



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia



MOBi

MOBiLizing Society Towards
(ex) Offenders Reintegration



Manual de Sensibilização Comunitária

Processo de Reabilitação e Reinserção de (ex) Ofensores

Março, 2020



DGRSP



hoppenbank e.V.



Der Senator für
Justiz und Verfassung

Freie
Hansestadt
Bremen



Projeto

MOBi – Mobilizing Society Towards (ex) Offenders Reintegration

Parceiros MOBi

Center for Promoting Lifelong Learning - CPIP (Promotor) *(Roménia)*

Aproximar – Cooperativa de Solidariedade Social, CRL *(Portugal)*

Associazione Antigone Onlus – Antigone *(Itália)*

Bremen Senate of Justice and Constitution *(Alemanha)*

Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais – DGRSP *(Portugal)*

Hoppenbank e.V. *(Alemanha)*

The Baia Mare Penitentiary *(Roménia)*

Líderes do Intellectual Output 5

Aproximar, CRL

Autores do Relatório

Anastasia Sirbu

Caio Miolo *(design)*

Rita Lourenço

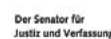
Tiago Leitão

Design

Aproximar, CRL

Agradecimentos

Muito obrigado a todas as organizações que divulgam o projeto MOBi.



Índice



Capítulo

01

Introdução



Capítulo

02

**Sumário executivo
dos *Intellectual
Outputs***



Capítulo

03

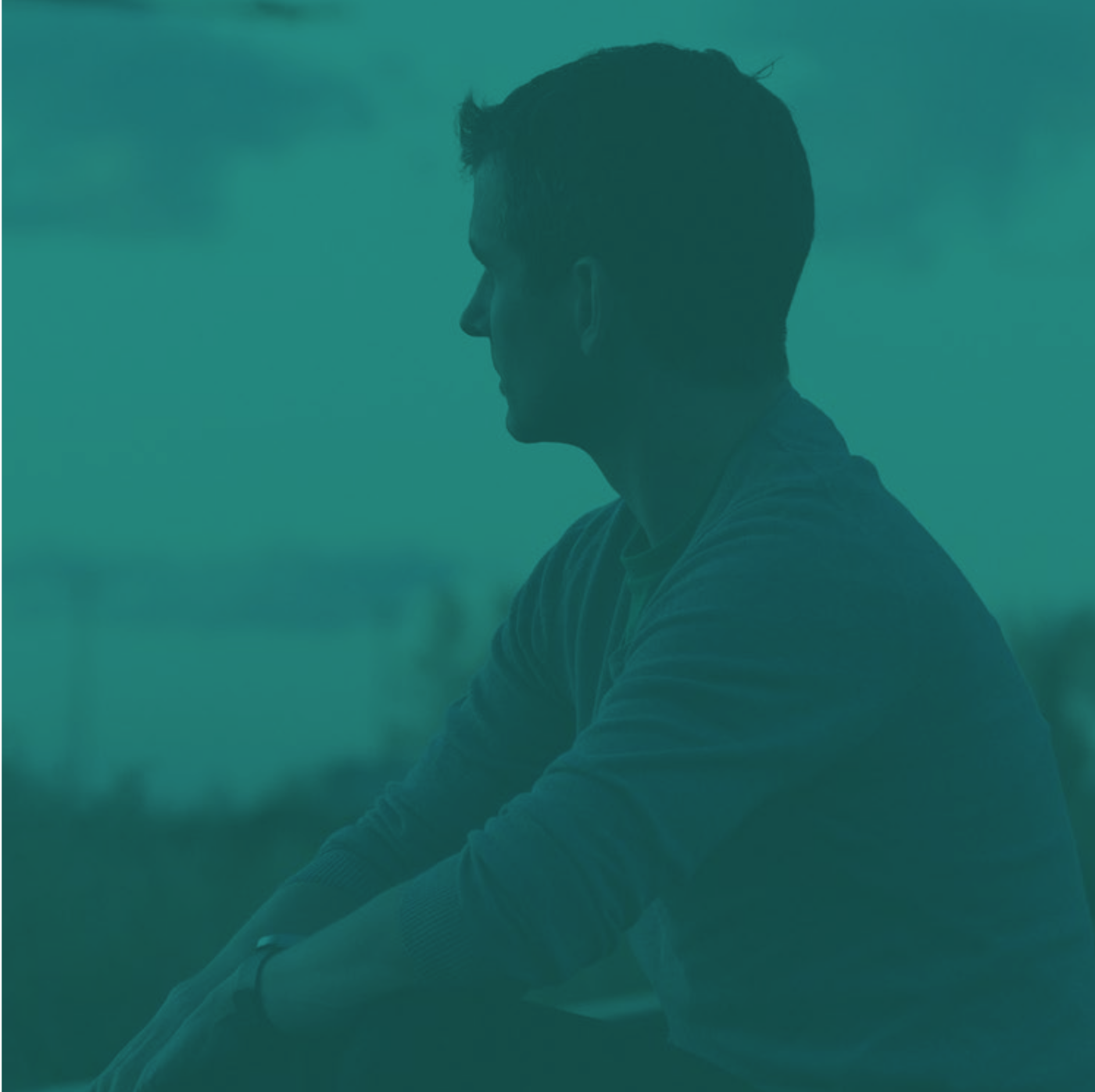
**Tópicos essenciais
para a replicação
do MOBi**



Capítulo

04

Conclusão



01

Introdução

01. Introdução

1.1. Objetivos, público alvo e estrutura do Manual

O Manual pretende assegurar que este conjunto de ferramentas de avaliação, metodologia e formação possa ser replicado em qualquer país da União Europeia com o objetivo de abranger as recomendações de políticas públicas e sensibilização para o processo de reabilitação e reinserção de (ex) ofensores. Destina-se às organizações da sociedade civil em geral, colocando as suas mais-valias em ação para melhorar o processo de reinserção de (ex) ofensores.



Figura 1 - Exemplos de possíveis beneficiários do programa

Um dos **resultados esperados** com o desenvolvimento do manual é permitir a existência de uma sociedade civil mais informada sobre o funcionamento dos serviços prisionais e de reinserção, das diferentes populações prisionais e estratégias para participar ativamente na reinserção social dos ofensores, com especial **ênfase em questões da empregabilidade**. Assim, recomenda-se a utilização do manual por profissionais e formadores ligados aos Serviços Prisionais e de Reinserção que pretendam desenvolver competências-chave para que possam continuar a partilhar o modo de funcionamento destes serviços, quem são os clientes, quais são as suas necessidades, etc. É possível a replicação por parte de organizações dos setores público, privado e social, visando o desenvolvimento da sua política de responsabilidade social, assim como a participação no Sistema de Justiça Criminal (bem como na reinserção dos ofensores).



Após a leitura deste manual o utilizador estará apto para:

Encontrar a **experiência do projeto MOBi de A a Z**: o Manual fornecerá informações sobre a caixa de ferramentas, sobre os factos extraídos dos intellectual outputs, as instruções para utilização e replicação dos intellectual outputs criados durante o projeto, bem como orientações para planear, organizar, implementar e avaliar o projeto.

Este manual está dividido em 3 Capítulos principais:

Capítulo 1: introdução aos métodos de trabalho e design da metodologia do projeto MOBi. Ao longo do projeto, os parceiros desenvolveram um conjunto de *Intellectual Outputs* (IO's), com o objetivo de repensar o papel da sociedade civil no processo, reivindicando a responsabilidade social corporativa (públicas, privadas e ONG's) como uma estratégia para formar as pessoas no seu papel de ajudar a quebrar o ciclo de reincidência.

Capítulo 2: os *Outputs* são apresentados com a respetiva descrição, metodologia de recolha de dados, resultados principais, bem como dicas para o sucesso e replicação.

Capítulo 3: são apresentados os aspetos essenciais para uma replicação eficaz do projeto MOBi. O leitor encontrará as principais conclusões do projeto resumidas no final do Manual.

1.2. Porquê este projeto?

Apesar do modelo de reabilitação e da colaboração de especialistas, organizações e investigadores, existe um desfasamento entre o trabalho realizado e os resultados. Quando, por exemplo, os reclusos saem em liberdade, enfrentam uma série de desafios e barreiras que, mesmo que trabalhadas anteriormente, dificultam o seu processo de reinserção (por exemplo, encontrar emprego em contexto pós-prisão é uma tarefa bastante difícil para reclusos em reinserção) (Berg & Huebner, 2011). Assim, a questão é simples e permanece sempre no mesmo sentido: ***porque é que o Sistema de Justiça Criminal (SJC) continua a falhar na reinserção dos ofensores/ reclusos?*** Na sociedade, a ideologia dominante é a de que a reinserção das pessoas reclusas depende apenas da conclusão bem-sucedida dos programas realizados na prisão. Ou seja, que a reinserção depende dos Serviços Prisionais e de Reinserção. ***A sociedade parece delegar a sua responsabilidade no sistema e só interage com este quando sentem que a sua segurança está novamente em perigo.***

Neste sentido, o projeto MOBi foi concebido para responder a uma necessidade em evolução, nomeadamente a de inserção social de (ex) ofensores e a criação de um contexto colaborativo, enquanto a prisão e a comunidade criam um mindset de colaboração no sentido de tornar a reinserção um processo de aprendizagem ao longo da vida tanto para os ofensores como para a sociedade civil. O projeto propõe uma abordagem integrada e inovadora, a fim de diminuir a distância existente entre a sociedade em geral, e o Sistema de Justiça Criminal, utilizando instrumentos para a educação de adultos.



A metodologia do projeto segue uma estratégia de implementação em cascata, na qual as primeiras atividades fornecerão os contributos necessários para desenvolver as seguintes.

O projeto MOBi é uma parceria de oito organizações presentes em cinco países diferentes da UE. O projeto é liderado pela CPIP e visa:

- Perceber, a nível Europeu, qual a imagem contemporânea da punição e reinserção em termos de perceção e participação da sociedade, rotulagem dos ofensores e retorno ao mercado de trabalho ou à comunidade, construindo uma ferramenta de avaliação para medir a "cultura" social em relação à punição e reinserção
- Criar abordagens novas, inovadoras e multidisciplinares para responder ao processo de reinserção de (ex) ofensores
- Desenvolver uma metodologia de envolvimento da comunidade para apoiar os esforços das organizações, profissionais e dos interessados mais próximos do Sistema de Justiça Criminal (SJC) reforçando as abordagens de base comunitária já existentes
- Elaborar um programa de formação transnacional, a ser executado por organizações-chave e dirigido à sociedade civil, a fim de garantir que todos os cidadãos têm acesso e conhecimento do modelo de reabilitação em funcionamento no seu próprio SJC, e possam, portanto, rever o seu papel individual no processo de reinserção
- Desenvolver um Manual, para apoiar diferentes organizações – tanto públicas, privadas ou do setor social - a desenvolver a sua responsabilidade social e participação no SJC e na reinserção de ofensores..

As oito organizações parceiras são *Genepi* (França), *Bremen Senate of Justice and Constitution* e *Hoppenbank e.V.* (Alemanha), *Associazione Antigone* (Itália), *Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais* e *Aproximar, Cooperativa de Solidariedade Social* (Portugal), *Center for Promoting Lifelong Learning* - CPIP e *The Baia Mare Penitentiary* (Roménia).

O objetivo do MOBi é oferecer uma abordagem multimodal que reúna o SJC, a sociedade civil e (ex) ofensores. É um projeto inovador que propõe um "olhar-se ao espelho": **como é que nós, sociedade civil, estamos a contribuir para sermos o ponto de viragem na vida de cada (ex) ofensor? Quais as perceções da sociedade sobre (ex) ofensores e o SJC? E além disso, qual o seu papel na reinserção?**

O MOBi propõe repensar o papel da sociedade civil no processo, reivindicando a responsabilidade social corporativa (pública, privada e organizações não-governamentais) como uma estratégia para sensibilizar as pessoas do seu papel de ajudar a quebrar o ciclo de reincidência.

Durante o projeto, os parceiros desenvolveram um conjunto de *Intellectual Outputs* (IO's), nomeadamente:

IO1: Ferramenta de Avaliação para mapear as perceções da sociedade acerca das necessidades de (ex) ofensores e da função do SJC

IO2: Ferramenta de Avaliação para mapear as perceções de ofensores acerca da aceitação social relativamente ao processo de reinserção

IO3: Metodologia de envolvimento comunitário no SJC

IO4: Sessões de sensibilização comunitária no SJC, na reabilitação e nos processos de reinserção de (ex) ofensores




IO5: Manual de sensibilização comunitária para o processo de reabilitação e reinserção social de (ex) reclusos/ ofensores

Este relatório foi concebido para ser lido em conjunto com outros resultados do projeto *MOBi: Mobilizing Society Towards (ex) Offenders Reintegration* (2017-2020) financiado pelo programa Erasmus+.

Mais informações e outros resultados podem ser encontrados em: mobi-initiative.org.

O documento presente diz respeito ao Intellectual Output 5 – Manual de sensibilização comunitária para o processo de reabilitação e reinserção social de (ex) reclusos/ ofensores.

1.3. Tabela Explicativa – Usar o quê e quando

	01 IO1, IO2, IO3 & IO4	<ul style="list-style-type: none">• Descrição• Processo de desenvolvimento• Metodologia• Técnicas• Estudos de caso• Resultados• Questões-chave para a replicação
	02 Sumário executivo dos <i>Intellectual Outputs</i>	<ul style="list-style-type: none">• Replicação e sugestões de adaptação
	03 Tópicos essenciais para a replicação do MOBi	<ul style="list-style-type: none">• Benefícios da replicação• Processos de replicação bem-sucedidos• Tipos de replicação• Passos para melhorar o sucesso e maximizar o lucro social• Optar por um modelo de replicação
	04 Conclusões	<ul style="list-style-type: none">• Aspectos-chave/recomendações a ter em conta aquando da replicação



02

Os Intellectual Outputs do projeto Mobi

1. *Intellectual Output 1 - Ferramenta de Avaliação para mapear as percepções da sociedade acerca das necessidades de (ex) ofensores e da função do SJC*

1.1. Descrição

Este *Intellectual Output (IO)* focou-se no desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação para recolher percepções da sociedade civil acerca de (ex) ofensores e as funções do Sistema de Justiça Criminal. Este Output teve como intenção causar impacto na forma como o Sistema de Justiça Criminal e (ex) ofensores são percebidos, sentidos e percebidos. Os resultados do Output forneceram também uma primeira visão geral para o passo seguinte que seria aumentar o envolvimento das organizações da sociedade civil no SJC e no processo de reinserção. A ferramenta de avaliação selecionada para mapear as percepções da sociedade civil consistiu num inquérito presencial.

Para mais informações e acesso ao relatório completo deste *Intellectual Output* aceda ao seguinte link: http://mobi-initiative.org/wp-content/uploads/2019/02/MOBi-Report-IO1_B.pdf



1.1.1. Design do Questionário & Processo de desenvolvimento

Todos os parceiros colaboraram neste *Output* recolhendo com sucesso dados quantitativos sobre os medos e preconceitos da sociedade sobre o processo de (re)inserção dos cinco países parceiros do MOBi. Os parceiros submeteram um pequeno questionário a uma amostra não representativa do público geral nos cinco países representados no projeto. Este questionário foi concebido tendo em conta as perguntas apresentadas aos (ex) ofensores no *Intellectual Output 2 (IO2)*. Mais concretamente, o processo de construção do questionário foi semelhante ao IO2, utilizando perguntas "espelhadas" no IO1 e IO2, com o objetivo de identificar as semelhanças e diferenças em relação a reflexões específicas sobre o estigma dentro e entre estes dois grupos nos diferentes países.

Em termos da organização das questões incluídas no questionário, este dividiu-se em duas partes. A primeira, intitulada "*Se um recluso sair em liberdade amanhã, o que é mais importante para ajudá-lo a não reincidir?*", lidou com a perceção da sociedade das necessidades do ex-recluso assim que for libertado para não voltar ao crime. A segunda parte, intitulada "*Em geral, penso que...*", trata dos enviesamentos, comumente enraizados nas sociedades, acerca dos comportamentos dos (ex) ofensores.

O questionário foi criado utilizando uma linguagem simples e acessível ao público geral e demorou cerca de 20 minutos a ser preenchido.

1.2. Metodologia de recolha de dados

O questionário foi traduzido e aplicado em todos os países envolvidos no projeto: França, Alemanha, Itália, Portugal e Roménia. Os locais onde os participantes do estudo foram entrevistados foram, entre outros, as universidades, as estações ferroviárias e as ruas.

Os parceiros recolheram a perceção de uma amostra não representativa do público geral com **553 questionários no total**.

1.3. Principais Resultados

Ao contrário de alguns estudos anteriores sobre a percepção da sociedade em relação aos ex-ofensores, os resultados do IO1 do MOBi mostraram que a sociedade parece não ter crenças preconceituosas em relação aos ex-reclusos. Mais especificamente, que a maioria dos nossos participantes não têm medo de ex-ofensores/ reclusos; que acreditam que estes já pagaram a sua "dívida" para com a sociedade; que nem todos os criminosos são iguais; e, também, que nem todas as pessoas que cometem crimes devem ser punidas com uma pena de prisão, etc. Este resultado pode ser eventualmente explicado pelo elevado nível académico das nossas amostras, mas também pela tendência geral dos inquiridos para a desejabilidade social. De facto, os resultados também mostraram que a maioria da amostra acredita que a sociedade vê negativamente um ex-ofensor.

Todos os inquiridos concordam que os fatores que identificámos como estratégicos para o reinserção social são, de facto, extremamente importantes, como o apoio da família e amigos, o abuso de substâncias, etc.

Além desses fatores, a amostra parece atribuir grande importância também a:

- formas de apoio institucional pós-saída em liberdade;
- rede institucional de serviços;
- oportunidades educacionais.

O segundo conjunto de perguntas no inquérito mostrou que, mesmo que seja verdade que a sociedade detém fortes preconceitos e escasso interesse na reinserção social de (ex) ofensores, não é difícil encontrar indivíduos e grupos que tenham uma abordagem muito diferente. É a partir desses indivíduos e grupos, das suas motivações e da sua percepção do SJC, que qualquer tentativa de mudar atitudes em relação a reclusos e (ex) ofensores deve começar.



Estamos a dar às pessoas uma verdadeira oportunidade de desistirem do crime?



67%

da sociedade **não tem medo** de ex-reclusos



77%

aceita que os ex-reclusos **acabaram de pagar a sua "dívida"** à sociedade



69%

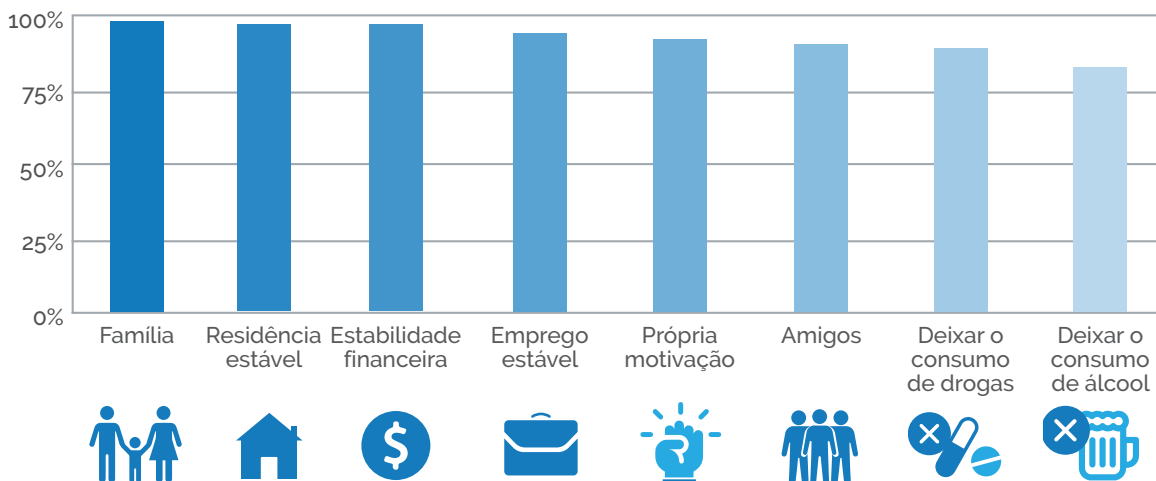
pena que nem **todas** as pessoas que cometem crimes **deveriam ser punidas com pena de prisão**



69%

pena que é **mais provável aceitar pessoas que estão a cumprir penas alternativas** à prisão (ex. penas na comunidade) do que aquelas que cumprem penas de prisão

Família, uma residência estável e estabilidade financeira são os aspetos mais importantes para ajudar os reclusos a não reincidirem.



86%

acredita que os criminosos **não são todos iguais**

Ter um emprego é um fator-chave para uma reinserção bem sucedida. Mas será que os ex-reclusos têm uma verdadeira oportunidade para trabalhar, uma vez em liberdade?



52%

pensa que os **reclusos sentem ressentimento** face à sociedade por terem sido condenados a uma pena de prisão

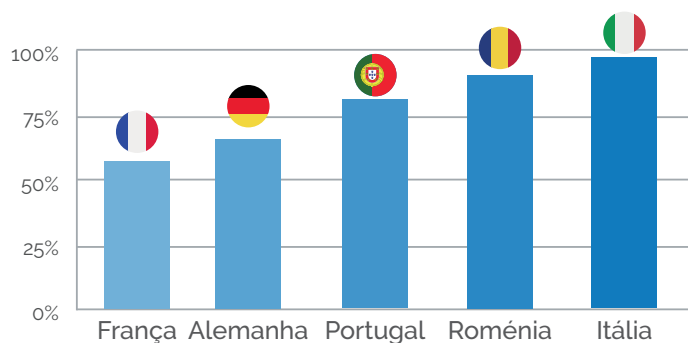


82%

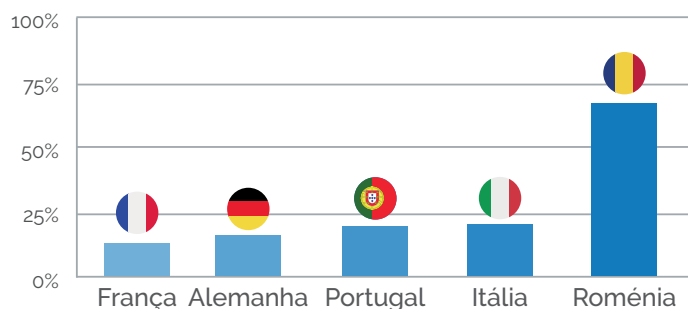
acredita que as **pessoas olham de uma forma negativa** para uma pessoa que esteve na prisão



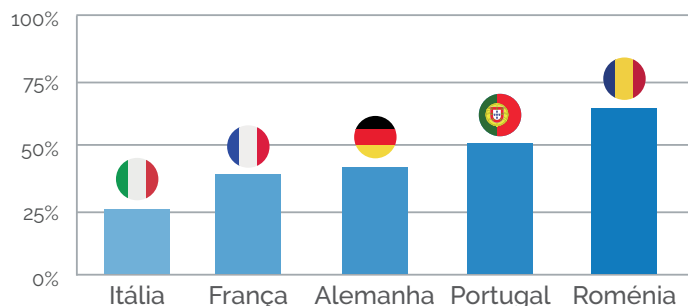
Os reclusos, uma vez em liberdade e se endireitarem a sua vida, **encontram uma segunda oportunidade?**



A sociedade recebe bem os ex-reclusos?



A ameaça de pena de prisão ajuda a diminuir o crime?



86%

acredita que **vale a pena dar uma oportunidade** a um ex-recluso

1.4. Pontos-chave para o sucesso e replicação

- Realizar uma sólida revisão de literatura
- Garantir que a sua equipa tem competências para conduzir uma análise de dados
- Garantir que tem uma estratégia de comunicação e disseminação

2. *Intellectual Output 2 - Ferramenta de Avaliação para mapear as perceções de ofensores acerca da aceitação social relativamente ao processo de reinserção*

2.1. Descrição

Tal como no IO1, este IO incide no desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação acessível para recolher dados quantitativos e qualitativos sobre os medos e perceções dos reclusos e (ex) ofensores do estigma durante o processo de reinserção. Os dados recolhidos neste *Output* visaram sensibilizar o público para o facto de que a inserção bem-sucedida de (ex) ofensores depende tanto da prática dos serviços prisionais e de reinserção, como das atitudes do público em cada Estado-Membro.

Para mais informações e acesso ao relatório completo deste *Intellectual Output* aceder ao seguinte link: http://mobi-initiative.org/wp-content/uploads/2019/03/MOBi-Report-IO2_B.pdf



2.1.1. Processo de desenvolvimento

A ferramenta de avaliação incluiu um questionário para recolher perceções de reclusos, nomeadamente sobre a aceitação da sociedade no processo de reinserção. Além disso, este IO forneceu um conjunto de estudos de caso que permitiram dar ao projeto uma abordagem narrativa, de *storytelling*: os ofensores tiveram a oportunidade de expressar as suas opiniões. Num questionário desenvolvido por técnicos dos serviços prisionais e de reinserção e profissionais da área, o MOBi questionou reclusos adultos do sexo masculino como interpretam o estigma de diferentes pessoas e em situações específicas, com referência a pontos críticos no impacto na reincidência. O MOBi recolheu 100 respostas ao questionário de cada parceiro, preenchidas nas prisões de Bremen e Vechta, na Alemanha; Prisão de Baia Mare na Roménia; Prisões de Linhó, Lisboa, Sintra e Carregueira em Portugal e Prisão de Milão em Itália. Estes dados não são uma amostra representativa, mas um retrato utilizado para ancorar os resultados da formação do MOBi. Pode também ter interesse para os técnicos de reinserção social nestes países.

2.2. Metodologia de recolha de dados

Com uma metodologia de trabalho focada na voz do utilizador do serviço, e outra focada na perspetiva do público, o MOBi tinha como objetivo desenhar semelhanças e diferenças dentro e entre estes dois grupos em diferentes países baseando-se em reflexões específicas sobre o estigma, ao questionar se *"A sociedade tem medo dos ex-reclusos"* aos utentes do serviço, e se *"tenho medo dos ex-reclusos"* ao público.

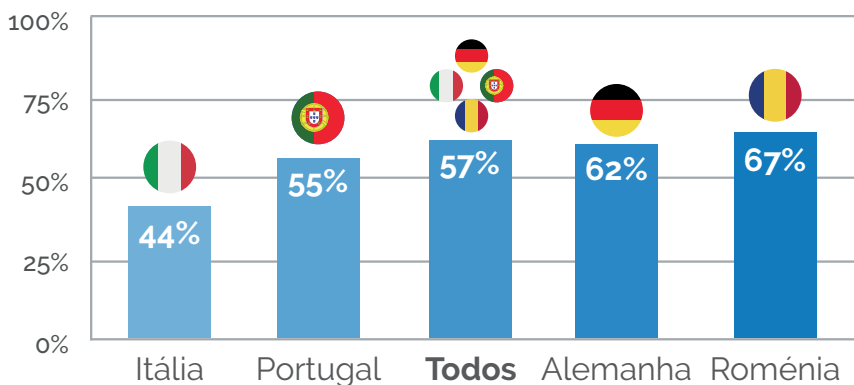
Para além da avaliação mais quantitativa, cada país parceiro comprometeu-se a realizar uma entrevista qualitativa com os reclusos, realizando estudos de caso. O objetivo era confirmar o conjunto de respostas da ferramenta de pesquisa, bem como fornecer citações diretas de utilizadores de serviços que corroborassem as nossas descobertas de forma a utilizá-las nas atividades de formação, sensibilização e divulgação. O inquérito do IO2 foi concebido para captar os medos e preconceitos dos reclusos sobre a sua reinserção, bem como, especificamente, a resposta da sociedade ao seu regresso à liberdade. Os parceiros do MOBi consideraram igualmente importante tentar apurar reações a certos preconceitos comuns, mas ligeiramente abstratos (por

exemplo, "as pessoas lá fora pensam que todos os criminosos são iguais") como ideias preconcebidas sobre situações específicas que sabemos que poderiam afetar negativamente a sua reinserção (por exemplo, "os empregadores não dão emprego a pessoas que estiveram na prisão"). Por isso, utilizámos um grupo de seis áreas-chave cruciais na reinserção com sucesso e agrupámos por tema cerca de 10 questões da escala de *Likert* sob um único tópico geral. Nos questionários da opinião pública e da perceção dos reclusos foi utilizado um conjunto de escolhas múltiplas limitadas, com perguntas abertas e fechadas. Foi aplicada uma análise de resposta comparativa básica aos resultados, sempre que possível comparando respostas a questões espelhadas.

2.3. Principais Resultados

2.3.1. Staff prisional

A maioria dos reclusos consideram ter apoio do *staff* prisional. As respostas agregadas mostram que, em todos os países, 57% dos ofensores consideram o pessoal prisional um apoio. A desagregação das respostas por país mostra que, especialmente na Roménia, os reclusos concordaram que o *staff* prisional oferece apoio. Na Alemanha, mais de 60% também concordaram. Dos 55% reclusos portugueses que concordaram, a maioria (27%) apenas "concordou parcialmente". Um terço dos ofensores portugueses não considerou o *staff* prisional como um apoio. Em Itália, menos de metade dos inquiridos consideraram o pessoal prisional como um apoio durante a sua sentença e quase 40% discordaram.





2.3.2. *Equipa de docentes*

Na Roménia e em Portugal, quase 80% dos inquiridos consideraram a equipa de docentes como solidário. Em Itália e na Alemanha, apenas cerca de metade dos inquiridos concordaram que consideram a equipa de docentes como um apoio. Quase um terço dos inquiridos em Itália e na Alemanha discordaram.



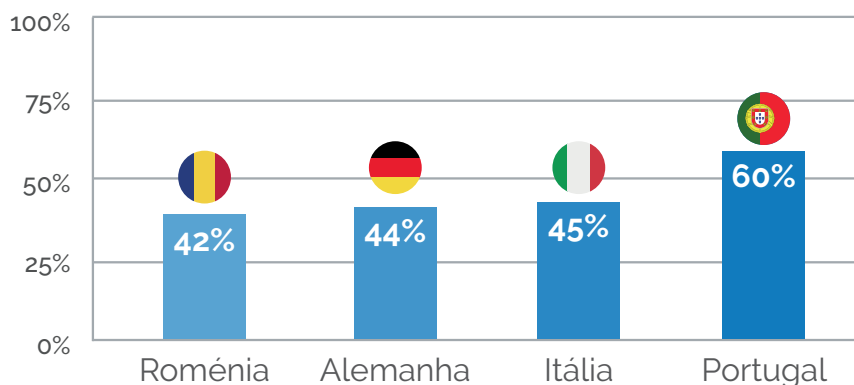
2.3.3. *Voluntários de instituições de solidariedade*

Mais de metade dos inquiridos não respondeu à pergunta. Descobrimos que existem poucas instituições de solidariedade nas prisões na Roménia e, se existem são sobretudo grupos religiosos.



2.3.4. *Grupos religiosos*

Em Portugal, 60% dos inquiridos sentem-se apoiados por grupos religiosos. Dos países parceiros, a Alemanha tem a maior taxa de pessoas sem denominação. Ainda assim, 44% dos inquiridos alemães sentem-se bem apoiados por grupos religiosos. Na Roménia 42% concordaram, mas 41% não responderam. Em Itália, a maioria, com 45% dos inquiridos, não se sentiu apoiada por grupos religiosos.





2.3.5. Voluntários

As respostas à pergunta sobre o apoio dos voluntários refletem a falta de voluntários na prisão. Em Itália e em Portugal, quase metade dos inquiridos concordaram em sentir-se apoiados por voluntários durante a sua sentença e na Alemanha 40% consideraram os voluntários como solidários.

Embora em todos os países os reclusos concordassem que as pessoas de fora consideram todos os criminosos iguais, as respostas recolhidas na sociedade mostraram um quadro diferente. As pessoas tendem a discordar fortemente da frase: *"Todos os criminosos são iguais"*.

2.3.6. O estudo de caso do IO2

Com apenas duas respostas por país, reconhecemos que não haveria relevância estatística para as respostas do estudo de caso. No entanto, as declarações proferidas por reclusos nestes estudos de caso são citações eficazes e autênticas que apoiam as conclusões da avaliação quantitativa:



"Tal como o meu assistente social, ele é uma pessoa aberta e disse desde o início que pode não gostar de tudo o que lhe digo, mas ele aceita-o. Então não tem de se preocupar em ser posto de parte."

(Alemanha)



.....

“Acho que a educação e a formação profissional ajudam muito os reclusos. Seria útil haver lugares seguros para ficar para ex-reclusos com problemas financeiros e sem educação, para que pudessem angariar algum dinheiro para se sustentarem.”
(Roménia)



.....

“As pessoas deviam mesmo ir às prisões para realmente entender como são as prisões e os reclusos, por isso as prisões deviam ser mais abertas à comunidade.”
(Portugal)



.....

“Qualquer atividade na prisão é importante. Mesmo que seja curto, há a troca de alguns sorrisos, uma conversa fiada entre reclusos e guardas... é assim que se mantém uma pessoa, deixa de ser apenas um número.”
(França)



“Gostaria de apoiar a reinserção na sociedade, ajudar a encontrar um emprego, apoio moral e pessoal para esta realidade diferente após anos de ausência.”

(Itália)

2.4. Pontos-chave para o sucesso e replicação

- Fazer uma sólida revisão de literatura
- Garantir que a sua equipa tem competências para fazer análise de dados
- Garantir que tem uma estratégia de comunicação e disseminação



3. *Intellectual Output 3 - Metodologia de envolvimento comunitário no SJC*

3.1. Descrição

O Propósito do *Intellectual Output 3* foi de desenvolver uma metodologia específica para fornecer aos profissionais do SJC uma orientação crítica para implementar um envolvimento comunitário eficaz das organizações. Este Output projeta uma metodologia que pode aumentar o número de organizações parceiras (sociedade civil) envolvidas no processo de reinserção de (ex) ofensores. A metodologia centra-se também na criação de ferramentas/recursos que apoiem o SJC a comprometer a sociedade civil a contribuir com vários recursos e a chegar a um acordo trabalhando em estreita colaboração com objetivos comuns relacionados com a reinserção de (ex) ofensores.

Para consultar o guia completo da Metodologia em Envolvimento Comunitário no SJC, aceda em: <http://mobi-initiative.org/wp-content/uploads/2019/09/MOBi-Report-IO3.pdf>



3.1.1. Processo de desenvolvimento

Este método foi concebido para fornecer orientação aos profissionais do SJC a nível local e a Organizações da Sociedade Civil sobre como planear e implementar atividades de envolvimento comunitário bem-sucedidas. Foi projetado tendo em conta a literatura existente e as boas práticas, nomeadamente, foi baseada na teoria desenvolvida por MyHill (2012).

3.2. Metodologia

Com base na teoria apresentada por MyHill (2012), foi desenvolvido um processo metodológico. Em termos gerais, o estabelecimento de parcerias no SJC com organizações da sociedade civil pode ser dividido em cinco fases interdependentes (Fig. 1):

1. Mapeamento das necessidades
2. Identificar, Classificar e Ajustar
3. Envolvimento
4. Implementação
5. Avaliar, Reportar e Renovar



Figura 2 - Passos metodológicos

Cada fase é dividida por passos recomendados. Esses passos fornecem um conjunto adequado de técnicas para diferentes situações, tendências e estudos de caso. Algumas destas técnicas são obrigatórias e algumas são opcionais. Por exemplo, a fase "Mapeamento de Necessidades", contém uma técnica que é obrigatória - 'Rede Temática'. Todas as técnicas podem ser acedidas através do site do projeto - mobi-initiative.org.

As técnicas foram concebidas para ser aplicadas por profissionais do SJC e organizações da Sociedade Civil ajudando a desenvolver a sua própria metodologia de envolvimento da comunidade, de acordo com os seus problemas/necessidades/objetivos. Cada fase tem as suas técnicas específicas.



Figura 3 - Metodologia para Envolvimento Comunitário

Como se pode ver nas Figuras 2 e 3, o ponto de partida da metodologia é um processo 'aberto', explorando o contexto. Para começar, devemos aplicar a ferramenta **(1) 'Mapeamento de Necessidades'**. Após a conclusão deste passo, temos a definição inicial do problema geral. Na sequência, existe um processo de organização, em que os dados do passo 1 são sintetizados, e transferidos para a fase **(2) Identificar, Classificar e Ajustar**. Como resultado, é alcançada uma solução inicial, sem mais definições sobre a forma como será posta em prática. Assim, inicia-se um processo energizante **(3) Envolvimento**, onde as ações serão planeadas para chegar à solução criada. No final deste, teremos as resoluções.

Chegamos então à fase **(4)**, que é uma fase de **implementação**, onde as prioridades são detalhadas e acompanham o processo, alcançando o ponto de "alavancar os resultados". Na fase final, existe um processo de monitorização, **(5) Avaliar, Reportar e Renovar**, terminando com Eventos Comunitários (partilhando o trabalho realizado), num processo de apropriação.

Para além das cinco fases metodológicas, foi criado um modelo mais amplo, contendo também os passos de cada uma destas fases. No seguimento deste capítulo, cada passo será explicado.

Não é necessário implementar os passos delineados em sequência ou mesmo em toda a sua extensão, uma vez que cada contexto requer que as equipas criem a sua própria abordagem. No entanto, recomendamos que os utilizadores sigam as fases e etapas propostas neste documento uma vez que foram pilotados e os resultados do piloto demonstraram que, se for devidamente executado como indicado, a metodologia final pode ser bem-sucedida.

3.2.1. Técnicas

A partir da metodologia desenvolvida, foram criadas técnicas, recursos, materiais e formulários para ajudar os utilizadores nos seus processos. Estes elementos são como 'ingredientes' para criar uma receita criativa adaptada a qualquer contexto e realidade. Considerando que diferentes ingredientes podem ser usados para "cozinhar o bolo mais adequado", diferentes técnicas podem ser utilizadas para criar uma "metodologia comunitária de envolvimento mais adequada" para a adaptabilidade ao contexto e aos atores (verifique um exemplo de técnica na Figura 4).

Todas as 24 técnicas propostas par esta metodologia estão disponíveis em: <http://mobi-initiative.org/category/other-sources-of-relevant-information/>

Técnica: Rede Temática

Definição: Visa identificar palavras-chave em relação a alguma questão, bem como as suas causas e consequências; "pode ajudar a dividir sistematicamente textos em clusters mais simples e geríveis de padrões e temas, e depois ajudá-lo a explorar relações entre temas para que possa ser visualizada uma mensagem mais unificadora" (MARTIN and HANINGTON, 2012, p.178).

Objetivos: identificar problemas, facilitar a compreensão e comunicação de dados, organizar fatores relacionados a um problema, identificar problemas, causas e consequências.

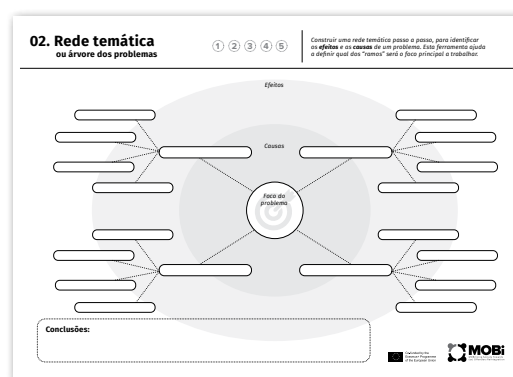


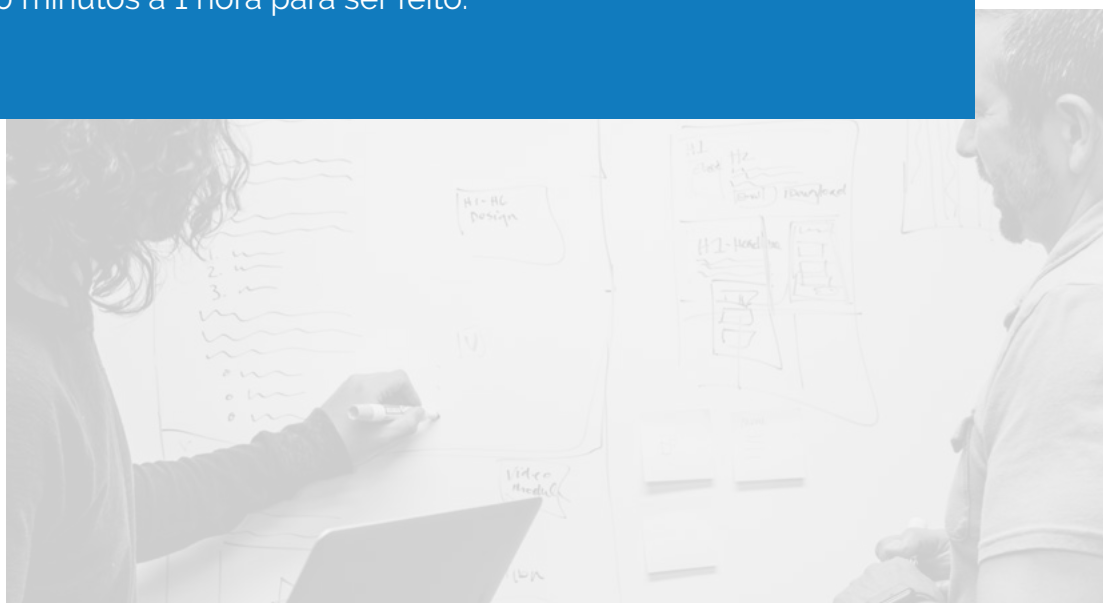
Figura 4 - Exemplo de Técnica Metodológica MOBi

Uma vez que as técnicas podem ser adaptadas às diferentes fases, foi criado um guia que contém os 24 "ingredientes", indicando em que fases podem ser melhor explorados (Figura 5).

Figura 4 realça em que fase cada técnica pode ser aplicada. A mesma técnica pode ser adaptada a diferentes fases. Mas, como mencionado anteriormente, existem técnicas obrigatórias de acordo com cada fase – na Figura 5 são delineadas com um diamante amarelo.

Por exemplo, a técnica 01 'Nuvem de Palavras': é indicada para ser usada nas fases 1, 2 e 3 (Figura 4), mas não é uma técnica obrigatória.

Outra indicação presente na Figura 5 refere-se ao tempo previsto necessário para executar cada técnica. A primeira técnica requer pouco tempo, de 20 minutos a 1 hora para ser feito.



Técnicas

1. Nuvem de Palavras	1 2 3 4 5	🕒	💎
2. Rede Temática	1 2 3 4 5	🕒	💡
3. Inquérito Contextual	1 2 3 4 5	📅	💎
4. Mapa de Empatia	1 2 3 4 5	🕒	💎
5. Análise S.W.O.T.	1 2 3 4 5	🕒	💎
6. Mapa de Stakeholders	1 2 3 4 5	🕒	💡
7. O quê, Porquê? Onde? Quando? Como?	1 2 3 4 5	🕒	💡
8. Necessidades & Recursos	1 2 3 4 5	🕒	💡
9. Casos de Estudos	1 2 3 4 5	🕒	💎
10. Brainstorming	1 2 3 4 5	🕒	💎
11. Definição da Solução	1 2 3 4 5	🕒	💡
12. Acordo de Colaboração	1 2 3 4 5	🕒	💎
13. Definição de Prioridades	1 2 3 4 5	🕒	💡
14. Plano Contextual Conjunto (Gant)	1 2 3 4 5	🕒	💡
15. Storyboard da solução	1 2 3 4 5	🕒	💎
16. Lista de verificação da ação de envolvimento	1 2 3 4 5	🕒	💡
17. Follow-up (Acompanhamento)	1 2 3 4 5	🕒	💡
18. Avaliação da Solução	1 2 3 4 5	🕒	💡
19. Avaliação do Envolvimento	1 2 3 4 5	🕒	💎
20. Grupo Focal	1 2 3 4 5	📅	💎
21. Lista de verificação para o Relatório	1 2 3 4 5	🕒	💡
22. Fertilização cruzada	1 2 3 4 5	🕒	💎
23. Cenários	1 2 3 4 5	🕒	💎
24. Registo de Reuniões	1 2 3 4 5	🕒	💡

Legendas:

FASES:

- 1 Mapeamento de necessidades
- 2 Identificar, Classificar e Ajustar
- 3 Envolvimento
- 4 Implementação
- 5 Avaliar, Reportar e Renovar

TEMPO DE DURAÇÃO ASSOCIADO:

🕒 **Curto**
20min - 1h

🕒 **Médio**
1h - 3h

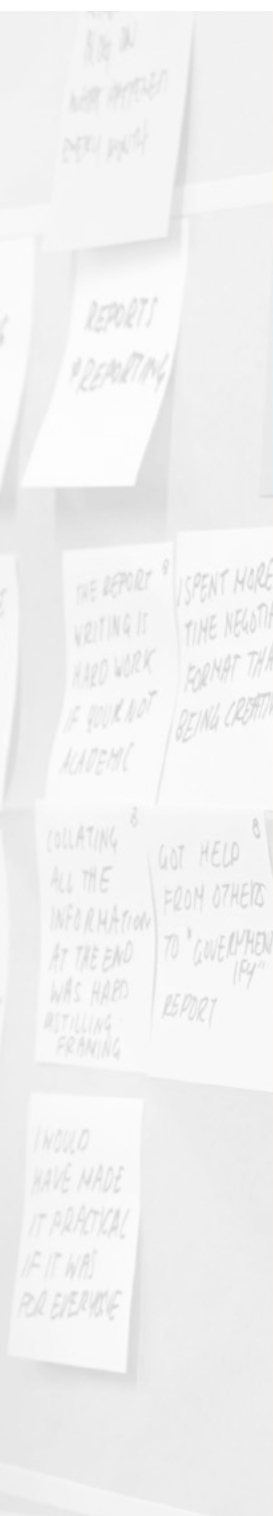
📅 **Longo**
3h ou mais

RELEVÂNCIA DAS TÉCNICAS:

💡 **Obrigatórias**

💎 **Opcionais**

Figura 5 - Técnicas



Sugerimos realizar uma primeira leitura da metodologia apresentada contemplando os passos seguintes.

Leia sobre as técnicas por ordem (Figura 5).

Só depois de ter em mente os passos e técnicas existentes, os utilizadores do guia devem configurar quais as técnicas utilizadas em cada passo. Para facilitar esta atividade de processo, desenvolvemos o esquema mostrado na Figura 6 – O guia de configuração da metodologia.



A Nossa Metodologia de envolvimento comunitário

Equipa:

	Técnicas	Objetivos	Tempo Associado	Com Quem?	Feito <input type="checkbox"/>
1 Mapeamento de Necessidades	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2 Identificar, Classificar e Ajustar	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3 Envolvimento	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4 Implementação	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5 Avaliar, Reportar e Renovar	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Figura 6 - Guia de Configuração de Metodologia

O '**Guia de Configuração de Metodologia**' permite aos leitores anotar, dentro de cada fase, quais as técnicas que pretende aplicar, quais os objetivos que serão atingidos, quais serão as cargas de trabalho de cada uma, e com as quais estas atividades serão implementadas. Durante todo o processo, a equipa pode assinalar a última coluna se a técnica já tiver sido feita (como numa *checklist*).

3.3. Principais Resultados

Estudo Caso – Portugal

No contexto dos *Workshops de Validação do Intellectual Output 3* que tiveram lugar em Portugal, 3 metodologias de envolvimento comunitário foram desenhadas e testadas (adaptadas às necessidades e realidades concretas de 3 diferentes áreas do país). O objetivo destes *Workshops* de validação foi a discussão e obtenção de feedback e contributos relacionados com a metodologia por parte das partes interessadas, neste caso em concreto profissionais da Reinserção Social.

No *workshop* foram selecionadas por profissionais do SJC português técnicas da Metodologia do MOBi (listadas na Figura 5) para serem usadas em cada uma das fases do processo metodológico. Por exemplo, na cidade de Coimbra as técnicas escolhidas pelos profissionais foram *02. Rede Temática* (Passo 1 – Mapeamento de Necessidades); *07. O quê? Porquê? Onde? Quando? Como?* (Passo 2 - Identificar, Classificar e Ajustar); *11. Definição de soluções* (Passo 3 - Envolvimento); *08. Recursos & Necessidades* (Passo 4 - Implementação); e *21. Lista de verificação para Relatório de Envolvimento* (Passo 5 - Avaliar, Reportar e Renovar).

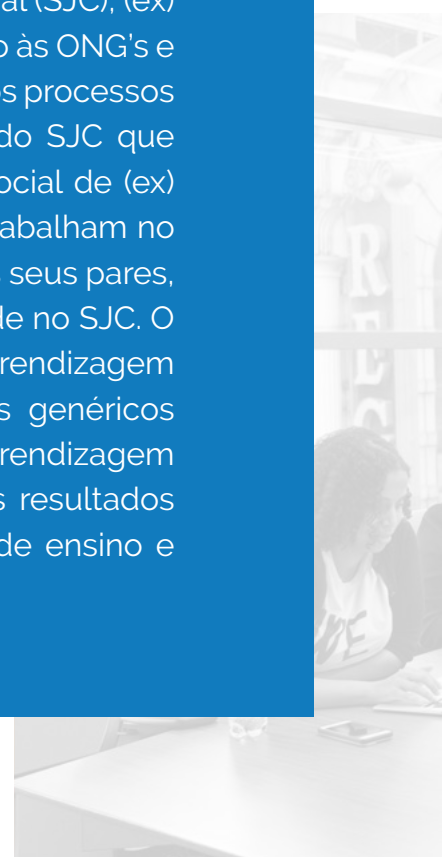
3.4. Pontos-chave para o sucesso e replicação

- Utilizar os passos recomendados no processo metodológico
- Ler por ordem e estudar as técnicas antes de aplicação
- Configurar quais as técnicas que serão utilizadas em cada passo utilizando o guia de configuração de metodologia

4. Intellectual Output 3 - Sessões de sensibilização comunitária sobre o SJC, a reabilitação e os processos de reinserção de (ex) ofensores

4.1. Descrição

Esta IO pretendeu realizar um curso de formação sobre a sensibilização da comunidade sobre o SJC, os (ex) ofensores e os processos de reinserção. O objetivo desta caixa de ferramentas foi a criação de workshops de sensibilização da comunidade sobre o Sistema de Justiça Criminal (SJC), (ex) ofensores e processos de reabilitação e reinserção. Oferece apoio às ONG's e ao SJC na gestão de forma a aumentar os "aliados" necessários nos processos de reabilitação e reinserção. Pretende-se apoiar profissionais do SJC que desempenham um papel fundamental no apoio à reinserção social de (ex) ofensores, mais especificamente destinado a formadores que trabalham no Sistema de Justiça Criminal e querem proporcionar, junto com os seus pares, o aumento da sensibilização para o envolvimento da comunidade no SJC. O Currículo da formação abrange a descrição dos resultados de aprendizagem e do curso; grupo-alvo; mapa e descrição dos componentes genéricos e opcionais do conteúdo do curso; número de horas de aprendizagem por resultado de aprendizagem; tabela de correlação entre os resultados da aprendizagem e os caminhos de aprendizagem, métodos de ensino e aprendizagem e métodos de avaliação.



4.1.1. Processo de desenvolvimento

Os parceiros organizaram entre eles um piloto para testar, adaptar ao contexto, validar e afinar a caixa de ferramentas de consciencialização da comunidade e uma formação de formadores para desenvolver em qualquer contexto. Para isso, os parceiros entregaram uma sessão de formação de formadores dirigida a staff do SJC e a formadores, em cada país parceiro. Ao mesmo tempo, os parceiros envolveram a sociedade civil: empresas, ONGs, fundações, universidades, etc., convidando-os a serem parceiros associados e a desenvolver nas suas instalações *Workshops Comunitários de Mobilização e Capacitação* (WCMC). Cada um dos participantes na formação desenvolveu um *workshop* para sensibilizar a sociedade civil e promover o seu envolvimento. Durante estes WCMC, os formadores enriqueceram a sociedade com conhecimentos sobre o modelo de trabalho do Sistema de Justiça Criminal e os seus clientes, convidando-os a refletir sobre o seu papel individual no processo de reinserção.



4.2. Resultados principais

Estudo de Caso – Portugal

Com o intuito de pilotar o *Intellectual Output 4*, a Aproximar em conjunto com a DGRSP (Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais) organizou workshops de sensibilização da comunidade com o intuito de aumentar a consciencialização da sociedade civil sobre a importância desta no envolvimento no processo de reinserção social de (ex) ofensores. Três (3) sessões de sensibilização tiveram lugar em três (3) diferentes cidades de Portugal durante janeiro de 2020 com o objetivo de envolver organizações da sociedade civil (Municípios, ONG, empresas, etc.). No *workshop* foram apresentados o papel e o trabalho que a DGRSP executa, nomeadamente explicando a missão, diferentes tipos de sanções, números estatísticos relativos ao perfil do grupo-alvo em termos de questões de empregabilidade, cooperação interinstitucional, entre outros. Foi, também, apresentado o projeto MOBi. Participaram nas sessões de sensibilização 41 pessoas e um total de 27 organizações, desde concelhos, municípios, organizações não-governamentais, institutos, associações e empresas.

4.3. Pontos-chave para o sucesso e replicação

- Recrutamento de grupo de 12 a 15 pessoas
- Garantir que os participantes vêm de diferentes ramos, com base na ideia de uma abordagem multidisciplinar
- Ser flexível de forma a responder a alterações contextuais e manter-se relevante
- Avaliar o conteúdo desenvolvido no curso, (satisfação) pré e pós formação

Intellectual Output	Fatores-chave para o sucesso	Possíveis VARIAÇÕES ao replicar
1. Ferramenta de avaliação para mapear as percepções da sociedade acerca das necessidades de (ex) ofensores e da função do SJC	<ul style="list-style-type: none"> • Sólida revisão literária/ evidências • Equipa com competências para análise dados • Estratégia de disseminação e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar uma amostra diferenciada (ex: diferentes níveis académicos) • Incluir uma escala de Desejabilidade Social no questionário ex: Marlowe-Crowne Social Desirability Scale (MCSDS)
2. Ferramenta de avaliação para filtrar as percepções de reclusos acerca da aceitação social relativamente ao processo de reinserção	<ul style="list-style-type: none"> • Sólida revisão literária/ evidências • Equipa com competências para análise dados • Estratégia de disseminação e comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudar para amostra para (ex) reclusas femininas • Incluir uma escala de Desejabilidade Social no questionário e.g.: Marlowe-Crowne Social Desirability Scale (MCSDS) • Investir mais na parte qualitativa do estudo para obter mais informações a partir de uma amostra representativa
3. Metodologia de envolvimento comunitário no SJC	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir passos recomendados • Ler por ordem as técnicas e estudá-las • Configurar quais as técnicas a utilizar em cada passo 	<ul style="list-style-type: none"> • Adicionar novas técnicas à metodologia baseadas em evidências e literatura adaptadas à sua população-alvo e necessidades
4. Sessões de sensibilização comunitária no SJC, na reabilitação de (ex) ofensores e nos processos de reinserção	<ul style="list-style-type: none"> • 12 a 15 participantes • Participantes de vários ramos de atividade • Flexibilidade • Avaliação 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar conteúdos adicionais que se apliquem à sua realidade e grupo alvo • Criar diferentes atividades ajustadas ao seu grupo alvo • Utilizar um método de formação diferente



03

Fundamentos para uma replicação eficaz do projeto MOBi

1. Fundamentos para uma replicação eficaz do projeto MOBi

A replicação é uma característica essencial no apoio à eficácia de um programa e no reconhecimento do que funciona melhor, para que população-alvo, e em que condições. **O processo de replicação determina a eficácia de um modelo de programa mostrando que pode ser eficazmente implementado e alcançar resultados fiáveis em novos locais** (Metz, Bowie & Blase, 2007).

A maioria dos problemas sociais são transversais em diferentes comunidades e é mais rentável replicar uma solução bem-sucedida para estas questões do que "reinventar continuamente a roda". **A replicação de programas sociais sólidos pode fazer uma diferença positiva para cada participante e comunidades inteiras quando bem feito e de modo sistemático.**



1.1. Por que não investimos na replicação do projeto?

Embora os decisores políticos concordem com o valor da replicação, as tentativas eficazes de aumentar os programas sociais têm sido reduzidas. Os esforços limitados para replicar e difundir os resultados dos programas sociais provêm de percepções preconcebidas sobre o processo de replicação. **No entanto, o objetivo da replicação é o de reproduzir os resultados de um programa de sucesso, em vez de recriar exatamente cada uma das suas características.** A replicação pode implicar, por exemplo, mover as práticas de um local para outro ou duplicar a cultura da organização (Bradach, 2003). Garthwaite e Sewell (2015) referem-se ao processo de replicação como **uma estratégia de reciclagem que permite utilizar a criatividade, energia e recursos para desenvolver um modelo de sucesso.** Os autores também acreditam que apenas mudar um programa para outro local perde-se uma oportunidade para a organização ajustar o seu impacto.

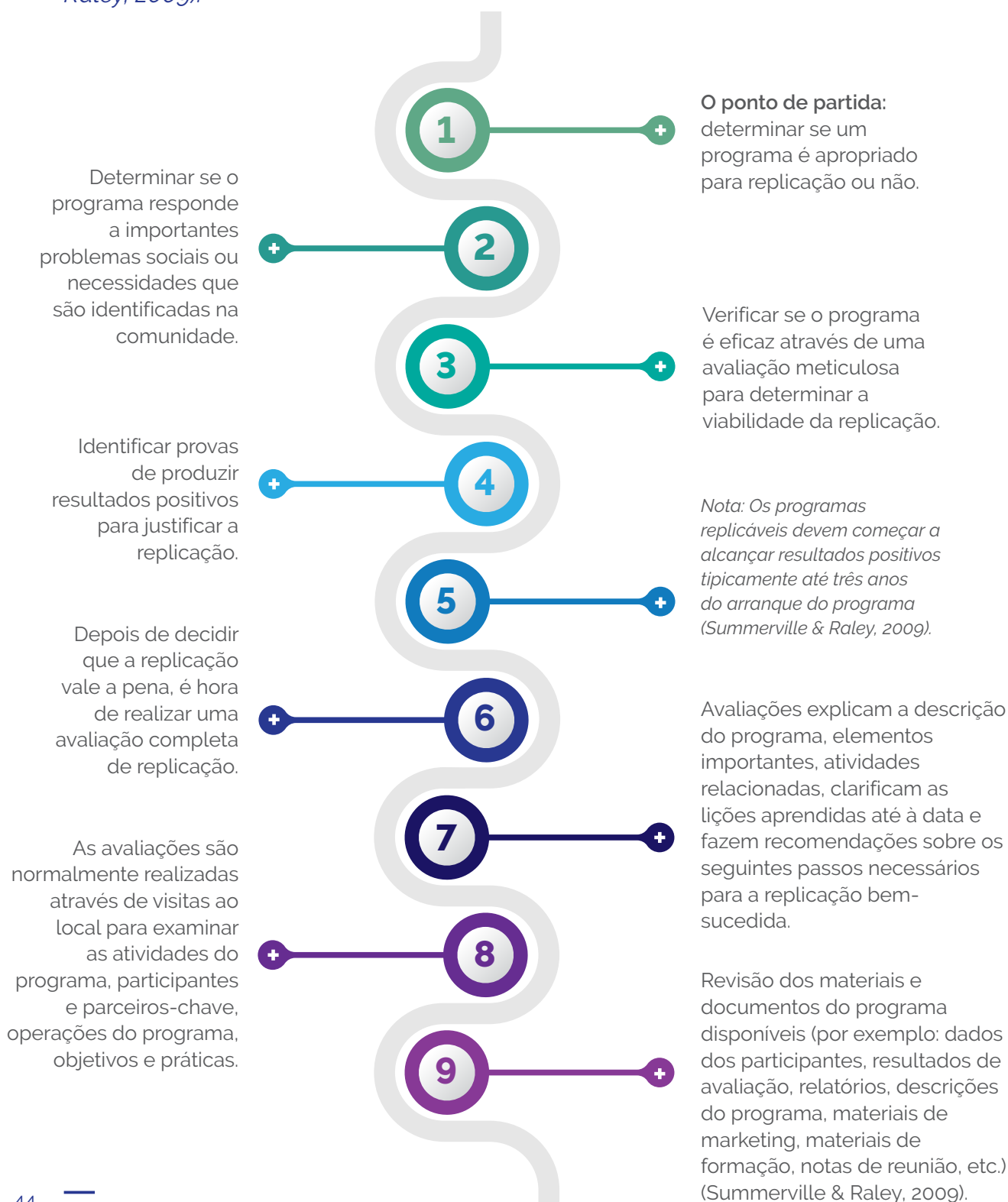
Razões para os esforços limitados para replicar

- falta de conhecimentos sobre a prática da replicação e da falta de apoio e envolvimento de atores-chave na replicação de programas e no seu sucesso nas comunidades (Summerville & Raley, 2009);
- o enviesamento que existe nos empreendedores sociais no apoio a ideias inovadoras, que valorizam a autonomia e não são recetivos ou não encontram uma implementação satisfatória do programa ou modelo de outra pessoa.
- existência de "práticas de investigação questionáveis" e falsos positivos na literatura (Simmons, Nelson, & Simonsohn, 2011).
- a falta de transparência e de completude na comunicação de métodos, dados e análises no programa original (Bakker & Wicherts 2011; Nuijten et al. 2016).

Benefícios da replicação

- aumenta o alcance da organização sem aumentar significativamente a carga de trabalho e os recursos necessários para apoiá-la (Garthwaite & Sewell, 2015).
- abraçar um programa reconhecido também pode ser uma forma de atrair recursos e clientes mesmo dentro de uma nova área ou de um novo mercado, porque os clientes/utilizadores podem facilmente associar a marca ou organização a recursos conhecidos.
- fazer parte de um sistema maior: os programas locais já têm acesso a recursos e conhecimentos especializados em áreas como angariação de fundos, recursos humanos e serviços que podem muito bem ser demasiado caros para uma única unidade.
- fazer parte de uma rede mais ampla proporciona um ambiente de investigação, teste e aprendizagem, bem como a capacidade de explorar outras ideias e conhecimentos gerados por outros (Bradach, 2003).

A literatura aponta para um conjunto de lições importantes e insights de um processo de replicação bem-sucedido, que pode envolver algumas estratégias e decisões importantes para aumentar o alcance e o impacto de um programa (Summerville & Raley, 2009).



1.3. Tipos de replicação que pode adotar:

Existem cinco formas principais de variações da replicação do projeto inicial (Gómez, Juristo, & Vega, 2010):

- O local ou localização espacial da replicação: a replicação pode ser conduzida no mesmo local ou não que o local do programa inicial.
- Os experimentadores que conduzem uma replicação podem ser exclusivamente os mesmos que o original, exclusivamente diferente, ou uma combinação de novo e original
- O equipamento, incluindo o desenho, materiais, instrumentos e outros procedimentos importantes, podem variar entre o original e a replicação
- As operacionalizações (medição das variáveis) utilizadas podem diferir. Por exemplo, em psicologia isto pode incluir a utilização de duas escalas diferentes medindo a desejabilidade social (como uma variável dependente).
- A implementação do projeto pode variar nas características da população.

A maioria dos atores-chave muitas vezes interpreta de forma incorreta a replicação como um processo rígido que deixa pouco espaço para a variação para se adaptar a uma gama única de necessidades comunitárias (Summerville & Raley, 2009). Além de compreender os elementos essenciais do programa, é também indispensável a capacidade dos implementadores do programa de estruturar um determinado modelo interno tendo em conta as potenciais modificações e, portanto, o contexto local único (Summerville & Raley, 2009). A replicação dos programas sociais implica variações locais e contextos comunitários onde os ambientes, necessidades e comportamentos humanos diferem e mudam. Nesta perspetiva, alguns autores sugerem que definir os elementos essenciais de um programa é um primeiro passo crucial no desenvolvimento da replicação. Apesar de variar significativamente entre os modelos do programa, **os elementos essenciais geralmente incluem descrições** de (Summerville & Raley, 2009):

1. Demografia dos participantes;
2. Intensidade e dosagem da programação;
3. Duração da programação;
4. Pontos de transição para os participantes;
5. Qualificações e configuração do pessoal.

Uma replicação bem-sucedida de um programa envolve a replicação dos aspetos-chave de um programa, normalmente referido como "**componentes fundamentais**", que são os seguintes (Metz, Bowie & Blase, 2007):

1. Componentes de intervenção fundamentais. Relaciona-se com as componentes mais vitais e essenciais de uma intervenção para a realização dos resultados necessários dos participantes, e incluir serviços diretos prestados aos participantes, tais como assistência às competências de vida, estratégias de capacitação e serviços educativos.
2. Componentes de implementação fundamentais. Refere-se às componentes mais vitais ou essenciais para a implementação do programa e pode envolver processos de seleção/ formação ou coaching de pessoal, estratégias de recrutamento, estruturas administrativas e políticas que tenham potencial para apoiar o programa.

Metz, Bowie and Blase (2007) sugerem **alguns passos que poderiam ajudá-lo a melhorar o sucesso** da replicabilidade do programa, além de identificar os componentes de intervenção e implementação fundamentais, tais como:

1. Identificar elementos adaptáveis do programa, que possam permitir adaptar ou personalizar um programa eficaz para atender às necessidades únicas da sua população-alvo ou comunidade.
2. Identificar módulos individuais que se refiram aos componentes de intervenção individuais. Poderia ser mais viável implementar componentes de intervenção únicas, em vez de um programa com multicomponentes.
3. Contacte e colabore com os que desenvolveram o programa para garantir que seja implementado com integridade ao modelo. Quem adota o programa também é encorajado a procurar consulta externa de especialistas.
4. Avaliar criticamente as questões da cultura no desenvolvimento do programa e o potencial de replicação do programa dentro do seu contexto.

Garthwaite and Sewell (2015) sugerem ainda **10 passos essenciais para uma replicação bem-sucedida** de programas, serviços, modelos e currículos existentes para aumentar o impacto e a sustentabilidade das organizações orientadas por objetivos.

1. **Definir o sucesso** - Questionar-se quais são os resultados deste programa e como sabe que funciona, quais são os resultados mensuráveis e como os medir.

2. **Saber o que funciona** - Identifique os aspetos do programa que produzem resultados que definem o sucesso.
3. **Saber como funciona** - Identifique como, exatamente, cada aspeto funciona e que tipo de conexões acontecem entre a organização e os grupos com os quais interage, e a teoria da mudança que motivou o programa desde o início.
4. **Documente como funciona** - Depois de responder às perguntas nos primeiros passos, mantenha registos das respostas (por exemplo: utilizar gráficos ou histórias para ilustrar as respostas).
5. **Reveja os artefactos** - Neste contexto, o termo artefacto é utilizado como um conceito abrangente para coisas como políticas, formas e processos que permitem o trabalho de uma organização. Depois de aprender o que precisa aprender e manter o registo, volte aos artefactos que já tem e reveja-os com a vantagem desta nova perspectiva.
6. **Criar processos para replicação** - Esses processos podem incluir formação, *workshops*, *webinars*, vídeos ou *coaching*.
7. **Arranje espaço para a réplica** - Isso pode implicar um local diferente do programa original, uma nova comunidade, uma localização geográfica/física diferente, ou um espaço *online*. Prepare a nova localização ou espaço. A preparação pode implicar abordar questões como infraestruturas, acessos e atitudes ou construir relações com pessoas de um novo sítio antes do lançamento da replicação. O apoio da comunidade é um fator decisivo para o sucesso dos esforços de replicação.
8. **Criar estruturas** - As estruturas envolvem pessoal, relações e padrões de comunicação (por exemplo: reuniões regulares com atores-chave no processo de replicação). Capacidades consistentes ou inconsistentes do staff em projetos de replicação é crucial para a replicação.
9. **Preparar o lançamento da réplica** - O lançamento de um projeto ou programa implica planeamento cuidadoso, cronologias, planeamento de eventos, bem como materiais de marketing, revisão de *websites*, redes sociais. Também pode exigir a assimilação de materiais do programa original. Este passo depende do esforço e dos recursos disponíveis para a replicação.
10. **Lançar e avaliar** - Depois de realizar os 9 passos anteriores, este passo corresponde a um evento de lançamento no início do programa, como um site que se torna público ou um evento presencial. Planeie para avaliar o programa imediatamente, para perceber que tipo de questões surgiram ou possíveis falhas.

Uma das questões que surge ao replicar um programa é se o processo de replicação permitirá à organização obter um retorno social sobre o seu investimento e minimizar o risco de minar as operações existentes (Scilacci, MBA '49).

Para **maximizar o lucro social**, é recomendado:

1. Analisar a replicação revendo literatura secundária e discutindo-a com especialistas na área.
2. Conectar-se a organizações semelhantes.
3. Identificar fatores-chave de replicação, tais como potenciais recursos de financiamento e capacidades operacionais cruciais para o sucesso, entrevistando os membros do conselho de administração.
4. Implementar uma avaliação da equipa de gestão existente para avaliar a capacidade interna de expansão da organização.
5. Executar uma análise de programas competitivos atuais ou potenciais.
6. Acompanhar o histórico das suas conclusões e recomendações para o melhor timing e abordagem possível à replicação.

De acordo com o Centro Internacional de Franchising Social (ICSF) existem vários **caminhos distintos para o processo de replicação**, nomeadamente estratégias de "divulgação" e "afiliação" e ainda, replicações totalmente controladas "*wholly owned*". Uma replicação ou empresa é considerada *wholly owned* quando outra empresa, a empresa-mãe, detém todas as ações comuns. Não existem acionistas minoritários e as ações da filial não são negociadas publicamente. Mas continua a ser um órgão jurídico independente, uma corporação com o seu próprio quadro organizativa e administrativo.

O ICSF sugere a existência de um espectro para a replicação de programas sociais, que vai de "flexível" a "controlado". A flexibilidade é possível quando os implementadores podem adaptar o empreendimento à medida que escolhem e aplicá-lo ao seu contexto local. No outro extremo do espectro, o controlo é onde os criadores do programa podem ditar como os implementadores gerem o empreendimento na sua área (Figura 7).

¹ Disponível em: <https://www.gsb.stanford.edu/alumni/volunteering/act/service-areas/replication>

² Disponível em: <https://www.the-sse.org/resources/scaling/introduction-to-social-replication/>

O Espectro de Replicação

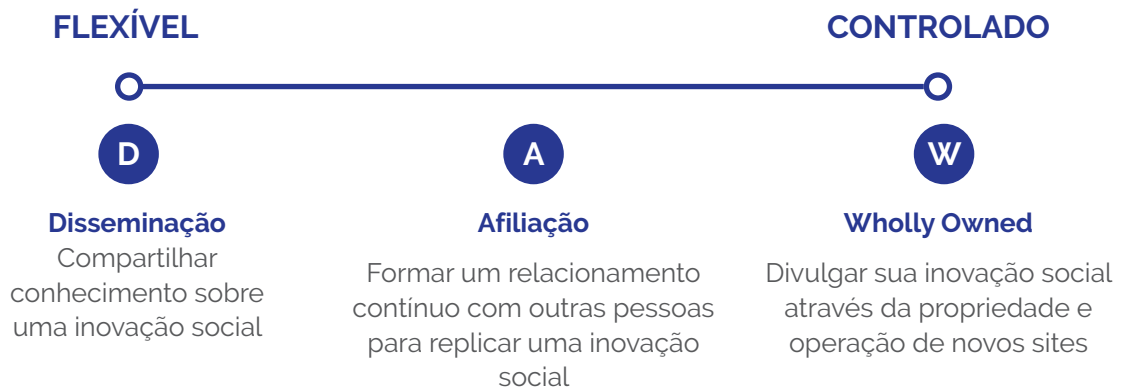
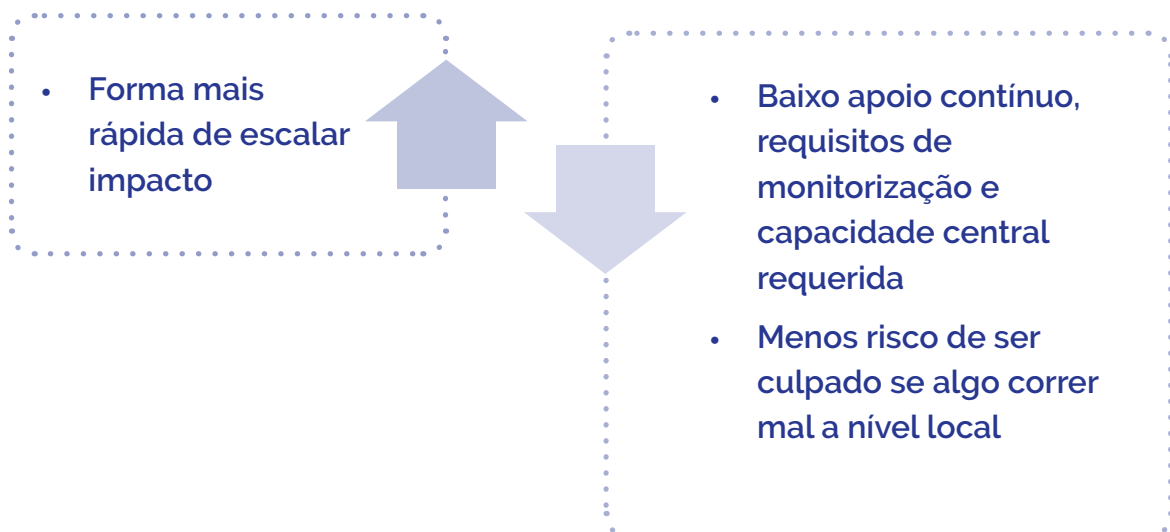


Figura 7 - Espectro de replicação (Fonte: Spring impact)³

De acordo com este modelo, na extremidade 'flexível' do espectro está a divulgação. Estão disponíveis recursos que permitem a um outro independente implementar o projeto num novo local. Pode ter uma taxa financeira para materiais ou conselhos, mas geralmente não existe uma relação financeira ou legal em curso.

Esta estratégia tem algumas vantagens, tais como:



³ Disponível em: <https://toolkit.springimpact.org/Webapp>

Esta estratégia também tem algumas desvantagens tais como:

- Nenhuma garantia de que o empreendimento será bem implementado
- Impacto negativo na marca se as replicações não forem de alta qualidade
- Difícil monitorizar o impacto e recolher aprendizagens a partir de replicações
- Gera menos rendimento e menos seguro

No meio do espectro podemos encontrar a estratégia de afiliação, que consiste numa relação oficial contínua com indivíduos ou organizações independentes, para ajudar a implementar o projeto. Existe geralmente um quadro jurídico envolvido que define a natureza da relação e, por vezes, existe uma relação financeira entre as duas partes envolvidas.

As vantagens desta estratégia são:

- Expansão rápida, mantendo a qualidade
- As operações do dia-a-dia não têm de ser geridas centralmente
- Parcerias podem permitir o acesso a novas tecnologias, habilidades, capacidades e competências
- Partilhar o fardo financeiro da expansão com os outros
- Aproveitar os recursos locais, o conhecimento e a propriedade
- Dados em larga escala para avaliação de impacto

Por outro lado, pode encontrar algumas desvantagens neste tipo de estratégia:

- Requer recursos para gerir e apoiar continuamente replicações
- Gerir esta relação pode ser demorado e desafiante
- Pode ter menos controlo sobre a qualidade do que na replicação *Wholly Owned*

Fatores de sucesso para a afiliação:

- Selecionar implementadores com os mesmos valores, experiência e outras qualidades necessárias para uma implementação eficaz

- Formação e apoio contínuo dos implementadores
- Ter um modelo comprovado com expectativas claras e realistas de si e dos seus implementadores desde o início
- Ser claro sobre os papéis e responsabilidades do centro e dos membros locais
- O criador mudar com sucesso o seu estilo de gestão para o de rede

Na parte direita do espectro, que neste modelo corresponde à replicação Wholly Owned, o criador do programa implementaria diretamente nos novos locais, por exemplo, através da criação de escritórios locais ou regionais. Na figura abaixo, pode encontrar alguns exemplos das estratégias neste modelo:

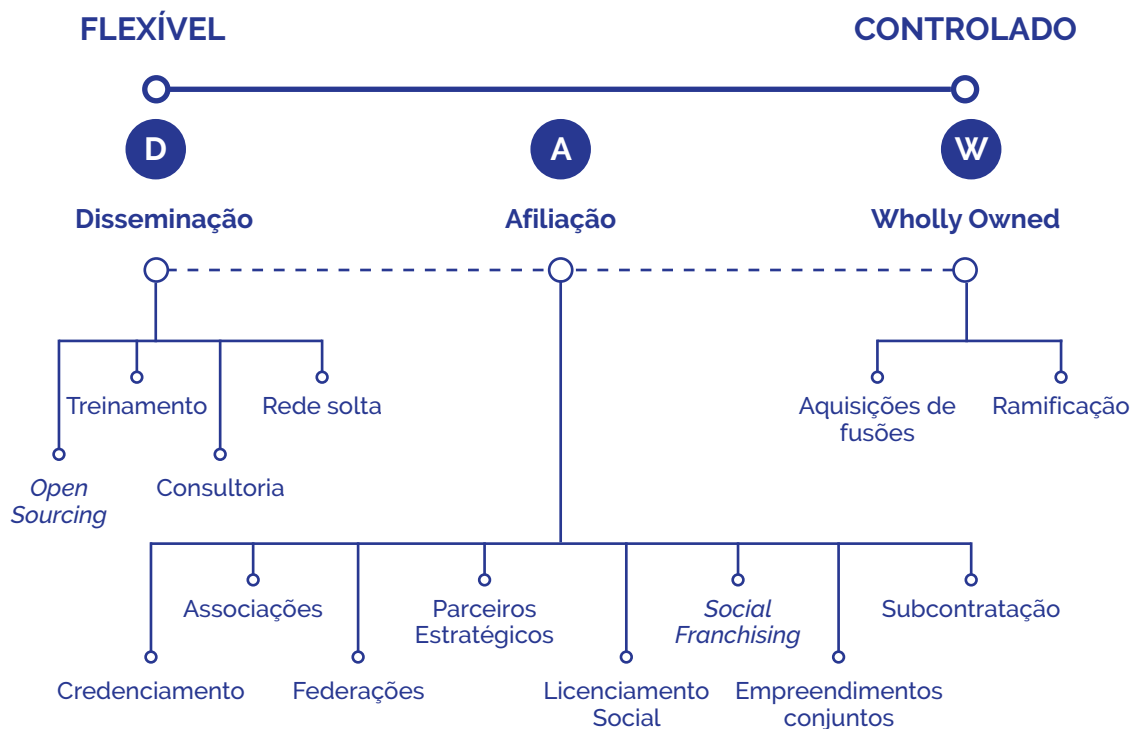


Figura 8 - Estratégias de replicação (Fonte: ICSF)⁴

⁴ Disponível em: <https://www.the-sse.org/resources/scaling/introduction-to-social-replication/>

1.4. Decidir um modelo de escala

O potencial de replicação depende da forma como as suas principais atividades e componentes do modelo de funcionamento correspondente podem igualmente ser formulados e estandardizados. Portanto, quanto maior a quantidade de elementos que pode ser padronizada, mais provável é que o processo de replicação se torne bem-sucedido. No entanto, no sector sem fins lucrativos este processo de estandardização pode ser desafiante (Bradach, 2003).

Depois de a informação ser estandardizada e inserida num modelo operacional, é crucial que seja possível transferir o modelo para novos locais. Esta capacidade de estandardizar o processo de instrução em rotinas transmissíveis e deixar paralelamente um espaço abrangente para a criatividade individual é um equilíbrio essencial que permite adicionar novas localizações rapidamente.

Bradach (2003), semelhante às sugestões dos outros autores mencionados anteriormente, sugere que para ser bem-sucedido neste processo deve ter em consideração alguns aspetos importantes:

- 1. As pessoas** - As competências dos gestores são um elemento vital para fazer uma replicação bem-sucedida, pelo que encontrar pessoas adequadas para preencher novas posições é essencial. Por isso, é preciso fazer proceder a uma seleção, formação e socialização adequadas. Uma boa seleção do staff passa por ter uma compreensão clara das competências necessárias e ser claro sobre o que é necessário. Neste sentido, a formação pode então ser utilizada para complementar quaisquer disparidades de competências. Existe uma crença em algumas organizações de que é preferível promover a partir de dentro, uma vez que profissionais de fora da organização não têm o objetivo e as especificidades para um determinado programa. No entanto, esta crença pode depender do facto do conhecimento do modelo operacional ainda não ter sido clarificado.
- 2. Contexto** - Um dos indicadores da eficácia do modelo operacional do programa é o contexto da sua replicação. Cada programa começa em algum lugar, num local, e, portanto, a replicação muitas vezes depende da manutenção constante desta, ou seja, padronizar o contexto no seio do qual o programa irá ser gerido.
- 3. Estrutura financeira** - A transparência de um programa, incluindo custos e rendimentos, constitui um elemento vital para a estandardização de um

programa. Isto significa que mesmo que os resultados de um programa sejam impressionantes, programas que lutam para ter sucesso financeiro não podem ser considerados bons candidatos à replicação. O requerimento de métricas de desempenho pode permitir um custo real para fornecer programas e pode incentivar a transparência financeira. A replicação bem-sucedida também depende da normalização do fluxo de dinheiro. Isto permite que os gestores não percam tempo na angariação de fundos e pode ajudar a diminuir as pressões criadas pelos interesses dos financiadores. Tais pressões podem constituir uma variação do modelo e, portanto, reduzir os resultados.

- 4. Destinatários do Serviço** - Qualquer que seja o programa que pretende replicar, é desenhado para atingir um conjunto específico de destinatários ou beneficiários (por exemplo, alcoólicos em recuperação, sem-abrigo, ofensores, etc.). Como é natural, a configuração entre o modelo operacional da organização e os beneficiários torna-o desafiante para servir outros grupos. Para superar este desafio é recomendado que o seu modelo seja modificado ao mesmo tempo e que os líderes devem evitar dirigir a replicação para beneficiários a quem o programa não se pode aplicar (Bradach, 2003).

1.5. Replicação do Modelo Operacional

Considerando a teoria de Bradach (2003) sobre a replicação do modelo operacional, sugere-se que três questões-chave sejam respondidas:

1. Onde e como crescer?
2. Que tipo de rede construir?
3. Qual o papel que o "centro" deve ter?

Para responder a estas perguntas, são necessários bons dados e uma análise cuidadosa. Para tal, o processo de evolução da replicação deve ser cuidadosamente planeado. Alguns testes que acontecem ao longo do processo de replicação são uma parte importante da implementação e podem contribuir para o processo de aprendizagem e para fins de atualização. Os seguintes tópicos constituem algumas diretrizes a ter em mente no seu planeamento:

- 1. Definir a Estratégia de Crescimento** - Os passos iniciais de implementação podem começar por identificar os potenciais requisitos para o programa e

os componentes cruciais para o seu sucesso, implementando uma análise detalhada em termos de mercados existentes, de procura, bem como novos mercados para novos financiadores ou potenciais financiadores alternativos. Tal análise pode revelar que um programa pode explorar mercados verdadeiramente mais atuais. Explorar as redes existentes através da identificação de parceiros que possam potencialmente fornecer recursos necessários é um passo essencial que pode acelerar o crescimento. É também fundamental encontrar parceiros locais que possam obter fundos importantes. Por isso, pode "vender" o seu programa para novos locais reunindo-se com as pessoas locais, ou é também possível que os locais estabeleçam eles próprios contactos quando souberem de um programa eficiente noutra local.

2. Desenhar a Rede - A standardização do modelo operacional é também importante em termos de dimensão da rede. Assim, quanto maior for a normalização, mais ampla a rede pode ser, e é mais fácil para os líderes locais reconhecerem variações. Por outro lado, no caso de a cultura ser uma parte crítica do modelo, será necessária uma rede mais restrita. Para estabelecer a relação com os contextos locais pode utilizar algumas ferramentas, como o estatuto legal da rede, os constrangimentos de reporte da rede ou até mesmo os manuais de formação existentes. Dada a aspiração da maioria dos gestores locais para funcionar de forma mais autónoma possível, as redes devem ser, de preferência, auto-organizadas. No entanto, o desafio é criar uma rede que seja o mais ampla possível, mas que mantenha a sua lealdade ao modelo e produza resultados. Independentemente do tipo de organização dos seus membros, os fundadores da rede terão de abordar três tópicos complicados:

- assegurar qualidade;
- facilitar a aprendizagem;
- prestar serviços centralizados

3. Garantir a qualidade e proteger a marca - Após o estabelecimento dos locais, a rede começa a partilhar uma identidade pública comum, que constitui a sua marca. Naturalmente, uma vez que esta identidade partilhada envolve generalização (que pode ter uma conotação mais ou menos positiva) é essencial que se certifique de que todos os membros apresentam resultados

fiáveis. Portanto, um aspecto fundamental na salvaguarda da qualidade é ter um sistema de recolha de dados para fornecer provas de que o programa foi implementado com fidelidade e está a produzir resultados fiáveis..

- 4. Facilitar a aprendizagem por toda a rede** - Um dos maiores benefícios de uma rede é a oportunidade de partilhar conhecimento e aprender com outras pessoas. Como sugerido, poderia organizar uma conferência periodicamente para falar sobre desafios e partilhar novas ideias ou criar uma newsletter para destacar as inovações em toda a rede. Outra possibilidade é organizar encontros anuais com a oportunidade de partilha e aprendizagem de par para par.
- 5. Prestação de serviços centralizados** - Numa relação de centro-afiliado, o centro pode desempenhar um papel crucial na prestação de conhecimentos e serviços eficientes que os locais podem não ser capazes de obter por meios alternativos. No entanto, poder ser um desafio para o centro manter este apoio à medida que a rede evolui. Passado algum tempo, as filiais geralmente sentem que têm todas as respostas e questionam a contribuição nacional. Portanto, o centro deve encontrar formas de contribuir para o sucesso dos locais (Bradach, 2003).

Tendo este modelo em mente e para facilitar a organização do seu processo de replicação, sugerimos a utilização de uma ferramenta adicional (Anexo I), que pode ajudá-lo a ter uma pista visual da progressão de escalonamento, bem como a resumir os tópicos-chave abordados acima enquanto planeia, implementa e avalia o seu projeto. Mais especificamente, esta ferramenta irá ajudá-lo a identificar o problema central que o projeto procura resolver, as alternativas em termos de outros programas existentes semelhantes, como pilotar o problema, os objetivos para o ano seguinte; a lista de atividades; custos; indicadores para medir os resultados alcançados; listar possíveis partes interessadas; financiamento; os aspetos inovadores do projeto; canais e clientes. Além disso, é também possível utilizar uma carta de projeto visual (Anexo II) para recapitular o propósito do seu projeto, incluindo a visão geral do projeto, âmbito, condições e abordagem.



04

Conclusão

Conclusão

"Porque falha o Sistema de Justiça Criminal (SJC) em conseguir a reinserção dos ofensores?": esta era a pergunta inicial que o projeto MOBi pretendia explorar.

O projeto foi concebido para abordar a questão substancial por trás da inclusão social de (ex) ofensores, propondo um método inovador e combinado, a fim de reduzir a distância existente entre a sociedade e o SJC. Este manual permite-lhe, enquanto funcionário, formador ou organização ligado ao SJC, encontrar a experiência do projeto MOBi de A a Z, oferecendo-lhe um conjunto de ferramentas de avaliação, metodologia e formação que poderá utilizar para o replicar, bem como para desenvolver competências-chave nesta área de especialização.

O principal resultado esperado com o desenvolvimento do manual foi uma sociedade civil mais informada sobre a operação dos serviços prisionais e de reinserção social, diferentes populações de ofensores e estratégias para participativamente na reinserção social dos ofensores, com especial enfoque nas questões da empregabilidade. De um ponto de vista mais detalhado, o projeto visou compreender o quadro europeu da punição e reinserção em termos da perceção, participação e rotulagem dos ofensores, para criar métodos que respondam ao processo de reinserção de (ex) ofensores; desenvolver uma metodologia de envolvimento da comunidade para apoiar organizações ligadas ao SJC, profissionais e partes interessadas mais próximas; conceber um programa de formação destinado à sociedade civil para dar acesso ao conhecimento do modelo de reabilitação em funcionamento no SJC do seu país; e, finalmente, lançar um Manual para apoiar diferentes organizações desta área.



Ao desenvolver uma ferramenta de avaliação para recolha de perceções da sociedade civil sobre (ex) ofensores e funções do SJC (IO1), e recolhendo dados quantitativos e qualitativos em relação aos medos e perceções de (ex) ofensores sobre o estigma durante o processo de reinserção (IO2), verificámos que, ao contrário do que era esperado, a sociedade parece não se ter crenças preconceituosas em relação a reclusos e (ex) ofensores, enquanto maior parte dos reclusos concordam que a sociedade considera que estes são todos iguais. Acreditamos que no caso da sociedade civil os resultados podem ser explicados pela desejabilidade social e que é imperativo continuar a sensibilizar a sociedade de que a integração bem-sucedida de (ex) ofensores depende não apenas dos serviços prisionais, mas das suas atitudes e vontade de participar ativamente no processo de reinserção. Esta linha de pensamento leva-nos à criação de uma *Metodologia de Envolvimento Comunitário no SJC* (IO3), que lhe fornece, enquanto profissional ligado ao SJC, orientações críticas para implementar um modelo de envolvimento organizações comunitárias eficaz e ferramentas específicas para trabalhar no sentido da reinserção dos (ex) ofensores. Com o mesmo propósito, criámos um curso de formação de sensibilização comunitária para o SJC, e para os processos de reabilitação e reinserção de (ex) ofensores (IO4) em forma de *workshops de sensibilização*. Para completar a experiência, este manual dá-lhe não só os principais resultados de cada output, mas também recomendações baseadas na literatura e na experiência das pessoas que trabalharam no projeto, sobre como replicar com sucesso o projeto MOBi.

Uma vez que a maioria dos problemas sociais são transversais a diferentes comunidades e é mais benéfico em termos de custos replicar uma solução bem-sucedida para estas questões do que desenhar um projeto a partir do zero, o manual **chama a sua atenção para decisões importantes a tomar antes e enquanto se replica**. Oferece-lhe:

- estratégias para aumentar o alcance e impacto do programa;
- tipos de replicação que pode incorporar;
- formas e variações para adaptar o projeto a um conjunto único de necessidades da comunidade;
- definição de elementos e requisitos essenciais para estruturar um modelo tendo em mente as potenciais modificações e contexto único;
- passos que poderão ajudá-lo a melhorar o sucesso da replicabilidade do programa;
- formas de aumentar o impacto e a sustentabilidade das organizações baseadas em objetivos;
- recomendações para maximizar o lucro social;
- diferentes trajetos para o processo de replicação;
- aspetos importantes a ter em consideração para ter sucesso na escolha de um modelo de escala;
- diretrizes a ter em mente no planeamento do projeto;

De uma forma mais prática, estas sugestões poderão ser muito úteis quando combinadas com as nossas recomendações específicas de aspetos-chave na replicação bem-sucedida do MOBi, nomeadamente, uma revisão sólida de literatura e evidências sobre a questão em que se está a focar, uma equipa forte com competências para realizar a análise de dados, uma estratégia estruturada de comunicação e divulgação, a implementação da metodologia de acordo com os passos e a configuração das técnicas indicadas; o envolvimento dos participantes em diferentes ramos de atividade, bem como a necessidade de flexibilidade e uma avaliação de qualidade do projeto.

Bibliografia

Berg, T. & Huebner, B. (2011). **Reentry and the Ties that Bind**: An Examination of Social Ties, Employment, and Recidivism, *Justice Quarterly*, 28:2, DOI: 10.1080/07418825.2010.498383

Myhill, A. (2012). **Community engagement in policing**: Lessons from the Literature, National Policing Improvement Agency.

Metz, A.J.R., Bowie, L., & Blase, K. (2007). **Seven Activities for Enhancing the Replicability of Evidence Based Practices**. Research to Results Brief, Child Trends, Washington, DC.

Bradach, J. (2003), **Going to Scale, Stanford Social Innovation Review**, Spring 2010. Miller, P. & Stacey, J. (2014). *Good Incubation: The craft of supporting early stage social ventures*, London: Nesta.

Garthwaite, L. & Sewell, D. (2015). Ten essential steps for effective program replication. Change Makers Partners.

Summerville, G. & Raley, B. (2009). **Laying a Solid Foundation**: Strategies for Effective Program Replication. Public/ Private Venture.

Simmons, J. P., Nelson, L.D. & Simonsohn, U. (2011). **False-Positive Psychology: Undisclosed Flexibility in Data Collection and Analysis Allows Presenting Anything as Significant**. *Association for Psychological Science. Psychological Science*: 1–8. DOI: 10.1177/0956797611417632.

Bakker, M., & Wicherts, J. M. (2011). **The (mis)reporting of statistical results in psychology journals**. *Behavior Research Methods*, 43, 666–678. doi:10.3758/s13428-011-0089-5.















Nuijten, M.B., Hartgerink, C. H. J., van Assen, M. A. L. M., Epskamp, S., & Wicherts, J. M. (in press). **The prevalence of statistical reporting errors in psychology (1985-2013)**. *Behavior Research Methods*. DOI: 10.3758/s13428-015-0664-2.

Gómez, O., Juristo, N. & Veja, S. (2010). **Replication, Reproduction and Re-analysis**: Three ways for verifying experimental findings. Research Gate.

Anexo I

Scaling UP



<p>1 Problem What was the problem the MOBI pilot sought to solve</p> 	<p>3 Solution Your pilot for the problem</p> 	<p>7 Key Metrics Indicators to measure what you want to achieve</p> 	<p>9 Unique Value Proposition Compelling message(s) that turns unaware person into an interested prospect</p> 	<p>12 Channels List paths to customers</p> 	<p>2 Alternatives What other projects/ programmes exist for similar problems</p> 	<p>4 Scale Introduction Objectives/ goals for 1 year</p> 	<p>8 Stakeholders List co-promoters, beneficiaries, funding partners etc</p> 	<p>10 Fund Raising Actions to obtain funding for your project</p> 	<p>13 End Customer List, describe and quantify the potentials segments of customers</p> 	<p>5 Activities/services List only those activities delivered directly to end users</p> 	<p>11 Advantage What differentiates from other solution and what can't be copied</p> 	<p>14 Revenue / Finding Sources List the sources of revenue by categories and amounts for 1 year</p> 
<p>6 Cost Structure Fixed and variable costs for 1 month of solution implementation</p> 												

Scaling UP



4

Scale Introduction

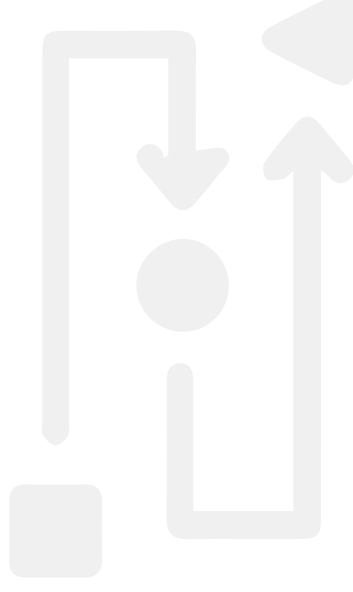
Objectives/ goals for 1 year



5

Activities/services

List only those activities delivered directly to end users



Anexo II

Visual Project Charter



What is the purpose of this project:

Project Overview	<p><i>Executive Summary</i></p> <p><i>Business Needs</i></p> <p><i>Business Justification</i></p>					
Project Scope	<p><i>Stakeholders</i></p> <p><i>Objectives, Goals and Success Criteria</i></p> <p><i>Deliverables</i></p> <p><i>Deliverables Out of Scope</i></p> <p><i>Estimated Budget and Costs</i></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><i>Organizational Impacts</i></td> <td style="width: 50%;"><i>Departmental SOW</i></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><i>Estimated Duration</i></td> </tr> </table>		<i>Organizational Impacts</i>	<i>Departmental SOW</i>	<i>Estimated Duration</i>	
<i>Organizational Impacts</i>	<i>Departmental SOW</i>					
<i>Estimated Duration</i>						
Project Conditions	<p><i>Assumptions</i></p> <p><i>Issues</i></p> <p><i>Risks</i></p> <p><i>Constraints</i></p>					
Project Approach	<p><i>Structure</i></p> <p><i>Project Team Rules and Responsibilities</i></p>					



Source: The Change Planning Toolkit™ from Braden Kelley. In: www.bradenkelley.com



Cofinanciado pelo
Programa Erasmus+
da União Europeia

