



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **Avaliação do Programa Contratos Locais de Desenvolvimento Social no Distrito da Guarda**

**Tânia Marques Veloso**

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof. Doutora Anabela Dinis

**Covilhã, outubro de 2016**



## Agradecimentos

A avaliação de facto é uma etapa importante, em qualquer organização e em qualquer indivíduo. Só conseguimos melhorar quando fazemos um balanço acerca dos nossos atos e do nosso desempenho. A avaliação pode ser realizada em diferentes etapas de um processo e em todas elas nos vai ajudar a melhorar procedimentos.

Findo este capítulo também eu avalio a importância, que cada uma das pessoas teve para que o meu objetivo fosse atingido, um objetivo a que eu própria me propus.

Em primeiro lugar quero agradecer à minha filha que nos seus tenros 6 anos de idade teve maturidade, para entender que durante estes dois últimos anos não pude brincar com ela, o que ambas gostaríamos, mas espero ser para ela uma referência de vida, pois nenhum caminho é difícil quando nos propomos a caminhá-lo.

Quero agradecer aos meus pais que cuidaram da minha filha durante esta minha caminhada, e que me incentivaram a não baixar os braços. Por mais palavras que utilize nunca conseguirei descrever o que eles significam para mim.

Agradeço especialmente alguns colegas de mestrado, que sem eles confesso que não teria conseguido, são eles a Marta Jorge, a Maria Coutinho a Vanessa Silva, e a Margarida Rodrigues, as pessoas não aparassem na nossa vida sem motivo.

Um agradecimento especial à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Anabela Dinis que apesar de não ter sido minha professora de Mestrado no primeiro ano, desde sempre demonstrou aceitação para me acompanhar nesta caminhada com os seus conhecimentos, disponibilidade e paciência.

Esta investigação só foi possível, porque os entrevistados foram muito colaborativos, este trabalho é fruto da vontade de várias pessoas em contribuir para um objetivo com que elas próprias também se identificavam.

Por último agradecer ao Centro Distrital da Segurança Social da Guarda na qualidade do Sr. Diretor Dr. Jacinto Dias que prontamente se propôs a encaminhar o meu pedido para a Dra. Tânia Fernandes, Diretora da Unidade de Planeamento e Controlo de Gestão do Gabinete de Planeamento e Estratégia do Instituto da Segurança Social, ainda dentro deste organismo agradecer ao Dr. Vítor Silva e à Dr.<sup>a</sup> Raquel Martins que me disponibilizaram toda a informação necessária em Lisboa, bem como agradecer o acolhimento durante o tempo que lá estive.

Agradeço ao meu avô Américo, que apesar de não poder ver o que vou atingindo na vida é e sempre será a minha inspiração, sou o resultado do amor da confiança e do tempo que ele me ofereceu sem nunca pedir nada em troca.



## Resumo

Os programas financiados, de caráter social são uma importante fonte de financiamento no terceiro setor, pois destes advêm grande parte da verba que lhes permite sobreviver, é, portanto, necessário (des)construir paradigmas de avaliação, que permitam à gestão destas instituições adotar práticas que as ajudem a gerir o desafio da sustentabilidade que enfrentam diariamente. A avaliação tem, portanto, vindo assumir no domínio social cada vez mais importância (Lourenço, 2005). O conhecimento que hoje se tem é muito mais fundamentado e exige-se que a avaliação seja exercida de forma sistemática para atingir a melhoria contínua do sistema de gestão.

A presente investigação tem por objetivo analisar e avaliar o Programa CLDS- Contratos Locais de Desenvolvimento Social nas suas duas edições CLDS e CLDS +, no Distrito da Guarda. Foi utilizada a metodologia de análise de implementação de Mendes (2006). Realizou-se uma análise ao Programa CLDS na totalidade dos anos de vigência (2009-2015), em termos de execução física, análise de desvios e execução financeira.

Para tal desenvolveu-se um estudo organizado em duas partes.

Na primeira parte procede-se ao enquadramento do estudo, começando por discutir a importância da gestão nas IPSS e em particular a importância dos processos de avaliação de programas sociais para a sustentabilidade das mesmas. Segue-se a apresentação do objeto de estudo- os CLDS, terminando com a explicitação da abordagem teórica aplicada no estudo.

Na segunda parte, apresenta-se o estudo empírico, começando pela explicitação dos objetivos específicos e o desenho da investigação, apresentando, de seguida, os procedimentos metodológicos aplicados. Para este estudo utilizaram-se dados quantitativos e qualitativos. Foram analisados relatórios de apreciação final, de cada um dos Programas e entrevistados 16 indivíduos, técnicos e coordenadores do Programa, tendo por critério a disponibilidade demonstrada por cada um.

Procede-se, depois, a uma breve caracterização dos territórios e dos CLDS sob estudo, seguindo-se a apresentação dos resultados da avaliação do programa.

As evidências mostram que o Programa CLDS aplicado no âmbito local tem-se demonstrado eficaz e eficiente, dado que, globalmente, os objetivos legislados são cumpridos pelas entidades coordenadoras, com níveis de execução financeira muitas vezes abaixo do previsto. Apesar destes resultados, a perceção das equipas dos CLDS é que a promoção do desenvolvimento local, a longo prazo, exige a continuidade do programa dado que os resultados na esfera social exigem um trabalho contínuo e sistemático ao nível dos territórios. Conclui-se com a apresentação das limitações do estudo e com sugestões de melhorias para futuras edições.

Pretende-se com esta investigação ajudar na delineação de novas candidaturas, com a identificação de desvios que estão na base de fracassos e êxitos do programa no Distrito da Guarda. Pretende-se também com o presente trabalho contribuir para o desenvolvimento e aplicação de sistemas de avaliação de programas sociais, que ajudem outros programas na identificação de desvios, bem como alertar para a constante necessidade de aplicar procedimentos de monitorização e avaliação durante os diferentes momentos dos programas bem como nas organizações que os desenvolvem.

**Palavras-chave:** gestão, avaliação, teoria da agência, programas de desenvolvimento Social, CLDS

## Abstract

The public financed programs of social character are an important financing source in the third sector. They constitute a great part of the budget of the organizations of this sector and they are fundamental for their survival. It is therefore necessary to build evaluation paradigms, that allow to the administration of these institutions to adopt a practice that help them to manage the challenge of the sustainability that they face daily. Evaluation has, therefore, coming to assume more and more importance in the social domain and is needs to be exercised in a systematic way to reach the continuous improvement of the management system.

The present project intends to analyze and to evaluate the Program CLDS - Local Contracts of Social Development in their two editions, CLDS and CLDS +, in Guarda District. It was applied the methodology of evaluation proposed by (Mendes,2006) The analysis focused in the totality of the years of validity of the first two editions of the program (2009 -2015), in terms of physical execution, analysis of deviations and financial execution.

For such the study is organized in two parts:

The first part is dedicated to framing the study, beginning by discussing the importance of management in IPSS and of the processes of evaluation of social programs for their sustainability. It is followed with the presentation of the object of study - CLDS, finishing with the explicitation of the theoretical approach applied in the study.

In the second part, the empiric study is presented. First the specific objectives and the research model is presented, following, the methodological procedures. For this study quantitative and qualitative data were used. Reports of final evaluation of the entities were analyzed, and interviewees to 16 individuals, including technicians and coordinators of the Program, were performed

It follows with a characterization of the territories and of CLDS under study, being followed the presentation of the results of the evaluation of the program. The evidences show that the Program CLDS applied in the local context has been effective and efficient, given that, globally, the legislated objectives are accomplished by the coordinating entities, with levels of financial execution many times below those foreseen

In spite of these results, the perception of the CLDS team is that the promotion of long term local development, demands the continuity of the program since the results in the social sphere demand a continue and systematic work at the level of the territories.

It is concluded with the presentation of the limitations of the study and with suggestions of improvements for future editions.

It is intended with this investigation to help in the delineation of new candidacies, with the identification of deviations that are in the base of failures and successes of the program in Guarda District. It is also intended with to contribute for the development and application of evaluation systems of social programs, helping in the identification of deviations in other programs, as well as to alert for the constant need of applying monitoring and evaluation procedures in different moments of the programs as well as in the organizations that develop them.

**Keywords:** management, evaluation, agency theory, social development programs, CLDS



# Índice

Lista de Figuras.....	xi
Lista de Gráficos .....	xi
Lista de Tabelas/ Quadros .....	xi
Lista de Acrónimos.....	xiii
INTRODUÇÃO.....	1
Parte I - ENQUADRAMENTO.....	3
1.1 A importância do financiamento e da gestão nas IPSS .....	3
1.2 O Programa CLDS - Contratos Locais de Desenvolvimento Social .....	5
1.2.1 Os programas sociais em Portugal: Do Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza (PNCLP) ao CLDS.....	5
1.2.2 O CLDS nas suas várias edições .....	7
1.3 A avaliação de programas sociais: conceitos e abordagens teóricas .....	10
1.3.1 A avaliação de Programas Sociais .....	10
1.3.3 A teoria da Agência aplicada à avaliação de programas sociais .....	13
Parte 2 - AVALIAÇÃO FINAL DO PROGRAMA CLDS.....	15
2.1 Metodologia .....	15
2.1.1 Objeto, objetivos específicos e desenho da investigação .....	15
2.1.2 Procedimentos metodológicos .....	18
2.2 Caracterização do Distrito da Guarda e dos CLDS no distrito .....	23
2.3 Execução Física: Identificação dos desvios.....	26
2.3.1 Desvios por Concelho .....	27
2.3.2 Desvios por Eixo de intervenção.....	30
2.4 Execução física: Análise dos desvios .....	31
2.4.1 Restrições de viabilidade .....	31
2.4.2 Restrições de racionalidade individual.....	35
2.4.3 Restrições de Compatibilidade de incentivos .....	40
2.5 Execução Financeira .....	46
CONCLUSÕES.....	49
Bibliografia e webgrafia .....	52
Anexos .....	55
Anexo 1- Guião das Entrevistas .....	56
Anexo 2- Pedido de Autorização e Colaboração .....	59
Anexo 3 - Execução Física.....	64
Anexo 4- Sinopses .....	84



## **Lista de Figuras**

Figura 1. -Desenho da investigação

## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1. % da rubrica 1 no total orçamento aprovado

## **Lista de Tabelas/ Quadros**

Quadro 1. Identificação dos concelhos com PNCP e duração

Quadro 2. Distribuição do Programa CLDS por concelho e por edição

Quadro 3 - Guião de entrevistas

Quadro 4. Caracterização dos entrevistados

Quadro 5 - Identificação das fases, fontes de informação e tipo de informação recolhida

Quadro 6. Número de freguesias por concelho do Distrito da Guarda

Quadro 7. População Residente por concelho no Distrito da Guarda, Taxa de desemprego % (população desempregada por 100 ativos) e Índice de envelhecimento %

Quadro 8. Taxa de risco de pobreza segundo o sexo e o grupo etário

Quadro 9. Duração do CLDS e classificação do território

Quadro 10. Duração do CLDS + e classificação do território

Quadro 11. Resumo das taxas de execução física os Programas CLDS por concelho no Distrito da Guarda

Quadro 12. Execução financeira do Programa CLDS e CLDS +



## **Lista de Acrónimos**

**CLDS-** Contratos Locais de desenvolvimento Social

**CEE-** Comunidade Económica Europeia

**CLAS-** Concelho Local de Ação Social

**FEDER-** Fundo Europeu de Desenvolvimento

**FSE-** Fundo Social Europeu

**INE-** Instituto Nacional de Estatística

**ISS, IP.** Instituto da Segurança Social

**ONU-** Organização para as Nações Unidas

**PELCP-** Programa Europeu de Luta Contra a Pobreza

**POISE-** Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

**PROGRIDE-** Programa para a Inclusão e Desenvolvimento

**PNAI-** Plano Nacional de Ação para a Inclusão

**QREN-** Quadro de Referência de Estratégia Nacional

**UNESCO-** Organização das Nações Unida para a Educação, a Ciência e a Cultura



# INTRODUÇÃO

Nos últimos anos em Portugal, segundo a Conta Satélite da Economia Social (INE,2010), tem-se visto um crescimento das organizações com preocupações sociais. Este aumento está refletido no aumento do número das Instituições Particulares de Solidariedade Social- IPSS. Estas instituições estão inseridas no chamado “terceiro sector”, o qual, surge como uma solução oriunda do sector privado, mas apoiada pelo sector público, para conseguir suprimir a incapacidade do Estado em dar resposta aos cada vez maiores problemas sociais, passando tal responsabilidade para as instituições privadas de natureza coletiva. Este sector, representa, por isso, uma importante fonte de desenvolvimento económico regional e social.

As instituições do terceiro setor, à semelhança das empresas com fins lucrativos, têm como pretensão sustentar-se no tempo. A gestão, é, para esse efeito, um instrumento fundamental e é, por isso, transversal ao funcionamento de qualquer organização, incluindo as do terceiro setor. A gestão faz parte das organizações sem fins lucrativos, tornando-as mais efetivas nas ações direcionadas para garantir a sustentabilidade. Os impactos socioeconómicos destas instituições na região onde estão inseridas dependem sempre das fontes de financiamento que as sustentem. São instituições que respondem a carências sociais e de desenvolvimento e, dada a sua natureza sem fins lucrativos, sobrevivem, em grande parte, devido a participações do Estado nas suas respostas sociais, frequentemente através de candidaturas realizadas no âmbito de programas sociais financiados. A gestão destes programas, implementados por instituições do terceiro setor que se retratam nas problemáticas a combater, pode ser complexa, ante os objetivos múltiplos que se propõem. Estes objetivos têm em conta a descentralização de determinados serviços, antes de responsabilidade única do setor público, mas também a execução e resolução de problemas sociais graves que afetam as populações residentes.

Dada a centralidade destes programas financiados, quer para a resolução de problemas sociais dos territórios quer para a sobrevivência das organizações do terceiro setor, é necessário (des)construir paradigmas de avaliação. A avaliação tem, portanto, vindo assumir no domínio social cada vez mais importância (Lourenço, 2005). O conhecimento que hoje se tem é muito mais fundamentado e exige-se que a avaliação seja exercida de forma sistemática, com o objetivo de conhecer e dar a conhecer à comunidade o que é feito e o impacto que tem na sociedade, mas também aquilo que poderá ser alterado e melhorado. Considera-se que tanto o planeamento como a avaliação de programas financiados deste âmbito são tão importantes, e só assim poderão ser detetados erros e melhorar procedimentos, no sentido de ajudar a incrementar e apoiar a consolidação de políticas de proteção social e de garantia de direitos de cidadania, bem como dar a conhecer a transparência do resultado final dos mesmos ao público em geral.

O programa CLDS - *Contratos Locais de Desenvolvimento Social*, é um programa tutelado pela Segurança Social que surge no âmbito dos fundos estruturais do QREN-Quadro Estratégico Nacional 2007-2013 e do atual quadro comunitário Portugal 2020 através do POISE- Programa Operacional Inclusão Social e Emprego. O CLDS foi criado em 2007 através da Portaria nº 396/2007, de 2 de abril e a sua primeira edição, durou até 2013 o Ministério da Solidariedade e da Segurança Social alargar o Programa para a sua segunda edição CLDS +. Atualmente, e desde junho de 2015, o Programa continua através da sua terceira geração: o CLDS 3G. Este programa, apresenta uma lógica de descentralização da intervenção direta do Estado, procura promover o desenvolvimento social dos territórios, e surge como uma resposta à avaliação do precedente programa de desenvolvimento social PROGRIDE- Programa para a Inclusão e Desenvolvimento. Ao contrário do seu antecessor PROGRIDE, o programa CLDS não teve ainda avaliação pública acerca dos seus resultados, nas suas duas edições já finalizadas (CLDS e CLDS+).

Face ao exposto este estudo tem por objetivo avaliar o programa CLDS, nas suas primeiras duas edições, nos territórios do distrito da Guarda, i) identificando potenciais desvios entre os objetivos propostos e os objetivos alcançados do plano de ação apresentado em candidatura, e ii) analisando esses desvios tendo em conta restrições definidas. Esta avaliação, que incidirá sobre a execução física e financeira do Programa CLDS, poderá constituir um instrumento valioso de gestão social, no sentido de melhorar sua eficiência e eficácia e colmatar a necessidade de balanço final do programa.

A opção por esta temática prende-se com a estratégia profissional da autora, recentemente ligada à área social e com a necessidade premente de melhorar futuras candidaturas a programas de promoção social bem como averiguar a sua eficácia junto da comunidade.

Depois deste ponto introdutório, o presente relatório está estruturado em duas partes.

Na primeira parte procede-se ao enquadramento do estudo, começando por discutir a importância da gestão nas IPSS e em particular a importância dos processos de avaliação de programas sociais para a sustentabilidade das mesmas, segue-se com a apresentação mais detalhada do objeto de estudo-os CLDS, terminando com a explicitação da abordagem teórica aplicada no estudo.

Na segunda parte, procede-se ao estudo empírico, centrado na avaliação do programa CLDS, começando pela explicitação dos objetivos específicos do estudo, do desenho da investigação e dos procedimentos metodológicos aplicados. Procede-se depois a uma breve caracterização dos territórios e dos CLDS sob estudo, seguindo-se a apresentação dos resultados da avaliação do programa evidenciando os aspetos mais críticos. Conclui-se com sugestões de melhorias para futuras edições e limitações do estudo e linha orientadoras para futuros estudos de avaliação.



# Parte I - ENQUADRAMENTO

## 1.1 A importância do financiamento e da gestão nas IPSS

As IPSS são uma realidade multissecular na sociedade Portuguesa, e encontram-se em todo país. Pelas características inerentes à sua definição estas instituições são constituídas sem fins lucrativos, por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos (Sousa,2012). Estas instituições podem ser associações, fundações ou irmandades de misericórdia privada.

Apesar de serem instituições sem fins lucrativos, e, como tal o seu propósito não ser gerar lucro, a questão da sobrevivência e sustentabilidade (financeira) ao longo do tempo coloca-se como uma questão crítica, como em qualquer organização ou empresa. A sustentabilidade é, pois, uma palavra-chave nas IPSS e vários são as formas destas a atingirem.

A segurança social é uma fonte de financiamento privilegiado, uma vez que o Estado recorre a este tipo de instituição, para assegurar a sua responsabilidade política pela proteção social. Por outras palavras, o Estado contrata as IPSS, para a prestação de serviços em domínio onde o Estado tem responsabilidade, e em contrapartida remunera-as e ajuda a manterem-se financeiramente.

Todavia a sustentabilidade só é conseguida através da gestão eficaz destas instituições que geram milhares de euros anualmente de programas e respostas sociais, financiados pelo Estado. A sobrevivência das IPSS depende da adoção de práticas da gestão empresarial, com sentido Social. Nesta perspetiva, pode equiparar-se as IPSS a empresas sociais, que oferecem serviços de proximidade, onde os programas sociais financiados são encarados como fonte privilegiada de financiamento

O acesso a estes programas exige recursos qualificados tanto a nível de candidatura como a nível de execução, uma vez que a gestão do financiamento dos mesmos é da responsabilidade das IPSS e a má gestão financeira pode traduzir-se em despesas não elegíveis que terão de ser suportadas pela entidade que desenvolve o programa. Para além disso da boa execução de um programa depende a transferência de novos programas, e de novo financiamento.

A boa execução desses programas depende essencialmente dos resultados que estes atingem e dos reflexos na comunidade, sendo essencial para as IPSS, adotarem métodos de gestão para a sua operacionalização e monitorização que lhes permita detetar falhas e potenciais melhorias. A eficácia dos programas sociais, permite-lhes enfrentar os múltiplos desafios financeiros a que estão expostas, visto serem uma fonte de receitas das IPSS.

As IPSS em Portugal convivem com os limites da sustentabilidade regularmente, daí a maioria das expectativas de financiamento vir do Estado. Estas instituições, devem seguir alguns critérios económicos, tornando-se mais competitivas ao nível da gestão. A gestão está relacionada com “assegurar a eficácia e a eficiência, com planejar e organizar os recursos e monitorizar o desempenho da organização (Meneses, 2012). A eficiência e da eficácia A eficiência está relacionada com a rentabilização de recursos ao nível humano financeiro, humano e material e a eficácia, está relacionada com a forma como as IPSS alcançam os seus objetivos, respeitando sempre a sua missão de carácter social. As organizações sem fins lucrativos detêm um conjunto de recursos que para serem geridos de forma eficaz e eficiente, por forma assegurar a sua viabilidade económica, implicam que os seus dirigentes tenham conhecimentos de gestão (Meneses, 2012; Santos et al.2014).

A gestão é importante para as IPSS e para os programas que estas desenvolvem porque, para além do carácter das atividades do plano de ação, relacionado com questões de erradicação de pobreza, promoção de emprego, proteção de idosos da crianças, desenvolvimento social entre outros, os programas exigem das instituições competências ao nível da elaboração e organização de dossier técnicos de execução física e financeira com informação como mapas contabilísticos, relatórios financeiros para efetuar pedidos de reembolso, lançamento de documentos contabilisticamente, relatórios de despesas anuais, potenciais pedidos de alteração de financiamento aprovado, relatórios de monitorização, relatórios finais, entre outros documentos diretamente ligados à gestão. O mau desempenho de funções ligadas à gestão neste tipo de procedimentos poderá levar a uma perda de financiamento, importante para a sustentabilidade das IPSS.

Um dos programas sociais financiados pelo Estado, através de Fundos Europeus é o CLDS é um Programa de Desenvolvimento Social regulado pelo Ministério do Trabalho e Solidariedade Social, promovido localmente pelas Câmaras Municipais, que mediante decisão fundamentada selecionam uma entidade coordenadora. Essa entidade, é de direito privado sem fins lucrativos, e deve atuar na área do desenvolvimento social (IPSS) e equiparadas, misericórdias, associações de desenvolvimento local (ADL), organizações não-governamentais, e cooperativas de solidariedade social.

O financiamento deste programa permite-lhes continuar a desenvolver a sua missão na erradicação da pobreza e da exclusão social, reafectar recursos humanos e suportar custos de estrutura.

## 1.2 O Programa CLDS - Contratos Locais de Desenvolvimento Social

Nos próximos dois subpontos pretende-se fazer o enquadramento histórico e legislativo do programa CLDS nas duas edições. Irá analisar-se o contexto de políticas sociais em Portugal, fazendo uma retrospectiva sobre os programas antecessores, descrevendo o âmbito de atuação de cada um deles, e o percurso até a entrada em vigência do CLDS. Seguir-se-á uma apresentação dos aspetos principais do programa CLDS nas suas várias edições.

### 1.2.1 Os programas sociais em Portugal: Do Programa Nacional de Luta Contra a Pobreza (PNCLP) ao CLDS

O desenvolvimento económico e social tem vindo a ser uma preocupação dos governos desde a década de 60 e 70 através de planos de fomento económico, social agrícola e outros. Estes planos mostraram, no entanto, ser medidas sectoriais insuficientes, que revelaram uma ineficácia significativa em termos de garantia de acesso a níveis satisfatórios de bem-estar para a generalidade da população.

No início dos anos 80, existe a clara definição da ação social, quase por imposição das condições de pré-adesão à então CEE- Comunidade Económica Europeia (Lei 28/84 de 14 de agosto), que reforçava a imagem da ação social como potenciadora de diagnósticos das insuficiências e lacunas existentes na população, pretendia-se, portanto, prevenir situações de carências, disfunção e marginalização social e integração económica, privilegiando a proteção de grupos mais vulneráveis. E foi em 1986, com a integração de Portugal na CEE que se registou uma influência mais direta do II Programa Europeu de luta contra a Pobreza (1984-1989). Este programa visava apoiar micro projetos de base local e proporcionou uma nova abertura para a análise mais aprofundada da complexidade dos fenómenos de pobreza e exclusão social. Considerou-se esta primeira aproximação uma fase exploratória com resultados positivos e nessa sequência Portugal adota o III Programa Europeu de Luta contra a Pobreza, para o período de 1989-1994. Este Programa era ambicioso a nível financeiro, pois mobilizava mais recursos financeiros, mas tinha definidos objetivos estabelecidos, que passavam pelo aprofundamento do conhecimento e da sensibilização sobre temas da pobreza e exclusão social, experimentar novas estratégias de combate à pobreza, dando ênfase à inovação dos métodos, das práticas e ao debate sobre as ações e os seus resultados, bem como fundamentar recomendações de políticas aos níveis locais/regional, nacional e supranacional (europeu). Para cumprir os objetivos definidos foram adotados, princípios como a *multidimensionalidade*, que pretendia abranger múltiplos domínios e pluralidade de manifestação, as *parcerias*, que pretendia convergir vários agentes sociais para a pluralidade de interesses e a *participação* que previa envolver a população abrangida no processo de intervenção social.

Eram ainda adotados princípios metodológicos pioneiros como sejam a *investigação-ação*, que privilegiava uma recolha e análise tão sistemática quanto possível de conhecimentos sobre a natureza extensão e causa dos fenómenos, esperando-se que através dessas novas práticas, se pudesse refletir e avaliar, para propor novas políticas e estratégias de intervenção alternativas às que até aí tinham sido aplicadas. Surge, nessa altura, o termo “avaliação” num programa de intervenção social. Outra característica do Programa POBREZA III, que definiu as futuras estratégias dos programas de intervenção social foi, o carácter local (Amaro, 2003). Segundo Mendonça (1994), os programas sociais PELCP, revelaram capacidade de relacionar as questões globais e estruturais com as especificidades locais e o “vivido” do empobrecimento e da exclusão social na sua multidimensionalidade concreta.

O *Programa Nacional de Luta contra a Pobreza- PNLCP*, criado em 1990 e estendendo-se até 2005, marcou o início dos Programas Sociais de desenvolvimento local. No distrito da Guarda dos 14 concelhos que o compõem, 12 tiveram PNLCP (ver quadro 1)

Quadro 1. Identificação dos concelhos com PNCP e duração

Concelho	Duração
Aguiar da Beira	2001/2005
Almeida	1995/2001
Celorico da Beira	1999/2002
Figueira de Castelo Rodrigo	1999/2003
Fornos de Algodres	2000/2003
Gouveia	2000/2004
Guarda	1996/2001
Mêda	2000/2004
Pinhel	2000/2004
Sabugal	2000/2004
Seia	2002/2005
Trancoso	1999/2003

Fonte: Segurança Social

Percebe-se que com o PNLCP, o Estado evoluiu de um mecanismo meramente compensatório e de relativa estabilização social para um estado cada vez mais interventor e regulador, e assistiu-se a um maior dinamismo da sociedade civil em relação aos grupos socialmente desfavorecidos, nomeadamente do terceiro sector (Amaro, 2003) São adotadas pela segurança social, políticas sociais mais ativas no mercado de trabalho e/ou na sociedade (Estivill & Caleiras, 2008).

Nesta linha, segue-se o programa PROGRIDE- *Programa para a Inclusão e Desenvolvimento* regulado pela Portaria 730/2004 de 24 de junho, que pretendia promover o desenvolvimento de projetos dirigidos a territórios onde a pobreza e a exclusão social justificassem intervir prioritariamente.

O programa dirigia-se a grupos específicos particularmente confrontados com situações de exclusão marginalidade e pobreza persistente, assente na participação de todos os atores locais e na congregação das várias sinergias locais.

Em 2006, através do decreto-lei n.º 115 de 14 de junho é regulamentado o *Programa Rede Social*, definindo-se como um instrumento de política ativa que assume expressividade em todo o país, tendo como principais características: subsidiariedade, integração, articulação, e inovação, promovendo através da parceria respostas territorialmente adequadas e sistemáticas aos diversos problemas que caracteriza cada território em específico. Por outras palavras, a Rede Social visava racionalizar formas de intervenção social e articular as diferentes instituições e parcerias locais, dentro duma perspetiva territorial de intervenção.

Quando acaba o PROGRIDE, em 2006, e após avaliação surge o CLDS em 2007, definindo-o como sendo um programa equiparado ao PROGRIDE.

### 1.2.2 O CLDS nas suas várias edições

O Instituto da Segurança Social- ISS lançou o Programa CLDS - *Contratos Locais de Desenvolvimento Social* em 2007, através da publicação da Portaria n.º 396/2007 de 31 de dezembro, do Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

O Programa CLDS surge para suprimir fragilidades que se detetaram na avaliação que se fez ao Programa PROGRIDE, e que o Ministério do Trabalho e da Segurança Social, pretendiam que fossem corrigidas para melhorar a coesão territorial, nomeadamente a exclusão dos territórios mais deprimidos por falta de dinâmica das instituições locais. Assim a face às fragilidades detetadas, conjuntamente com a estratégia definida no Plano Nacional de Ação para a Inclusão- PNAI 2006-2008, que contemplava áreas prioritárias de intervenção, entre as quais e combate à pobreza das crianças e idosos, através de medidas que assegurassem os direitos básicos de cidadania e a correção das desvantagens de educação e formação/qualificação foi, criado o Programa CLDS, considerado como um novo paradigma de intervenção e inovação na estratégia de combate à pobreza e à exclusão social.

O CLDS tinha, portanto, por finalidade e de acordo como o artigo 2.º da Portaria 396/2007, promover a inclusão social dos cidadãos de forma multisectorial e integrada. A candidatura apresentava-se através de um plano de ações obrigatórias, elaborado tendo em conta o diagnóstico social do concelho, e aprovado pelas Câmaras Municipais, depois de consultados os Concelhos Locais de Ação Social (CLAS).

A Câmara Municipal através de decisão fundamentada selecionava uma só entidade coordenadora do Programa, que deveriam ser obrigatoriamente entidades de direito privado sem fins lucrativos, que atuassem na área do desenvolvimento social.

O financiamento foi realizado através dos fundos estruturais do QREN, designadamente através do Fundo Social Europeu FSE e Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER).

O CLDS atuava num máximo de um programa por concelho, podendo abranger mais que um concelho desde de que demonstrasse garantida a coerência da intervenção, facto que não se verificou no distrito objeto do presente estudo.

A intervenção deste programa estava definida por eixos de intervenção:

Eixo 1: Emprego formação e qualificação;

Eixo 2: Intervenção familiar e parental;

Eixo 3: Capacitação da comunidade e das instituições;

Eixo 4: Informação e acessibilidades.

Após aprovação do plano de ação do CLDS era assinado um contrato entre o ISS, a Câmara Municipal e a entidade coordenadora. Este contrato tinha a duração de 12 meses, podendo ser revisto e renovado até ao máximo de 24 meses.

Esta primeira edição do CLDS tipifica os territórios da seguinte forma:

- a) Território crítico das áreas metropolitanas;
- b) Territórios industrializados com forte desqualificação;
- c) Território envelhecido;
- d) Territórios fortemente atingidos por calamidades;

A portaria n.º 285/2008 de 10 de abril e após um ano de entrada em vigor do CLDS considerado esse primeiro ano uma experiência piloto, altera algumas normas sendo a mais importante a alteração a que se refere à norma XII, a qual refere que assinatura do contrato tem a duração de 36 meses.

Findo o prazo do CLDS, e dada a constatação que o Instituto da Segurança Social ISS, se ajusta às necessidades e conjunturas socio económicas, foi decidido pela tutela criar uma nova vaga de CLDS, o CLDS +, regulamentado pela Portaria 135-C/2013 de 29 de março.

O CLDS +, tinha então nesta nova edição a preocupação essencial de contribuir para o aumento da empregabilidade para o combate da pobreza, especialmente das crianças jovens e idosos, tendo em mente um superior desenvolvimento local.

Nesta edição uma das alterações relaciona-se com o reforço dos mecanismos do programa, nomeadamente através duma relação de parceria entre a entidade coordenadora que desenvolve o CLDS + e o IEFP Instituto de Emprego e Formação Profissional.

Relativamente à finalidade do alargamento do Programa os objetivos não diferiam muito sendo os principais, promover a inclusão social dos cidadãos através de ações que deveriam ser executadas em parceria, e que permitissem contribuir para o aumento da empregabilidade, para o combate a situações de pobreza, e para a promoção da inclusão ativa de pessoas com deficiência e incapacidade.

A afetação operacional dos eixos de intervenção no CLDS + sofreu alterações sendo na mesma definidos 4 eixos de intervenção, os mesmos da primeira edição do CLDS, sendo o quarto eixo opcional.

Eixo 1: Emprego formação e qualificação;

Eixo 2: Intervenção familiar e parental;

Eixo 3: Capacitação da comunidade e das instituições;

Eixo 4: Informação e Acessibilidades

O CLDS + teve a duração máxima de 24 meses, contados a partir da data da celebração do protocolo de compromisso, tendo como limite máximo definido 30 de junho de 2015.

Esta nova portaria do CLDS + apresentou-se mais completa, definindo com mais rigor vários critérios para o funcionamento do programa a nível de gestão de Recursos Humanos como de gestão do programa a nível de execução física e financeira. Relativamente aos recursos humanos afetados definia, 2 técnicos licenciados, nas áreas de gestão, economia ou recursos humanos para o eixo 1, com exceção para os territórios com menos de 12.000 habitantes, e nos territórios envelhecidos onde se só se considerava um técnico, e para o eixo 2, um técnico licenciado nas áreas na área das ciências sociais e um técnico de animação sociocultural exceto nos territórios com menos de 12.000 habitantes ou envelhecidos que se considerava a opção entre um técnico de uma das áreas referidas.

Cabia à entidade que desenvolvesse o CLDS + e ao Coordenador do programa a seleção da equipa técnica e era permitida a reafetação de profissionais da instituição. Outra das alterações prendia-se com a definição clara da afetação a tempo completo e do regime de exclusividade do Coordenador.

No que concerne ao financiamento estava claramente definido um limite máximo de 300.000,00 € para os dois anos de duração num limite máximo de 150.000,00€/ano, para territórios especialmente afetados pelo desemprego e com situações críticas de pobreza, e de 200.000,00€, 100.000,00€/ ano para territórios envelhecidos ou em territórios fortemente atingidos por calamidades. Também o sistema de financiamento estava identificado, na portaria, definido 30% de adiantamento para cada ano civil, após o envio da declaração de início de execução de ações e mais 30% após a entrega do relatório anual.

Os pedidos de reembolso das despesas efetivamente pagas, eram apresentadas em formulário próprio bimestralmente. As despesas elegíveis estavam definidas por rubricas, assim como estavam definidos os motivos para a redução do financiamento.

A organização administrativa e de gestão e funcionamento estava toda identificada por tipologia de dossier técnico, processo contabilístico, e relatórios de monitorização, execução anual e final.

No que se refere aos territórios, esta edição do CLDS + altera as tipificações, evidenciando a questão do desemprego e da pobreza, traduzindo-se nos seguintes tipos:

- a) Territórios especialmente afetados pelo desemprego;
- b) Territórios em situações críticas de Pobreza, particularmente infantil;
- c) Territórios envelhecidos;
- d) Territórios fortemente atingidos por calamidades;

A 17 de junho de 2015, mesmo antes do fim estabelecido por portaria para o CLDS +, surge, através da Portaria 179-B, o CLDS 3G, como continuidade do Programa às duas edições anteriores, encontrando-se neste momento em fase de implementação.

## **1.3 A avaliação de programas sociais: conceitos e abordagens teóricas**

### **1.3.1 A avaliação de Programas Sociais**

A definição mais antiga de avaliação talvez seja a Taylor, (1942) o precursor da pesquisa avaliativa, este autor definia a avaliação como o processo que tem por objetivo determinar até que ponto foram alcançados os objetivos previamente definidos. Suchman por sua vez diz que um pré-condição para qualquer estudo avaliativo é a presença de alguma atividade cujos objetivos, tenham algum tipo de valor. Ruthman in Aguilar & Ezequiel (1995), identificam a investigação avaliativa como um processo de aplicar procedimentos científicos para acumular evidências válidas e confiável sobre a maneira e grau em que um conjunto de atividades específicas produz resultados ou efeitos concretos.

A necessidade de monitorizar sistemas de avaliação na área da cooperação de desenvolvimento aumentou globalmente nas últimas décadas, organizações internacionais regionais e locais tem adotada ferramentas providas de sistemas de avaliação a fim de aumentar a transparência, efetividade e eficácia de projetos de desenvolvimento, (Rossignoli, et al., 2015).



Num sentido lato, a palavra avaliação refere-se ao termo valor e supõe um juízo sobre algo, ou seja, a avaliação é um processo que consiste em emitir um juízo. A avaliação tem sempre em conta o método adaptado pelo investigador, mas independentemente do método adotado o objetivo é sempre o mesmo, ou seja, verificar até que ponto os objetivos originais de uma intervenção foram atingidos ao nível de eficácia e eficiência, e qual o seu impacto nos seus beneficiários.

Em linha com o anterior, uma definição importante é a formulada pela UNESCO: “a avaliação é o processo que se destina a determinar sistematicamente e objetivamente a pertinência, eficácia, eficiência e impacto de todas as atividades que estão em andamento e auxiliar a gestão no planeamento, programação e decisões futuras” (ONU, 1984)

Num ambiente de recursos limitados, a avaliação de um programa é encarada como uma fonte importante de informação para ajudar as organizações a tomar melhores decisões sobre o planeamento de programas e o seu desenvolvimento (Norton, S. et al., 2016). A avaliação é também entendida como uma ferramenta importante para ajudar as instituições a testar novas ideias e aprender a fazer cada vez melhor (NSW Department of Premiers and Cabinet, 2013, 2016, in Norton. et al., 2016). De acordo com Norton et al., (2016) a avaliação é uma componente necessária a qualquer programa ou iniciativa e deve ser realizada por qualquer organização. Outro dos objetivos da avaliação é tomar decisões em relação à continuidade ou não de um programa (Madhabi, 2016).

Quando nos referimos à avaliação, é importante definir o momento do ciclo de intervenção.

Na avaliação das políticas públicas existem essencialmente dois tipos de avaliação utilizadas: as avaliações *ex-ante* realizadas no início dum programa antecipando fatores considerados no processo decisório e as avaliações *ex-post* no qual se centra a nossa avaliação, que consiste na avaliação realizada após o encerramento da intervenção, refere-se á avaliação final sendo considerada uma avaliação de impacto. Esta é geralmente uma avaliação, de objetivos ou resultados que pretende verificar os efeitos do programa no fenómeno social que se pretende estudar. Este tipo de avaliação consiste em averiguar em que medida o programa produziu as mudanças a que se tinha proposto, e também quais os resultados não esperados que emergiram ao longo do processo, ou seja resumidamente no final do programa pretende-se conhecer os resultados e a eficácia do programa, o que pressupõe a existência de objetivos previamente definidos e de critérios de sucesso definidos de forma operacional e capazes de serem medidos (Guerra, 2002).

É ainda importante definir a base dos agentes que a realizam, a avaliação interna ainda que não formalmente, foi realizada através dos relatórios finais enviados por cada um dos programas para a segurança social, sendo que neste estudo a avaliação será externa, visto não termos qualquer tipo de ligação aos programas objeto de análise, durante a sua execução, e é participativa, visto serem questionadas os técnicos e coordenadores do

Programa, como público-alvo incluído no processo em análise, assumindo assim uma ajuda preciosa ajuda no processo de avaliação, pois detêm a capacidade de ser objetivos e precisos na identificação de problemas e potenciais soluções que decorrem da sua experiência.

Avaliar não é, no entanto, uma tarefa fácil: a grande dificuldade em avaliar um programa social é gerar informação credível de evidência que satisfaça as necessidades de informação das entidades que monitorizam estes programas. Por isso, aferir por meio de processos avaliativos a efetividade de programas sociais financiados tem-se mostrado um grande desafio para as organizações do terceiro setor e para o estado. Tem-se feito um efetivo avanço na procura e aperfeiçoamento dos processos e ferramentas que permitem verificar o cumprimento das metas e dos objetivos dos processos avaliativos, e nesse sentido é essencial aplicar teorias organizacionais e métodos de investigação validados, para proceder a uma avaliação com rigor metodológico (Walker, 2015).

Norton et al. (2016), realizaram uma revisão de literatura entre 1990 e 2015 e tentam focalizar estratégias, vigamentos e processos que constroem o modo de avaliação de um programa. Estes autores selecionaram 64 publicações e depois da primeira fase foram excluídos 43, por se centrarem demasiado numa atividade específica, concluíram estes autores que a maioria dos modelos avaliativos são concebidos para áreas específicas não sendo utilizados modelos genéricos aplicáveis transversalmente avaliação um procedimento de gestão universal, e em Portugal não existe grande tradição de avaliação na área social, nesta área à semelhança de todas as outras a avaliação deve ser desenvolvida de forma sistemática, planeada e dirigida, de modo a servir de base para uma tomada de decisão fundamentada ou por outro lado para solucionar problemas e promover o conhecimento e a compreensão dos fatores associados de êxito ou fracasso dos resultados alcançados.

Neste seguimento de pensamento acerca do enviesamento da avaliação para áreas de atuação específicas, Mendes (2006), propõe uma metodologia de avaliação de projetos e programas apoiada numa teoria organizacional, denominada *Teoria da Agência* amplamente utilizada na área da gestão e transversal a qualquer tipo de instituição. Segundo este autor, os programas e projetos são analisados nos seus próprios termos, isto é, considerando de um lado os objetivos que se propõem alcançar, e os instrumentos definidos para o seu efeito. Desta forma o autor propõe numa primeira fase, identificar os desvios de implementação sejam eles falhas ou sucessos, comparando os resultados da execução com os objetivos inicialmente traçados, posteriormente procura-se fundamentação para esses desvios tendo em conta sempre a relação entre a entidade responsável pelo programa ou projeto e o seu público-alvo. Esta é uma relação de agência onde o primeiro é o “principal” e, o segundo o “agente”.

### 1.3.3 A teoria da Agência aplicada à avaliação de programas sociais

A teoria da agência é segundo Saam (2007), nos últimos tempos uma área de investigação que permite a integração de variadíssimos pontos de vista, mesmo dos que á partida não demonstrem, ter qualquer relação.

A teoria da agência, com origem na economia, baseia-se no autointeresse e, de uma forma genérica, assume relações de mercado típicas de uma sociedade individualista, com moderada aversão a situações de incerteza (Ross, 1973). Esta teoria vai ao encontro dos trabalhos de Barnard de 1938 e March e Simon de 1959, sobre o comportamento corporativo (Eisenhardt, 1989). Um dos pioneiros que abordou esta teoria sob a perspectiva económica foi Ross em 1973 (in Wright at al., 2001), no entanto alguns anos mais tarde foi Jensen e Meckling (in Kayo e Famá, 1977) que a transformaram. Esta teoria tem um campo de estudo muito amplo e integra áreas como contabilidade, economia, ciência política, comportamento organizacional e até sociologia (Eisenhardt, 1989).

A teoria da agência integra dois conceitos fundamentais que se mantêm inalterados seja qual for a área de estudo, o principal e o agente. À relação que existe entre ambos dá-se o nome de relação de agência. Assim, os dois pressupostos fundamentais da teoria da agência, o principal e o agente estão ligados por uma relação indissociável, denominada relação de agência onde o contrato estabelecido entre ambos é considerada, a unidade de análise (Eisenhardt, 1989), este tipo de contrato pode ser aplicado em diferentes formas de interação sejam elas, entidade patronal e funcionário, advogado e cliente, fornecedor e comprador, entidade responsável por um projeto e público, etc. (Harris e Raviv, 1978). Cada um dos intervenientes da relação de agência desempenha um papel, ou seja, o principal detém, os recursos financeiros, acompanha o agente, faz planos, traça metas, etc., o agente tem o dever de gerir os recursos que lhe são colocados á disposição, fazendo o bom uso deles ou não. Nesta relação é muito importante a relação humana, a informação e a organização. A relação de agência apresenta normalmente conflitos, isto porque o principal e o agente não são unânimes no que diz respeito aos objetivos. Mendes (2006), refere que restrições de racionalidade individual, podem impedir alcançar objetivos por parte das organizações mesmo quando todos os recursos indispensáveis estão ao dispor do agente, isto porque existe a liberdade de decisão dos agentes para aderirem ou não aos objetivos do principal.

A teoria da agência explica a relação entre partes no seio de uma organização, e segundo Ross (1973) os exemplos de agência são universais, esta teoria é um importante instrumento para avaliar e explicar fenómenos organizacionais.

Os intervenientes da relação de agência aspiram à maximização da utilidade, desta forma é natural que se possam verificar conflitos de interesse, isto porque o agente nem sempre procede de acordo como o principal, isto porque tentam defender os seus próprios interesses. Neste caso cabe ao principal aplicar medidas, para evitar que tal aconteça, por exemplo concebendo incentivos apropriados e suficientemente motivadores que retraiam o agente.

A teoria da agência assume, pois, que grande parte da vida de uma organização é baseada em interesses próprios e não organizacionais (Eisenhardt, 1989). A essência desta teoria assenta em dois fatores fundamentais, o primeiro que decorre da existência de conflitos entre o principal e o agente motivado pela diferença de interesses e o segundo o principal encontra dificuldades em verificar o que agente faz (Jones e Buther, 1992, Shankman, 1999).

Bergen *et al.*, (1992), mencionam quatro pontos fundamentais, necessários para retirar a máxima utilidade à teoria da agência, seja qual for a situação em que se aplique, (1) conflito entre os objetivos e o principal, (2) incerteza na partilha do risco entre o principal e agente, (3) assimetria de informação, (4) avaliação de desempenho.

Mendes (2006), quando aplica a teoria da agência na avaliação de projetos identifica claramente uma relação de agência entre o principal e o agente explicando desta forma que os desvios de implementação podem ser explicados pelo fato de um ou vários dos três tipos de restrição a que os agentes estão sujeitos nessa relação, terem sido violados, estas restrições podem ser (1) restrições de viabilidade, (2) restrições de racionalidade individual (3) restrições de compatibilidade de incentivos.

As **restrições de viabilidade** referem-se à fase de implementação dos programas ou projetos, isto é a disponibilidade inicial de recursos matérias, humanos, informacionais, financeiros, tecnológicos, legais, bem como limitações normas sociais formais e informais (Mendes, 2006). Resumidamente quando nos referimos a restrições de viabilidade assumimos que não foram disponibilizados os recursos necessários para o seu cumprimento, sejam eles financeiros humanos ou de outra natureza.

As **restrições de racionalidade individual**, são restrições que estão associadas à liberdade de decisão do agente- Um programa ou projeto pode falhar, mesmo sendo colocados à disposição todos os recursos aos agentes, se estes não entenderem que o programa vai melhorar o seu bem-estar, ou seja, se não se identificarem com os objetivos traçados (Mendes, 2006).

Por último, ainda que as duas últimas restrições sejam garantidas um programa ou projeto pode falhar devido a **restrições de compatibilidade de incentivos**, i.e se os agentes utilizarem todos os recursos que lhes foram disponibilizados, mas não o fizerem da forma que era pretendida pelo principal, ou seja não foi de encontro aos objetivos propostos na candidatura.

Esta situação verifica-se se existir informação assimétrica ou dificuldade da entidade responsável pelo programa em acautelar os comportamentos oportunistas que esta situação pode causar, isto é, os beneficiários do programa podem utilizar os recursos de modo incompatível com os objetivos do programa ou projeto, não podendo a entidade fazer grande coisa para alterar a situação (Mendes, 2006).

## Parte 2 - AVALIAÇÃO FINAL DO PROGRAMA CLDS

### 2.1 Metodologia

#### 2.1.1 Objeto, objetivos específicos e desenho da investigação

Constituíram objeto de análise os CLDS implementados no distrito da Guarda, incluindo os da primeira edição do programa (CLDS) e os da segunda (CLDS+), implementados entre 2009 e 2015. Apresenta-se no quadro 2 a distribuição do programa CLDS nas suas duas edições por concelhos do Distrito da Guarda.

Quadro 2. Distribuição do Programa CLDS por concelho e por edição

Concelhos	CLDS	CLDS +
Aguiar da Beira	✓	–
Almeida	–	–
Celorico da Beira	✓	–
Figueira de Castelo Rodrigo	✓	–
Fornos de Algodres	–	✓
Gouveia	–	✓
Guarda	✓	✓
Manteigas	✓	–
Mêda	–	–
Pinhel	–	✓
Sabugal	–	✓
Seia	✓	✓
Trancoso	–	✓
Vila Nova de Foz Côa	–	✓

Para o presente estudo por razões relacionadas com limitações de tempo do investigador, não foi possível recolher dados quantitativos e dados qualitativos no concelho de Aguiar da Beira, e, portanto apenas 11 dos 12 concelhos que desenvolveram o programa foram avaliados.

Como já foi referido pretende-se com este estudo avaliar o programa CLDS. Para avaliação do CLDS, aplicou-se a metodologia de avaliação de projetos e programas proposta por Mendes (2006), que tem por base a teoria da agência, tendo em conta a relação entre a entidade responsável pelo programa e o público-alvo como sendo uma relação de agência, onde a entidade responsável pelo programa aqui designada por entidade coordenadora é o principal e o público-alvo é o agente. Esta metodologia propõe analisar os programas ou projetos nos seus próprios termos, ou seja, considera como referência para a avaliação os objetivos a que os projetos ou programas se propõem alcançar e os instrumentos que utilizam para isso. Com base nisto, definem-se então dois objetivos mais específicos:

- 1- Aferir a existência de desvios entre os objetivos definidos na candidatura e os objetivos alcançados
- 2- Compreender as razões para a existência desses desvios.

De acordo com esta metodologia a investigação tem duas fases, a primeira visa avaliar o cumprimento dos objetivos inicialmente traçados e aprovados e a segunda consiste em proceder à análise dos desvios de implementação, no que concerne a objetivos não atingidos e ou ultrapassados. Por outras palavras, inicialmente identificam-se os desvios de implementação, isto é, as falhas ou sucessos, comparando os resultados finais com os objetivos aprovados em fase de candidatura; posteriormente procura-se fundamentação para a existência desses desvios

Na avaliação dos CLDS, na primeira fase procedeu-se à identificação dos desvios ao nível da execução física e da execução financeira. Dado que a execução financeira não constitui critério para qualquer tipo de penalização por incumprimento. Numa segunda fase, centrada apenas na execução física, procedeu-se então à análise desses desvios.

Os desvios de implementação podem-se explicar pela verificação de pelo menos um ou vários dos três tipos de restrição a que os agentes são sujeitos na relação de agência: (1) restrições de viabilidade, (2) restrições de racionalidade individual, (3) restrições de compatibilidade de incentivos (Mendes, 2006).

Consideram-se **restrições de viabilidade** como sendo as que se referem à fase de implementação do programa no território, e referem-se à disponibilidade inicial de recursos humanos, materiais, técnicos, tecnológicos e orçamentais da entidade coordenadora para implementar o programa. Resumidamente existem restrições de viabilidade quando não foram disponibilizados os recursos necessários para o seu cumprimento, sejam eles humanos, financeiros ou de outra natureza.

As **restrições de racionalidade individual**, são restrições que estão associadas à liberdade de decisão do agente-e associam-se aqui à motivação e incentivos dos intervenientes/agentes no programa: Coordenador, equipa técnica, parceiros e beneficiários.

A análise das **restrições de compatibilidade de incentivos**, procura averiguar se os agentes utilizaram os recursos da forma que era pretendida pelo principal, ou seja se os resultados foram (ou não) de encontro aos objetivos propostos na candidatura.

Na figura 1, apresenta-se esquematicamente o desenho da investigação.

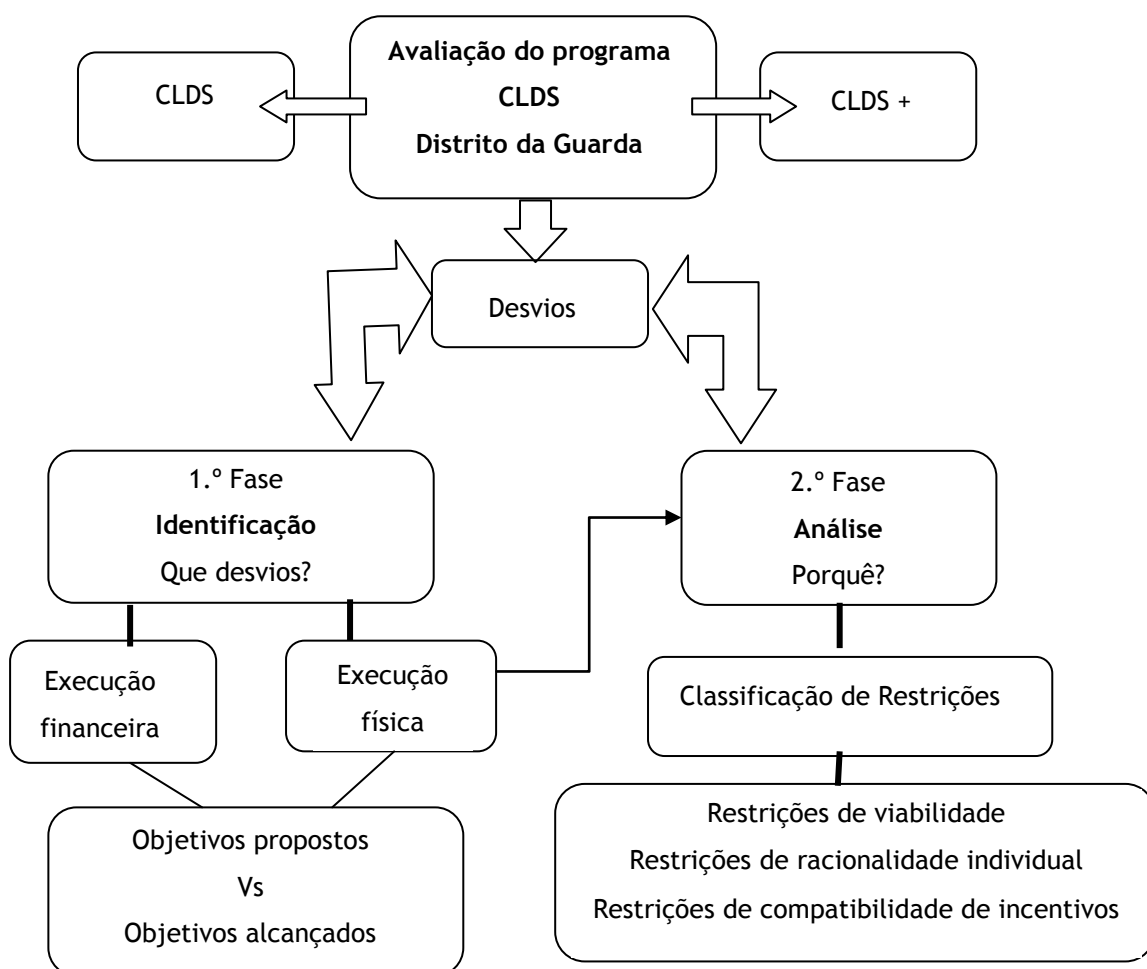


Figura 1 -Desenho da investigação

## 2.1.2 Procedimentos metodológicos

Foram utilizadas para este estudo diferentes tipos de informação - dados secundários e primários; dados quantitativos e qualitativos. Recorreu-se a diversas fontes de informação e vários informadores-chave.

Os dados secundários, de natureza quantitativa, foram utilizados essencialmente para a caracterização do território, tratando-se essencialmente de estatísticas do INE e de outros indicadores disponibilizados pela Rede Europeia Anti-Pobreza (EAPN) e Pordata.

As fontes de informação para dados primários foram relatórios de apreciação final disponibilizados para consulta Instituto de Segurança Social (ISS), utilizados na primeira fase desta investigação, e entrevistas aplicadas a informadores chave, definidos como técnicos da equipa multidisciplinar e coordenadores no sentido de proceder à justificação para a análise dos desvios detetados na execução física dos programas (2º fase da investigação)

Os dados da Segurança Social foram cedidos através de pedido ao Sr. Diretor do Centro Distrital da Segurança Social da Guarda, que encaminhou o pedido para a Unidade de Planeamento e Controlo de Gestão do Instituto da Segurança Social, I.P. (UPCG- ISS) Em resposta a este pedido, foi solicitada por esta unidade, a atualização de protocolos de colaboração entre a Universidade da Beira Interior e a Segurança Social. Após os tramites administrativos, que demoraram cerca de 6 meses, o pedido de colaboração foi deferido pelo Sr. Presidente do Conselho Diretivo da Segurança Social, ficando disponíveis os dados na Unidade de apoio a programas do Departamento de Desenvolvimento Social e Programas do Instituto de Segurança Social. A consulta aos relatórios de apreciação final dos programas CLDS, obrigou a uma presença “in loco” na UPCG- ISS em Lisboa, sempre supervisionada por elementos desse organismo. Dos dados recolhidos não foi possível tirar cópias ou qualquer outro meio de reprodução digital, sendo apenas possível tirar apontamentos. Por imposição da instituição, a instituição, os concelhos não podem ser identificados.

Posteriormente, para a segunda fase da investigação, foram utilizadas entrevistas presenciais e estruturadas, aos coordenadores e a técnicos da equipa multidisciplinar que desenvolvia o programa, de acordo com o guião de entrevista apresentado no quadro 3, por forma a analisar os três tipos de restrições de implementação propostas por Mendes (2006). Apresenta-se em anexo X as folhas de entrevistas utilizadas a coordenadores e técnicos.



Quadro 3 - Guião de entrevistas

Restrições	Entrevistado	
	Coordenador	Técnico
<b>Restrições de Viabilidade</b>		
O número e formação dos técnicos foram suficientes para a execução do Programa?	✓	
Considera que existiram restrições orçamentais para a execução do Programa?	✓	
E outras restrições? Se sim quais?	✓	
Considerou que o trabalho da equipa foi uma mais-valia para o Programa?	✓	
Considera que a equipa teve o desempenho e disponibilidade necessárias para a execução do Programa?	✓	
Acha que a coordenação foi um apoio importante para o programa?	✓	
A coordenação era acessível e era fácil seguir as suas indicações?		✓
As reuniões de coordenação eram desenvolvidas com que periodicidade?	✓	
Toda a equipa multidisciplinar participava na reunião de coordenação?	✓	
<b>Restrições de Racionalidade Individual</b>	Coordenador	Técnico
Considera que o trabalho da equipa foi uma mais-valia para a motivação dos beneficiários?	✓	
Que incentivo é que acha que os parceiros tinham em participar no Programa CLDS?	✓	✓
Existiram entidades Parceiras que deixaram de mostrar interesse em participar no Programa CLDS?	✓	
Para si quais os principais incentivos para desempenhar a função de Coordenador/técnico?	✓	✓
O que mais o desmotivou?	✓	✓
Considerou que a relação com os parceiros era consistente e de proximidade?		✓
Que incentivos é que acha que os beneficiários tinham em participar no Programa CLDS?	✓	✓
Dos indivíduos que permaneceram no Programa desde o início em alguns dos eixos de intervenção, houve algum que em algum momento pondera-se desistir?		✓
Numa escala global como classifica a motivação dos beneficiários? Quais acha que teriam sido as principais motivações destes para a participação?	✓	
O que considera ter sido a sua prioridade ao longo do Programa?		✓
<b>Restrições de Compatibilidade de incentivos</b>	Coordenador	Técnico
Acha que os beneficiários reconheciam as mais-valias do programa?		✓
Qual acha que deveria ter sido a prioridade da equipa no trabalho desenvolvido com os beneficiários?	✓	✓
Considera que o CLDS foi importante para reduzir o isolamento Social?	✓	✓
Acha que o CLDS potenciou a empregabilidade dos beneficiários?	✓	✓
A redução de situações de pobreza e exclusão foi uma realidade?	✓	✓
A reinserção dos beneficiários ocorreu em todos os beneficiários? Porque?	✓	✓

Acha que o CLDS é um programa Inovador?		✓
Qual acha que foi o impacto do Programa ao nível concelhio?	✓	✓
E ao nível do Trabalho desenvolvido com os beneficiários?		✓
Considera o CLDS eficaz?	✓	✓
Acha que os indivíduos se comportavam de acordo com os objetivos iniciais do Programa CLDS?		✓

A primeira abordagem de tentativa de contacto com os entrevistados, foi estabelecida com os Municípios que eram entidade promotora do Programa dos concelhos que compõem a amostra, estes facultaram os dados das entidades coordenadoras. Seguiu-se o contacto com as entidades coordenadoras que por sua vez cederam dados ou referências dos coordenadores ou técnicos que exerceram funções no CLDS.

Pretendia-se realizar duas entrevistas por concelho, uma a um dos técnicos da equipa multidisciplinar outra ao coordenador, no entanto por razões de natureza variada, apenas conseguimos fazer em 5 concelhos entrevistas aos dois elementos que se pretendia, em 4 outros concelhos a apenas um dos elementos, nos restantes dois concelhos não foi, possível estabelecer contacto com nenhum elemento da equipa ou coordenação.

A entrevista ao coordenador do programa tinha por finalidade de atilar se o Programa funcionou de acordo com os objetivos iniciais, bem como perceber se a equipa multidisciplinar desempenhou as suas funções de acordo com as premissas dadas pelo Programa, assim como recolher informação que servisse de análise aos desvios detetados numa primeira fase. Pretendeu-se também perceber a opinião acerca da eficácia do programa por parte do coordenador.

Para a equipa multidisciplinar, também foi aplicada uma entrevista, com o intuito de perceber se os objetivos iniciais do programa eram entendidos pelos beneficiários, se estes reconheciam as mais-valias do programa, se desistiam, as motivações dos técnicos da equipa as desmotivações a perceção do papel de coordenador, o papel dos parceiros, bem como a eficácia do programa.

Esta equipa tinha por característica comum ser multidisciplinar e desenvolver um trabalho de prevenção e redução dos problemas definidos pelo programa a nível legislativo bem como executar as atividades do plano de ação.

De acordo com a estratégia interna de cada entidade coordenadora os técnicos estavam divididos por eixos de intervenção ou trabalhavam transversalmente em todos os eixos. A seleção dos mesmos para esta investigação, teve como critério a disponibilidade demonstrada para participar na investigação.

Foram entrevistados um total de 7 coordenadores e 9 técnicos, as entrevistas duraram em média 40 minutos com os técnicos e 60 minutos com os coordenadores, estas foram gravadas depois do consentimento dos próprios e posteriormente transcritas para a elaboração das sinopses (ver em anexo 2 pedido de autorização e colaboração)

Pelas razões de confidencialidade atrás expostas, a apresentação dos resultados da avaliação do CLDS e CLDS+ do Distrito da Guarda e dos técnicos que colaboraram nesta investigação, serão identificados por letras do alfabeto. Apresenta-se no quadro 4. a descrição dos elementos entrevistados. Consta-se que os entrevistados cumpriam os critérios da equipa estabelecidos em legislação, no que refere à formação exigida, quanto à área de formação académica exigida.

Quadro 4. Caracterização dos entrevistados

Concelho	Idade	Categoria	Formação	Edição do Programa
A	23	Técnico	Técnico de Animação sociocultural	CLDS
B	40	Coordenador	Sociologia	CLDS
B	44	Técnico	12.º ano	CLDS
B+	39	Coordenador	Serviço Social	CLDS +
B+	31	Técnico	Sociologia	CLDS +
C+	42	Coordenador	Economia	CLDS +
C+	34	Técnico	Animação Sociocultural	CLDS +
D	70	Coordenador	Economia	CLDS
D+	40	Técnico	Gestão e Administração Pública	CLDS +
E+	28	Coordenador	Enfermagem	CLDS+
E+	32	Técnico	Psicologia	CLDS+
F+	35	Técnico	Sociologia	CLDS+
G	30	Técnico	Psicologia	CLDS
H	41	Coordenador	Direito	CLDS
H	29	Técnico	Economia	CLDS
I+	39	Coordenadora	Sociologia	CLDS +

As 16 entrevistas foram transcritas e elaborados os registos da sua informação numa grelha de análise individual. A análise do conteúdo de todas as entrevistas foi feita através de uma abordagem qualitativa e posteriormente comparada com os dados quantitativos da fase 1. da investigação.

Em síntese, apresenta-se no quadro 5, um resumo dos procedimentos metodológicos em relação com os objetivos e fases da investigação.

Quadro 5 - Identificação das fases, fontes de informação e tipo de informação recolhida

Fases da investigação	Fontes de informação	Informação Recolhida	
1. Identificação de Desvios  Que Desvios?	Documentação da Unidade de Apoio a Programas do Departamento de Desenvolvimento Social e Programas do Instituto da Segurança Social, I.P. Consulta “in loco” Relatórios de finais de execução física	Objetivos propostos Objetivos alcançados Por ação e por eixo	
2. Análise financeira	Relatórios de execução financeira Consulta “in loco” Segurança Social	Orçamento Proposto Orçamento executado	
3. Análise de Desvios  Porquê?	Entrevistas Coordenador Técnico	Restrições	Objetivo
		Viabilidade	Avaliar se os fatores relacionados com o Principal- Entidade Coordenadora, influenciam a execução do programa sejam eles recursos materiais, humanos, tecnológicos, orçamentais, de disponibilidade de conhecimento;
		Racionalidade Individual	Avaliar a disponibilidade através de motivação e incentivos dos intervenientes - agentes no Programa, equipa técnica, coordenador; beneficiários, parceiros;
		Compatibilidade de Incentivos	Avaliar se os objetivos iniciais do programa foram atingidos e entendidos pelos intervenientes;

## 2.2 Caracterização do Distrito da Guarda e dos CLDS no distrito

Em termos geográficos o distrito da Guarda ocupa uma área de cerca de 5535,5 Km<sup>2</sup>, o que corresponde a cerca de 6% da área total do País, sendo o sétimo maior Distrito do continente. Está localizado no centro interior de Portugal, tendo como limite a norte o Distrito de Bragança, a Leste a Espanha, a sul o Distrito de Castelo Branco e a Oeste os Distritos de Viseu e Coimbra.

O distrito é constituído por 14 concelhos, que passamos a enumerar, Aguiar da Beira, Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Gouveia, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal, Seia, Trancoso e Vila Nova e Foz Côa. Para o presente estudo, não iremos fazer análise do concelho de Almeida e Mêda uma vez que não tiveram nenhuma das edições do CLDS 3G, bem como Aguiar da Beira uma vez que não nos foi possível conseguir dados da execução física nem entrevista por questões relacionadas com o tempo da investigação.

O distrito da Guarda é composto por 242 freguesias sendo estas freguesias território de atuação dos programas CLDS e CLDS +, consoante o concelho a que pertencem. Apresentam-se nos quadros 6 e 7 os principais indicadores relativos aos concelhos com CLDS, para períodos temporais em que decorrem as duas edições do CLDS (entre 2009 e 2015)

Quadro 6. Número de freguesias por concelho do Distrito da Guarda

Concelhos	2011	2014
Aguiar da Beira	18	10
Almeida	29	16
Celorico da Beira	22	16
Figueira de Castelo Rodrigo	17	10
Fornos de Algodres	16	12
Gouveia	22	16
Guarda	55	43
Manteigas	4	4
Mêda	16	11
Pinhel	27	18
Sabugal	40	30
Seia	29	21
Trancoso	29	21
Vila Nova de Foz Côa	17	14

Fonte: Pordata

Quadro 7. População Residente por concelho no Distrito da Guarda, Taxa de desemprego % (população desempregada por 100 ativos)<sup>1</sup> e Índice de envelhecimento %

Concelhos	2009	2013	2011	2009	2013
	População residente		Taxa de Desemprego %	Índice de envelhecimento %	
Aguiar da Beira	5628	5266	8.9	214.2	265.9
Almeida	7483	6732	10.1	372.5	481.7
Celorico da Beira	7925	7458	11.1	224.4	246.1
Figueira de Castelo Rodrigo	6427	5956	13.4	279.7	279.8
Fornos de Algodres	5120	4904	14.1	231.5	270.0
Gouveia	14444	13553	14.6	271.4	317.6
Guarda	42970	41272	13.1	139.5	160.1
Manteigas	3563	3322	14.8	219,7	265,3
Mêda	5378	4984	9.5	319.6	353.1
Pinhel	9882	9270	12.8	282.3	310.2
Sabugal	12958	12030	9.5	462.1	511.7
Seia	25285	23958	13.2	200.9	245.8
Trancoso	10090	9602	8.2	233.0	292.8
Vila Nova de Foz Côa	7519	7043	8.6	275.2	306

Fonte: INE

Quadro 8. Taxa de risco de pobreza segundo o sexo e o grupo etário

	2009	2014
Taxa de pessoas em risco de pobreza	17.9	19.5
Taxa de pessoas em risco de pobreza Homens	17.3	18.8
Taxa de pessoas em risco de pobreza Mulheres	18.4	20.1
Taxa de pessoas em risco de pobreza <=17 anos	22.4	24.8
Taxa de pessoas em risco de pobreza 18-64 anos	15.7	18.8
Taxa de pessoas em risco de pobreza 18-64 anos	21.0	17.1

Fonte: EAPN 2016

Os dados estatísticos apresentados revelam que o distrito da Guarda, perde população residente gradualmente, consequência do envelhecimento da população e da falta de condições para os jovens permanecerem no Distrito.

<sup>1</sup> Uma das prioridades dos programas CLDS relaciona-se com taxa de desemprego, através do eixo I de intervenção. Apesar da importância destes dados, apenas se conseguiu recolher os dados disponíveis através censos 2011, por concelho, colocou-se a hipótese de analisar as estatísticas do IEFP, mas considerou-se que os indivíduos inscritos, no IEFP, não representam a população desempregada que recorria ao CLDS, uma vez que os beneficiários do CLDS manifestavam interesse pelo fato do serviço disponibilizado ser diferenciado.

Em consonância, nos primeiros CLDS, o distrito da Guarda é identificado com a seguinte classificação de território (quadro 9):

Quadro 9. Duração do CLDS e classificação do território

CLDS		
Concelhos	Duração do Programa	Classificação territorial
Celorico da Beira	2009-2012	Território envelhecido
Figueira de Castelo Rodrigo	2014-2014	Território envelhecido
Gouveia	2012-2015	Território envelhecido
Guarda	2009-2012	Território envelhecido
Manteigas	2011-2013	Território envelhecido
Seia	2009-2012	Território envelhecido

A classificação territorial, da primeira edição do CLDS não deixava muita margem a dúvidas, dada a tipificação que o programa definia centralmente e as características adjacentes à interioridade da região. Na edição do CLDS + a tipificação altera-se, e todos os territórios são classificados como territórios especialmente afetados pelo desemprego (ver quadro 10), mas não como envelhecidos, o que não se compreende dada o aumento do índice de envelhecimento em todos os concelhos conforme quadro 8 facto também referido pelos elementos do Programa CLDS, mencionado, enviesamentos das classificações por parte do governo central.

Quadro 10. Duração do CLDS + e classificação do território

CLDS +		
Concelhos	Duração do Programa	Classificação territorial
Fornos de Algodres	2013-2015	Território especialmente afetado pelo desemprego
Guarda	2013- 2015	Território especialmente afetado pelo desemprego Território em situação crítica de pobreza, particularmente infantil;
Pinhel	2013-2015	Território especialmente afetado pelo desemprego
Trancoso	2013-2015	Território especialmente afetado pelo desemprego
Sabugal	2014-2015	Território especialmente afetado pelo desemprego
Seia	2013-2015	Território especialmente afetado pelo desemprego
Vila Nova de Foz Côa	2014-2015	Território especialmente afetado pelo desemprego

## 2.3 Execução Física: Identificação dos desvios

A primeira fase da nossa investigação foi recolher a informação que as entidades coordenadoras deram à Segurança Social. Compilamos os dados que pretendíamos analisar, num documento de elaboração própria, apresentado em anexo 4 os dados que recolhemos dizem respeito aos objetivos que as entidades tinham definido em Plano de Ação aprovado e os objetivos que conseguiram alcançar. Foram calculadas taxas de execução por atividade, por eixo e por Programa/ Concelho.

A análise da taxa de execução permitiu apurar a eficácia do projeto em termos quantitativos e reflete o cumprimento dos objetivos propostos. Considera-se que a comparação entre os objetivos alcançados e os objetivos propostos, reflete a eficácia do Programa através da taxa de execução dos mesmos.

$$\text{Taxa de execução por ação} = \frac{\text{Objetivos alcançados}}{\text{Objetivos propostos}} * 100$$

Para a avaliação global de execução do Programa em cada CLDS foi adotada a seguinte formula:

$$\text{Taxa de execução global} = \frac{\sum \text{Taxas de execução por eixos}}{\text{N.º de eixos de intervenção}}$$

Para além disso foi também calculada a taxa de execução por eixo e o total de execução por eixo para os vários concelhos, através da seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de execução por eixo} = \frac{\sum \text{Taxa de execução por ação}}{\text{N.º de ações de cada eixo}}$$

$$\text{Total de execução por eixo} = \frac{\sum \text{Taxa de execução por eixo}}{\text{N.º de concelhos da amostra}}$$

Apresenta-se no quadro 11 uma síntese dos valores apurados por CLDS<sup>2</sup> e por Eixo. Nos subpontos que se seguem será feita uma análise aos resultados, por concelho e por eixo de atuação.

---

<sup>2</sup> Em cada concelho a menção “+” à frente da letra que o designa, significa que se refere ao CLDS +



Quadro 11. Resumo das taxas de execução física os Programas CLDS por concelho no Distrito da Guarda

Concelhos	Eixo 1	Eixo 2	Eixo 3	Eixo 4	Taxa Total execução
A	509%	160%	30%	62%	190%
B	82%	157%	96%	233%	142%
B+	5797%	3225%	8850%	0%	5957%
C+	90%	560%	228%	12%	222%
D	84%	156%	61%	83%	96%
D+	147%	942%	710%	0%	600%
E+	317%	337%	458%	0%	371%
F+	76%	31%	200%	0%	102%
G	170%	241%	293%	241%	236%
H+	277%	171%	57%	94%	150%
J+	532%	95%	76%	0%	234%
K	477%	264%	839%	136%	429%
Total (média)	713,17%	528,25%	991,50%	71.75%	727,42%
Desvio padrão	15,42	8,47	23,83	0,86	15.23

### 2.3.1 Desvios por Concelho

São apresentados os elementos por concelho de forma global, evidenciando, sempre que se justifique, os eixos onde se verificaram maiores desvios.

#### Concelho A

No programa CLDS do concelho A, a taxa e execução de 190 %, e conclui-se de forma quantitativa que o programa foi eficaz, porque de uma forma global atingiu os resultados a que se propôs, no entanto detetamos desvios positivos no eixo 1., bem como no eixo 2. e desvios negativos nos eixos 3 e 4, onde a taxa de execução se apresentou abaixo dos 100%.

## **Concelho B**

Globalmente a primeira edição do CLDS no concelho B, apresenta resultados positivos com uma taxa de execução física de 143%, verificou-se, contudo, que no eixo 1. e no eixo 3. Não atingiu execução total.

Os resultados apresentados no concelho B+, ultrapassam todas as metas previstas. Informação e acessibilidade. Consta-te ainda que os objetivos propostos eram, muito baixos e a sua execução era presumivelmente fácil de atingir, mais ainda veremos o que justifica tais resultados. O concelho B, apresentou quantitativamente uma execução física de 5957%.

## **Concelho C**

O concelho C, apresenta globalmente uma taxa de execução física positiva de 222%, ainda que o eixo 1. e 4., apresentem resultados inferiores à execução total, os resultados do eixo 4, merecem atenção dada a execução de 0% na ação 1., bem como no total de execução de apenas 12%. Iremos analisar o desvio constatado através das entrevistas.

## **Concelho D**

Após análise dos dados do Concelho D, concluímos que apenas algumas das ações do eixo 2. Se concluíram na totalidade, ainda que também nesse eixo haja ações com desvio de 100%, como é o caso da ação 5. O programa CLDS do Concelho D, demonstra ter tido execução física a 96%, sendo que são passíveis de avaliar vários desvios.

A edição do CLDS + no concelho D, teve notórias melhorias, atingindo globalmente uma taxa de execução de 599.52%, a execução por eixo superou todos os objetivos propostos.

## **Concelho E**

Verifica-se o cumprimento de todos os objetivos propostos, superando-se em todas as ações e eixos de intervenção, verifica-se que em termos globais o CLDS + do concelho E teve uma taxa de execução de 370.56%.

## **Concelho F**

Verificou-se que o concelho F, analisando globalmente a taxa de execução é de 102.25 % e os dados apresentados dessa forma levariam a enviesamentos de análise, este total devesse à ação 2. do eixo 3. Que camufla o resultado final porque ainda que este eixo apresente uma execução superior a 100%, os objetivos propostos eram tão baixos que facilmente se alcançavam, ainda que com pouco impacto e expressividade na comunidade. Denotam-se bastantes desvios da execução física deste concelho.

### **Concelho G**

Verifica-se que o concelho G, apenas não executou uma ação do eixo 3., verificando-se que em todas as restantes a execução supera os objetivos traçados, a execução total deste concelho é de 236.24%.

### **Concelho H**

O concelho H, apresenta desvios no eixo 3 e 4, superando os objetivos propostos no eixo 1. De intervenção, globalmente a taxa de execução do CLDS+ do concelho H é de 149.62%.

### **Concelho J**

A análise ao concelho J, permite-nos identificar desvios no eixo 2 e 3, onde não foram atingidos os objetivos propostos, ainda que de uma análise global a taxa de execução seja positiva, 234,16%. Esta execução física positiva, prende-se como os valores relativos aos objetivos alcançados do eixo 1, quase cinco vezes superiores aos propostos, que analisando globalmente influenciam os valores totais. Neste concelho não foi possível aceder à realização da entrevista, por nenhum dos elementos que constituíam a equipa sendo de todo impossível analisar o porquê dos desvios verificados.

### **Concelho K**

O concelho K apresenta uma execução física global de 429.06%, apenas o eixo 2 duas ações não foram concretizadas, o concelho K, não teve adesão por parte dos técnicos ou coordenador para a realização da entrevista sendo, portanto, os desvios verificados por analisar na segunda fase da investigação.

Com base no exposto e no quadro 11 supra apresentado constamos que se verificaram desvios em todos os programas. Sucessos em quase todos os programas, noutros fracassos. Salientamos o concelho B+, (CLDS +) com resultados muito elevados e os concelhos D e F, por resultados menos positivos, adiante apresentaremos, através da análise das entrevistas a justificação desses desvios.

### 2.3.2 Desvios por Eixo de intervenção

De acordo com o quadro 11, observamos que globalmente, os eixos de intervenção com taxas de execução mais elevadas são o eixo 3- Capacitação da Comunidade e das Instituições, com um total de taxa de execução de 991.50 %, seguido do eixo 1- Emprego Formação e Qualificação com 713.17 % e o eixo 2- Intervenção Familiar e Parental, com taxa de execução 258.25 %.

No que se refere ao eixo 4- Informação e Acessibilidades, este apresenta uma taxa de execução tendencialmente baixa. A explicação está na existência de concelhos com taxas de execução muito reduzidas, como seja o concelho C+, com 12%. Existem, no entanto, exceções com taxas de execução muito elevadas, nomeadamente os concelhos B e G.

A variabilidade nas taxas de execução é refletida no valor do desvio padrão. O desvio padrão é uma medida de dispersão, que serve para análise a eficácia de uma média. Quanto maior o desvio-padrão, maior a dispersão de valores neste caso taxas de execução e, portanto, menor sua eficácia. Com o cálculo do desvio padrão pode-se concluir que o eixo de intervenção com menor variabilidade é o eixo 4. Significa isto que de todos os eixos este, é o que apresenta resultados mais homogêneos e tendencialmente mais baixos.

Analisando o total de execução global, conclui-se que os eixos 3, 1 e 2 são os eixos com taxas de execução mais elevadas, mas são também os que apresentam mais disparidades. Por exemplo, no eixo 1, verifica-se uma taxa de execução de 76% no concelho F e de 5797%, no concelho B+; no eixo 2 varia entre 31%, no concelho F e 3 225% no concelho B+; no eixo 3 varia entre 30% no concelho A e 8851% no concelho B+

Em termos gerais, a variabilidade nas taxas de execução por concelho e por eixo, podem refletir respostas a problemas sociais diferenciados entre os territórios ou pode relacionar-se com a (in)capacidade envolvimento de diferentes sectores da sociedade (empresas, famílias, comunidade).

## **2.4 Execução física: Análise dos desvios**

Segundo Mendes (2006) após verificados desvios nos Programas procuram-se justificar os motivos pelos quais as metas foram ou não alcançadas. Segue-se, pois, com a análise dos desvios, de acordo com cada uma das restrições que poderão estar na base dos desvios detetados. Apresentam-se no anexo 2, as sinopses das entrevistas que serviram de base para as considerações que se seguem.

### **2.4.1 Restrições de viabilidade**

As restrições de viabilidade que, recorde-se, se referem à disponibilidade de recursos adequados na fase de implementação dos programas ou projetos, é, segundo Mendes (2006), as que mais condicionam um programa, e por esse motivo exigem sempre mais atenção.

#### ***Recursos humanos e de conhecimento***

Relativamente aos **recursos humanos** afetos nas entrevistas dirigidas ao coordenador verificamos que a grande maioria refere que o número de elementos da equipa e a formação foi suficiente para desenvolver o trabalho.

O concelho D, um dos concelhos com resultados menos positivos comparativamente com a restante amostra refere apenas que “Atendendo que as atividades no plano de ação eram bastantes, por vezes recorreu-se a prestadores de serviços, porque os técnicos que tínhamos não foi suficiente, precisávamos mais um técnico da área social.”, percebe-se que ainda que o coordenador admita uma limitação esta não pode estar na base dos resultados do Programa dada a alternativa praticada para alterar tal limitação.

Todos reconhecem como uma mais-valia a multidisciplinaridade dos técnicos, e como um fator diferenciador de anteriores programas.

O *coordenador* na análise desta restrição ocupa um papel de destaque, isto porque o coordenador tem obrigatoriamente de participar na elaboração do plano de ação do Programa cabendo-lhe a responsabilidade de passar essa informação sobre os objetivos iniciais à restante equipa no início da execução do Programa, o que se verificou na maioria dos programas

“... o coordenador estava na fase de candidatura do plano de ação e não sentimos dificuldade em que nos passasse essa informação, nem na execução das atividades era muito fácil trabalhar com ele.”. Técnico do Concelho D+

No entanto, dois dos concelhos da amostra enfrentaram a mudança de coordenador durante a execução do CLDS ambos na edição do CLDS +. Dos dois programas referidos não se verifica

que tal fato tenha interferido nos resultados positivos que atingiram, mas condicionou o desenvolvimento normal do Programa:

“...inicialmente foi difícil, mas depois que tivemos novo coordenador, tudo mudou, o coordenador era técnico e sabia muito bem o que se devia fazer para avançar, para além de que tínhamos muita liberdade para trocar ideias, e foi um apoio importante para o programa avançar e ter os resultados que teve...”

Técnico do concelho C

Neste caso, o lugar de coordenador foi ocupado por um técnico da equipa que já desenvolvia o Programa e o interregno sentido durante os primeiros 6 meses do programa, deixou de existir. Esta restrição relacionada fundamentalmente com a disponibilidade do coordenador refere-se ao concelho C, que apesar de globalmente apresentar uma taxa de execução de 222%, não atingiu os resultados no eixo 1, nem no eixo 4, sendo que se verificou uma taxa de apenas 12% dos objetivos traçados, estes desvios foram fundamentados pela falta de clareza nas atividades propostas no plano de ação e pela dificuldade por parte dos técnicos dos objetivos das mesmas “ as indicações foram fundamentais ainda que não entendêssemos o que tinha sido pensado na fase de candidatura...”, ainda assim alguns dos objetivos foram alcançados.

O segundo concelho onde esta situação se verificou, foi o concelho E, que mudou de coordenador 3 meses após o início:

“... nós mudamos de coordenador durante a execução e a nova coordenação foi fundamental, para realizar o trabalho com os resultados que tivemos.” Técnico do concelho E

A mudança prematura do coordenador levou a que este concelho atingisse uma taxa de execução de 371%, com resultados muito superiores a 100% em todos os eixos.

Ainda no âmbito da importância que o coordenador teve na execução física do programa, constata-se que o coordenador é na sua grande maioria visto pelo próprio e pelos técnicos como uma figura meramente decretada pelas imposições legislativas do Programa, executando as atividades como outro elemento da equipa multidisciplinar:

“...a nossa coordenação era muito boa, eu já conhecia a coordenação, tínhamos sido colegas num programa anterior e era sempre foi muito profissional, apesar de nunca impor ordens, facilitava que houvesse alguém que nos servisse que guia” Técnica do concelho B

Esta citação da técnica do Concelho B, primeira edição do CLDS ditou os resultados positivos do Programa, a prévia relação existente entre técnicos é reconhecida como favorecendo a eficácia dos programas, de fato vários técnicos o referem a continuidade dos técnicos no

mesmo programa é benéfico, uma vez que o técnico já conhece o programa os objetivos do mesmo, o território e a adaptação inicial é ultrapassada assumindo um papel de continuidade ainda que haja paragens entre edições.

Este fator foi analisado comparando o concelho B com o concelho D em ambos se desenvolveu a edição CLDS e CLDS +, e seria interessante analisar a eficácia do Programa nestes concelhos pois estiveram em circunstâncias iguais. Verificou-se que no concelho B em ambas as edições, a entidade coordenadora foi a mesma, e alguns dos técnicos também, para além dos técnicos apresentarem experiência em anteriores programas do mesmo âmbito, os resultados no concelho B na primeira edição distinguem-se e esta distinção positiva mantêm-se na edição do CLDS +.

No concelho D a primeira edição não demonstra eficácia, tendo em conta os dados quantitativos dos planos de ação, mas a continuidade dos técnicos na edição seguinte mostra-se como o fator diferenciador para a eficácia do programa. Considera-se que para além das circunstâncias mencionadas pelos técnicos relativas, ao reconhecimento do território e dos objetivos do programa, fatores como a experiência levam a uma elaboração mais assertiva do plano de ação e das atividades, tendo em conta as dificuldades sentidas em edições anteriores pelos técnicos e coordenadores.

As atividades do plano de ação CLDS são desenvolvidas em função da disponibilidade do público-alvo bem como da disponibilidade dos mesmos e também foi importante analisar a disponibilidade dos técnicos, verificou-se que nos concelhos nenhum elemento se mostrou indisponível o apresentou qualquer tipo de constrangimento que impedisse as ações de se desenvolver.

Relativamente à *formação dos técnicos* que se relaciona com a disponibilidade de conhecimento de cada um, apenas um coordenador refere

“...o próprio programa deve-se contemplar momentos de formação para os técnicos e para o coordenador no decorrer do mesmo, acho que é uma grande falha...”

Esta necessidade sendo referida apenas por um entrevistado parece-nos ser um elemento importante de realçar, formação específica para o desenvolvimento do programa. Na primeira edição do CLDS os coordenadores, tiveram formação ministrada pelos técnicos do ISS.IP, para a elaboração da candidatura, mas os técnicos já não e na segunda edição nem essa situação se verificou.

### ***Recursos materiais***

No que concerne a *fatores relacionados com recursos materiais e físicos* o concelho D, identifica como limitação a localização das instalações afetas ao programa, situadas numa freguesia distante da sede do concelho em cerca de 10 km, que claramente dificultou o acesso dos beneficiários às mesmas, identificando-se logo este fator como um dos principais que limitou a concretização dos objetivos iniciais.

O coordenador do concelho B edição CLDS +, também refere que as condições físicas das instalações não eram as melhores, não condicionando, no entanto, o trabalho desenvolvido, mas apenas como sendo um fator desmotivador, identificado pelo próprio.

### ***Recursos orçamentais***

Relativamente às *restrições orçamentais*, este fator é mencionado por todos os coordenadores, reforçando os atrasos nos reembolsos e a elegibilidade das despesas. De todas as restrições de viabilidade, a orçamental era comum em todos os programas sendo inclusive mencionado:

“os pagamentos eram feitos muito tardiamente, o que nos valeu é que a instituição era a mesma e já sabia com que contar, ou seja antes dos reembolsos tiveram que suportar quase 100.000,00€, o que não é fácil é preciso ter mesmo capacidade e autonomia financeira... além disso restrições financeiras ao nível da elegibilidade de despesas, a alimentação dos beneficiários nunca foi elegível e isso era fundamental que fosse...”

De facto, o programa menciona que a entidade coordenadora tinha de apresentar capacidade financeira para desenvolver o programa, não sendo aceitável por parte dos entrevistados a morosidade nos reembolsos colocando por vezes em risco o desenvolvimento das atividades, subentende-se, no entanto, que a maioria do trabalho desenvolvido nas atividades era dos técnicos afetos ao programa e não de prestadores de serviço no sentido de evitar realizar mais despesas à entidade coordenadora.

Curiosamente o concelho D, não identifica as restrições orçamentais como um desvio que motivou o incumprimento de objetivos:

“Não, poderia dizer que se deixou de fazer alguma coisa por falta de verba, o dinheiro que se recebeu dava para realizar as atividades...”

Conclui-se, portanto, que das restrições de viabilidade, apenas as relacionadas com a localização da sede estarão na base dos resultados no concelho D.



## 2.4.2 Restrições de racionalidade individual

Qualquer programa para ser eficaz tem como condição imprescindível a participação dos seus beneficiários, assim como da equipa técnica e coordenador que o desenvolva, e deve oferecer aos potenciais agentes, incentivos do seu interesse, sob pena de não conseguir que estes participem. No caso, do programa não cumprir esta condição, deparamo-nos com uma restrição de racionalidade individual (Mendes, 2006).

Esta restrição pode ser avaliada em diversos tipos de intervenientes, nomeadamente ao nível da equipa multidisciplinar do programa e seu coordenador, dos parceiros e dos beneficiários. Na presente investigação, por limitações de tempo, a análise centrou-se apenas nas perceções da equipa e do coordenador.

No que se refere a estes intervenientes foi importante analisar quais as principais motivações e desmotivações que sentiram durante o programa e para desempenhar as suas funções, o reconhecimento por parte do coordenador do trabalho desenvolvido pelos técnicos, a motivação dos beneficiários e as prioridades pessoais de cada um deles no decorrer do programa. As entidades parceiras são outro interveniente importante e analisou-se a intervenção direta no programa, os incentivos, o potencial desinteresse, e a relação que manteve durante a execução das atividades. Esta análise prende-se com um dos objetivos do Programa CLDS ser o estabelecimento de parcerias e o papel importante que estes assumem para a eficácia do Programa.

### **Motivação da equipa: técnicos e coordenadores**

No que se refere aos **técnicos**, verificou-se que estes apresentam, em geral, uma grande motivação para o exercício das funções. Essa motivação está associada a várias razões:

Por um lado, razões de *realização pessoal*, decorrente do trabalho em equipa, da diversidade de público e serviços prestados e do trabalho em campo, direcionado, para as pessoas e com as pessoas.

“...Motivações de carácter pessoal, trabalhar com muitas pessoas, todas diferentes várias realidades, idades, é um trabalho muito heterogéneo...”

Técnico concelho A

“...Gostei mesmo muito do trabalho com a comunidade, com os parceiros, a liberdade em executar as atividades, e motivação que havia na equipa. (motivação do técnico)” Técnico do concelho B

Outras motivações foram registadas como estando relacionadas com a liberdade em poder desenvolver as atividades com *autonomia*,

“Foi a autonomia que sentia para dinamizar o eixo 2., era eu que definia as atividades, o público a calendarização, a responsabilidade que era, mas a autonomia também, isso motivou-me...”, Técnico do Concelho G

O *reconhecimento por parte dos beneficiários* da pertinência das atividades também foi registado,

“A reação das pessoas, o reconhecimento no final das atividades de que foram úteis, o agradecimento, a perceção de pequenas alterações na vida das pessoas que são potenciais pontos de partida para grandes mudanças.”. Técnico do concelho E

Relativamente aos **coordenadores**, as motivações não estavam tão centradas no reconhecimento por partes dos beneficiários, mas nas razões relacionadas com o desenvolvimento local que o Programa podia proporcionar

“... Porque eu achava que podia desenvolver um trabalho importante para o concelho, como também aqui para a associação...” bem como com o êxito do mesmo “Coordenador do Concelho D

“Foi a equipa e a segurança que a equipa me transmitia que sabia que com eles íamos a bom porto, conhecer o território e saber que podia fazer alguma coisa para o mudar e gostar do que fazia e do que faço.”. Coordenador do Concelho B

As motivações e os incentivos dos coordenadores de facto não iam de encontro às dos técnicos, e mesmo coordenadores que assumiram o cargo depois do programa iniciar e que passaram da função de técnico para coordenador afirmam

“A minha situação foi diferente, houve a saída dum coordenador, e colocaram-me a hipótese de assumir o cargo, o meu único intuito manteve-se, que era que o CLDS + tivesse bons resultados...”. Coordenador concelho C

As desmotivações mais vezes referidas pela equipa/técnicos, dizem respeito à incerteza da continuidade do Programa e dos técnicos e à duração do mesmo,

“...A única coisa com que me senti desmotivado foi a instabilidade que estes programas nos transmitem...”. Técnico do concelho B

Analisando os concelhos com resultados menos positivos, nenhum entrevistado refere esse fator como desmotivação e dados os bons resultados dos restantes programas, não identificamos, que este fator de desmotivação justifica os resultados nas restrições de racionalidade individual.

As desmotivações dos coordenadores estavam relacionadas com os resultados menos positivos do programa e o reconhecimento dos próprios do fracasso

“...desmotivei no fim, porque não consegui atingir os objetivos do plano de ação, obvio que no decorrer comecei a perceber que seria difícil atingir algumas metas, mas chegar ao fim e ter certeza que não se atingiu desmotiva.” Coordenador concelho D

Os raciocínios dos coordenadores em relação às motivações mantêm-se, nas desmotivações e se por um lado admitem como motivação a hipótese do programa ajudar com os resultados atingidos no desenvolvimento local, nas desmotivações as justificações prendem-se com não ver, os resultados espectáveis,

“Não ver os resultados logo, pensar que gostaríamos que os beneficiários deviam andar a um ritmo e eles não andarem porque são pessoas e porque ainda que nós achássemos que eles podiam fazer mais, os resultados não se vêm como seria desejado...”. Coordenador concelho B

As prioridades dos técnicos eram encaradas mais na perspetiva das motivações do coordenador, ou seja, alcançar os objetivos do eixo em que trabalhavam ou do programa globalmente

“Nós, trabalhávamos divididos por eixos, a minha prioridade era colmatar situações de fragilidade social, trabalhava no eixo 2. com famílias, e tinha por prioridade alcançar os objetivos aprovados no plano de ação.” Técnico concelho B+

“A minha prioridade era o trabalho do eixo 1. eu considerava-me um gestor de carreiras...”. Técnico concelho D+

A perspetiva do coordenador relativamente ao trabalho da equipa na motivação dos beneficiários é sempre mencionada como um importante, pois considera que a motivação dos beneficiários, para além de ser motivada pelas atividades também tinha em conta a equipa,

“... todos nós somos diferentes, uns conseguem criar empatia com uns beneficiários, outros com outros, temos personalidades diferentes, diferentes formas de estar e isso é importante para motivar a participação dos beneficiários e para os auto motivar. “Coordenador concelho B

Existiu também o reconhecimento de que os técnicos da equipa com as suas características pessoais diferentes, foram importantes para o funcionamento do Programa

“...características pessoais, é importante para criar empatias e motivar as pessoas a participar, e os programas no meu entender não podem ser analisados só na perspetiva de alcançar objetivos porque é isso que dá visibilidade, mas também no reconhecimento das pessoas depois do programa para com os técnicos...” Coordenador do concelho B

### ***A participação dos parceiros***

No que concerne aos parceiros, apenas em dois programas no concelho, B+ e C se verificou a sua desistência, por não se reverem e/ou compreenderem os objetivos do Programa CLDS,

“Sim, tive uma escola, que desistiu da parceria, porque entendia que os nossos beneficiários não mereciam, que a escola tivesse aberta até tarde...”  
Coordenador concelho B+

“Sim, houve um caso, porque não percebeu a filosofia da parceria, via-nos como uma fonte de financiamento...” Coordenador do concelho C

Estas restrições não interferiram, no entanto, nos resultados finais dos Programas dos concelhos B+ e C.

Nos restantes programas as parcerias, em geral, funcionaram bem:

“... eles (parceiros) reconheciam o nosso trabalho e viam que a junção do nosso trabalho se tornava mais valioso...”, “Tivemos grandes parceiros...e nem precisávamos de grandes formalismos, nós apresentávamos a ideia e a ideia para a atividade era colocada logo em prática, ouvíamos o que nos tinham a dizer para acrescentar mais alguma coisa à atividade e executávamos porque eles reconheciam o trabalho que desenvolvíamos...”  
Coordenador concelho E

Constatou-se que o relacionamento com os parceiros era próximo e a formalização da parceria era, na maioria, das vezes uma questão de recolha de evidências.

Os incentivos dos parceiros eram mencionados como reconhecimento de que juntos faziam mais e melhor de que as sinergias dariam mais impacto e reviam-se nos objetivos do programa,

“...eles (parceiros) percebiam que todos juntos podíamos chegar mais longe, criamos entre todos um grupo multidisciplinar...” “... os trabalhos complementavam-se nós passávamos a mensagem deles, eles a nossa, porque os nossos objetivos eram idênticos, bem como os públicos.” Técnico concelho A

### ***A participação dos beneficiários***

Por últimos os beneficiários, e para a análise dos incentivos como já mencionado não houve a colaboração direta dos mesmos, mas na opinião dos técnicos os incentivos eram vários, desde:

- As próprias atividades,

“Poderem participar em atividades diferentes que não tinham ao dispor habitualmente, porque tínhamos muita diversidade de atividades e considero que isso foi um incentivo” Técnico concelho C

- Os recursos materiais que lhes eram proporcionados para a participação nas atividades tais como pequenos lanches entre as atividades ou transporte, ainda que tais despesas não fossem elegíveis; maior aproximação aos serviços sociais

“...Os incentivos eram uma maior aproximação aos serviços sociais (beneficiários) conforme as famílias ou beneficiários adaptávamos sempre os incentivos” Técnico do concelho A

- Ou apenas melhorar a auto estima e a autoconfiança dos beneficiários

“Os nossos beneficiários sentiam-se incentivados porque participando no CLDS, sentiam-se com autoestima melhorada, capacitando-os para sozinhos irem a determinados serviços e conseguirem tratar do que precisavam sozinhos...” Técnico do concelho B

Nos concelhos com resultados menos positivos foram evidentes a restrição de racionalidade individual por parte dos beneficiários. No Concelho D, os beneficiários não tinham como ir de encontro à sede do Programa pela distância, por outro lado existiram atividades que não motivaram a participação foi exemplo disso a ação 5 do eixo 2, do plano de ação que contemplava ações de voluntariado para idosos, cujo objetivo pretendia envolver 200 idosos que teve uma taxa de execução nula.

O concelho F tem a mesma restrição no eixo 2. em ações de proximidade para idosos, esta atividade tinha sido proposta por uma entidade parceira, e relacionava-se com o apadrinhamento de idosos, mas não resultou e os resultados previsto de 30 idosos abrangidos não se concretizou.

As desistências por parte dos beneficiários estavam relacionadas com motivos de ordem pessoal,

“...tivemos alguns que desistiram (beneficiários), não porque se sentiram desmotivados pelas nossas atividades ou com a equipa, mas por problemas pessoais que não tinham a ver com o CLDS, eram problemas familiares e pessoais” Técnico do concelho B

ou problemas de saúde

“Sim, normalmente os indivíduos (beneficiários) que desistiram são pessoas com problemas psiquiátricos e desistiam quando tinham crises...”. Técnico do concelho A

Em ambos os casos as desistências não tiveram causas intrínsecas ao Programa e a equipa não podia fazer nada para alterar a situação

De forma conclusiva, podemos afirmar que restrições de racionalidade individual se verificaram na avaliação do Programa CLDS no Distrito da Guarda, principalmente no concelho D e F ambos com resultados menos positivos.

Quanto aos parceiros ainda que se tenham registado desistências em dois concelhos tal acontecimento não se revelou significativo para a eficácia do Programa.

### 2.4.3 Restrições de Compatibilidade de incentivos

Para que possamos apreciar se um programa é eficaz é imperativo que os incentivos proporcionados aos intervenientes do próprio programa sejam compatíveis com os objetivos do programa (Mendes, 2006). Tal como previamente definidas, as restrições de compatibilidade de incentivos, relacionam-se com a forma como os recursos disponibilizados são aplicados; i.e, se foram de encontro, ou não aos objetivos propostos na candidatura.

Analisámos as restrições de compatibilidade de incentivos, com o intuito de averiguar se os objetivos do programa CLDS - o aumento da empregabilidade, a redução de situações de pobreza crítica, a redução de situações de exclusão isolamento social e, em última análise, o desenvolvimento local, eram alcançados, segundo a perceção das equipas.

Nesse sentido, as questões colocadas prendiam-se com o reconhecimento das mais-valias do programa por parte dos beneficiários no sentido de entender se os objetivos iniciais eram facilmente identificados ou não: as prioridades da equipa multidisciplinar na perspetiva do coordenador de forma a analisar se o coordenador identifica desvios evidenciados pela equipa, em direção oposta à do plano de ação; analisou-se também o impacto que o CLDS teve no concelho onde se desenvolveu, ao nível da eficácia e a inovação do Programa CLDS, uma vez a legislação inicial do Programa CLDS de 2007, identifica o “novo paradigma de intervenção, os contratos locais de desenvolvimento social (CLDS)” como uma estratégia inovadora a de combate à pobreza e exclusão social de âmbito territorial.

### ***Reconhecimento das mais-valias do Programa por parte dos beneficiários***

O reconhecimento das mais-valias do Programa por parte dos beneficiários numa fase inicial é sempre mencionando como difícil, justificado pela novidade do Programa. Os técnicos mencionam que é difícil os beneficiários reconhecerem numa fase embrionária as mais-valias que o programa lhes possa proporcionar, ma, depois de motivados a participar nas atividades reconhecem numa forma geral as mais-valias identificando-se com seus objetivos

“Numa fase inicial, logo se calhar não, porque o Programa CLDS + era novo no concelho e não sabiam em que consistia, mas rapidamente identificavam as mais-valias depois de começar a participar...” Técnico do concelho E

No final as atividades nos questionários de satisfação percebíamos que quanto às atividades era evidente que eles reconheciam as mais - valias”.  
Técnico do concelho A

### ***Prioridades da equipa***

Relativamente às prioridades da equipa, o coordenador no concelho D, considera o emprego (eixo1) como prioridade, no entanto, também reconhece que a falta oferta de emprego na região influenciou os resultados atingidos.

“O emprego sem dúvida, que deveria ter sido a prioridade, mas também estávamos limitados, pela falta de ofertas...” Coordenador do concelho D

Sair fora das atividades previamente formatadas também é mencionada como podendo ter sido a prioridade do Programa no entanto a ambição deste coordenador não se podia ter concretizado uma vez que a legislação do Programa- CLDS, no despacho 5-1/SESS/2011 impunha passados 4 anos ações obrigatórias comuns a todos os territórios que ditaram a elaboração dos planos de ação da segunda edição do CLDS- CLDS +, tais como criação de gabinetes de atendimento da área da empregabilidade, criação de centros de recursos e qualificação para o desenvolvimento, de ações de apoio à comunidade e à família, desenvolvimento de ações de apoio à auto-organização dos habitantes e à criação de associações e desenvolvimento de ações de formação facilitadoras no acesso às novas tecnologias

“Nós podíamos ter ido mais além, com atividades mais “fora da caixa”, e não tanto com as ações tipicamente formatadas...” Coordenador concelho I+

Constata-se, pois, que ainda que o coordenador entendesse que a prioridade fosse inovar nas ações, as imposições eram claras em relação às ações a desenvolver, e o “sair fora da caixa”, invocado pelo entrevistado podia ter colocado em risco os objetivos iniciais do programa por parte da equipa, restrição esta que também não se verificou.

Relativamente aos restantes entrevistados referem que a equipa não devia ter tido prioridades sendo que o trabalho desenvolvido se enquadrava com os critérios definidos pelo programa

“...Não tínhamos, acho que não devíamos ter tido prioridades, nós desenvolvíamos as atividades normalmente.” Coordenador concelho E

### ***Impacto, eficácia e inovação do programa***

Situações de redução de isolamento social, foram registadas durante a execução do programa, no entanto os entrevistados afirmam que estas não se mantêm com o término do mesmo,

“Muito sinceramente não, a redução do isolamento social não se faz com programas com o fim determinado, ajuda, mas não reduz efetivamente...”  
Técnico do concelho A

Concluimos, portanto, que o programa durante a sua execução ajuda na persecução do objetivo traçado inicialmente, mas os resultados futuros não são permanentes, pois verifica-se escassez de instrumentos para os beneficiários o continuarem a atingir autonomamente.

Ainda assim situações de redução de isolamento social são mencionadas no *aumento da empregabilidade*,



“Sem dúvida que sim, eu falo do eixo 1. com o desempregado perde-se muito da rede de contactos e vai-se isolando bastante acontecia conhecer pessoas muito isoladas, ou então as pessoas aparecerem desleixadas malcuidadas, porque tinham perdido esse habito, e eu cheguei a convidá-los a virem todos os dias ter comigo só para tomar café...” Técnico do concelho D+

O entrevistado refere o desemprego como base do isolamento e aplica técnicas para contornar a situação, não nos foi possível, no entanto entender se estas situações ajudaram os beneficiários com o fim do Programa.

A empregabilidade, teve resultados positivos na maioria dos concelhos não tanto relacionados com a colocação em contexto de mercado de trabalho pelos beneficiários dadas as limitações em relação a ofertas de emprego, mas na capacitação das pessoas para futuramente continuarem o trabalho do CLDS autonomamente,

“Sim, não tanto com a colocação em contexto de trabalho, mas na capacitação das pessoas para a procura ativa, para conseguirem ter instrumentos que utilizam para se apresentar, e para se candidatar...” Técnico do concelho E

O CLDS distingue-se nesta área como sendo um serviço mais de proximidade, concluímos que a relação entre o beneficiário e o técnico tem moldes completamente diferentes dos serviços prestados pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional IEFP,

“Sim, alias temos casos que ainda hoje conhecemos, e que continuam nos locais de trabalho onde nós os colocamos, lá está por causa da proximidade, e da relação que estabelecemos nós demos a cara com eles íamos com eles às empresas...” Técnico do concelho B

Os técnicos acompanhavam os potenciais candidatos às ofertas de emprego que havia disponíveis e essa situação é mencionada como inspiradora de confiança tanto do lado da entidade patronal como do beneficiário, ajudando na contratação.

Também as situações de redução de situações de pobre não são registadas, por se tratar duma problemática tão grave que o contributo do programa é muito pequeno

“Em termos de pobreza não houve redução visível, a pobreza diminui com a criação de emprego e isso não se verificou, em termos de exclusão já se verificou, no trabalho desenvolvido com as crianças” Técnico do concelho F

Efetivamente os entrevistados mencionam que esta redução não se verifica porque não há emprego gerador de autonomia financeira que contribua para tal redução, mas os concelhos onde houve maior empregabilidade esta redução é justificada pela mesma linha de pensamento, resumidamente o desemprego é aplicado como alicerce da pobreza.

No relacionado com a exclusão houve evidência de alguma redução com crianças, pessoas com deficiência e idosos, o CLDS teve resultados positivos na redução da exclusão social

“De pobreza não, significativamente não em dois anos não se consegue mudar muita coisa, e de exclusão consigo quantificar, no trabalho que eu desenvolvia no apoio psicológico talvez tenha ajudado algumas pessoas a reduzir situações de exclusão ou autoexclusão...” Técnico do concelho G

A integração nas atividades de vários escalões sócias foi fundamental para reduzir situações de exclusão,

“Situação de pobreza não podemos dizer nem que sim nem que não uma vez que não tínhamos meios de ajudar... Por outro lado, penso que em parte a exclusão foi sim reduzida, pois as atividades proporcionaram a integração dos diversos escalões sociais.” Técnico do concelho H

A inovação que o Programa trouxe é considerada, praticamente por todos os entrevistados constatados através da multidisciplinaridade de comportava

“Sim era inovador, era multidisciplinar, e isso foi inovador”, “Considereii inovador na forma como o lançaram, metodologicamente foi inovador senti que tinham avaliado programas anteriores e adaptaram o CLDS às lacunas dos programas anteriores...” Coordenador concelho B

Apenas o coordenador do concelho I, considera que o CLDS que não é inovador

“Muito sinceramente não, daquilo que eu conhecia dos programas sociais o CLDS era mais do mesmo era um Programa de luta contra a pobreza, mas com outro nome.”

O impacto no concelho que o programa teve é reconhecido

“...sem CLDS o concelho [B], não era o mesmo, todos os programas sociais acrescentam mais-valias.”

O impacto é assumido como mais visível nos concelhos onde há continuidade o programa ou através da segunda edição do CLDS ou no decorrer da terceira geração do CLDS, CLDS 3G

“Sim ainda que não seja um trabalho quantificável, palpável, mas no geral teve reflexos positivos, principalmente porque nós fomos a continuação do CLDS, e isso foi fundamental, no contacto com as pessoas na proximidade, no quem somos, o que fazemos, tanto a nível de beneficiários como a nível de parceiros.” Técnico do concelho B+

“...ainda que tenha sido muito pouco tempo, os resultados e os reflexos não se notaram logo, mas notam-se agora na edição do CLDS 3G”. Técnico do concelho C

A eficácia é também assumida pela grande maioria dos entrevistados, o concelho F, um dos dois concelhos com resultados menos positivos refere

“Sim, o programa é eficaz, mas nós no concelho [F], podíamos ter tentado chegar a mais pessoas...”

também o coordenador do concelho D apesar dos resultados apresentados menciona

“O CLDS foi eficaz, não foi tanto, quanto aquilo que se gostaria, mas foi eficaz o que se fez, fez-se bem”.

A eficácia é também justificada como o alcance dos objetivos quantitativos traçados

“Sim foi eficaz atingimos os objetivos, portanto foi eficaz.” Coordenador do concelho C

Relativamente ao impacto do programa no trabalho desenvolvido com os beneficiários todos os técnicos o reconhecem como positivo e importante, e em situações onde os objetivos não eram entendidos como pertinente ou ajustados às necessidades dos beneficiários uma fase inicial havia flexibilidade para ajustar as atividades às necessidades efetivas da comunidade resultando sempre como proveitoso para ambas as partes

“Em quase todos os casos sim, mas nos casos onde isso não aconteceu nós adaptávamos os objetivos aos indivíduos, e no final superávamos sempre as expectativas dele, porque nós fazíamos um grande trabalho de motivação...”

Técnico do concelho B

Em todos os restantes casos os objetivos, eram entendidos pelos beneficiários facilmente

“Sim geralmente sim nunca sentimos necessidade de alterar as atividades, por eles (beneficiários) não se reverem nos objetivos iniciais traçados em fase de candidatura.” Técnico do concelho D+

Em suma problemáticas, como a redução da pobreza não são referidas, estando sempre relacionadas com a falta de emprego nas regiões do interior como é caso do Distrito da Guarda. Situações de redução de isolamento e exclusão são verificadas durante a execução física do programa, mas com o fim não é verificada essa continuidade.

Relativamente ao impacto e à eficácia, é assumido por todos os entrevistados ainda que sejam mencionados registos relacionados com a continuidade do programa. Reconhecem-se também que para os beneficiários, os objetivos do plano de ação são claros.

## 2.5 Execução Financeira

Considerou-se conveniente analisar também a execução financeira dos programas nos diferentes concelhos. Apesar de, do ponto de vista da segurança social essa análise não implicar qualquer penalização, considera-se que essa aferição permitirá tirar algumas conclusões sobre o grau de eficiência do programa, pela comparação entre os níveis de execução física com os níveis de execução financeira. Assume-se que a eficiência será tanto maior quanto maior for a relação entre as taxas de execução física e as taxas de execução financeira.

Apresenta-se no quadro 12 um resumo dos montantes aprovados para a execução do programa e o total executado, bem como as respetivas taxas de execução.

Do total da nossa amostra constata-se que apenas um dos programas apresenta resultados de 100% de execução financeira. Aquando das entrevistas e da recolha de dados in loco na Unidade de Apoio a Programas do Departamento de Desenvolvimento Social e Programas do Instituto da Segurança Social, I.P, apurou-se que a execução financeira do Programa CLDS esteve essencialmente relacionada com a elegibilidade das despesas. O orçamento do Programa CLDS estava subdividido entre 4 diferentes rubricas:

Rubrica 1. Despesas com Pessoal e Honorários;

Rubrica 3. Amortizações de equipamento;

Rubrica 4. Diversos, funcionamento e outras despesas;

Rubrica 5. Outras despesas.

As despesas não elegíveis estavam relacionadas com prestações de serviços por parte de terceiros nas atividades do plano de ação, com transporte dos beneficiários com alimentação e com outras que os coordenadores não quiseram aprofundar e que também não foi possível apurar por outras vias dadas as limitações temporais da investigação.

Constata-se, portanto, que a taxa de execução financeira não tem uma relação direta com a taxa de execução física, caso contrário todo o orçamento aprovado devia ter sido executado, e inclusive superado, e os concelhos com resultados menos positivos na execução física, apresentariam taxas de execução financeira mais baixas. Estas diferenças podem traduzir diferentes níveis de eficiência, mas outra leitura possível é a de que, em alguns casos, pode não ter sido dada a devida atenção á execução financeira, por parte dos coordenadores.

Procurando uma possível explicação para este último cenário, procurou-se analisar se a formação académica dos mesmos poderia estar na base destes desvios. A avaliar pelo concelho C, cuja formação do coordenador é economia poderíamos entender os ótimos resultados, no entanto o concelho E, também regista taxas de execução de 95% e o coordenador é da área da Saúde, pelo que a formação dos coordenadores não justifica estes desvios.

Foi registado também que a maior parte da verba aprovada está na rubrica 1, e relaciona-se com os encargos com os vencimentos da equipa e coordenador do programa.

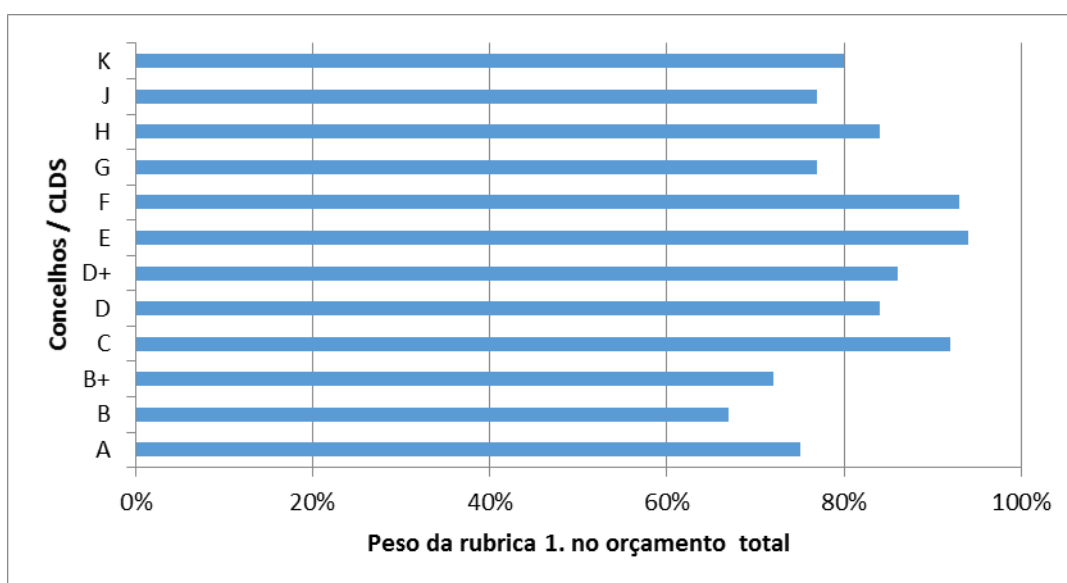


Gráfico 1. % da rubrica 1. no total orçamento aprovado.

A justificação para o elevado peso desta rúbrica pode residir no número de elementos da equipa técnica e no facto da maioria das ações serem desenvolvidas pela própria equipa. De facto, com base na informação recolhida nas entrevistas, dadas as restrições orçamentais do programa, a recorrência a serviços externos era reduzida, para evitar fazer despesa extra não comparticipadas pelo programa.

Quadro 12. Execução financeira do Programa CLDS e CLDS +

Concelho	Orçamento Aprovado					Orçamento Executado				Total	Saldo	% Execução Financeira
	Rubricas					Rubricas						
	1	3	4	5	Total	1	3	4	5			
A	273.013,15 €	8.593,86 €	81.661,45 €	- €	363.268,46 €	225.124,52 €	- €	51.663,66 €	- €	276.788,18 €	86.480,28 €	76%
B	287.316,11 €	- €	139.497,27 €	- €	426.813,38 €	276.969,32 €	- €	61.685,38 €	- €	338.654,70 €	88.158,68 €	79%
B+	169.750,72 €	- €	65.745,62 €	- €	235.496,34 €	157.257,92 €	- €	55.388,72 €	- €	212.646,64 €	22.849,70 €	90%
C	114.889,21 €	- €	9.621,76 €	- €	124.510,97 €	114.889,21 €	- €	9.621,76 €	- €	124.510,97 €	- €	100%
D	328.067,95 €	- €	62.018,02 €	- €	390.085,97 €	293.422,36 €	- €	50.654,72 €	- €	344.077,08 €	46.008,89 €	88%
D+	233.917,18 €	- €	38.835,54 €	- €	272.752,72 €	182.429,69 €	- €	26.723,11 €	- €	209.152,80 €	63.599,92 €	77%
E	131.746,16 €	- €	8.893,64 €	- €	140.639,80 €	124.967,91 €	- €	7.973,55 €	- €	132.941,46 €	7.698,34 €	95%
F	206.792,97 €	- €	6.543,88 €	8.875,00 €	222.211,85 €	179.689,30 €	- €	4.603,04 €	7.102,77 €	191.395,11 €	30.816,74 €	86%
G	204.915,20 €	- €	59.011,45 €	614,31 €	264.540,96 €	190.151,73 €	- €	21.446,54 €	207,18 €	211.805,45 €	52.735,51 €	80%
H	81.402,91 €	- €	15.430,00 €	- €	96.832,91 €	56.607,67 €	- €	2.387,11 €	- €	58.994,78 €	37.838,13 €	61%
J	178.861,79 €	- €	53.330,94 €	- €	232.192,73 €	155.239,89 €	- €	938,97 €	- €	156.178,86 €	76.013,87 €	67%
K	317.071,29 €	- €	77.674,92 €	- €	394.746,21 €	287.269,10 €	- €	49.910,22 €		337.179,32 €	57.566,89 €	85%

## CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo proceder á avaliação do programa CLDS nas duas primeiras edições no Distrito da Guarda, primeiro, identificando os desvios entre o planeado e o realizado; segundo, analisando as potenciais causas desses desvios.

Na primeira fase deste processo de avaliação, foram analisados dados quantitativos de cada um dos concelhos e numa forma global esses dados são extremamente positivos, com taxas de execução bastante superiores a 100%. Apesar disso, constatou-se a existência de dois programas numa amostra de 11, que não apresentaram os mesmos resultados.

De facto, no distrito da Guarda, a maioria dos programas tanto na primeira edição como na segunda teve resultados favoravelmente positivos, relacionados com a elaboração do plano de ação que tinha metas reais e alcançáveis.

Nos casos menos positivos (concelhos D e F), os resultados podem resultar de várias circunstâncias, mas destaca-se, em particular alguma distancia e/ou desconhecimento da realidade do território de atuação. Num caso (caso F), as falhas no diagnóstico inicial parecem ter sido determinantes para os resultados. A fase da elaboração do plano de ação é assumida neste programa como uma das etapas mais importantes do programa e falhas aqui executadas dificilmente serão ultrapassadas futuramente. O plano de ação deverá ter em conta o diagnóstico social, do concelho elaborado pelo município e caso esse diagnóstico não esteja atualizado, todo o programa poderá estar em causa. No caso F, com a edição do CLDS + em 2013, o diagnóstico social daquele concelho é datado de 2006, e como tal é fácil entender que entre esses dois períodos várias alterações socioeconómicas podem não ter sido consideradas no diagnóstico e plano de ação. Ainda que a entrevista deste concelho tenha evidenciado que o plano de ação foi elaborado tendo em conta as necessidades demonstradas pelos parceiros também estes não estavam devidamente enquadrados na realidade local. O outro caso (caso D), também evidenciou restrições de viabilidade ligadas à localização da sede do programa o que ditou os resultados apresentados.

Outras fragilidades foram detetadas na análise à restrição de viabilidade, como sejam as restrições financeiras. O reembolso tardiamente das verbas gastas limitou a realização de algumas atividades e constituiu uma sobrecarga na gestão das entidades coordenadoras.

Relativamente à adesão dos beneficiários foi reconhecida como fácil por parte dos entrevistados ainda que nas primeiras edições do programa relacionadas com a novidade do mesmo se registassem entraves que facilmente forma ultrapassados, através da criação de estratégias de reação por parte da equipa multidisciplinar.

No que reporta a mudanças efetivas nos estilos de vida dos beneficiários estes apenas poderão ser avaliados a longo prazo não sendo quantificáveis no final do Programa dada a sua limitada duração.

Através da análise feita á execução financeira concluímos que a maioria da verba é para a rubrica 1, que se relaciona com os encargos com pessoal, o que nos leva a quer que o Programa CLDS não tem grande implicações a nível da sustentabilidade das instituições coordenadoras, uma vez que essa verba é claramente direcionada para os colaboradores, a reafecção de recursos humanos poderá ajudar a equilibrar contabilisticamente, mas não foi objeto da nossa investigação saber se essa situação se verificou.

As Parcerias foram um ponto forte do programa criando-se sinergias que resultaram muito proveitosas para o desenvolvimento local como ponto de partida para posteriores programas e dinâmicas locais.

Concluímos que se verificaram mudanças nos territórios durante a execução do programa, mas não se pode concluir que o programa altere a realidade do concelho de forma profunda e permanente. De facto, verificou-se ainda que, mesmo nos concelhos com melhores resultados e com taxas de execução notáveis, os coordenadores e os técnicos não verificaram minoração de situações de pobreza e exclusão social muito significativa após a implementação do programa, na grande maioria justificadas pela “novidade” do Programa nos concelhos e pela limitação temporal na sua execução.

A eficácia do programa é assumida também pela heterogeneidade da equipa técnica e pela boa relação que existia dentro das equipas não sendo mencionados problemas interpessoais que pudessem colocar em causa a execução física.

Pelas diversas análises efetuadas pode-se afirmar que de uma forma global o CLDS- Contratos Locais de Desenvolvimento Social é um Programa *eficaz*- dado que atingiu e superou grandemente os objetivos propostos em sede de candidatura e *eficiente* - dado que em tendencialmente esses objetivos foram alcançados com menos recurso (financeiros) do que o inicialmente previsto, e daí a sua permanência numa terceira geração, legislada em 2015.

Concluímos, portanto, que a existência de programas com incidência local poderá de fato fazer a diferença em Portugal, porque focam-se nas realidades específicas dos territórios.

Estes programas devem continuar a ser desenvolvido por instituições particulares de solidariedade social sendo fundamentais para a continuidade e sustentabilidade das mesmas, bem como pelo reconhecimento do trabalho desenvolvido na comunidade.



Como linhas para futuras investigação, considera-se que seria importante replicar a investigação em diversos distritos, de forma a concluir a eficácia nacional do Programa, a investigação poderá abranger mais intervenientes como seja os parceiros e os beneficiários.

A execução financeira do programa também poderá ser mais aprofundada, e poderão mesmo ser retiradas conclusões interessantes acerca das implicações ao nível da gestão das entidades coordenadoras, acerca das técnicas que estas utilizam para ultrapassar as restrições financeiras, se tiram proveitos financeiros com estes programas, do tipo reafecção de recursos humanos ou suporte de custos de estrutura.

## Bibliografia e webgrafia

Amaro, R.R. (2003). A luta contra a pobreza e a exclusão social em Portugal. Experiências do programa nacional de luta contra a pobreza. Lisboa, Bureau Internacional do trabalho.

Aguilar, M.J., Ander-Egg, E., & Clasen, J.A (1995). Avaliação de Serviços e Programas Sociais. Vozes pp24

Bergen, M., Dutta, S., & Walker Jr, O. C. (1992). Agency relationships in marketing: A review of the implications and applications of agency and related theories. *The Journal of Marketing*, 1-24.

Chatterji, M. (2016). Causal Inferences on the Effectiveness of Complex Social Programs: Navigating Assumptions, Sources of Complexity and Evaluation Design Challenges. *Evaluation and Program Planning*.

Decreto-lei n.º 115 de 14 de junho de 2006

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of management review*, 14(1), 57-74.

Estivill, J., & Caleiras, J. (2008). A articulação das estratégias de emprego e inclusão social REAPN, 14.

Guerra, I. (2002). Fundamentos e Processos de uma Sociologia de Ação. O Planeamento em Ciências Sociais. Cascais, Principia. Publicações universitárias e científicas.

Harris, M. e Raviv, A. (1978), "Some results on Finance Contracts with Applications to Education and Employment, Health Insurance, and law Enforcement", *American Economic Review*, Vol. 68, No. 1, pp. 20 - 30.

INE, I. (2010). Cases (2010). Conta Satélite de Economia Social

Jones, G. R., & Butler, J. E. (1992). Managing internal corporate entrepreneurship: An agency theory perspective. *Journal of Management*, 18(4), 733-749.

Kayo, E. K., & Famá, R. (1997). Teoria de agência e crescimento: evidências empíricas dos efeitos positivos e negativos do endividamento. *Caderno de pesquisas em administração*, 2(5)

Lei n.º 28/84 de 14 de agosto, D.R. I Série n.º 188

Lourenço, M.D.P. (2005). Pobreza e exclusão social e políticas sociais em Portugal. Uma análise de políticas sociais na relação com a pobreza. Lisboa: DGSS

Madhabi Chatterji (2016). Causal Inferences on the Effectiveness of Complex Social Programs: Navigating Assumptions, Sources of Complexity and Evaluation Design Challenges

Meneses J. W. (2012). Liderança e Gestão nas Organizações sem fins lucrativos in C. Azevedo, R. C. Franco & J.W. Meneses Gestão de organizações sem fins lucrativos. O desafio da inovação social. Porto: Impulso Positivo

Mendes, A. M. C. (2006). Implementation analysis of forest programmes: some theoretical notes and an example. *Forest Policy and Economics*, 8(5), 512-528.

Mendonça, Helena (1994) - Retratos de vida em Mudança, Pobreza 3, Lisboa: Comissão das Comunidades Europeias- pp 20

Norton, S., Milat, A., Edwards, B., & Giffin, M. (2016). Narrative review of strategies by organizations for building evaluation capacity. *Evaluation and program planning*, 58, 1-19.

Portaria 135-C/2013 de 29 de março

Portaria 730/2004 de 24

Portaria n.º 285/2008 de 10 de abril

Portaria nº 396/2007, de 2 de abril

Portaria 179-B de 17 de junho 2015

Ross, A. (1973), "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem", *American Economic Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 134 - 139.

Rossignoli, S., Cotichia, F., & Mezzasalma, A. (2015). A critical friend: Monitoring and evaluation systems, development cooperation and local government. The case of Tuscany. *Evaluation and program planning*, 50, 63-76.

Santos et al. (2014) Contabilidade de gestão no terceiro setor: estudo empírico em Instituições Particulares de Solidariedade Social. *Tourism & Management Studies*, n.º 10 79-87

Saam, N. J. (2007). Asymmetry in information versus asymmetry in power: Implicit assumptions of agency theory? *The Journal of Socio-Economics*, 36(6), 825-840.

Shankman, N. A. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. *Journal of Business Ethics*, 19(4), 319-334.

Sousa, S. (2012). As instituições Particulares de Solidariedade Social num contexto de crise económica. IPI- Consulting Network Portugal, Lisboa.

Walker, E. M. (2015). Evaluation considerations for community-based gender-informed health interventions. *Evaluation and program planning*, 51, 4-7

Wright, P., Mukherji, A., & Kroll, M. J. (2001). A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations. *The Journal of Socio-Economics*, 30(5), 413-429.

<http://www.ine.pt>

<http://www.eapn.pt>

<http://www.seg.social.pt>

# Anexos

## **Anexo 1- Guião das Entrevistas**

## Anexo 1.1

### Guião de Entrevista á equipa Multidisciplinar do CLDS

Bom dia/Boa Tarde, antes de mais deixe-me agradecer-lhe por ter aceite, conceder-me esta entrevista, a sua colaboração é fundamental para a investigação. A entrevista será gravada apenas para que não haja perda de informação. Asseguro-lhe, também, que qualquer forma de identificação da instituição ou sua será retirada.

1. Quanto tempo esteve a desempenhar funções no programa CLDS e que função desempenhava?
2. Que incentivos acha que os indivíduos tinham em participar no Programa?
3. Dos indivíduos que permaneceram no programa desde o início em algum dos eixos de intervenção, houve algum que em algum momento pondera-se desistir?
4. Acha que os indivíduos se comportaram de acordo com os objetivos iniciais do Programa CLDS?
5. Acha que os participantes reconheciam as mais-valias no Projeto?
6. Considera que a participação dos indivíduos foi importante para reduzir o isolamento social?
7. Um dos objetivos do CLDS foi a empregabilidade dos beneficiários, acha que conseguiram potencializar esse objetivo? Porquê?
8. A redução de situações de pobreza e exclusão foi uma realidade? Porquê? Como?
9. A reinserção profissional dos beneficiários ocorreu em todos os beneficiários?
10. O que considera ter sido a sua prioridade no seu desempenho ao longo do projeto?
11. Que incentivos acha que os parceiros tinham para participar ativamente no projeto?
12. Considera que a relação com as entidades parceiras era consistente e de proximidade?
13. O que mais o motivou enquanto exerceu tarefas no Programa?
14. O que o desmotivou?
15. Acha que a coordenação foi um apoio importante para o seu trabalho?
16. O coordenador era acessível e era fácil seguir as suas indicações?
17. Considera que este Programa teve reflexos ao nível do concelho?
18. E ao nível do Trabalho desenvolvido com os beneficiários?
19. Considera que o Programa CLDS foi eficaz?
20. Por último, tem algum comentário que pretende fazer?

## Anexo 1.2

### Guião de Entrevista ao coordenador CLDS

Bom dia/Boa Tarde, antes de mais deixo-me agradecer-lhe por ter aceite, conceder-me esta entrevista, a sua colaboração é fundamental para a investigação. A entrevista será gravada apenas para que não haja perda de informação. Asseguro-lhe, também, que qualquer forma de identificação da instituição ou sua será retirada.

1. O trabalho da equipa multidisciplinar foi de extrema valia para a execução do programa?
2. E para a motivação da participação dos beneficiários?
3. Considera que esta equipa multidisciplinar teve o desempenho e a disponibilidade necessária para a boa execução do Programa?
4. Qual acha que deveria ter sido a prioridade da equipa no trabalho desenvolvido com os indivíduos?
5. As reuniões de coordenação eram desenvolvidas com a periodicidade?
6. Toda a equipa multidisciplinar participava nas reuniões de coordenação?
7. Acha que a coordenação foi um apoio importante para o programa?
8. O número e formação dos técnicos foi suficiente para a execução do programa?
9. Que incentivos é que acha que os parceiros tinham para participar no programa CLDS?
10. Existiram entidades parceiras que deixaram de mostrar interesse em participar no decorrer do CLDS?
11. Para si quais os principais incentivos para desempenhar a função de coordenador?
12. O que mais o desmotivou?
13. Acha que os beneficiários tinham incentivos para participar no CLDS?
14. Numa escala global como classifica a motivação dos participantes? Quais acha que teriam sido as principais motivações destes para a participação?
15. Considera que o CLDS foi importante para o isolamento social? Porquê?
16. Acha que o CLDS potenciou a empregabilidade dos beneficiários? Porquê?
17. Acha que a redução de situações de pobreza e exclusão social foi uma realidade? Porquê?
18. A reinserção dos beneficiários ocorreu em todos os beneficiários? Porquê?
19. Considera que existiram restrições orçamentais que condicionaram o programa?
20. E outras restrições? Se sim, quais?
21. Acha que o CLDS é um programa inovador?
22. Qual acha que foi o impacto do Programa ao nível concelhio?
23. Considerou o CLDS eficaz?



## **Anexo 2- Pedido de Autorização e Colaboração**

**Pedido de Autorização e Colaboração  
Técnico da Equipa Multidisciplinar**

Exmo. Sr.(a). Técnico (a) do Programa CLDS e CLDS+

Eu, Tânia Marques Veloso, estudante do 2º ano do 2º ciclo de Gestão da Universidade da Beira Interior, encontro-me durante este ano letivo a realizar a dissertação de Mestrado. No âmbito da mesma, realizarei uma investigação que tem por objetivo avaliar a eficácia do Programa CLDS e CLDS + no Distrito da Guarda.

A investigação será desenvolvida durante o presente ano letivo, em colaboração com os coordenadores e técnicos da equipa multidisciplinar do programa CLDS e CLDS+.

Para o efeito, solicito se possível a sua colaboração na concessão de uma entrevista. Saliento que os dados recolhidos serão usados exclusivamente como materiais de trabalho, estando garantida a privacidade e anonimato dos participantes. Manifesto, ainda, a minha inteira disponibilidade para prestar qualquer esclarecimento que considere necessário e informo que caso o meu pedido de colaboração e autorização não seja aceite não haverá quaisquer tipos de consequências. Em anexo seguirá a autorização e o consentimento informado.

Subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Tânia Marques Veloso

\_\_\_\_\_

Orientadora: Anabela Dinis

\_\_\_\_\_

Covilhã, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



.....

### Colaboração e Autorização

Eu, \_\_\_\_\_, na  
qualidade de técnico do Programa CLDS  
\_\_\_\_\_, aceito colaborar na  
entrevista que a estudante Tânia Marques Veloso deseja efetuar para a sua dissertação de  
Mestrado e autorizo que a entrevista seja gravada, no âmbito da investigação que me foi  
dada a conhecer.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016

\_\_\_\_\_

(Assinatura)



.....

### Consentimento Informado

Na qualidade de técnico, aceito participar no presente estudo relativo ao tema: “Avaliação do Programa CLDS- Contratos Locais de Desenvolvimento Social no Distrito da Guarda”, tomando conhecimento dos objetivos, e do que é necessário fazer para nele participar. Considero-me esclarecido(a) sobre os aspetos que considero importantes e em caso de dúvidas poderei contactar a estudante Tânia Veloso para que estas me sejam esclarecidas.

Fui informado(a) acerca do direito de recusar participar e de que a minha recusa não terá consequências para mim. Foi ainda salvaguardado que todos os dados a serem recolhidos serão para uso exclusivo ao nível da dissertação e que será mantido o anonimato.

O/A Técnico (a) do programa CLDS: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2016

**Pedido de Autorização e Colaboração  
Coordenador**

Exmo. Sr.(a). Coordenador(a)do Programa CLDS e CLDS+

Eu, Tânia Marques Veloso, estudante do 2º ano do 2º ciclo de Gestão da Universidade da Beira Interior, encontro-me durante este ano letivo a realizar a dissertação de Mestrado. No âmbito da mesma, realizarei uma investigação que tem por objetivo avaliar a eficácia do Programa CLDS e CLDS + no Distrito da Guarda.

A investigação será desenvolvida durante o presente ano letivo, em colaboração com os coordenadores e técnicos da equipa multidisciplinar do programa CLDS e CLDS+.

Para o efeito, solicito se possível a sua colaboração na concessão de uma entrevista. Saliento que os dados recolhidos serão usados exclusivamente como materiais de trabalho, estando garantida a privacidade e anonimato dos participantes. Manifesto, ainda, a minha inteira disponibilidade para prestar qualquer esclarecimento que considere necessário e informo que caso o meu pedido de colaboração e autorização não seja aceite não haverá quaisquer tipos de consequências. Em anexo seguirá a autorização e o consentimento informado.

Subcrevo-me com os melhores cumprimentos.

Tânia Marques Veloso

\_\_\_\_\_

Orientadora: Anabela Dinis

Covilhã, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_



.....

### Colaboração e Autorização

Eu, \_\_\_\_\_, na  
qualidade de Coordenadora do Programa CLDS  
\_\_\_\_\_, aceito colaborar na  
entrevista que a estudante Tânia Marques Veloso deseja efetuar para a sua dissertação de  
Mestrado e autorizo que a entrevista seja gravada, no âmbito da investigação que me foi dada  
a conhecer.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2016

\_\_\_\_\_

(Assinatura)



.....

### Consentimento Informado

Na qualidade de Coordenadora, aceito participar no presente estudo relativo ao tema:  
“Avaliação do Programa CLDS- Contratos Locais de Desenvolvimento Social no Distrito da Guarda”,  
tomando conhecimento dos objetivos e do que é necessário fazer para nele participar. Considero-  
me esclarecido(a) sobre os aspetos que considero importantes e em caso de dúvidas poderei  
contactar a estudante Tânia Veloso para que estas me sejam esclarecidas.

Fui informado(a) acerca do direito de recusar participar e de que a minha recusa não terá  
consequências para mim. Foi ainda salvaguardado que todos os dados a serem recolhidos serão para  
uso exclusivo ao nível da dissertação e que será mantido o anonimato.

O/A Coordenador(a) do programa CLDS: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2016

## **Anexo 3 - Execução Física**

Concelho A		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território Envelhecido	36 meses	CLDS

Eixo 1. Emprego formação e qualificação				
	Indicadores	Objetivos Propostos	Objetivos Alcançados	Taxa de execução
Ação 1.	n.º de pessoas	830	1131	136,27%
Ação 2.	n.º de pessoas	103	908	881,55%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>508,91%</b>

Eixo 2. Intervenção familiar e parental;				
Ação 1.	N.º de participantes	79	304	385%
Ação 2.	N.º de Acompanhamentos	163	128	79%
Ação 3.	N.º de Acompanhamentos	288	218	75,69%
Ação 4.	N.º de Part. Jovens e crianças	2363	3281	139%
Ação 5.	N.º de Participantes	1398	1693	121%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>159,80%</b>

Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições				
Ação 1.	N.º de Part. em mostras associativas; N.º de ações de qualificação	80	0	0%
Ação 2.	N.º de produtores Part.; N.º de freguesias abrangidas; n.º de Part. Jovens	30	18	60%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>30,00%</b>

Eixo 4. Informação e Acessibilidades				
Ação 1.	N.º de beneficiários	183	114	62%
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>62%</b>

<b>Concelho B</b>		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território envelhecido	36 meses	CLDS

<b>Eixo 1. Emprego formação e qualificação</b>				
	Indicadores	Objetivos Propostos	Objetivos Alcançados	Taxa de execução
Ação 1.	N.º de integrações profissionais	100	67	67,00%
Ação 2.	N.º de desempregados	50	50	100,00%
Ação 3.	N.º de empresas de inserção dinamizadas; n.º de indivíduos abrangidos; n.º de serviços criados para a comunidade	16	8	50,00%
Ação 4.	N.º de ações de empreendedorismo	10	11	110,00%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>81,75%</b>

<b>Eixo 2. Intervenção familiar e parental;</b>				
Ação 1.	Dinamização de 1 loja social; n.º de atendimentos; n.º de pais e crianças abrangidas	105	369	351%
Ação 2.	N.º de famílias	50	60	120%
Ação 3.	N.º de grupos terapêuticos; n.º de entidades envolvidas; n.º de	21	16	76%



	competências trabalhadas			
Ação 4.	N.º de idosos envolvidos; n.º de parceiros; n.º de voluntários	155	125	81%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>157,07%</b>
<b>Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições</b>				
Ação 1.	N.º de IPSS envolvidas; n.º de pessoas envolvidas	60	55	92%
Ação 2.	N.º de grupos/ associações capacitadas	1	1	100%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>95,83%</b>
<b>Eixo 4. Informação e acessibilidades</b>				
Ação 1.	N.º de crianças, jovens e adultos envolvidos	150	400	267%
Ação 2.	N.º de participantes no espaço digital; n.º de entidades envolvidas	50	100	200%
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>233%</b>

<b>Concelho B (+)</b>		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território Especialmente afetado pelo desemprego	24 meses	CLDS+

<b>Eixo 1. Emprego formação e qualificação</b>				
	Indicadores	Objetivos Propostos	Objetivos alcançados	Taxa de execução

Ação 1.	N.º de desempregados inseridos sócio-profissionalmente	30	1373	4576,67%
Ação 2.	N.º de agentes econ. envolvidos na inserção de pub. desemp.	2	215	10750,00%
Ação 3.	N.º de jovens integrados sócio-profissionalmente	5	167	3340,00%
Ação 4.	N.º de jovens com capacidade empreendedora	5	226	4520,00%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>5796,67%</b>

<b>Eixo 2. Intervenção familiar e parental;</b>				
	Indicadores	Objetivos Propostos	Objetivos alcançados	Taxa de execução

Ação 1.	N.º de famílias	20	602	3010%
Ação 2.	N.º de idosos	5	172	3440%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>3225,00%</b>

<b>Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições</b>				
	Indicadores	Objetivos Propostos	Objetivos alcançados	Taxa de execução

Ação 1.	N.º de jovens voluntários	2	175	8750%
Ação 2.	N.º de jovens envolvidos em associações Juvenis	1	2	200%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>8850,00%</b>

Eixo 4. Informação e acessibilidades				
				0%
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>0%</b>

Concelho C		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território Especialmente afetado pelo desemprego	14 meses	CLDS+

Eixo 1. Emprego formação e qualificação				
	Indicadores	Objetivos Propostos	Objetivos Alcançados	Taxa de execução
Ação 1.	N.º de desempregados inseridos sócio profissionalmente; N.º de desemp. encaminhados para requalificação	999	1633	163,46%
Ação 2.	N.º de empresas envolvidas	153	114	74,51%
Ação 3.	N.º de alunos envolvidos - abandono escolar	56	16	28,57%
Ação 4.	N.º de alunos participantes em atividades de empreendedorismo	135	125	92,59%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>89,78%</b>

Eixo 2. Intervenção familiar e parental;				
Ação 1.	N.º de agregados envolvidos; N.º de alunos	416	2329	560%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>560%</b>

<b>Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições</b>				
Ação 1.	N.º de parceiros envolvidos; N.º de cuidadores informais	500	871	174%
Ação 2.	N.º de associações envolvidas e criadas	100	107	107%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>227,70%</b>

<b>Eixo 4. Informação e acessibilidades</b>				
Ação 1.	N.º de ações realizadas; n.º de população com competências	220	0	0%
Ação 2.	N.º de associações envolvidas; N.º de pessoas envolvidas	150	36	24%
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>12%</b>

<b>Concelho D</b>		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território envelhecido	36 meses	CLDS

<b>Eixo 1. Emprego formação e qualificação</b>				
	<b>Indicadores</b>	<b>Total Previsto</b>	<b>Total Executado</b>	<b>Taxa de execução</b>
Ação 1	N.º de pessoas atendidas no gabinete de empregabilidade; n.º de pessoas inseridas no mercado de trab. N.º de ações de apoio ao micro credito; n.º de ações de qualificação/reaqualificação	1344	248	18,45%
Ação 2.	N.º de pessoas abrangidas; ações de apoio ao empreendedorismo	81	96	119%

Ação 3.	N.º de pessoas abrangidas; n.º de ações destinadas a sensibilização de agentes económicos	50	57	114%
Ação 4.	N.º de ideias com probabilidade de sucesso; n.º de projetos realizados	20	17	85%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>83,99%</b>

### Eixo 2. Intervenção familiar e parental;

Ação 1.	N.º de pessoas abrangidas pelas ações do Centro de Recursos e Qualificação	220	710	323%
Ação 2.	N.º de ações de intervenção em situação de stress; N.º de pessoas abrangidas por grupos de autoajuda; ações na área da educação parental; n.º de pessoas de adquiririam competências a área da educação parental	145	202	139%
Ação 3.	N.º de idosos abrangidos por ações socioculturais de combate à solidão	400	637	159%
Ação 4.	N.º de idosos abrangidos por ações de animação sociocultural	600	938	156%
Ação 5.	N.º de projetos de voluntariado; pessoas idosas diretamente envolvidas	200	0	0%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>156%</b>

### Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições

Ação 1.	N.º associações criadas; apoiadas; revitalizadas; n.º de ações de apoio/sensibilização à auto-organização de habitantes;	38	9	24%
---------	--	----	---	-----

Ação 2.	n.º ações de formação no âmbito de qualidade e ambiente; n.º de associações abrangidas; n.º de técnicos e dirigentes abrangidos	130	61	47%
Ação 3.	N.º de técnicos e Dirigentes de IPSS com formação Suporte básico de Vida	70	78	111%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>60,68%</b>
<b>Eixo 4. Informação e acessibilidades</b>				
Ação 1.	N.º de ações facilitadoras de acesso às TIC; n.º de pessoas abrangidas	1290	434	34%
Ação 2.	N.º de ações de formação de TIC avançadas; n.º de participantes	265	0	0%
Ação 3.	N.º de pessoas que têm acesso à informação relativa às atividades do CLDS	2000	4284	214%
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>83%</b>

Concelho D +		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território especialmente afetado pelo Desemprego; Território com situação crítica de pobreza, principalmente infantil	24 meses	CLDS+

Eixo 1. Emprego formação e qualificação				
	Indicadores	Objetivos Propostos	Objetivos alcançados	Taxa de execução
Ação 1	N.º de atendimentos efetuados; n.º de ofertas divulgadas; n.º de projetos de autoemprego encaminhado	127	180	141,73%
Ação 2	N.º de entidades envolvidas; n.º alunos que abandonam o ensino; n.º de alunos com capacidades empreendedoras	35	53	151,43%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>146,58%</b>

Eixo 2. Intervenção familiar e parental;				
	Indicadores	Objetivos Propostos	Objetivos alcançados	Taxa de execução
Ação 1.	N.º de famílias; n.º de crianças e jovens; n.º de pessoas com deficiência; n.º de indivíduos	45	424	942%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>942%</b>

<b>Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições</b>				
Ação 1.	N.º de dirigentes associativos/ ou futuros dirigentes associativos;	15	29	193%
Ação 2.	N.º de associações criadas; n.º de dirigentes criados; n.º de associações revitalizadas	3	31	1033%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>710,00%</b>
<b>Eixo 4. Informação e acessibilidades</b>				
				0
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>0%</b>

<b>Concelho E</b>		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território especialmente afetado pelo Desemprego	14 meses	CLDS +

<b>Eixo 1. Emprego formação e qualificação</b>				
	<b>Indicadores</b>	<b>Objetivos Previstos</b>	<b>Objetivos alcançados</b>	<b>Taxa de execução</b>
Ação 1.	N.º de atendimentos; parcerias	149	159	106,71%
Ação 2.	N.º de contactos estabelecidos com empresários	15	43	287%
Ação 3.	N.º de sinalizações; alunos que abandonam o ensino	10	16	160%
Ação 4.	N.º de jovens capacitados com capacidades empreendedoras	15	107	713%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>316,68%</b>



<b>Eixo 2. Intervenção familiar e parental;</b>				
Ação 1.	N.º de intervenções com crianças e famílias	10	30	300%
Ação 2.	N.º de intervenções em lares	4	6	150%
Ação 3.	N.º de ações de voluntariado com pessoas idosas	5	28	560%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>337%</b>
<b>Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições</b>				
Ação 1.	N.º de pessoas abrangidas em apoio á auto-organização de habitantes	700	4312	616%
Ação 2.	N.º de associações criadas/revitalizadas	1	3	300%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>458,00%</b>
<b>Eixo 4. Informação e acessibilidades</b>				
Ação 1.				0
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>0</b>

<b>Concelho F</b>		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território especialmente afetado pelo Desemprego	24 meses	CLDS +

<b>Eixo 1. Emprego formação e qualificação</b>				
	<b>Indicadores</b>	<b>Objetivos Propostos</b>	<b>Objetivos Alcançados</b>	<b>Taxa de execução</b>
Ação 1	N.º de participantes; parcerias	100	243	243,00%
Ação 2.	N.º de empresários envolvidos	10	0	0%

Ação 3.	N.º de empresários e alunos que abandonam o ensino envolvidos	1	0	0%
Ação 4.	N.º de turmas abrangidas; ideias apresentadas	10	6	60%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>75,75%</b>
<b>Eixo 2. Intervenção familiar e parental;</b>				
Ação 1.	N.º de famílias envolvidas	30	15	50%
Ação 2.	N.º de pessoas envolvidas em ações socioculturais para idosos	50	21	42%
Ação 3.	N.º de idosos em ações de proximidade para idosos	30	0	0%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>31%</b>
<b>Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições</b>				
Ação 1.	N.º de pessoas abrangidas em apoio à auto-organização de habitantes	2	2	100%
Ação 2.	N.º de associações criadas/revitalizadas	2	6	300%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>200,00%</b>
<b>Eixo 4. Informação e acessibilidades</b>				
Ação 1.				0
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>0</b>

Concelho G		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território envelhecido	24 meses	CLDS

Eixo 1. Emprego formação e qualificação				
	Indicadores	Total Previsto	Total Executado	Taxa de execução
Ação 1	Criação dum gabinete da empregabilidade	1	1	100,00%
Ação 2.	Ações envolvidas pelo eixo 1	25	37	148%
Ação 3.	N.º pessoas atendidas	350	997	285%
Ação 4.	N.º de pessoas inseridas profissionalmente	5	10	200%
Ação 5.	N.º de projetos de microcrédito	6	7	117%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>169,90%</b>

Eixo 2. Intervenção familiar e parental;				
Ação 1.	Criação de centro de recursos e qualificação familiar	1	1	100%
Ação 2.	N.º de ações desenvolvidas no eixo 2.	50	87	174%
Ação 3.	N.º pessoas atendidas	145	649	448%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>241%</b>

Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições				
Ação 1.	N.º ações do eixo 3.	24	19	79%
Ação 2.	N.º de associações criadas/revitalizadas	1	0	0%
Ação 3.	N.º de apoio a associações	1	8	800%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>293,06%</b>

<b>Eixo 4. Informação e acessibilidades</b>				
Ação 1.	N.º ações desenvolvidas	31	35	113%
Ação 2.	N.º de pessoas que utilizaram PIC e que concluíram formação TIC	500	693	139%
Ação 3.	N.º de pessoas que acederam à informação online	3000	21431	714%
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>241%</b>

<b>Concelho H</b>		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território envelhecido	7 Meses	CLDS

<b>Eixo 1. Emprego formação e qualificação</b>				
	<b>Indicadores</b>	<b>Total Previsto</b>	<b>Total Executado</b>	<b>Taxa de execução</b>
Ação 1	N.º de atendimentos realizados	11	78	709,09%
Ação 2.	N.º de pessoas criaram o próprio emprego	2	2	100%
Ação 3.	N.º de formandos integrados em formações de empreendedorismo	68	54	79%
Ação 4.	N.º de ativos de passaram a desenvolver trabalho independente	2	0	0%
Ação 5.	N.º de visitantes anuais ao Web site	200	1343	672%
Ação 6.	N.º de programas de apoio ao emprego divulgados	15	58	387%

Ação 7.	N.º pessoas encaminhadas em formação de técnicas de procura de emprego; n.º de formações	25	29	116%
Ação 8.	N.º de pessoas em feira anual de emprego	180	269	149%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>276,51%</b>

<b>Eixo 2. Intervenção familiar e parental;</b>				
Ação 1.	N.º de pessoas inscritas em formações; n.º de ações de sensibilização /informação	129	427	331%
Ação 2.	N.º famílias apoiadas com ações de recolha de roupa/brinquedos	20	21	105%
Ação 3.	N.º de crianças em colónia de férias	300	385	128%
Ação 4.	N.º de participantes em formações de educação parental	32	9	28%
Ação 5.	N.º de idosos abrangidos em programas de desenvolvimento cognitivo	50	103	206%
Ação 6.	N.º de ações em saúde para idosos; n.º de ações em cidadania; n.º de ações em voluntariado	20	46	230%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>171%</b>

<b>Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições</b>				
Ação 1.	N.º ações de formação; n.º de participantes	54	53	98%
Ação 2.	N.º convívios intergeracionais; n.º de participantes	122	85	70%
Ação 3.	N.º de associações criadas; apoio e promoção à divulgação de produtos endógenos	20	12	60%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>56,96%</b>
<b>Eixo 4. Informação e acessibilidades</b>				
Ação 1.	N.º de ações realizadas	16	15	94%
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>94%</b>

<b>Concelho J+</b>		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território afetado pelo desemprego	24 Meses	CLDS +

<b>Eixo 1. Emprego formação e qualificação</b>				
	<b>Indicadores</b>	<b>Objetivos Previstos</b>	<b>Objetivos Alcançados</b>	<b>Taxa de execução</b>
Ação 1.	N.º de indivíduos atendidos; n.º de indivíduos encaminhados; n.º de indivíduos integrados	88	848	963,64%
Ação 2.	N.º de empresários envolvidos	25	25	100%

			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>531,82%</b>
<b>Eixo 2. Intervenção familiar e parental;</b>				
Ação 1.	N.º de indivíduos/ n.º de famílias atendidas; n.º de indivíduos/famílias apoiadas.	40	38	95%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>95%</b>
<b>Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições</b>				
Ação 1.	N.º de indivíduos/ famílias participantes em ações	100	127	127%
Ação 2.	N.º de associações criadas/revitalizadas	1	1	100%
Ação 3.	N.º de visitantes da plataforma informática	1	0	0%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>75,67%</b>
<b>Eixo 4. Informação e acessibilidades</b>				
Ação 1.		0	0	0%
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>0%</b>

<b>Concelho K</b>		
Classificação do território	Duração do Programa	Edição
Território envelhecido	36 meses	CLDS

<b>Eixo 1. Emprego formação e qualificação</b>				
	<b>Indicadores</b>	<b>Objetivos Previstos</b>	<b>Objetivos Alcançado</b>	<b>Taxa de execução</b>
Ação 1	N.º de atendimentos realizados	10	19	190,00%
Ação 2.	N.º de visitantes Web site	1000	1473	147%

Ação 3.	N.º de pessoas satisfeitas com formação em procura de emprego	33	33	100%
Ação 4.	N.º de participantes em feira de emprego	85	1250	1471%
			<b>Total execução eixo 1.</b>	<b>476,97%</b>

<b>Eixo 2. Intervenção familiar e parental;</b>				
Ação 1.	N.º de futuras mães atendidas em apoio psicológico	105	236	225%
Ação 2.	N.º eventos socioculturais para idosos/n.º de participantes	284	2176	766%
Ação 3.	N.º de participantes em formação de estilos de vida saudável	125	0	0%
Ação 4.	N.º de participantes em formações de prevenção do consumo de drogas	165	0	0%
Ação 5.	N.º de famílias apoiadas por recolha de roupa	15	80	533%
Ação 6.	N.º de crianças envolvidas em colónia de férias	33	59	179%
Ação 7.	N.º de eventos do dia da criança; crianças participantes	302	1074	356%
Ação 8.	N.º de participantes no Programa + família	15	12	80%



Ação 9.	N.º de idosos participantes em ações de estimulação cognitiva	36	86	239%
			<b>Total execução eixo 2.</b>	<b>264%</b>
<b>Eixo 3. Capacitação da comunidade e das instituições</b>				
Ação 1.	N.º formações modulares para IPSS; n.º de presenças	28	235	839%
			<b>Total execução eixo 3.</b>	<b>839,29%</b>
<b>Eixo 4. Informação e acessibilidades</b>				
Ação 1.	N.º de ações realizadas; n.º de jovens e crianças participantes	76	103	136%
			<b>Total execução eixo 4.</b>	<b>136%</b>

## **Anexo 4- Sinopses**

N.º da entrevista: I	Concelho: A	Função: Técnico
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	“...ele (coordenador) conseguiu articular muito bem entre todos os eixos, todas as atividades...”  “...não impunha restrições (o coordenador) tínhamos muita flexibilidade para desenvolver as atividades, desde de que o nosso objetivo fosse atingido tínhamos total...”
Restrições de racionalidade individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	“...eles (parceiros) percebiam que todos juntos podíamos chegar mais longe, criamos entre todos um grupo multidisciplinar...” ... “...os trabalhos complementavam-se nós passávamos a mensagem deles, eles a nossa, porque os nossos objetivos eram idênticos, bem como os públicos.”  “...o contacto inicial com os parceiros partia sempre do CLDS, nós apresentávamos as atividades e eles sentiam-se identificados e desenvolvíamo-las e depois tornava-se consistente a relação.”

N.º da entrevista: I	Concelho: A	Função: Técnico
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de racionalidade individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“...Motivações de carácter pessoal, trabalhar com muitas pessoas, todas diferentes várias realidades, idades, é um trabalho muito heterogéneo...” ... “tinha de ir ao encontro das pessoas diria que em 80% dos casos éramos nós que identificávamos os beneficiários e os motivávamos a participar, tínhamos de dar muito de nós... (motivação do técnico)”</p> <p>“Perceber que havia pessoas que precisavam realmente de ajuda e mostravam-se resistentes, mesmo fazendo tudo lhes tentar mudar a realidade (desmotivações do técnico).”</p> <p>“...Os incentivos eram uma maior aproximação aos serviços sociais (beneficiários) conforme as famílias ou beneficiários adaptávamos sempre os incentivos”</p> <p>“Sim, normalmente os indivíduos (beneficiários) que desistiram são pessoas com problemas psiquiátricos e desistiam quando tinham crises...”</p>

N.º da entrevista: I	Concelho: A	Função: Técnico
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de racionalidade individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“ Nós trabalhávamos todos em todos os eixos, eu mais, nos eixos 2 e 3, mas era transversal o nosso trabalho, ainda que a minha prioridade fosse aproximação das pessoas...”</p>
Restrições de Compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Sim, normalmente sim”” No final as atividades nos questionários de satisfação percebíamos que quanto às atividades era evidente que eles reconheciam as mais - valias”</p> <p>“Muito sinceramente não, a redução do isolamento social não se faz com programas com o fim determinado, ajuda, mas não reduz efetivamente...”</p> <p>“Acho que não, esse eixo (1. emprego formação e qualificação) estava pensado e estruturado para fazer a ponte entre o IEFP e o beneficiário, e a realidade é que o IEFP, não tinha ofertas de emprego...”</p> <p>“ Em poucos casos, verificaram-se alguns casos em situações de beneficiários alcoólicos que se sentiam excluídos, alguns beneficiários de etnia cigana, mas foi muito difícil, a pobreza não se reduz em 3 anos.”</p>

N.º da entrevista: I	Concelho: A	Função: Técnico
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Não nem pensar, tivemos poucos casos (reinserção profissional) ...houve muitos estágios aprovados, poucas reinserções efetivas e duradouras.”</p> <p>“Considero que foi uma gota, teve reflexos, mas muito poucos nada de significativo para mudar o que quer que seja, talvez após o programa, o próximo CLDS sinta o trabalho que foi desenvolvido por nós...”</p> <p>“Sim, acho que alguma coisa (reflexos) mudou na vida deles, principalmente o público sénior”</p> <p>“Num balanço global (eficaz) não, e continuo-o a falar da duração, da continuidade por parte dos técnicos que o desenvolvem ou das instituições...”</p> <p>“Sim era fácil, eles (beneficiários) entendiam o intuito (objetivos) das atividades que tínhamos no plano de ação, a equipa que fez a candidatura participou na execução do programa, e portanto tínhamos muito claro os objetivos iniciais, era fácil transmitir o que se pretendia”</p>

N.º da entrevista: II	Concelho: B +	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Depende sempre do tipo de indivíduos (beneficiários), o nosso intuito era transmitir que podíamos facilitar o seu processo de inserção ou reintegração social, o incentivo maior era sermos o veículo facilitador para algo que pretendessem alcançar”</p> <p>“Que eu me lembre não tivemos muito boa colaboração sempre. (desistência dos beneficiários).”</p> <p>“Nós, trabalhávamos divididos por eixos, a minha prioridade era colmatar situações de fragilidade social, trabalhava no eixo 2. com famílias, e tinha por prioridade alcançar os objetivos aprovados no plano de ação.”</p>
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	“Não posso dizer que os participantes na totalidade as reconheciam (mais - valias), mas a grande maioria identificava muitos efeitos positivos sobre este programa no terreno...”

N.º da entrevista: II	Concelho: B+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Sim, sem dúvida, que sim. (redução do isolamento social)”</p> <p>“Creio que sim, teve impacto positivo (empregabilidade), fizemos uma boa ponte principalmente na colocação de beneficiários em medidas ativas de emprego.”</p> <p>“Não diria situações de pobreza e exclusão (redução) diria mais situações de vulnerabilidade social.”</p> <p>“Não, ocorreu em menos de metade dos beneficiários apenas. (reinserção profissional)”</p> <p>“ Sim ainda que não seja um trabalho quantificável, palpável, mas no geral teve reflexos positivos, principalmente porque nós fomos a continuação do CLDS, e isso foi fundamental, no contacto com as pessoas na proximidade, no quem somos, o que fazemos, tanto a nível de beneficiários como a nível de parceiros.”</p>



N.º da entrevista: II	Concelho: B+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Depende do tipo de público, os desempregados são uma dificuldade, porque estão saturados das oportunidades que lhes aparecem, sem depois verem reflexos, verificamos que são um público muito desmotivado onde se viram poucos reflexos. (reflexos nos beneficiários)”</p> <p>“Sim, obviamente á sempre coisas a melhorar, e no nosso caso a eficácia teve origem na continuidade do programa na instituição, e em alguns técnicos.”</p> <p>“No geral, penso que sim, havia pessoas com competências menos desenvolvidas (beneficiários), que demonstravam mais dificuldade, mas era fácil esclarece-los (objetivos iniciais) ”</p>

N.º da entrevista: III	Concelho: B	Função: Técnico CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“...a nossa coordenação era muito boa, eu já conhecia a coordenação tínhamos sido colegas num programa anterior e era sempre foi muito profissional, apesar de nunca impor ordens, facilitava quem houvesse alguém que nos servisse que “guia”</p> <p>“Sim, era muito prático, nós considerávamo-lo como um técnico que desenvolvi as atividades como nós apenas tinha mais responsabilidade. (acessibilidade do coordenador).</p>
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“...quanto aos incentivos foram diversos, eles (parceiros) tinham ideia de realizar uma atividade, podendo-a enquadrar nos nossos objetivos, era a junção de sinergias, eles connosco passavam da ideia á realidade”</p> <p>“...gostei mesmo muito do trabalho com a comunidade, com os parceiros, a liberdade em executar as atividades, e motivação que havia na equipa. (motivação do técnico) ”</p>

N.º da entrevista: III	Concelho: B	Função: Técnico CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“... a única coisa com que me senti desmotivado foi a instabilidade que estes programas nos transmitem... (desmotivação do técnico)</p> <p>“... nós fizemos protocolo porque era uma questão formal porque praticamente, não precisamos (relação com os parceiros)”</p> <p>“Os nossos beneficiários sentiam-se incentivados porque participando no CLDS, sentiam-se com autoestima melhorada, capacitando-os para sozinhos irem a determinados serviços e conseguirem tratar do que precisavam sozinhos...”</p> <p>“...tivemos alguns que desistiram (beneficiários), não porque se sentirem desmotivados pelas nossas atividades ou com a equipa, mas por problemas pessoais que não tinham a ver com o CLDS, eram problemas familiares e pessoais”</p> <p>“ Eu não tinha um prioridade definida eu trabalhava em todos os eixos, mas havia ações eu me davam mais gosto desenvolver, onde me empenhei pessoalmente, porque eu achava mesmo que se aquilo ia resultar...”</p>

N.º da entrevista: III	Concelho: B	Função: Técnico CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“...as mais-valias tinham muito a ver com os laços que criamos, com uma empatia com os participantes, os nossos beneficiários não nos víamos como o técnico inacessível (reconhecimento de mais valias do programa pelos beneficiários)”</p> <p>“... sim, sem dúvida, que sim. Nós íamos ao encontro das pessoas, transportávamos as pessoas para as atividades, aliás a viagem era uma momento chave de aproximação com os beneficiários (redução do isolamento) ...”</p> <p>“Sim, alias temos casos que ainda hoje conhecemos, e que continuam nos locais de trabalho onde nós os colocamos, lá está por causa da proximidade, e da relação que estabelecemos nós demos a cara com eles íamos com eles às empresas...(empregabilidade)”</p> <p>“ Sempre há, mesmo que não fosse o desejado, a redução (de pobreza) que houve já valeram a pena, o concelho é pequeno e continuamos a conhecer as pessoas e percebemos que houve mudanças...”</p>

N.º da entrevista: III	Concelho: B	Função: Técnico CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“...não, ainda que as nossas metas fossem muito reais, isso não aconteceu, a nossa candidatura foi muito bem-feita fomos, nós técnicos que executaram o programa fizemos a candidatura, mas ainda assim não conseguimos a reinserção (profissional) de todos, até por questões de falta de oportunidades que nos eram alheias.”</p> <p>“Sim, eu posso dizer que fizemos a diferença e abrimos o caminho para continuidade dessa diferença. (reflexo no concelho)”</p> <p>“...em todos os eixos, se notaram alterações positivas com os beneficiários. (reflexos com os beneficiários)”</p> <p>“...muito mesmo, ainda que o CLDS é para as pessoas e as pessoas, são pessoas não mudam com a rapidez que nos desejávamos, mas conseguimos com o CLDS resultados muito positivos, posso dizer que foi um programa eficaz logo no final da primeira edição.”</p> <p>“Em quase todos os casos sim, mas nos casos onde isso não aconteceu nós adaptávamos os objetivos aos indivíduos, e no final superávamos sempre as expectativas dele, porque nós fazíamos um grande trabalho de motivação...”</p>

N.º da entrevista: IV	Concelho: C+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“...inicialmente foi difícil, mas depois que tivemos novo coordenador, tudo mudou, o coordenador era técnico e sabia muito bem o que se devia fazer para avançar, para além de que tínhamos muita liberdade para trocar ideias, e foi um apoio importante para o programa avançar e ter os resultados que teve... (a importância da coordenação”</p> <p>“...as indicações foram fundamentais porque ainda que não entendêssemos o que tinha sido pensado na fase de candidatura...”</p>
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Eles (parceiros) tinham plano de atividades e era uma forma de acrescentar valor, juntando as nossas atividades às deles, e de cumprir também o plano de atividades anuais deles.”</p>

N.º da entrevista: IV	Concelho: C+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Um trabalho diferente, no meu antigo trabalho já não estava motivada, e poder fazer realmente aquilo para o qual estudei, com um público tão diferente em termos etários, foi muito motivador.”</p> <p>“Inicialmente a não compreensão do plano de ação, foi muito confuso, mas depois da coordenadora sair mais nada me desmotivou.”</p> <p>“Não, era tudo muito complicado, o contacto era muito burocrático, cartas registadas, email, muita insistência, principalmente com as IPSS, eles acabam por participar, mas para dar uma resposta inicial é difícil, é preciso nós ir ter com eles, e insistir. (relação com os parceiros)”</p> <p>“Poderem participar em atividades diferentes que não tinham ao dispor habitualmente, porque tínhamos muita diversidade de atividades e considero que isso foi um incentivo (para os beneficiários)”</p> <p>“Não, que eu me recorde não. (desistência dos beneficiários)”</p> <p>“Satisfazer o publico que tinha no eixo 2. (prioridade do técnico) ”</p>

N.º da entrevista: IV	Concelho: C+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Compatibilidade de Incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Depende, no caso dos idosos institucionalizados, nas atividades que tínhamos com eles não reconheciam, talvez porque achassem que faziam parte da instituição onde já estavam, e participavam porque era quase obrigação... No caso das crianças foi fácil, estão sempre disponíveis e interessados em voltar a participar. (reconhecimento das mais valias do programa)”</p> <p>“Eu acho que sim, a minha colega assistente social, realizou ateliê de costura que foram muito importantes para reduzir o isolamento social, de um público muito isolado, foi uma forma de os incluir com atividades...”</p> <p>“Eu acho que não tivemos muito tempo para ver isso, eu animadora sociocultural, não consegui verificar essa redução (pobreza)”</p> <p>“...ainda que tenha sido muito pouco tempo, os resultados e os reflexos não se notaram logo, mas notam-se agora na edição do CLDS 3G”</p>



N.º da entrevista: IV	Concelho: C+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Compatibilidade de Incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Acho que sim, os reflexos notaram-se, os beneficiários participaram-se até ao final, e isso só demonstra que houve reflexos muito positivos.”</p> <p>“Sim, mas se começássemos de inicio a trabalhar de forma diferente teríamos conseguido muito melhores resultados, mas o programa no geral é bom, no nosso caso foi a questão dos problemas da coordenação iniciais, mas mesmo assim conseguimos atingir os resultados pretendidos.</p> <p>“No inicio foi complicado o programa era novo no concelho, eles não nos conheciam não sabiam o que fazíamos, não conheciam os nosso objetivos, era difícil iniciar as atividades.”</p>

N.º da entrevista: V	Concelho: D+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	“... o coordenador estava na fase de candidatura do plano de ação e não sentimos dificuldade em que nos passa-se essa informação, nem na execução das atividades era muito fácil trabalhar com ele.”
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“...os incentivos era conseguirmos juntos, fazer ações maiores para mais público, porque os objetos eram comuns.” (incentivos dos parceiros)</p> <p>“As pessoas conseguirem ser reintegradas, as pessoas conseguirem sair do desemprego e alterar a vida deles, ver as evoluções que isso lhes permitia alcançar era muito motivador.” (Motivações do técnico)</p> <p>“Sentir que havia pessoas que até podiam e tinham capacidade para fazer melhor por elas próprias, darmos tudo por elas e elas não terem a capacidade de dar a volta.” (desmotivações do técnico)</p> <p>“...sim em todos os casos sim, tínhamos protocolo por uma questão meramente formal.” (relação com as entidades parceiras)</p> <p>“Era difícil os beneficiários identificarem incentivos, porque não dávamos compensação nenhuma financeira, nem outra, mas de todos os beneficiários os que reconheciam mais incentivos ainda eram os do eixo 1.” (incentivos dos beneficiários)</p> <p>“A minha prioridade era o trabalho do eixo 1. eu considerava-me um gestor de carreiras...”</p>

N.º da entrevista: V	Concelho: D+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
<p>Restrições de compatibilidade de incentivos</p>	<p>Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial</p>	<p>“Em todos os casos, sim (reconhecimento de mais valias), sem dúvida, com mais evidência no trabalho desenvolvido no eixo 1. e 2.”</p> <p>“Sem dúvida que sim, eu falo do eixo 1. com o desempregado perde-se muito da rede de contactos e vai-se isolando bastante acontecia conhecer pessoas muito isoladas, ou então as pessoas aparecerem desleixadas mal cuidadas porque tinham perdido esse habito, e eu cheguei a convidá-los a virem todos os dias ter comigo só para tomar café...” (redução do isolamento social)</p> <p>“Completamente, ao nível da colocação efetiva das pessoas em contexto de trabalho, através de diversas ações de divulgação de apoios á contratação para empresários entidades públicas, através da capacitação dos desempregados, o termo empregabilidade, mal era conhecido no concelho fui eu que o dinamizei.” (empregabilidade nos beneficiários)</p> <p>“Creio que sim situações de pobreza sim, quando colocamos desempregados no mercado de trabalho reduzimos situações de pobreza, ao nível da exclusão talvez não tanto porque a exclusão verifica-se muito em etnias e são um publico complicado de trabalhar.” (redução de pobreza e exclusão social)</p> <p>“Se nos referimos aos beneficiários previstos no plano de ação sim, se falar dos que estavam inscritos no eixo 1 não.” (reinserção profissional dos beneficiários)</p>

N.º da entrevista: V	Concelho: D+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Se a eficácia for a nível concelhio sim, porque atingimos todos os objetivos, a nível nacional não, senti-me muito limitado com as imposições que nos deram aplicadas para a elaboração de ações por eixos.” (eficácia do CLDS)</p> <p>“Sim geralmente sim nunca sentimos necessidade de alterar as atividades, por eles (beneficiários) não se reverem nos objetivos iniciais traçados em fase de candidatura.”</p>

N.º da entrevista: VI	Concelho: E+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“... nós mudamos de coordenador durante a execução e a nova coordenação foi fundamental, para realizar o trabalho com os resultados que tivemos.”</p> <p>“Muito, era mais um elemento da equipa com os restante tínhamos claro que era a coordenadora, mas desenvolvia as atividades como os técnicos, os beneficiários sentiam-se identificados com ela a equipa tinha liberdade para expor ideias, sabia ouvir, foi fácil trabalhar com ela.”</p>
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“O agrupamento de escolas, percebeu que havia mais uma resposta que acrescentava valor, aquilo que eles já disponibilizavam, era um trabalho diferente, o IEFP, encaminhávamos as ofertas.” (incentivos dos parceiros)</p> <p>“A reação das pessoas, o reconhecimento no final das atividades de que foram úteis, o agradecimento, a perceção de pequenas alterações na vida das pessoas que são potenciais pontos de partida para grandes mudanças.” (motivações do técnico)</p> <p>“A incerteza acerca da continuidade do CLDS, e da minha permanência no programa...” (desmotivações do técnico)</p>

N.º da entrevista: VI	Concelho: E+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Sim, tínhamos um ou outro parceiro com quem tínhamos um relacionamento mais formal, até por causa das evidências que eram necessárias, mas em muitos casos era fácil estabelecer contactos.” (relacionamento com parceiros)</p> <p>“Eu identificava o desenvolvimento pessoal, através da identificação das fragilidades e da capacidade de tínhamos em os fazer perceber que podiam desenvolver estratégias pessoais para as ultrapassar. Depois outro incentivo era de acordo com a identificação das necessidades que eles sentiam nós desenvolvíamos os temas que eram de interesse para eles...” (incentivos para os beneficiários)</p> <p>“...houve uma situação onde eu pessoalmente participei na área da psicologia e do eixo 2. que foi abordada uma temática de forma coletiva que afetava especialmente uma pessoa e como somos um concelho pequeno, a pessoa sentiu-se afetada e andou meia indecisa em continuar, mas resolvemos a situação com um acompanhamento mais individual e o beneficiário continuou no CLDS +.”</p> <p>“Primeiro cumprir os objetivos, depois dar resposta a todas as necessidades que nos apareciam, mesmo que não estivesse no plano de ação arranjar forma daquele beneficiário não ficar sem resposta...” (prioridade do técnico)</p>

N.º da entrevista: VI	Concelho: E+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Numa fase inicial, logo se calhar não, porque o Programa CLDS + era novo no concelho e não sabiam em que consistia, mas rapidamente identificavam as mais-valias depois de começar a participar...” (reconhecimento de mais valias pelo beneficiários)</p> <p>“Sim, não tanto com a colocação em contexto de trabalho, mas na capacitação das pessoas para a procura ativa, para conseguirem ter instrumentos que utilizam para se apresentar, e para se candidatar...” (empregabilidade nos beneficiários)</p> <p>“ Não como nós gostaríamos, mas como houve continuidade e somos nós na mesma instituição que estávamos a desenvolver o CLDS 3G, a redução e situações de pobreza percebe-se agora, mais que no final do CLDS +.”</p>

N.º da entrevista: VI	Concelho: E+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“era impossível reinserir profissionalmente todos.” (reinserção profissional de todos os beneficiários)”</p> <p>“Sim, bastante e isso vê-se cada vez mais com o CLDS 3G.” (reflexos do CLDS a nível concelhio)</p> <p>“...isso prova-se quando ainda hoje temos beneficiários que nos procuram para dizer que já encontraram emprego, mesmo já não sendo nossos beneficiários.” (reflexos com os beneficiários)</p> <p>“Sim, foi eficaz (o CLDS), muita multidisciplinaridade, dá resposta a várias problemáticas.”</p> <p>“Sim, eles não demonstravam muita dificuldade em reconhecer os objetivos (do CLDS), depois de entender a atividade, e o contexto para que era desenvolvida.”</p>



N.º da entrevista: VII	Concelho: F+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“...ele (coordenador) tinha um papel importante, porque ele estabelecia o contacto inicial com os parceiros e isso sempre facilitou o trabalho.”</p> <p>“Sim, bastante na candidatura e na elaboração do plano de ação participei eu e o coordenador e foi simples passar a informação para a restante equipa.” (relação com o coordenador)</p>
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>““...os incentivos (para os parceiros) era as atividades que nós conseguíamos proporcionar também a beneficiários deles, era a partilha de recursos humanos e logístico em prol dum objetivo comum, que era o trabalho com a comunidade”</p> <p>“...ter oportunidade de dinamizar dinâmicas locais.” (motivações para o técnico)</p> <p>“As burocracias do programa, os formulários, a preocupação com a recolha de evidências, que nos ocupa tempo em gabinete que podia estar no terreno ao pé de quem efetivamente precisava.” (desmotivações do técnico)</p> <p>“...as parcerias foram fáceis e funcionaram sempre bem...” (relação com parceiros)</p> <p>“ Nós fazíamos muito o trabalho de triagem de beneficiários, quando nós propúnhamos uma atividade a um beneficiário, nós à partida sabíamos que ele tinha interesse nela, porque ele já a tinha demonstrado a um parceiro por exemplo...” (incentivos dos beneficiários)</p>

N.º da entrevista: VII	Concelho: F+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Não até porque a maioria dos nossos beneficiários, não se sobrepunham nas atividades, por exemplo participavam numa atividade e na próxima vinham outros beneficiários.” (desistência dos beneficiários)</p> <p>“A prioridade era o plano de ação, e a execução do mesmo, para além disso a minha prioridade era conseguir criar laços que colocassem todos os atores do território a trabalhar em conjunto, criar sinergias, mas não foi fácil.”</p>
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“...nós começamos com uma formação e depois disso foram eles que nos pediram para abordar outras temáticas, eles (beneficiários) saiam muito satisfeitos das atividades.” (reconhecimento de mais valias pelos beneficiários)</p> <p>“Acho que sim, no nosso concelho foi significativo tanto com os idosos através duma unidade móvel de saúde que era um pretexto para estabelecer a ponte com eles, com os beneficiários de rendimento social de inserção também, alguns estavam muito isolados.” (redução do isolamento Social)</p> <p>“...foi difícil criar oportunidades de emprego, não conseguimos atingir os objetivos de todas as ações, mas potenciamos a empregabilidade no final do programa não deixamos ninguém sem apoio, encaminhando para o GIP.” (empregabilidade nos beneficiários)</p> <p>“ Em termos de pobreza não houve redução visível, a pobreza diminui com a criação de emprego e isso não se verificou, em termos de exclusão já se verificou, no trabalho desenvolvido com as crianças”</p>

N.º da entrevista: VII	Concelho: F+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Não, conseguimos atingir os objetivos, porque não havia oportunidades...” (reinserção profissional)</p> <p>“Sim, e acho que isso se percebe quando as pessoas nos abordavam para perguntar se o programa já não continuava, porque as pessoas sentiram falta.” (reflexos a nível concelhio)</p> <p>“Bastante, fizemos a diferença é pena mesmo não ter continuado, posso-lhe dizer que pequenas coisas causaram realmente mudança a vida das pessoas...” (reflexos com os beneficiários)</p> <p>“Sim, o programa é eficaz, mas nós no concelho F, podíamos ter tentado chegar a mais pessoas, tentado perceber se algumas atividades eram exequíveis ou não antes, porque algumas atividades não as conseguimos realizar porque não houve adesão por parte dos beneficiários porque não demonstraram interesse, e até foi uma proposta dum parceiro, mas no nosso concelho não funciona.”</p> <p>“ Sim, não tanto com todos os objetivos do Plano de ação, mas com os objetivos da atividade onde participassem sem duvida” (comportamento dos beneficiários face aos objetivos do plano de ação)</p>

N.º da entrevista: VIII	Concelho: G+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“Sim, o coordenador era um técnico como nós ele trabalhava mais com o eixo 3. no meu caso eu definia as minhas atividades, mas, considero que foi um apoio importante.”</p> <p>“Sim, era e ele (coordenador) dava-nos bastante autonomia.”</p>
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“...tanto para nós como para eles (parceiros) tinha um objeto comum... acrescentávamos mais atividades às deles” (incentivos para os parceiros)</p> <p>“Foi a autonomia que sentia para dinamizar o eixo 2., era eu que definia as atividades, o público a calendarização, a responsabilidade que era, mas a autonomia também, isso motivou-me...”</p> <p>“As vezes não conseguir desenvolver atividades, que estavam programadas, só por uma questão cultural e social do nosso concelho...” (desmotivações do técnico)</p> <p>“Era fácil, estabelecer contacto, ainda que colocássemos tudo por escrito por causa das evidências, mas era próxima a relação.” (relação com os parceiros)</p> <p>“...maioria das pessoas usufruía de serviços que não tinha...” (incentivos dos beneficiários)</p> <p>“A minha era poder fazer, com que as pessoas no concelho G, pudessem usufruir do serviço de psicologia, que quase era inacessível, as consultas privadas eram dispendiosas, no centro de saúde a lista de espera era grande.” (prioridade do técnico)</p>

N.º da entrevista: VIII	Concelho: G+	Função: Técnico CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Sim, até porque os beneficiários que participavam, queriam continuar, e isso é evidente que reconheciam as mais-valias que a participação lhes proporcionava.”</p> <p>“Sim bastante até porque nas nossas atividades tínhamos muito a preocupação de juntar vários públicos, crianças com idosos, com pessoas com deficiência, e isso fazia com que reduzíssemos durante o CLDS situações de isolamento.”</p> <p>“De pobreza não, significativamente não em dois anos não se consegue mudar muita coisa, e de exclusão consigo quantificar, no trabalho que eu desenvolvia no apoio psicológico talvez tenha ajudado algumas pessoas a reduzir situações de exclusão ou autoexclusão...”</p> <p>“Alguns (reflexos), não conseguimos mudar mentalidades, nem a realidade do nosso concelho, mas durante os 24 meses teve reflexos, havia muitas mais atividades.”</p> <p>“... até porque depois do CLDS eles continuaram a procurar o serviço porque o encontravam útil, mantinham-se mais ativos, e isso demonstra que o CLDS teve impacto ao nível dos beneficiários.”</p> <p>“ Eficaz sim, e inovador também adicionou o eixo do emprego, adicionou vários serviços num só programa.”</p>

N.º da entrevista: IX	Concelho: H	Função: Técnico CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“...Com certeza que sim, a coordenação libertou-me de alguns trabalhos para poder debruçar-me sobre o planeamento e execução de atividades.”</p> <p>“Sim, como já referido a equipa funcionava como um todo. Todos lutávamos pelos mesmos objetivos e motivamo-nos mutuamente.” (relação com o coordenador)</p>
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“...Todas as entidades envolvidas visam de alguma forma a integração social, pessoal e profissional assim todas quiseram auxiliar na integração/informação dos indivíduos nas áreas que desenvolvem.” (incentivos dos parceiros)</p> <p>“A proximidade com os beneficiários, os sorrisos nos rostos e a vontade em quererem ficar sempre mais um bocadinho, de aprenderem mais um pouco, a no final de cada ação pedirem para existirem mais.” (motivações do técnico)</p> <p>“Nunca houve um real motivo para me sentir desmotivada...”</p> <p>“Sim, em todas as atividades, em que a sua colaboração foi solicitada, esta foi sempre atendida.” (relação com os parceiros)</p> <p>“Acesso tanto aos bens básicos como a oportunidades de formação em diversas áreas que de uma forma profissional ou “doméstica” enriqueceram o seu know-how. Além do conhecimento usufruído contasse também de grande importância a convivência entre pares e intergerações que no nosso concelho se assume como fulcral devido a desertificação.” (incentivos dos beneficiários)</p>

N.º da entrevista: IX	Concelho: H	Função: Técnico CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Salvo em casos pontuais como os jovens arranjam emprego em outras cidades ou incompatibilidade de horários, todos os utentes de mantiveram no programa desde o seu inicio.” (desistência dos beneficiários)</p> <p>“Apesar de a minha função ser de gestora, logo desenvolver todas as atividades relacionadas com a empregabilidade e empreendedorismo, a equipa funcionava como um todo por isso as ações de cada um era de todos e todos os objetivos eram comuns. Penso que a prioridade de todas era integrar beneficiários proporcionando de integração profissional e social.” (prioridade do técnico)</p>
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Tenho a certeza que sim pois ainda hoje, após um ano do seu término, continuamos a ser abordadas pelos beneficiários a contarem que tem saudades e que gostariam que voltasse a funcionar.” (reconhecimento de mais-valias pelos beneficiários)</p> <p>“Tenho a certeza que sim, as atividades proporcionadas de encontros geracionais, “oficinas” de manualidades e as formações em diversas áreas proporcionaram troca de ideias, vivencias, usos e costumes entre gerações sendo na minha opinião muitos enriquecedor para todos os envolvidos.” (redução do isolamento social)</p>

N.º da entrevista: IX	Concelho: H	Função: Técnico CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Apesar de não existir oferta no nosso concelho foi possível ajudar na criação de dois postos de trabalho, sem esquecer que as formações e workshops desenvolvidas por proporcionaram o enriquecimento pessoal e profissional dos beneficiários proporcionando-lhes diversas competências de procura ativa de emprego, postura nas entrevistas de trabalho, conhecimentos como o plano de negócios, agricultura como um futuro entre outras.” (empregabilidade)</p> <p>“Situação de pobreza não podemos dizer nem que sim nem que não uma vez que não tínhamos meios de ajudar... Por outro lado, penso que em parte a exclusão foi sim reduzida pois as atividades proporcionaram a integração dos diversos escalões sociais.”</p> <p>“Não, esse objetivo é nos concelhos como o nosso praticamente impossível não é possível inserir muitas pessoas aonde não existem muitas oportunidades para tal.” (reinserção profissional)</p> <p>“Quero acreditar que sim, a duração foi muito pequena o que não permitiu desenvolver por mais tempo determinadas atividades essenciais, avaliar os impactos. Porém, penso que alguns ecos continuam a reproduzir-se uma vez que algumas ações continuam a ser desenvolvidas pelas entidades parceiras.” (reflexos no concelho)</p>



N.º da entrevista: IX	Concelho: H	Função: Técnico CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“... os beneficiários mantêm os seus postos de trabalho criados no âmbito do programa.” (reflexos com os beneficiários)</p> <p>“Poderia ter sido mais se tivesse sido por um período maior, um ano para executar um plano de ação de três anos não dá muita margem. Mesmo assim posso afirmar que no nosso passo durante esse ano ele foi executado ao máximo mostrando eficaz na construção de competências profissionais e pessoais bem como na diminuição do isolamento social.” (eficácia do CLDS)</p> <p>“Na sua maioria sim os indivíduos proporcionaram que as ações fossem desenroladas segundo os objetivos iniciais.”</p>

N.º da entrevista: X	Concelho: B	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“Nós tínhamos, 4 técnicos e o coordenador e mostrou ser insuficiente principalmente em algumas áreas e atividades, mas com as parcerias tentávamos colmatar...”</p> <p>“Sim, foi muito importante ter a entidade coordenadora de avançava verba, antes dos reembolsos, porque caso contrário era impossível executar as atividades ou pagar os vencimentos dos técnicos.” (restrições financeiras)</p> <p>“...tínhamos formações distintas e completamente adaptadas a todos os eixos de intervenção, o que foi completamente importante, também as características pessoais de cada um de nós foi de grande importância...) Características da equipa</p> <p>“...o sucesso do nosso programa foi essencialmente conseguido, pelo desempenho e a disponibilidade que tiveram os técnicos...”</p> <p>“A coordenação e o papel de coordenador por vezes dilui-se, porque eu entendia-me como uma técnica também, existe a figura, por uma questão de gestão e responsabilidade assumida, mas não acho que fosse muito importante...”</p> <p>“Tínhamos reuniões semanais, registadas em atas, onde eram delineadas planificação das atividades em termos de execução e calendarização...”</p> <p>“...todos trabalhámos em todos os eixos, porque eu enquanto coordenadora entendo que a identidade dum programa social não se faz por eixos.”</p>

N.º da entrevista: X	Concelho: B	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“...características pessoais, é importante para criar empatias e motivar as pessoas a participar, e os programas no meu entender não podem ser analisados só na perspetiva de alcançar objetivos porque é isso que dá visibilidade, mas também no reconhecimento das pessoas depois do programa para com os técnicos...”</p> <p>“Nós trabalhamos sempre bem com as parcerias... o incentivo, era a visibilidade das atividades, nos íamos ter com os parceiros propúnhamos atividades que desenvolvíamos em conjunta para os beneficiários...”</p> <p>“Foi a equipa e a segurança da equipa me transmitia que sabia que com eles íamos a bom porto, conhecer o território e saber que podia fazer alguma coisa para o mudar e gostar do que fazia e do que faço.” (incentivos do coordenador)</p> <p>“Não ver os resultados logo, pensar que gostaríamos que os beneficiários deviam andar a um ritmo e eles não andarem porque são pessoas e porque ainda que nós achássemos que eles podiam fazer mais os resultados, não se vêm como seria desejado...” (desmotivações do coordenador)</p> <p>“...o público com que nós trabalhávamos que era muito diferente, e sentíamos que entendiam o CLDS, como útil, porque os transformava em mais autónomos mais informados...” (Incentivos dos beneficiários para participar)</p> <p>“Numa escola de 0 a 100%, eu classificava a motivação dos participantes em 90%, porque com a participação eles elevavam a autoestima...”</p>

N.º da entrevista: X	Concelho: B	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>A nossa preocupação estava centrada no programa nos eixos do programa e na conciliação entre as diretrizes do programa CLDS e as pessoas que compõem o nosso território...”</p> <p>“...o CLDS criou grupos, fruto das suas atividades, que ainda hoje perduram e que foram muito importantes, para a redução do isolamento social...”</p> <p>“É uma questão pertinente, principalmente porque no nosso concelho têm uma taxa de desemprego muito elevada, e o CLDS potenciou a empregabilidade não na redução do desemprego, mas na capacitação dos desempregados...”</p> <p>“Foi uma realidade, sim, notámos isso nas formas de estar das pessoas, no relacionalmente dentro das famílias, com a comunidade.” (redução de pobreza e exclusão social)</p> <p>“Considerei inovador na forma como o lançaram, metodologicamente foi inovador senti que tinham avaliado programas anteriores e adaptaram o CLDS às lacunas dos programas anteriores...”</p> <p>“...sem CLDS o concelho B, não era o mesmo, todos os programas sociais acrescentam mais-valias.”</p> <p>“De uma forma global, sim. Nós no nosso concelho até para avaliação para o CLAS fizemos uma compilação dos dados e do impacto que tivemos e concluímos logo no final da edição do CLDS que foi um programa eficaz.</p>

N.º da entrevista: XI	Concelho: B+	Função: Coordenador CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“Foi suficiente (numero de técnicos e formação dos mesmos), ainda que ache que o próprio programa deve-se contemplar momentos de formação para os técnicos e para o coordenador no decorrer do mesmo, acho que é uma grande falha...”</p> <p>“Sim sem dúvida, os pagamentos eram feitos muito tardiamente, o que nos valeu é que a instituição era a mesma e já sabia com que contar, ou seja antes dos reembolsos tiveram que suportar quase 100.000,00€, o que não é fácil é preciso ter mesmo capacidade e autonomia financeira... além disso restrições financeiras ao nível da elegibilidade de despesas, a alimentação dos beneficiários nunca foi elegível e isso era fundamental que fosse...”</p> <p>“Sim, sem dúvida o fato de sermos todos diferentes, de termos diferentes formas de trabalhar, é sempre um complemento e dá para desenvolver as atividades muito melhor considero, mesmo que seja fundamental.” (desempenho do trabalho da equipa)</p> <p>“As condições físicas, das instalações onde estávamos, às vezes eram desmotivantes.”</p> <p>“ ...não foi fácil nós não éramos pagos por fazer mais horário, e a equipa não desmobiliza, até que acabasse uma atividade seja as horas que forem...” (disponibilidade da equipa)</p>

N.º da entrevista: XI	Concelho: B+	Função: Coordenador CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“Inicialmente uma vez por semana, depois com o desenvolver das atividades sempre que havia necessidade.” (periodicidade das reuniões de coordenação)</p> <p>“ Quando havia necessidade, juntava apenas com os elementos de determinado eixo, mas geralmente fazia com todos até para evitar problemas de comunicação...” (participação dos técnicos nas reuniões de coordenação)</p>
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Claro, todos nós somos diferentes, uns conseguem criar empatia com uns beneficiários, outros com outros, temos personalidades diferentes, diferentes formas de estar e isso é importante para motivar a participação dos beneficiários e para os auto motivar. “</p> <p>“...eu acho que o incentivo era darmos aos beneficiários deles um tratamento diferenciado... nós trabalhamos transversalmente a pessoa no seu todo...”</p> <p>“Sim, tive uma escola, que desistiu da parceria, porque entendia que os nossos beneficiários não mereciam, que a escola tivesse aberta até tarde...”</p> <p>“Os beneficiários, quando vemos em ações por exemplo de educação parental, os pais envolvidos, e as mudanças que são poucas, mas são efetivas, o reconhecimento, as pessoas ficarem agradecidas, é um incentivo muito grande.”</p> <p>“A situação da parceria mencionada anteriormente, mas mais nada.” (desmotivações do coordenador)</p>

N.º da entrevista: XI	Concelho: B+	Função: Coordenador CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Os beneficiários tinham incentivos, por exemplo em atividades mais longas ao meio da seção oferecíamos sempre um lanche, éramos nós que fornecíamos o transporte. Eles viam-nos como um apoio incondicional mesmo em algum caso onde não pudéssemos mesmo apoiar encaminhávamos e nunca deixávamos o beneficiário.”</p> <p>“Eu diria que em 85% dos casos os nossos beneficiários se sentiam altamente motivados, para participar nas atividades. E a motivação era dada através dos técnicos, que davam o seu melhor quando estavam a desenvolver as atividades.”</p>
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“...não acho, que devia ter havido prioridades, nós tínhamos o plano de ação, e o nosso foco foi alcançar os objetivos traçados...”</p> <p>“Sim bastante, nós vimos algumas pessoas a serem inseridas socialmente, no decorrer do CLDS +, mas os resultados efetivos vêem-se agora no decorrer desta edição do CLDS 3G, é um reflexo do bom trabalho que fizemos.” (redução do isolamento social)</p> <p>“A empregabilidade foi um foco, mas não teve um impacto muito grande, potenciou, mas onde não há muito trabalho não se pode fazer muita coisa.”</p> <p>“ Não, porque muitos deles são beneficiários da prestação de rendimento social de inserção há várias gerações, e ainda que trabalhemos várias competências, como não conseguimos inseri-los profissionalmente, as situações de pobreza vão ter continuidade, é muito complicado.”</p>

N.º da entrevista: XI	Concelho: B+	Função: Coordenador CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Não, nem pensar em alguns casos, nunca em todos, porque este trabalho só é conseguido com muita insistência, com muito “partir pedra”, com o trabalho de várias equipas, não só a do CLDS +.” (reinserção dos beneficiários)</p> <p>“Sim sem dúvida, quando saiu o primeiro CLDS eu estive envolvida na candidatura e considerei logo que fosse inovador, na perspetiva da contratualização no terreno de um serviço diversificado para os beneficiários. No entanto a questão da obrigatoriedade das ações isso foi limitador, por devia haver ações obrigatórias, mas sim orientadoras.”</p> <p>“Houve impacto ao nível dos beneficiários...”</p> <p>“Sim no nosso concelho B, pode-se dizer que sim” (eficácia do CLDS)</p>



N.º da entrevista: XII	Concelho: C+	Função: Coordenador CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“Sim, foi suficiente, nós éramos quatro técnicos e o coordenador, com formação na área da economia, animação sociocultural, sociologia e contabilidade.”</p> <p>“tinham haver essencialmente por atrasos nos reembolsos de verba.” (restrições orçamentais)</p> <p>“...permitiu desenvolver atividades muito diversificadas, e era isso que se pretendia, o CLDS é um programa muito abrangente trabalha desde o emprego, o trabalho com os idosos com as crianças com as instituições e se não houver essa multidisciplinidade da equipa torna-se muito difícil.”</p> <p>“Não tivemos quaisquer problemas as pessoas (equipa), estavam sempre disponíveis.”</p> <p>“Essa pergunta é tendenciosa, estar a falar do meu trabalho, até porque no início eu era técnico, mas acho que a coordenação é importante nos primeiros meses, para orientar o trabalho e as atividades...”</p> <p>“No início era semanal, no final era mensal.” (reuniões de coordenação)</p> <p>“ Sim todos praticávamos, estávamos distribuídos por eixos, mas na reunião de coordenação todos participavam.”</p>

N.º da entrevista: XII	Concelho: C+	Função: Coordenador CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Sim, mas no início foi muito difícil porque, mas das grandes dificuldades que tivemos foi explicar o que era o CLDS+, porque o nosso concelho não teve CLDS e motivar pessoas que não sabem o que fazemos no início é o complicado.”</p> <p>“...consideravam que o CLDS + era um programa importante para a evolução do concelho...” (incentivos dos parceiros)</p> <p>“Sim, houve um caso, porque não percebeu a filosofia da parceria, via-nos como uma fonte de financiamento...” (Desistência dos parceiros)</p> <p>“A minha situação foi diferente, houve a saída dum coordenador, e colocaram-me a hipótese de assumir o cargo, o meu único intuito manteve-se que era que o CLDS + tivesse bons resultados...” (motivações do coordenador)</p> <p>“A execução financeira, as verbas bloqueadas os reembolsos serem muito morosos e foi muito difícil, nós fizemos autênticos milagres, ao desenvolver atividades sem financiamento quase...” (Desmotivações do coordenador)</p> <p>“Acho que sim, era-lhes dado a oportunidade de participar em atividades diferentes das habituais que eram desenvolvidas, eles (beneficiários) identificavam isso como um incentivo...”</p> <p>“...nós no CLDS +, tínhamos disponibilidade para lhes dar um tratamento diferenciado e transversal que tinha em conta a pessoa e as competência e pretensão da mesma, e isso foi encarado por alguns como uma motivação...”</p>

N.º da entrevista: XII	Concelho: C+	Função: Coordenador CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“A prioridade deveria ser o eixo 1. o emprego, porque era é o que tem mais impacto na sociedade...”</p> <p>“Acho que não houve tempo para isso, 14 meses não foi tempo suficiente, para reduzir o isolamento social...”</p> <p>“Sim o CLDS + potenciou a empregabilidade muito com ajuda duma parceria privada, que estabelecemos...”</p> <p>“No CLDS +, a classificação do nosso território era o desemprego, situações de pobreza e exclusão social não eram dadas como prioritárias, no entanto se houve redução de pobreza e exclusão social, eu na minha opinião, não a consigo quantificar...”</p> <p>“Não, infelizmente não por questões que têm a ver com a conjuntura económica, por questões culturais não se conseguiu.” (reinserção dos beneficiários)</p> <p>“Sim, no que se refere essencialmente à multidisciplinaridade dos eixos e dos técnicos.” (inovação do CLDS)</p> <p>“...a continuidade e o facto de serem alguns dos técnicos da equipa do CLDS+ a desenvolver a edição do 3G, terá impactos completamente diferentes e notáveis...” (impacto do CLDS a nível concelho)</p> <p>“Sim foi eficaz atingimos os objetivos, portanto foi eficaz.”</p>

N.º da entrevista: XIII	Concelho: D	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“Atendendo que às atividades no plano de ação que eram bastantes, por vezes recorreu-se a prestadores de serviços, porque os técnicos que tínhamos não foi suficiente, precisávamos mais um técnico da área social.”</p> <p>“Não, poderia dizer que se deixou de fazer alguma coisa por falta de verba, o dinheiro que se recebeu dava para realizar as atividades...” Restrições orçamentais</p> <p>“A localização das instalações onde estávamos...” Restrição ao programa</p> <p>“Sim, nós tínhamos técnicos da área da economia, sociologia, animadora sociocultural e uma administrativa, e foi uma extrema valia a equipa que tínhamos, cada técnico estava dividido por eixo, e o trabalho era desenvolvido pelos responsáveis de cada eixo...” (desempenho do trabalho da equipa)</p> <p>“Sim claro, nós tínhamos atividades que desenvolvíamos fora do horário estabelecido e nunca nenhum elemento da equipa, demonstrou indisponibilidade.”</p> <p>“Eu creio que sim, eu nunca impus a forma como os técnicos tinham de desenvolver as atividades e deixa-os expor as suas ideias, mas nunca se desenvolvia nada sem a minha opinião, e se eu achasse que não estava bem pedia para alterar...”</p>

N.º da entrevista: XIII	Concelho: D	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“De quinze em quinze dias normalmente, mas sempre que fosse necessário.” (periodicidade das reuniões de coordenação)</p> <p>“ Sim, apesar de cada técnico trabalhar afeto ao seu eixo, e desenvolver as atividades desse eixo nas reuniões participavam todos...” (participação dos técnicos nas reuniões)</p>
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Concretamente a parte da animação sociocultural sim, até pelas características pessoais da mesma...a informática...também fez um bom trabalho na motivação dos participantes... Em atividades que tínhamos definidas no plano de ação como sejam a criação de grupos de voluntariado, aí já não conseguimos motivar os beneficiários a participar...”</p> <p>“Eles tornavam-se parceiros porque achavam que connosco conseguiam desenvolver determinadas atividades que sozinhos não conseguiriam, partilhávamos recursos, eles arranjavam os beneficiários nós equipamentos, ou os recursos técnicos e humanos que tínhamos.”</p> <p>“...porque eu achava que podia desenvolver um trabalho importante para o concelho, como também aqui para a associação...” (motivações do coordenador)</p> <p>“...desmotivei no fim, porque não consegui atingir os objetivos do plano de ação, obvio que no decorrer comecei a perceber que seria difícil atingir algumas metas, mas chegar ao fim e ter certeza que não se atingiu desmotiva.”</p>

N.º da entrevista: XIII	Concelho: D	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“Em algumas ações sim, porque eles viam que podiam ter dali algum benefício, eles identificavam os benefícios, quase sempre com ajuda dos técnicos.” (incentivos dos beneficiários)</p> <p>“Depois de eles (beneficiários) estarem decididos a participar eles mostravam-se muito motivados...”</p>
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“O emprego sem dúvida, que deveria ter sido a prioridade, mas também estava limitado, pela falta de ofertas...” (prioridade da equipa)</p> <p>“Sim, tivemos atividades com famílias multidesafios onde considero que o CLDS fez um bom trabalho no que se refere à redução do isolamento social, mas também tivemos atividades de voluntariado que gostaríamos de ter desenvolvido, e não conseguimos e isso teria sido importante...”</p> <p>“Conseguiu-se alguns postos de trabalho efetivos, através da nossa proximidade com empresas particulares, conseguimos também criar o próprio posto de trabalho, e a parceria com o IEFP, também ajudou.” (empregabilidade)</p> <p>“Penso que no final do Programa não vimos muitas alterações, é uma realidade difícil de alterar.” (redução de situações de pobreza e exclusão social)</p> <p>“ Sim era inovador, era multidisciplinar, e isso foi inovador”</p>

N.º da entrevista: XIII	Concelho: D	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Acho que foi bom, pelo menos conseguimos no final ter um bom feedback dos parceiros e dos beneficiários do concelho positivo, e isso leva-me a crer que teve impacto.”</p> <p>“ O CLDS foi eficaz, não foi tanto, quanto aquilo que se gostaria, mas foi eficaz o que se fez, fez-se com resultados positivos.”</p>

N.º da entrevista: XIII	Concelho: E+	Função: Coordenador CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“...principalmente a nível e reembolsos, o primeiro reembolso foi muitos meses depois do programa iniciar e teve de ser a entidade a suportar sempre os custos e não foi fácil. Para além disso as restrições de elegibilidade de despesas...” (restrições orçamentais)</p> <p>“A nossa equipa tinha 6 elementos, todos de diferentes áreas eu era a coordenadora e sou enfermeira, depois tínhamos um gestor uma psicóloga, uma assistente social e uma técnica de contabilidade, e isso foi uma mais-valia sem dúvida, todos trabalhávamos em todos os eixos, trocávamos as nossas perspetivas tendo em conta anteriores experiências profissionais e isso foi muito importante mesmo. Para além disso eu vim substituir a coordenadora que teve 3 meses no CLDS +...”</p> <p>Estavam sempre disponíveis, fosse o horário que fosse, abdicamos muito do nosso tempo para o CLDS+” (disponibilidade dos técnicos)</p> <p>“...ainda que eu trabalhasse da mesma forma que os restantes técnicos, sabia que tinha responsabilidades acrescidas, mas dava-lhes liberdade, não tive uma postura autoritária, mas sempre tive uma atitude mais de supervisão.”</p> <p>“ Sim, todos participavam todos colaboravam (técnicos) em todas as atividades, davam ideias, calendarizamos as atividades as parcerias, tudo o que fosse necessário para realizar atividade.”</p>



N.º da entrevista: XIII	Concelho: E+	Função: Coordenador CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“...nós divulgámos o CLDS + porque era novo no nosso concelho através de sessões de apresentação e esclarecimento, tínhamos a vantagem de já termos público identificado, porque a entidade coordenadora fazia muito trabalho que se complementava ao CLDS +, e era fácil motivar os beneficiários...”</p> <p>“...eles (parceiros) reconheciam o nosso trabalho e viam que a junção do nosso trabalho se tornava mais valioso...”</p> <p>“...nós fazíamos o protocolo e a partir daí, a parceria funcionava bem sempre, não tivemos problemas.”</p> <p>“Para mim foi ir de encontro à finalidade do programa aos objetivos iniciais, o saber que o programa ia responder a determinadas lacunas que existiam no nosso concelho...” (motivações do coordenador)</p> <p>“Não me senti desmotivada, em momento nenhum.”</p> <p>“Nós tentávamos acrescentar sempre algum tipo de incentivo à atividade algo que os motivasse a querer continuar e que os fizesse sentir bem...”</p> <p>“Sim, eles (beneficiários) sentiam-se motivados, gostavam de participar em 95% dos casos, eles mostravam-se muito participativos, a motivação era as próprias atividades e a equipa”</p>

N.º da entrevista: XIII	Concelho: E+	Função: Coordenador CLDS +
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“...Não tínhamos, acho que não tivéssemos de ter tido prioridades, nós desenvolvíamos as atividades normalmente.”</p> <p>“Foi importantíssimo, apesar de não ser muito evidente ainda há muito isolamento social, situações camufladas que identificámos e ajudámos a minimizar.”</p> <p>“Sim potenciamos (a empregabilidade), demos muitas bases, para as pessoas perceberem o que queiram, muitos andavam à procura de emprego, mas não sabiam como o fazer e nós ajudamos...”</p> <p>“Em alguns casos sim, porque foi pouco tempo, mas tentámos reduzir situações de pobreza...”</p> <p>“Não, há coisas que não dependiam de nós, mas os (beneficiários) que reinserimos, sabemos que tive impacto tanto a nível familiar como comunitário.”</p> <p>“Eu penso que teve um fator invocador até pelos resultados positivos, que apresentou no nosso concelho.”</p> <p>“Sim e isso verifica-se perfeitamente se fossemos pela rua perguntar às pessoas, tivemos ações que estavam destinadas a um determinado publico ainda que só fosse definido por nós, que tiveram adesão de toda a população e isso para nós foi surpreendente.” (impacto no concelho)</p> <p>“ Sem duvida foi um programa eficaz, e continua-se a verificar essa eficácia e pertinência no CLDS 3G.”</p>

N.º da entrevista: XV	Concelho: H	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“Sim. Apesar dos constrangimentos, relacionados com a ausência, por motivos de saúde, de uma das técnicas.”</p> <p>“a redução do isolamento social, por exemplo, poderia ter sido mais explorada, nomeadamente, através da aquisição de equipamentos de teleassistência. Tal não foi possível, uma vez que o orçamento aprovado não permitiu.” (restrições orçamentais)</p> <p>“Sim, nomeadamente, o período de tempo (escasso) em que decorreu o CLDS no concelho I.”</p> <p>“...foi uma mais-valia (a equipa multidisciplinar). De contrário, não teria sido possível a concretização e realização das ações constantes do plano de ação...”</p> <p>“Por motivos de baixa médica, a técnica licenciada em Psicologia, ausentou-se do projeto nos últimos seis meses. Com o recurso a prestação de serviços “externa” foi possível colmatar a ausência... Tal facto, não prejudicou, no entanto, a execução do programa definido.”</p> <p>“Sim. Até porque eu a coordenadora participei, na definição de todas as atividades desenvolvidas e na concretização/realização das ações definidas no plano de ação.” (o papel da coordenação no programa)</p> <p>“Com uma periodicidade quinzenal, embora diariamente fosse sempre possível a reunião da equipa. “</p>

N.º da entrevista: XV	Concelho: H	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“As ações desenvolvidas evidenciaram uma grande participação, o que demonstra, a motivação da generalidade dos beneficiários das mesmas.”</p> <p>“Atento o plano de ação, definido em momento anterior à minha contratação, a parceria com entidades como o IEPF e o Município, foram fundamentais para o desenvolvimento das diversas ações, assim como com IPSS. “</p> <p>“Capacidade de liderança e determinação em cumprir objetivos.” (motivações do coordenador)</p> <p>“Período de tempo (muito escasso), em que decorreu o projeto.”</p> <p>“As atividades realizadas, na sua maioria, ultrapassaram os objetivos a que nos propusemos. Logo, suponho que a participação dos beneficiários terá sido motivada pela escolha dos meios utilizados para os atingir.”</p> <p>“Elevada motivação (dos beneficiários). Denotou-se um maior interesse em questões relacionadas com emprego.”</p>

N.º da entrevista: XV	Concelho: H	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
<p>Restrições de compatibilidade de incentivos</p>	<p>Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial</p>	<p>“Atender sempre, mormente na definição das atividades a desenvolver, aos problemas detetados no Diagnóstico Social/Plano de Desenvolvimento Social do concelho.” (Prioridade da equipa)</p> <p>“Um dos problemas detetados pelo Diagnóstico Social, era, efetivamente, o isolamento social. Infelizmente, não nos foi possível (por questões orçamentais) reduzir significativamente...”</p> <p>“Sim. Foram realizadas várias atividades, nomeadamente, formações, workshops e realização da Feira de Emprego, bem como a criação de um Gabinete de Empregabilidade que permitiram o encaminhamento de beneficiários para a procura e criação do próprio emprego...”</p> <p>“Julgo que sim, embora o período em que decorreu o projeto não tenha permitido implementar programas que poderiam ter aferido de mais situações.” (redução de situações de pobreza e exclusão)</p> <p>“De uma maneira geral, o CLDS permitiu, principalmente à população socialmente mais vulnerável, adquirir conhecimentos e práticas que possibilitaram reduzir o isolamento e exclusão social, bem como minorar as situações de pobreza detetadas.” (impacto no concelho).</p>

N.º da entrevista: XVI	Concelho: I+	Função: Coordenador CLDS+
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Viabilidade	Limitações da fase de implementação tais como; Viabilidade de recursos materiais; Humanos; Tecnológicos; disponibilidade; Restrições orçamentais;	<p>“Considero que não, no nosso caso, conseguimos executar o programa sem constrangimentos porque a entidade coordenadora nos facilitou, o trabalho com técnicos que eram da instituição, caso contrário teria sido difícil.” (numero e formação dos técnicos)</p> <p>“Sim, do tipo de elegibilidade de despesas, a entidade acarretou despesas que eram essenciais para o desenvolvimento da atividade e que não foram consideradas elegíveis e isso foi muito penalizador.” (restrições orçamentais)</p> <p>“As imposições legislativas para seguir indicações por eixo e a má classificação que deram ao território, o fato de não terem classificado o território envelhecido causaram restrições no trabalho que se podia ter desenvolvido com este público.”</p> <p>“A nossa equipa tinha muito mais recursos humanos que aqueles que eram financiados pelo CLDS + e imputados à rubrica 1. Tínhamos uma equipa muito mais multidisciplinar que o que o CLDS + permitia...”</p> <p>“Sim, sem dúvida fizemos várias ações depois dos horários definidos, e nunca tivemos qualquer tipo de constrangimento na equipa por isso.”</p> <p>“O papel do coordenador é mais de líder. Não considero que as imposições legais de que o coordenador tinha de estar a tempo inteiro não se fundamentam na minha opinião.”</p> <p>“ Participava toda a equipa, obvio que se íamos desenvolver a comemoração de uma qualquer data com as crianças precisava reunir mais vezes...”</p>

N.º da entrevista: XVI	Concelho: I+	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de Racionalidade Individual	Participação dos beneficiários, técnicos, coordenador, parceiros/ motivação e incentivos	<p>“A equipa fez os esforços que lhes eram possíveis para motivar a participação, mas nós sentimos alguma dificuldade, devido ao público que tínhamos e às características da própria comunidade...”</p> <p>“Tivemos grandes parceiros...e nem precisávamos de grandes formalismos, nós apresentávamos a ideia e a ideia para a atividade era colocada logo em prática, ouvíamos o que nos tinham a dizer para acrescentar mais alguma coisa à atividade e executávamos porque eles reconheciam o trabalho que desenvolvíamos...”</p> <p>“Os incentivos eram os mesmos do CLDS+ era um programa importante para o concelho novo e isso só por si para mim foi um incentivo.” (motivações do coordenador)</p> <p>“Senti-me desmotivada por falta de reconhecimento do valor que nós acrescentamos ao programa e não haver continuidade...”</p> <p>“Os incentivos era o que a participação, porque incentivos de outra natureza não tínhamos para dar...” (incentivos dos beneficiários)</p> <p>“A motivação, depois da aproximação era fácil em alguns eixos, no eixo 1. os participantes tinham uma motivação muito baixa, porque eles queriam respostas imediatas...”</p>

N.º da entrevista: XVI	Concelho: I+	Função: Coordenador CLDS
Dimensões	Parâmetros analisar	Excertos da entrevista
Restrições de compatibilidade de incentivos	Averiguar se os incentivos que sentem os beneficiários são os mesmos do programa inicial	<p>“Nós podíamos ter ido mais além, com atividades mais “fora da caixa”, e não tanto com as ações tipicamente formatadas...” (prioridade da equipa)</p> <p>“Sim principalmente, situações como os idosos como já referi, identificamos situações de isolamento com idosos que se não fossemos de JIPE não se conseguia lá chegar, pessoas completamente isoladas socialmente, que nós conseguimos reduzir ou minimizar.”</p> <p>“Sim porque nós trabalhamos muito bem como IEFP, e com os gabinetes de inserção profissional e ponhamos as pessoas a mexerem-se havia movimento...”</p> <p>“Sim, completamente em relação à situação de exclusão, jovens com deficiência, conseguimos fazer atividades com eles como fossem batismos de voo, em parceria com a força aérea...”</p> <p>“Muito sinceramente não, daquilo que eu conhecia dos programas sociais o CLDS era mais do mesmo era um Programa de luta contra a pobreza, mas com outro nome.”</p> <p>“Se fossemos para a rua perguntar às pessoas, muitas talvez não tenham noção do que é o CLDS ou foi, mas têm a ver com a nossa população e com as características da região...”</p> <p>“ Considerei, podíamos ter feito mais e diferente, mas foi eficaz alcançamos todos os objetivos propostos.”</p>



