobretudo, com o PNAI, é uma das áreas de planeamento privilegiadas pelo trabalho das PSC, não só por via da definição das suas competências próprias<sup>11</sup>.

Pode-se, contudo, fazer uma leitura mais extensiva desta competência incorporando a possibilidade dos referenciais estratégicos supra-concelhios integrarem dimensões de outros planos para além do PNAI.

Por outro lado, sugere-se ainda a criação de **articulação entre objectivos de serviços**, no sentido da produção de **impactos** na realidade social. Procura-se assim, estimular a eficácia dos serviços, criando sinergias entre os objectivos inscritos nos respectivos planos de acção.

Trata-se de direccionar o esforço empregue no cumprimento de metas impostas às organizações e seus colaboradores, através da partilha e discussão sobre como produzir qualidade e eficácia numa intervenção dirigida por objectivos que podem ser convergentes.

Figura 4 – Articulação de objectivos para a produção de impactos



A parceria supra-concelhia assume-se desta forma como uma rede inter-serviços que orienta a sua intervenção para melhorias nos processos. Procura-se que os objectivos estabelecidos ao nível do planeamento central e institucional produzam mudança, otimizando a sua execução, repensando o impacto na realidade, através de uma lógica colaborativa.

Para o desenvolvimento desta componente, sugerem-se os seguintes procedimentos:

<sup>11</sup> Secção IV, artigo 32º, número 3 alínea a) do DL 115/2006, de 14 de Junho.

## Em Grupo Técnico (Operativo)

I. Identificação dos objectivos/metaspertinentes e prioritários do ponto de vista da realidade da região abrangida pela Plataforma, através de um trabalho de análise do PNAI e outros planos relevantes por parte de um grupo técnico<sup>12</sup>.

### Grelha 4 – Sistematização de objectivos/metaspertinentes nacionais ou institucionais para a PSC

Plano Nacional: PNAI		
Objectivo/meta (Nacional)	Acções/Instrumentos	Indicador
Plano Nacional: ...		
Objectivo/meta (Nacional)	Acções/Instrumentos	Indicador
Plano Acção Instituição		
Objectivo/meta (nacional)	Acções/Instrumentos	Indicador de objectivo/meta

## Em Plenário da PSC

II. Validação dos objectivos/metaspriorizados. Organização dos objectivos/metaspriorizados por grandes eixos e já não por Planos. Por exemplo: Coesão social; Qualificação, educação, formação e emprego, Capacitação institucional; etc.

III. Definição dos impactos a partir da associação dos vários objectivos/metaspertinentes concorrentes. Neste ponto, é útil a articulação com a componente de Reconhecimento do Território, designadamente com os eixos de intervenção prioritária.

<sup>12</sup> O melhor procedimento poderá ser a atribuição, a cada membro do grupo técnico, da análise do plano relacionado com a sua área de intervenção/serviço.

**Grelha 5 - Grelha de identificação de impactos**

Impacto	Indicador de impacto	Objectivo/meta (Plano Nacional)	Serviços/Instituições

**Em Grupo Técnico (Operativo)**

IV. Para a determinação dos indicadores de impacto pode-se recorrer a dados administrativos e de fontes oficiais (cf. Lista de Indicadores de Referência para a Elaboração/Actualização de Diagnósticos Sociais em <http://www.seg-social.pt/redesocial> em Acesso aos CLAS/Documentos de Trabalho).

É conveniente fazer uma selecção de indicadores, que permita a verificação de impactos com algum espectro temporal, mas encontrar também indicadores que possibilitem uma monitorização mais regular e mais susceptível de actualizações ou correcções.

**Pistas de trabalho**

A **Plataforma do Baixo Alentejo** é uma referência no desenvolvimento deste tipo de planeamento, ainda que estritamente direccionada para o PNAI.

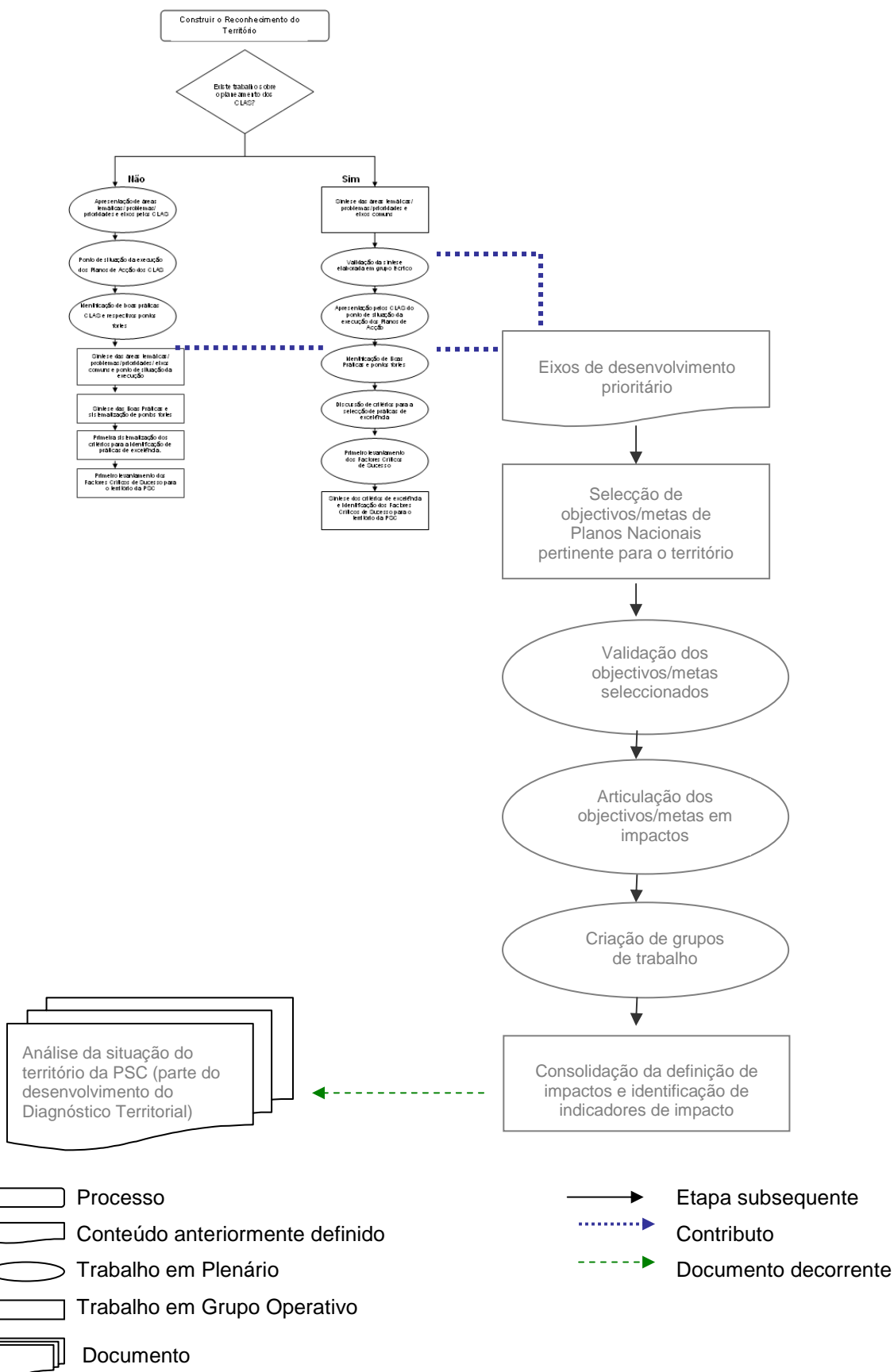
(cf. <http://www.pscba.org/>)

**Vila Nova de Famalicão** construiu ao nível de CLAS um diagnóstico prospectivo com a definição de Referencial Estratégico que faz uma leitura mais extensiva da articulação de planos.

(cf. [http://redesocial.vilanovadefamalicao.org/pdf/Diagnosico\\_Social.pdf](http://redesocial.vilanovadefamalicao.org/pdf/Diagnosico_Social.pdf))



## Definição de impactos estratégicos (eficácia dos serviços)



### 3.3. Componente de transferência de conhecimento

A terceira componente a integrar no Referencial Estratégico Supra-Concelhio da PSC reforça a dimensão de transferência de conhecimento e da inovação na construção dos clusters de desenvolvimento social. O foco de aprendizagem corresponde às práticas de excelência identificadas no território na fase de Reconhecimento do Território.

Trata-se de recuperar as práticas identificadas no Reconhecimento do Território, seleccionar, de acordo com os critérios de excelência estabelecidos, um pequeno número de experiências e procurar criar uma dinâmica de aprendizagem e de alargamento da prática a um conjunto de instituições do território da PSC.

As práticas objecto de transferência serão susceptíveis de trazer aos territórios a competitividade do ponto de vista da qualidade dos seus serviços e dos seus recursos, em particular, os recursos em conhecimento.

#### Em Plenário da PSC

A determinação daquilo que são os critérios de identificação de práticas de excelência poderá ter sido ou não iniciada, consoante o estado de desenvolvimento do trabalho da PSC.

Contudo, nesta fase, importa estabilizar critérios para a selecção das experiências que serão objecto de transferência. Propõe-se que este objectivo seja concretizado através da realização de um *workshop* com a presença do conjunto dos membros da PSC.

A identificação e selecção de uma prática em particular, pode-se revestir de alguma subjectividade, já que não se realiza com base num referencial comum, ou seja, a selecção não está necessariamente fundamentada na comparação de práticas semelhantes.

Assim, para que se consiga obter práticas transferíveis no seio das PSC, a selecção, identificação e valorização de práticas poderá estruturar-se a partir de um conjunto de “critérios de referência”, consensualmente reconhecidos e aceites, pelos membros da PSC.

Nesta fase da orientação do trabalho das PSC, optou-se, por não fechar os critérios a serem utilizados na reflexão e decisão dos seus membros.

Destacamos, antes, alguns aspectos transversais<sup>13</sup> a ter em conta na selecção destes mesmos critérios:

- o reconhecimento exterior ou visibilidade enquanto práticas de excelência como, por exemplo, a existência de menções anteriores por instâncias de partilha de experiências (seminários, divulgação de boas práticas, produtos de sistematização da prática, instrumentos de trabalho);
- a concentração de um conjunto de competências especializadas ou inovadoras (organizacionais ou individuais);
- o potencial de transferibilidade, que se relaciona com os contextos externo (características da envolvente social, dos beneficiários, de entre outros) e interno (disponibilidade organizacional para a partilha da prática, apoio ao processo da sua disseminação, existência de suportes físicos e humanos que possam apoiar a transferência das práticas, etc.).

A identificação das práticas de excelência deve ter em conta ainda outros aspectos, tais como:

- a focagem num número restrito de práticas seleccionadas tendo em conta a promoção da competitividade do território e da concentração de recursos;
- a promoção da identidade territorial, procurando ressaltar os atributos positivos de cada município e equilibrar dinâmicas de aglomeração numa entidade mais abrangente como é a PSC, com esforços de valorização de cada um dos seus territórios.

### **Em Grupo Técnico (Operativo)**

I. Recolha de informações adicionais sobre as boas práticas identificadas na fase de Reconhecimento do Território, abrangendo informação que constitua evidência dos critérios seleccionados.

---

<sup>13</sup> Estes aspectos baseiam-se em particular na experiência do CLAS de Vila Nova de Famalicão no seu Diagnóstico Prospectivo.

**Grelha 6 – Identificação de práticas de excelência**

CLAS	Identificação da área/prática	Critérios				
		Critério A	Critério B	Critério C	Critério ...	Critério N
	...					
	...					
	...					

**Em plenário da PSC**

II. Consensualização da identificação das práticas de excelência.

**3.3.1 Operacionalização da transferência de práticas de excelência**

Seleccionada a prática a difundir, será elaborado um trabalho de aprofundamento que passará pela recolha de materiais escritos, auscultação de intervenientes, beneficiários, público-alvo, instrumentos de trabalho, meios de divulgação.

## **Pistas de trabalho**

Esta informação deverá ser sistematizada numa descrição que poderá contemplar os seguintes aspectos:

### **1. Dados de identificação**

- Designação da prática/projecto; entidade responsável e identificação da pessoa de contacto (respectivos contactos); grupo-alvo; parceiros envolvidos; suportes de divulgação (site, newsletter, etc.).

### **2. Contexto de emergência da prática**

- Que tipo de problemas/necessidades se pretendeu resolver com a prática;

### **3. Contexto de concepção**

- Como é que foi construída;  
- Quem participou, intervenientes e que competências foram necessárias para a concepção da prática;

- Quais foram as dificuldades sentidas;

### **Contexto de implementação**

- Como está organizado o processo? (quais as fases?)  
- Quem são os intervenientes?  
- Que instrumentos utilizam?  
- Quais os indicadores utilizados para avaliar a prática?  
- Quais os custos associados ao desenvolvimento da prática?  
- Que dificuldades/obstáculos foram registados no processo de implementação da prática e como foram ultrapassados?

- Quais os factores críticos de sucesso da prática?

- Quais as relações que é necessário estabelecer para o funcionamento da prática (na organização, entre parceiros, ...)?

- Quais os resultados introduzidos com a prática (mensuração dos indicadores)?

- Quais os benefícios introduzidos com a prática (público-alvo, organizações, parceria, outros intervenientes)?

Outros exemplos de grelhas de caracterização de práticas podem ser encontradas no Anexo 3).

Com base neste trabalho, pode realizar-se um evento de divulgação para o qual serão convidadas todas as instituições que estejam potencialmente interessadas no desenvolvimento da prática de excelência em causa.

Neste momento, identificar-se-ão as instituições interessadas em discutir, reflectir e transferir para a sua organização a experiência divulgada.

Estarão, então, criadas as condições para a constituição de uma parceria inter-institucional para a difusão da prática. A partir daí serão sistematizados os pontos em

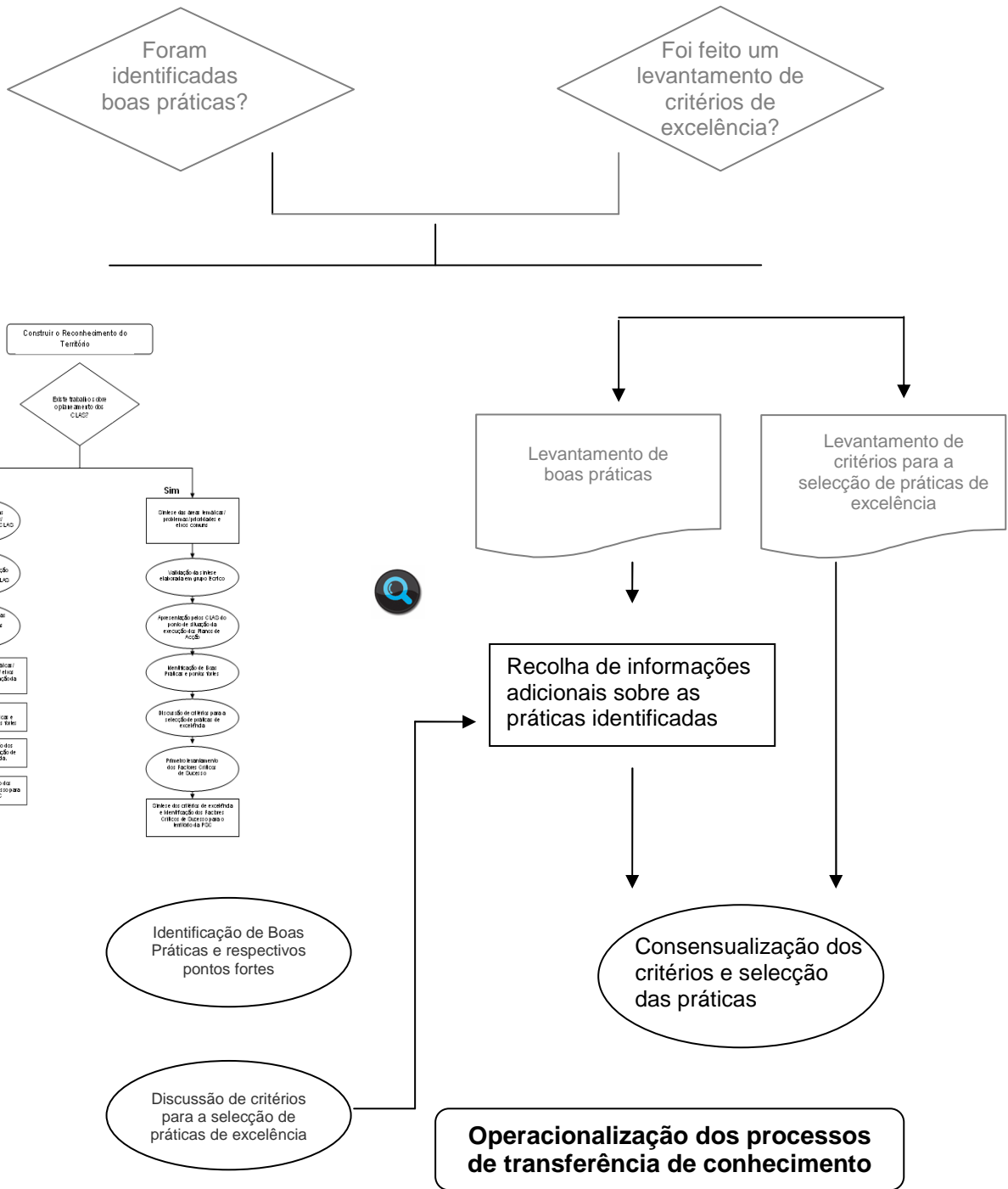
que poderão incidir a transferência de práticas e mudanças nas organizações desta parceria interinstitucional:

Esta transferência não resulta apenas da incorporação de uma determinada experiência por um grupo de organizações, mas é fruto de um trabalho de discussão e introdução de melhorias na produção da prática, resultando num processo de aprendizagem mútua.

Posteriormente, será importante desenvolver ações formativas, *checklists* de implementação, que permitam inovar e garantir a conformidade das práticas a padrões de excelência.

Para o efeito poderão ser estabelecidos protocolos de parceria com universidades, grupos de investigação, empresas de consultoria ou outros, que permita apoiar este processo de produção de inovação.

## Definição do objecto de transferência de conhecimento



- Processo
- Conteúdo anteriormente definido
- Trabalho em Plenário
- Trabalho em Grupo Operativo

- Etapa subsequente
- Contributo

### 3.4. Componente de definição de Cenários de Excelência

A determinação de cenários de excelência é o culminar do processo de definição do Referencial Estratégico Supra-Concelhio. É nesta fase que se definem os factores de competitividade e de coesão social do território que a PSC propõe alcançar.

Nesta definição ir-se-á incorporar quer os impactos determinados na componente de Impacto e eficácia dos serviços, quer os factores críticos de sucesso, bem como os processos de transferência de conhecimento desenvolvidos nas fases anteriores.

O centro de gravidade passa a ser os factores de competitividade territorial (em termos de desenvolvimento social, como a capacidade de atrair investimentos e de coesão social) e os factores de inclusividade (qualidade na prestação de serviços sociais ou práticas de inclusividade nas organizações empregadoras incluindo o sector lucrativo e não lucrativo).

Este processo tem dois momentos que podem ser percorridos quase em simultâneo.

#### Em Plenário da PSC

- I. Validar os factores críticos de sucesso previamente inventariados na fase de reconhecimento inicial do território.
- II. Identificar os cenários de excelência para o território da Plataforma em função dos factores críticos de sucesso apontados.

Trata-se de projectar para o território da PSC aquilo que se entende ser um factor de coesão e competitividade do território e que pode advir quer da disseminação de uma prática de excelência, quer de um factor crítico de sucesso identificado, quer ainda, de um impacto interinstitucional ou da síntese de vários destes elementos.

Grelha 7 – Identificação dos cenários de excelência

Processo de transferência de conhecimento	Factor Crítico de Sucesso	Impacto interinstitucional	Cenário de Excelência



### **3.4.1. Diagnóstico Territorial**

A partir destes cenários, pode construir-se um diagnóstico territorial centrado na caracterização da situação do território da respectiva NUT III face aos cenários construídos. A construção deste diagnóstico alimentará as monitorizações e avaliações de impacto que forem feitas.

O Diagnóstico Territorial poderá conter igualmente indicadores de contexto, de natureza demográfica e económica que permitem enquadrar os desafios que se colocam ao território.

Este Diagnóstico Territorial complementar, com base em informação mais e quantitativa, o Reconhecimento Territorial iniciado aquando do lançamento da Plataforma.

## Pistas de trabalho

Sugere-se que os cenários sejam sensivelmente, organizados em torno das seguintes temáticas:

- \* Respostas e Serviços Sociais
- \* Educação, Formação, Qualificação
- \* Redes de Inovação e Conhecimento

Ao nível das *Respostas e Serviços Sociais* é útil que se equacione o levantamento dos níveis de resposta e de necessidades, estabelecendo:

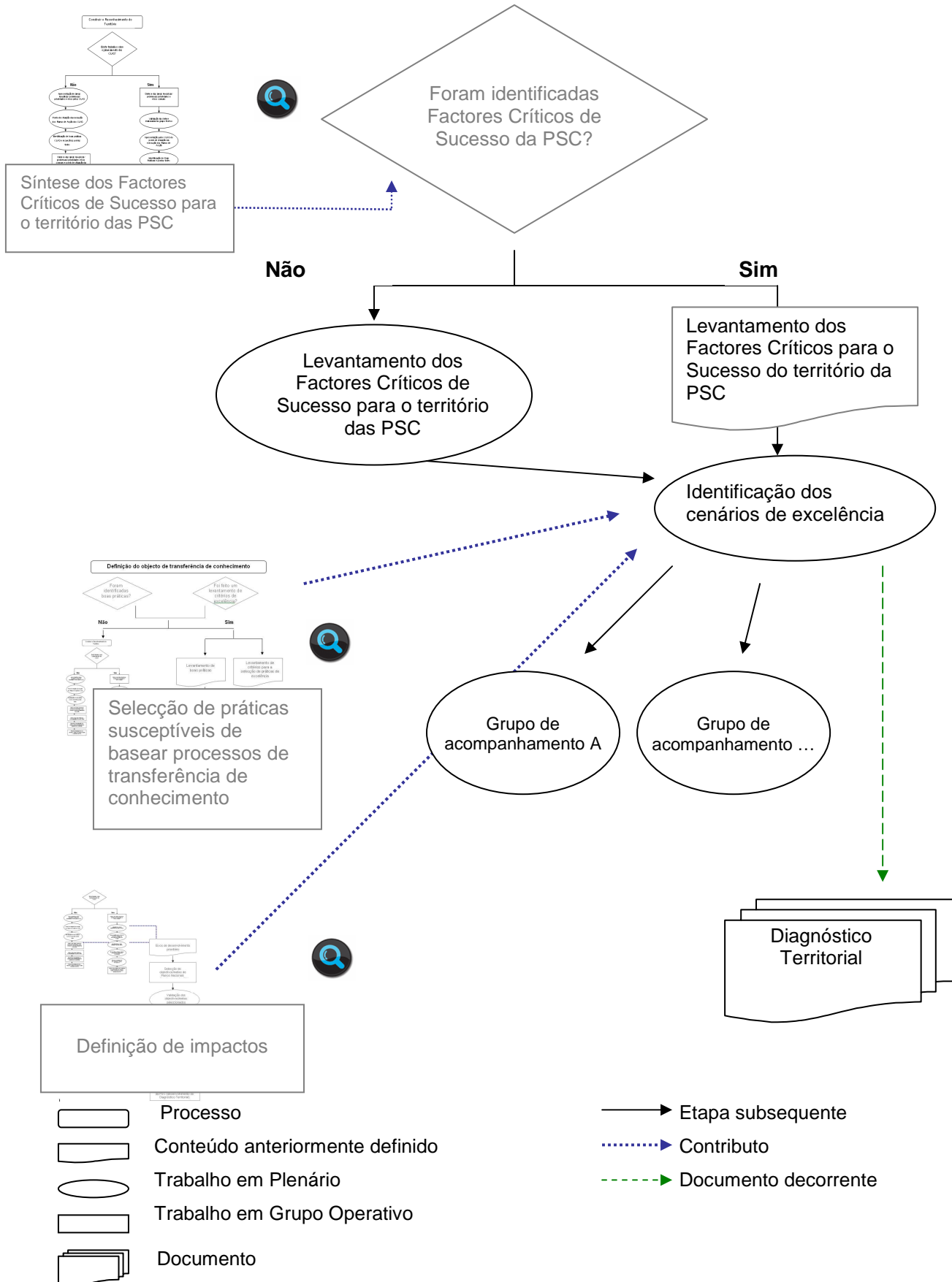
- níveis de cobertura ideais;
- requisitos dos equipamentos a construir (versatilidade, acessibilidade interna, recursos disponíveis, por exemplo, equipamentos, espaços disponíveis para atendimento das famílias, etc.; articulação com os PDM, ...)

O uso de instrumentos de georeferenciação (Archive, Geograph ou, mesmo, o Google Earth) pode ser bastante útil para o exercício de identificação das áreas de influência dos equipamentos e a visualização das necessidades de cobertura.

Ao nível do grupo de trabalho da *Educação, Formação e Qualificação* pode ser útil estabelecer um plano de articulação das necessidades de formação envolvendo Centros Novas Oportunidades, Empresários, Escolas de Formação.

Relativamente às *Redes de Inovação e Conhecimento* podem identificar-se temas sobre os quais se pode desenvolver trabalho de aprofundamento das discussões dos outros eixos, convidando especialistas de universidades, centros de investigação, etc., da área da Plataforma Supra Concelhia ou não, e participando em redes internacionais de partilha e discussão de experiências.

## Definição de cenários de excelência



#### **4. Articulação com o nível de planeamento dos CLAS da Rede Social**

Os processos de planeamento encetados pelas PSC, como já tinha sido referido atrás, não se substituem aos dos CLAS. Procuram, antes, enquadrá-los e qualificá-los. É, assim, importante distinguir os objectivos de intervenção que são estabelecidos nos instrumentos de planeamento dos CLAS, da criação de parâmetros de **qualificação da capacidade de intervenção** das PSC.

Enquanto os CLAS procuram estabelecer objectivos de impacto na realidade social, através da implementação de projectos, respostas e serviços, as Plataformas não são instâncias de concepção de intervenções directas.

Do ponto de vista da sua estruturação, os Referenciais Estratégicos Supra-concelhios, não têm necessariamente que obedecer à lógica de formulação de objectivos que foi estabelecida para os PDS dos CLAS e às exigências em termos de especificação destes mesmos objectivos.

As PSC deverão assumir-se como estruturas que enquadram estes objectivos e metas, num nível de comprometimento mais amplo.

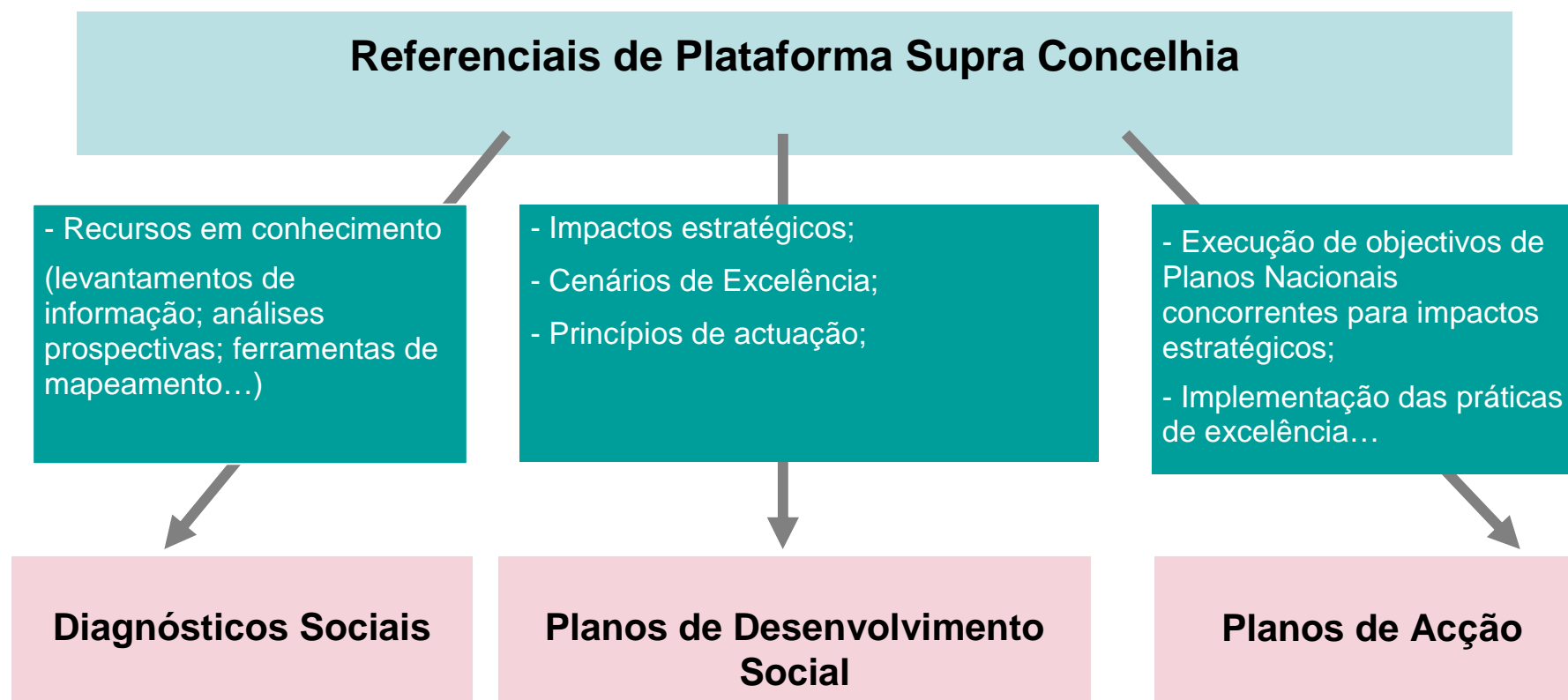
A proposta que aqui se apresenta vai no sentido de que as PSC forneçam aos CLAS orientações que possam ser transpostas para os instrumentos de planeamento concelhios.

Podem constituir-se também como estruturas de produção de conhecimento e inovação que apoiam a actividade dos CLAS da Rede Social pelo acesso a recursos e tecnologias de conhecimento e pela possibilidade de se tornarem instâncias de experimentação e aprendizagem.

Em síntese, as PSC fornecem contributos para a construção dos instrumentos concelhios:

- Recursos de suporte ao conhecimento do território que sejam mobilizados pelas PSC (levantamentos de informação suportes para o tratamento e análise da informação designadamente aplicações de mapeamento de respostas ou recursos; análises: projecções, índices, susceptíveis de desagregação ao nível concelho, etc.);
- Orientações genéricas na definição dos objectivos gerais e específicos dos CLAS inscritas nos impactos e cenários de excelência definidos pelas PSC;
- Concertação de critérios de qualidade para a intervenção local e modelos de implementação da excelência ao nível de determinadas práticas.

Figura 5 Contributos dos Referenciais das Plataformas Supra-Concelhias para os instrumentos de planeamento dos CLAS



## **Considerações finais**

Como referimos inicialmente, a experiência recente de planeamento em Plataformas Supra Concelhias deixa ainda muitas aprendizagens por fazer que deverão consolidar-se progressivamente no final dos próximos anos.

Como o título deste documento indica, trata-se de uma Versão 1.0, o que significa que será certamente enriquecido com aprofundamentos sobre cada aspectos particulares da metodologia proposta e que procuraremos ir sistematizando em versões subsequentes.

Ainda que o cenário em que se apresenta esta versão seja marcado por mudanças dos pontos de vista económico e político, parece-nos existirem processos de maturação das PSC, dos seus instrumentos e das suas dinâmicas de parceria, que importa não deixar diluir, registando-as e sistematizando-as.

Uma nota final dirige-se ao reforço de uma mensagem bem conhecida de quem tem acompanhado os processos de planeamento da Rede Social. Os processos de construção dos referenciais estratégicos são mais que tudo, instrumentos de mobilização, sendo sempre mais proveitoso investir na dinâmica das Plataformas e na criação de identidades comuns nos territórios, do que cingir-nos a um rigor formal que as esqueça.

Bom trabalho

## **Bibliografia**

Comissão do Desenvolvimento Regional do parlamento Europeu (2008), As boas práticas no domínio da política regional e os obstáculos à utilização dos Fundos Estruturais, disponível em

[www.europarl.europa.eu/activities/expert/eStudies.do?language=EN](http://www.europarl.europa.eu/activities/expert/eStudies.do?language=EN)

Campos, S.; Silva, L.; Duarte, M., “AtlantisBPnet: Um projecto em busca das Boas Práticas da Sociedade de Informação e da Comunicação nos países do Espaço Atlântico”, disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/campos-silva-duarte-atlantisbpnet-projecto-busca-boas-praticas.pdf>

Covita, H. (2004), Recursos técnico-pedagógicos & práticas bem sucedidas, EQUAL, Coleção Saber-Fazer, disponível em

<http://www.equal.pt/Documentos/publicacao/Volume%202.pdf>

EQUAL (2007), Validação de Produtos: uma aposta na inovação e na qualidade, disponível em

<http://www.equal.pt/Documentos/publicacao/Brochura%20Validação%20Produtos.doc>

Ecotec, Research & Consulting (2007) A Practical Guide to Cluster Development, Department of Trade and Industry and English RDAs, disponível em <http://www.berr.gov.uk/files/file14008.pdf>.

Hissa, Hélio Barbosa (2008) “Distritos industriais (ou clusters) como estratégia de desenvolvimento como estratégia de desenvolvimento económico local para o Brasil” disponível em <http://www.artigonal.com/financas-artigos/distritos-industriais-ou-clusters-como-estrategia-de-desenvolvimento-economico-local-para-o-brasil-343008.html>.

Ketels, Christian (2004) “European Clusters” *in* Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Regions, Alemanha, Hagbarth Publications disponível em <http://www.competitiveness.org/article/view/204/1/14>.

Porter, Michael (1990) The Competitive Advantage of Nations, New York, The Free Press.

Porter, Michael (1998) "Clusters and Competition" *in* On Competition, Harvard Business School Press, Cambridge.

Staber, U. (1996) "*Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda*" *in* N. Schaefer and B. Sharma (coord.) **Business Networks: Prospects for Regional Development**, Nova Iorque, De Gruyter.



## **Glossário**

*Cenário de excelência* – Projecção no futuro de uma visão, para uma organização, para um serviço ou para um território, não só desejável, mas distintivo face a congéneres.

*Cluster* – Aglomeração de empresas ou instituições situadas num mesmo território e interrelacionadas ou associadas num domínio particular, ligadas por complementaridades e aspectos comuns (Porter; 1998).

*Cluster de Desenvolvimento Social* – Território em que as instituições e os actores sociais se associam para prestar serviços de qualidade, potenciar a eficácia dos serviços atingindo níveis de desenvolvimento social particularmente favoráveis.

*Factores críticos de sucesso* – Dinâmicas favoráveis desenvolvidas na área do desenvolvimento social criadas em parte do território ou práticas de excelência de instituições com intervenção nele que podem ser generalizadas, constituindo-se como factores de coesão social e vantagens competitivas em termos territoriais.

*Impacto* – Transformação na realidade social, produzida a médio e longo prazo em consequência de uma intervenção. Os impactos podem ser directos ou indirectos, positivos ou negativos, intencionados ou não. Na acepção que tem neste documento. Trata-se de impactos desejáveis, definidos tendo em função uma determinada população.

*Comunidades de Prática (CoPs)* – São grupos de pessoas que têm preocupações e problemas comuns e que voluntariamente decidem partilhar as suas experiências e conhecimento, num processo dinâmico de interacção e aprendizagem contínua e de descoberta de novas soluções para os seus problemas.

*Redes de Cooperação* – conjunto de organizações que estabelecem um conjunto de fluxos comunicacionais de troca com vista à partilha de objectivos, recursos e actividades e se envolvem em processos de decisão partilhados. Funcionam como sistemas dinâmicos e adaptativos que promovem a aprendizagem conjunta, o alargamento de competências e a aquisição de conhecimento, em torno de interdependências relacionais (actores, recursos e actividades).

*Prática de Desenvolvimento Territorial* – «é uma acção repetida no tempo, nomeadamente um processo tendente a tornar-se habitual, cujo objectivo é constituído essencialmente pela oferta de serviços destinados a satisfazer, num determinado território, uma ou várias necessidades assinaladas pela pessoa colectiva no seu conjunto ou por determinadas categorias de pessoas ou estruturas socioeconómicas regionais e locais<sup>14</sup>».

*“Boa” Prática de Desenvolvimento Territorial* – «a prática será classificada como “boa”, se responder a determinados critérios de *qualidade, eficácia e funcionamento*<sup>15</sup>». Considera-se que uma prática é “boa” se os serviços que constituem o seu objecto são genericamente reconhecidos ou considerados satisfatórios pelos seus destinatários, tendo em conta as necessidades a que esses serviços visam dar resposta, por exemplo, serviços destinados a melhorar a mobilidade dos cidadãos que vivem isolados; ou organização de serviços de acolhimento de crianças; ou soluções originais e sustentáveis de turismo alternativo, entre outras.

*Boas práticas* – expressão oriunda da gestão, que designa os modos mais eficientes e mais eficazes de levar a cabo uma tarefa, segundo determinados procedimentos estabelecidos e comprovados, ao longo do tempo, por um grande número de pessoas.

---

<sup>14</sup> In “As boas práticas no domínio da política regional e os obstáculos à utilização dos Fundos Estruturais”, DG REGIO, disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004\\_2009/documents/dv/es\\_pe405396/es\\_pe405396\\_pt.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2004_2009/documents/dv/es_pe405396/es_pe405396_pt.pdf)  
<sup>15</sup> (ibidem).

## **Anexos**

## **Anexo 1 – Índice do documento estratégico de Plataforma Supra-Concelhio**

### **Sumário Executivo**

#### **Parte I – O Reconhecimento do Território**

(Apresentação das áreas comuns de planeamento concelhio organizadas em áreas temáticas, problemas e prioridades, bem como, eixos; ponto de situação da execução dos Planos de Acção)

1.3 Problemáticas e problemas referenciados

1.4 Eixos, ponto de situação da execução das acções do Plano de Acção

2. Diagnóstico Territorial (apresentado como módulo susceptível de ser completado numa fase subsequente e regularmente actualizado)

(Caracterização do território com base em indicadores estatísticos definidos por relação com os impactos definidos na componente 3.3 Componente de transferência de conhecimento e dos cenários de excelência estabelecidos na componente 3.4. Componente de definição de Cenários de Excelência).

#### **Parte II – Referencial Estratégico**

1. Definição impactos estratégicos

1.2. Identificação dos objectivos/metaspertinentes e serviços envolvidos na lógica colaborativa de serviços

2. Práticas de excelência

2.1. Caracterização das práticas de excelência que baseiam o processo de transferência de conhecimento;

2.2. Identificação de redes de transferência de conhecimento:

2.3. Plano de implementação do processo de transferência de conhecimento;

3. Cenários de Excelência

3.1. Identificação dos factores críticos e seus antecedentes

3.2. Cenários de excelência

#### **Parte III – Descrição Metodológica**

### **Anexos**

## Anexo 2 – Formulário do Reconhecimento do Território – Guia de Arranque Rápido do documento estratégico de Plataforma Supra-Concelhia

<b>Plataformas Supra-Concelhias da Rede Social</b> <b>Guia de Arranque Rápido para os Instrumentos de Planeamento Estratégicos Supra-Concelhias</b>
<b>Identificação da Plataforma Supra Concelhia</b>
Plataforma Supra Concelhia de : <input type="text"/>
<b>PARTE I - Reconhecimento do Território e Síntese Diagnóstica</b>
<b>1. Diagnóstico do Território:</b> Indicar, sucintamente, as principais áreas temáticas/problemas comuns identificados nos instrumentos de planeamento elaborados pelos CLAS que compõem a Plataforma (podem ser apresentados em anexo, os instrumentos ou metodologias utilizados para a sistematização e validação desta informação).
<b>1.1 Identificação das prioridades Transversais aos CLAS da PSC</b>
<b>1.2 Eixos de Intervenção Prioritários:</b> (Identificar quais os eixos de intervenção prioritários transversais aos PDS dos CLAS que compõem a Plataforma)
<b>1.3 Síntese da execução dos Planos de Acção dos CLAS</b> (Grelha em anexo)

<b>Parte II: Abordagem ao referencial estratégico Supra-Concelhio</b>
<b>2.1 Abordagem aos factores críticos de sucesso</b> Levantamento inicial de recursos ou potencialidades diferenciadoras com efeito multiplicador para a promoção da coesão social e competitividade do território
<b>2.2 Identificação de práticas de excelência</b> Início à discussão de critérios para definição de prática de excelência e seu inventariação

### Anexo 3

#### Exemplo de critérios (dimensões) de identificação de Práticas EQUAL

DIMENSÕES DE ANÁLISE	DESIGNAÇÃO
<b>Inovação</b>	Intensidade da presença de características novas e distintivas da prática; na realidade, o que distingue esta prática de outras com características e finalidades semelhantes; existência de valor acrescentado em relação às respostas convencionais e desenvolvimento de novas competências
<b>Empowerment</b>	Em que medida os beneficiários finais e os utilizadores da prática foram protagonistas na sua concepção e em que medida a sua utilização contribui para a autonomia, inserção e participação acrescidas dos grupos-alvo nos seus contextos organizacionais e sociais
<b>Adequabilidade</b>	Respeita a cultura, a experiência social e profissional dos beneficiários finais e das organizações e responde aos seus problemas e necessidades de inserção e de qualificação
<b>Utilidade</b>	Ganhos e valor percebidos pelos beneficiários finais e utilizadores, demonstráveis em termos de reconhecimento de competências, valor social e/ou autonomia pessoal
<b>Acessibilidade</b>	Proximidade e familiaridade dos utilizadores e dos beneficiários finais com os conteúdos, os suportes e meios de utilização dos produtos, designadamente em termos de literacia e de tecnologias necessárias, de clareza e transparência na linguagem
<b>Igualdade</b>	A prática potencia a igualdade de género, respeita a multiculturalidade, valoriza a participação e responsabilidade social das pessoas e organizações e promove situações e realidades inclusivas
<b>Transferibilidade</b>	Facilidade e rapidez na transferência e incorporação das práticas por outras organizações e profissionais, contendo, designadamente, evidências e narrativas de vivências, que demonstram a sua operacionalidade e enriquecem os processos e métodos de tutoria e outras soluções de suporte ao processo de transferência

Adaptado de EQUAL, "Validação de Produtos: uma aposta na inovação e na qualidade", disponível em <http://www.equal.pt>.

### Anexo 3 (continuação)

#### Exemplo de critérios de identificação de Práticas no âmbito do projecto AtlantisBPnet16

CRITÉRIOS	DESIGNAÇÃO
<b>Exequibilidade</b>	Considera a viabilidade do projecto com os recursos disponíveis durante o seu tempo de vida
<b>Sustentabilidade</b>	O projecto gera mecanismos de sobrevivência para além do período em que tem financiamentos
<b>Transferibilidade</b>	Avaliação da possibilidade do projecto ser transferido para outras regiões ou sectores com as devidas adaptações dependendo das especificidades económicas, culturais e sociais dessas regiões ou sectores
<b>Visibilidade</b>	O projecto/prática apresenta potencial, natural ou desenvolvido, para se afirmar e tornar-se como algo útil ou exemplo a seguir na sua área de intervenção
<b>Estratégia</b>	O projecto/prática teve origem num contexto mais alargado que previa o desenvolvimento estratégico
<b>Formação de Parcerias</b>	Parceiros envolvidos no projecto/prática e do estabelecimento ou não de ligações alargadas resultantes do envolvimento do projecto
<b>Inclusão</b>	O projecto/prática apresenta potencial de incorporação dos destinatários
<b>Funcionalidade</b>	O projecto tem interesse e é útil para os grupos-alvo, beneficiários e profissionais envolvidos. O projecto introduz melhorias na qualidade de vida dos utilizadores e nos procedimentos e processos das organizações envolvidas. O projecto é uma solução para problemas dos cidadãos ou organizações
<b>Inovação – Comunidade de Práticas</b>	O projecto favorece a troca de opiniões, de informação e experiências; prevê a criação de grupos de discussão, abertos a todas as pessoas/organizações interessadas nos seus objectivos; possui equipas formadas por elementos de várias áreas de conhecimento
<b>Eficiência</b>	Avaliação após o término do projecto e através da percentagem de utilizadores finais em relação ao previsto; percentagem de objectivos atingidos em relação ao previsto.

*Adaptado de Campos, S.; Silva, L.; Duarte, M., "AtlantisBPnet<sup>17</sup>: Um projecto em busca das Boas Práticas da Sociedade de Informação e da Comunicação nos países do Espaço Atlântico", disponível em <http://bocc.ubi.pt/pag/campos-silva-duarte-atlantisbpnet-projecto-busca-boas-praticas.pdf>*

<sup>16</sup> Projecto enquadrado na Medida B 2: Melhoria do acesso à Sociedade de Informação, do Programa Iniciativa Comunitária INTEREG IIIB "Espaço-Atlântico" 2000-2006.

<sup>17</sup>



## Anexo 4

### Guião para a caracterização de práticas bem sucedidas

<b>GUIÃO PARA A CARACTERIZAÇÃO DE PRÁTICAS BEM SUCEDIDAS</b>	
<b>Identificação da Prática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: Qual a designação da Prática?</li> <li>:: Objectivos e finalidade da Prática?</li> <li>:: Beneficiários e destinatários - público-alvo</li> <li>:: Parceiros comprometidos com a Prática</li> </ul>
<b>Construção da Prática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: Caracterização da Prática - a que problema pretende responder? Que solução foi implementada?</li> <li>:: Que competências foram necessárias para a construção da prática? Que contributos e complementaridades dos diferentes parceiros?</li> <li>:: Como podem ser envolvidos os beneficiários e destinatários da prática?</li> <li>:: Metodologias de implementação e instrumentos a utilizar?</li> <li>:: Dificuldades e obstáculos encontrados? Que formas de superação?</li> <li>:: Que factores críticos desempenharam um papel importante na emergência e na qualidade da prática?</li> <li>:: Quais os contributos da transnacionalidade para a construção da prática?</li> <li>:: Quem legitimou/validou a prática? De que forma?</li> </ul>
<b>Resultados e valor da Prática esperados (valor acrescentado, com ênfase para as mais-valias implícitas nos requisitos EQUAL, nomeadamente trabalho em parceria, inovação, empowerment, igualdade de oportunidades, transnacionalidade, disseminação e autosustentação da parceria e da intervenção)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: Valor acrescentado da Prática para os beneficiários e clientes (produtividade, competitividade das organizações, reforço de competências, inserção profissional, social, etc.)?</li> <li>:: Balanço dos adquiridos pelos parceiros, incluindo os parceiros transnacionais, e das melhorias introduzidas e a introduzir na sequência da construção, teste, legitimação, transferência/incorporação e medida do impacto da prática?</li> <li>:: A prática irá contribuir para o reforço das competências dos actores, agentes e organizações envolvidos na sua construção? Quais e em que medida?</li> <li>:: Qual o impacto da prática em termos de igualdade de oportunidades?</li> <li>:: Qual a importância atribuída à prática para a consolidação do trabalho em parceria?</li> <li>:: A prática demonstra valor e mais-valias que garantem a sua auto-sustentação e visibilidade?</li> </ul>
<b>Transferência, Incorporação e Disseminação da Prática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>:: Estratégia de transferência dos factores críticos da Prática: Como irá realizar-se a disseminação e transferência em termos de populações-alvo, regiões, sectores e países?</li> <li>:: Quais as estratégias e acções de implicação de beneficiários, decisores e actores-chave nos processos de transferência e incorporação da Prática?</li> <li>:: Quais as metodologias e instrumentos que irão ser utilizados na transferência e incorporação da Prática?</li> <li>:: Quais os perfis dos "desmultiplicadores" e disseminadores da Prática?</li> <li>:: Quem são os "constructores" da Prática? Contactos?</li> </ul>

Fonte Covita, H (2004), Recursos Técnico-Pedagógicos & Práticas bem sucedidas, EQUAL, Colecção Saber Fazer, disponível em <http://www.equal.pt/Documentos/publicacao/Volume%202.pdf>