

Práticas e Pistas para o Desenvolvimento Local no Alentejo

D ESENVOLVER
ESENVOLVENDO



FEDER/P.O.R. Alentejo



Ficha Técnica

José Carlos Albino - Supervisão, Concepção e Redacção
Laura Leão - Coordenação e Redacção
Paulo Pedroso (IESE) - Consultor/Concepção
Victor Cavaco (IESE) - Consultor
João Cordovil - Conselheiro
Rui d'Espiney - Conselheiro
Pedro Ferro - Apoio redaccional
Joaquim Rosa - Apoio gráfico

Edição: ESDIME - Agência para o Desenvolvimento Local no Alentejo Sudoeste
Rua do Engenho, 10 7600 Messejana Tels.: (084) 65164 / 65344 / 65118 Fax: (084) 65274

Impressão – Gráfica Mineira, Lda. – Rua Vasco da Gama, 49 - Aljustrel
Depósito Legal: 115785 / 97
ISBN 972-97403-0-5

Esta é a síntese possível de um percurso.

São os nossos contributos, na base de experiências

diversificadas, em termos de *práticas e pistas*

para o desenvolvimento local no Alentejo, que demonstram

que só se desenvolve, desenvolvendo.

Nota de Apresentação

"Não se cuide que isto se fará falando
ou escrevendo; isto se fará fazendo."

Agostinho da Silva

A Esdime - Agência para o Desenvolvimento Local no Alentejo Sudoeste, no quadro do seu *Plano para a Dinamização e Revitalização Socio-Económica e Cultural do Alentejo Sudoeste* e ao abrigo do Programa Operacional Regional do Alentejo, propôs-se produzir um instrumento que respondesse de forma prática às necessidades de iniciativas, já existentes ou a promover, que visem o desenvolvimento local. Este instrumento foi trabalhado para ser útil ao conjunto das entidades, grupos e pessoas que se dedicam à intervenção para o desenvolvimento local, particularmente no Alentejo.

Apesar de no Alentejo existir já um leque diversificado de experiências de desenvolvimento local - sendo visíveis os frutos da sua acção - não tem havido um trabalho de síntese teórico-prático que aprofunde as metodologias de intervenção.

O esforço que fizemos foi exactamente nesse sentido e fizemo-lo partindo, naturalmente, do conjunto de experiências e conhecimentos que temos vindo a acumular com o trabalho desenvolvido no Alentejo ao longo de oito anos.

O objecto da pesquisa para a produção deste trabalho foram organizações de desenvolvimento local como a própria Esdime. A recolha de informação teve por base as experiências e os ensinamentos de agentes de desenvolvimento com trabalho realizado no Alentejo.

Partimos duma equipa de trabalho permanente, apoiada num Conselho de Reflexão que acompanhou todo o processo.

Quanto ao procedimento metodológico, numa fase prévia, fez-se a confrontação dos dados da experiência da Esdime com outras experiências de desenvolvimento local no Alentejo, articulando com contributos de ordem teórica e de maior abrangência.

De seguida, e num primeiro momento, procedeu-se à melhoria da base de trabalho conseguida na fase prévia com a recolha bibliográfica e o estudo da documentação escrita disponível sobre a matéria, quer a nível de produção teórica, quer a nível de informações sobre experiências no Alentejo.

Num segundo momento foi produzida uma pré-tese e foram definidas as questões-chave sobre o modelo de documento - sua estrutura e conteúdo.

O terceiro momento concretizou-se com a realização de entrevistas e recolha de depoimentos - contributos orais na base de experiências empíricas.⁽¹⁾

No quarto momento realizámos um debate com mobilização de agentes de desenvolvimento local da região no qual reflectimos sobre as questões mais relevantes a abordar neste trabalho.⁽²⁾

Este documento não é um ponto de chegada, mas sim um ponto de partida até porque se nos tomou claro que só se desenvolve desenvolvendo. Pretendamos assumir, transmitir o entusiasmo que só a intervenção em processos vivos produz e desenvolve.

Fizemo-lo, sem dúvida, porque acreditamos que também vem do mundo ruído e rejuvenescido a energia simples das raízes profundas e porque o Alentejo pode e quer acontecer no país, com novos caminhos e soluções.

Esdime

Messejana, Junho de 1997

⁽¹⁾ Consultar Anexo 2 - Recolha de Depoimentos - agentes auscultados

Índice

Introdução: Ideias-síntese sobre o Desenvolvimento Local.....

Capítulo I. Gênese e Arranque duma Iniciativa de Desenvolvimento Local.....

- Como Apreender e Compreender a Realidade Local?
O Diagnóstico
- Mobilização e Fomento da Participação
- Intervenções Iniciais
- Elaboração do Plano de Acção
- Meios Financeiros de Partida
- Síntese Processual da Constituição duma
Iniciativa de Desenvolvimento Local

*Capítulo II. Objectivos, Métodos e Instrumentos das Associações
de Desenvolvimento Local*.....

- Objectivos centrais e instrumentais das ADLs
- Como conceber uma estratégia de desenvolvimento local?
- Princípios e metodologias de intervenção
- Modelo organizativo
- Dispositivos de gestão e financiamento das ADLs
- ADLs: prestação de serviços a terceiros/contratualizações

- A avaliação
- Aproximação a uma tipologia das ADLS
- Redes e Associações Inter-ADLS

Capítulo III. Desenvolvimento Local – aproximações a conceitos 87

- De que falamos quando falamos de Desenvolvimento e de Desenvolvimento Local?
- De onde vem a ideia do desenvolvimento local?
- Desenvolvimento local: uma nova ideia de desenvolvimento
- Estratégias de acção e contextos do desenvolvimento local

Anexo 1. Diagnóstico e Estratégia para o Alentejo Sudoeste - um exemplo 119

Anexo 2. Recolha de Depoimentos - agentes auscultados 145

Anexo 3. Debate - participantes 149

Bibliografia

Introdução

**Idéias-síntese sobre
o Desenvolvimento Local**

Pareceu-nos que não haveria melhor entrada que a citação dum texto, escrito na ocasião da MANIFesta 96 - II Assembleia e Feira do Desenvolvimento Local ⁽¹⁾, através dum processo colectivo, no espírito do próprio desenvolvimento local, com as cumplidades e capacidades de integrar os contributos de cada um.

"Na hora da MANIFesta 96, encontro de centenas de associações de todo o país, é natural que se tente perceber o que é o Desenvolvimento Local.

Mas da própria natureza do Desenvolvimento Local nasce a impossibilidade de o reduzir a uma definição estática e única.

Felizmente ainda se trata de um processo vivo. Com movimentação/inquietação da sociedade civil em busca de novas formas de cidadania activa (entendida como o conjunto das suas facetas económicas, sociais e culturais), o Desenvolvimento Local reveste as formas mais diversas e escolhe caminhos, por vezes, contraditórios.

Desta diversidade e das suas possíveis contradições emergem, todavia, grandes objectivos partilhados por todos:

- a vontade de contribuir para a afirmação do local como espaço de cidadania participante, dando forma ao "desejo colectivo" em projectos construídos com as solidariedades locais e as diferentes formas de expressão das vontades;

(1) *Comentário Confínio II n.º 94 - Dado a Associação Inter-ATU e*

- a preocupação de trabalhar o desenvolvimento numa perspectiva de sustentabilidade de processos, com a integração das diferentes formas de intervir;

- o enraizamento do desenvolvimento no local, pela via da promoção, defesa e apropriação do potencial deste local, para lhe dar maior visibilidade e afirmar o seu poder na própria aldeia global.

Nesta diversidade também é visível a sintonia dos seus agentes, participantes nestes processos, unidos pelas experiências quotidianas (embora distantes e por vezes isoladas).

Estes milhares de cidadãos, empenhados na vida das suas pequenas e peculiares organizações, partilham a consciência da importância do trabalho que estão a fazer e têm compensado a falta de meios, a descontinuidade dos apoios, a lentidão das decisões, a desadequação das leis,

pela partilha dos saberes e energias,

pela dedicação sem horários, pelo entusiasmo,

pela criatividade, pela imaginação e o sentido de humor, com uma enorme capacidade de continuar a questionar as práticas e aprender com os outros.

Dai é fácil sentir porque quando o Desenvolvimento Local se junta também surge a Festa!

Em Tondela o Desenvolvimento Local vai reivindicar e festejar a visibilidade e o reconhecimento pelo trabalho feito."

Capítulo I

Génese e Arranque
duma Iniciativa de
Desenvolvimento Local

O nosso ponto de partida para a intervenção são as zonas rurais que, possuindo características e especificidades de grande riqueza no mundo actual, vivem, contudo, com traços de debilidade económica onde é marcante a escassez de protagonistas e recursos capazes de revitalizar a vida socio-económica.

Porque há que conjugar estas potencialidades e debilidades num mundo de grande competitividade, torna-se decisiva a procura voluntarista e aprofundada de formular e perspetivar alternativas de desenvolvimento com sustentabilidade no futuro.

Tem-se tornado claro que a criação de novas oportunidades de revitalização destas zonas depende principalmente da maior capacidade de iniciativa, o que passa por um ganhar de confiança nas capacidades e recursos próprios e se traduz numa maior apropriação e controlo dos processos globais de desenvolvimento por parte das comunidades locais.

Nesta linha, o centro nevrálgico de qualquer processo será o reforço da qualificação global das pessoas, nomeadamente, dos actores locais, com vista ao aumento da capacidade de conjugarem de forma positiva e empreendedora a tradição e a modernidade.

É de referir que o reforço da qualificação dos recursos humanos a intervir localmente também passará por acções de *atração de quadros e empresários externos*, devido às exigências de responder em tempo útil à escassez de protagonistas qualificados, o que implica assegurar políticas activas de incentivo à fixação de quadros em zonas debilitadas.

Local

O espaço privilegiado, talvez único, para a possível intervenção é o local em que nos reconhecemos: ponto de partida e chegada da acção daqueles que agem em prol do desenvolvimento, em prol do reforço da capacidade de intervenção das populações na resolução dos seus problemas e desejos.

Assegurar o desenvolvimento de zonas rurais com décadas de declínio passa pela criação de condições que fomentem uma atitude colectiva e individual de *empreendimento* e que gerem e disseminem a *inovação*, nomeadamente ao nível das atitudes, das organizações e das tecnologias.

É no local e em cada local que este movimento de dinamização pode vingar e gerar frutos, porque *o local é o espaço socialmente organizado onde as coisas acontecem*.

Esta dinamização exige uma forte participação, assim como uma mudança na forma de estar. Exige, igualmente, a emergência dum processo localmente apoiado que mobilize as populações para projectos de âmbito social, cultural e económico.

Um tal processo implica uma dinâmica que tenha criado ou reforçado vários projectos locais, por vezes independentes uns dos outros, mas associados entre si por um objectivo que os liga – o desenvolvimento do local. Este movimento para gerar processos de desenvolvimento local terá que gerar *projectos colectivamente assumidos e participados*.

Processo colectivamente partilhado

A decisão de intervir positivamente implica percorrer um caminho que passa pela *deteção e identificação* dos problemas e desejos e implica a

intervenção para a sua resolução e satisfação. Em todo este caminho há que *mobilizar* e fomentar a participação no sentido de tornar este percurso num *processo colectivamente partilhado*.

Pode acontecer que, inicialmente, este processo seja protagonizado por uma pessoa ou por um conjunto muito reduzido de pessoas com um papel chave de liderança e de fomento da iniciativa.

Como diz Camilo Mortágua, da Associação Terras Dentro,

"(...) nestas questões não é possível ter *dinâmica* (...) se não há *locomotivas* (...). Depois (...) as coisas podem ou não ter continuidade sem as *locomotivas* iniciais."

No entanto, a própria constituição de uma associação já é um *processo colectivo* com uma marca maior ou menor de cada pessoa envolvida. Se é verdade que existem os chamados líderes, estes não estarão sózinhos e só são líderes na medida em que não estão sózinhos.

Em todos os casos que estudámos vimos de facto que o momento de arranque dum processo de mobilização para a mudança foi sempre protagonizado por um conjunto mais ou menos alargado de pessoas a que chamamos *actores de partida*. No entanto, o processo avançou na medida em que houve capacidade de ir agregando mais vontades. Todos foram necessários e todos tiveram algo a acrescentar. Daí a importância de gerar um processo participado, partilhado e sempre aberto. Mas voltaremos a estas questões mais adiante.

O arranque dos processos pode ser mais ou menos organizado, mas é conveniente não perder de vista algumas preocupações, de que falaremos de seguida ao apresentarmos o que consideramos serem *componentes fundamentais dum processo gerador de desenvolvimento*.

Mas, como é evidente, este faseamento nem sempre corresponde à realidade imprevisível dos processos. É somente uma forma de apresentação de questões perfeitamente interligadas e interdependentes. Estes processos são processos vivos mas, há fases que, mais tarde ou mais cedo, temos que percorrer.

Como Aprender e Compreender a Realidade Local?

O Diagnóstico

Esta componente - o diagnóstico - não se esgota na fase de arranque e também não se identifica com o método clássico de diagnosticar para depois fazer. Pelo contrário, haverá vantagens em vê-lo como um *instrumento que acompanha todo o processo*, na medida em que consideramos que *só se conhece agindo*.

Além disso, um diagnóstico em permanente actualização permite desencadear a circulação de informação, o debate de opiniões e a tomada de decisões. Permite também o conhecimento das expectativas e do próprio estado de mobilização, assim como o estabelecimento de parcerias, a identificação de estratégias e a procura de financiamentos.

A questão do diagnóstico prende-se com a identificação de *problemas e oportunidades* e com a inventariação de *trunfos e deficiências*. Pode funcionar também como instrumento para a construção de objectivos, para a definição de prioridades, para a definição de modalidades de acção e para a construção do *dispositivo operacional de intervenção*.

Muitas vezes estas questões não são tratadas com o tempo necessário. Mesmo assim, um correcto diagnóstico pode, em parte, assegurar o êxito final, na medida em que constitui o ponto de partida para o reconhecimento da necessidade de acção ou, talvez obrigatoriamente, o ponto de partida da intervenção activa do local.

Numa lógica permanente de investigação-acção e de acção-investigação, há que reconhecer que muitas vezes se inicia um processo na base de intuições e conhecimentos empíricos que, pela experimentação da sua execução, nos obrigarão a reforçar e melhorar a análise da realidade local e seus enquadramentos envolventes.

Sobre a constituição da Esdime, Christine Guerreiro disse

"O conhecimento objectivo da situação era pouco mas foi compensado pelo conhecimento de vivência.

Nós vivemos com as pessoas, por isso, falamos com elas todos os dias.

É mais subjectivo mas também vale."

Diagnóstico participado e vivido

A inserção efectiva de actores e agentes na vida local é indispensável à compreensão da dinâmica do espaço, das relações entre intervententes e dos diferentes papéis sociais em presença e permite localizar mais facilmente as possibilidades de iniciativa.

Consoante o nível de *participação no quotidiano do local*, assim o conhecimento da realidade pode ser mais ou menos profundo e rigoroso.

De acordo com o que pudemos constatar, os actores, ou são exteriores ao local e pretendem inserir-se, ou estiveram fora durante algum tempo e ensaiam uma reinserção, ou sempre viveram nesse local e participam na sua dinâmica. Em qualquer das circunstâncias, é importante reconhecer e tomar consciência desta diversidade de situações dado esta poder influenciar tempos, comportamentos e iniciativas.

O que acciona, contudo, todo o processo de procura de soluções é a constatação de situações que dificultam um normal prosseguimento da vida sócio-económica do local ou a identificação de necessidades a resolver. O processo organiza-se *a partir do problema identificado*, de forma tanto mais profunda quanto mais esse problema for abrangente e quanto mais envolver e implicar a comunidade.

Toda uma dinâmica local de reflexão e de discussão pode surgir desta abordagem, pelo que deverão ser explorados todos os assuntos pertinentes para uma real mobilização.

O diagnóstico deve ter em conta as especificidades do território considerado. No entanto, alguns dados de carácter mais geral e abrangente são sempre importantes: constrangimentos e trunfos *geográficos e ambientais*, especificidades *históricas e culturais*, dados e tendências *demográficas, infraestruturas e serviços* disponíveis, estrutura e evolução na *economia local*, evolução no *mercado de trabalho, qualificação* das pessoas, *problemas sociais*, projectos *inovadores*, actividade de *associações* de índole diversa e características das *relações inter-locais*.

Importa, assim, fazer um diagnóstico cuidado, baseado em dados estatísticos, onde se sistematizem as principais características físicas, demográficas, económicas, culturais e sociais do local e da zona envolvente.

Aqui constata-se a necessidade de construir os nossos próprios instrumentos. De facto, os dados que as estatísticas disponibilizam a nível local são bastante insuficientes. Torna-se, então, necessário saber como é que esses dados foram construídos e quais os critérios utilizados na sua

construção para se desenvolver um sentido crítico e questionar sempre como podem ser utilizáveis para o que se pretende. Por outro lado, os dados estão dispersos por várias fontes e apresentados de várias formas, o que complica a sua compilação e análise. Finalmente, porque nem sempre há indicadores quantitativos disponíveis, é necessário construí-los, o que implica um trabalho de levantamento, sondagem e análise.

Mas, em qualquer circunstância, é imprescindível o real conhecimento do local, *para além da lógica fria dos números*, o que só se ganha pela via da participação activa na vida da comunidade.

Não esquecer, ainda, a importância de conhecer o histórico do local. Os idosos, principalmente, são um mundo de histórias, factos e acontecimentos passados e, como tal, uma fonte rica de conhecimentos a não desperdiçar. Da mesma forma, é importante conhecer as características actuais. É interessante, neste sentido, tanto a consulta de monografias e publicações locais, como o contacto com as *pessoas das várias gerações*, auscultando os seus desejos, vontades e expectativas.

Desocultação do Oculto

Em geral, as necessidades e os problemas não são facilmente observáveis e perceptíveis. Bem pelo contrário, dum forma geral o problema está oculto e importa saber desocultá-lo.

Senão vejamos. A leitura e análise de entrevistas ou inquéritos, por exemplo, tem de ser extremamente cuidadosa porque as pessoas quando se manifestam nem sempre revelam a sua verdadeira situação e o seu estado subjectivo. Assim, pode correr-se o risco de se conceberem acções cujo

ponto de partida e objectivos se revelam inadequados por a realidade ter sido *apresentada dum forma camuflada*.

Chamamos particular atenção para o facto de muitas vezes as pessoas fornecerem involuntariamente pistas enganadoras sobre as suas situações, pistas estas que podem conduzir-nos a construir um quadro falseador da realidade. As pessoas podem fazê-lo não dizendo propriamente aquilo que sentem, mas tentando responder da forma que consideram mais agradável e mais simpática, ou de forma a obterem os remédios para o que no imediato mais as preocupa.

Neste quadro, ao traçar as linhas mestras do que será um programa de intervenção não se devem confundir os desejos com as realidades, nem apontar para objectivos demasiado ambiciosos que possam não corresponder às potencialidades das verdadeiras situações de partida.

Mais uma vez, a inserção efectiva na comunidade é determinante.

A título de exemplo, deixamos uma situação que se passou com a Esdime em 1993 quando promoveu um programa de formação para a promoção e criação de empresas por mulheres.

Esta acção foi a nossa resposta à solicitação de um grupo de mulheres que se mobilizaram e procuraram a Associação de Municípios do Distrito de Beja e o Sindicato de Beja que, por sua vez, reforçaram este pedido junto de nós. Após várias reuniões e debates no local, planeámos esse programa de formação, com vista a implementar medidas que começassem a responder à falta de empreendimentos geradores de actividade económica e emprego.

O objectivo central foi a animação local de grupos de mulheres com vista à formulação de projectos de criação de auto-emprego.

Este objectivo não foi conseguido por não se adequar à real intenção do grupo, nem às alternativas anunciadas. No entanto, quando este problema de erro no diagnóstico foi percebido a acção de formação estava na sua fase final. As adaptação apenas remediaram a situação.

As verdadeiras intenções daquele grupo de mulheres teriam sido mais rapidamente detectadas se se tivesse conseguido maior inserção na comunidade.

A vivência no local permite ver os estados psicológicos dos indivíduos e dos grupos, os hábitos e as reais tendências e é muito importante quando estamos perante uma análise de processos com esta carga de subjectividade.

É necessário ter também atenção com o seguinte: face à disseminação e frequência de acções de formação e de programas assistenciais sem implicações para as pessoas em termos de resultados, gerou-se o hábito de as ver como uma maneira alternativa de ganhar algum dinheiro. Funciona como o emprego que não têm e a bolsa de formação é o seu salário. Quando, após uma, outra se inicia, as pessoas “viciam-se e viciam” o diagnóstico das situações e até os processos de selecção nas acções.

Queremos, pois, alertá-lo para a importância de fazer um *trabalho de análise e de contra-análise* porque o diagnóstico deve ter também em conta o *não-dito*, que funciona como pista para chegar às motivações e às capacidades reais das pessoas.

Mobilização e Fomento da Participação

Como temos vindo a dizer, *um passo essencial do processo de desenvolvimento é o processo de envolvimento*. É esta uma componente a nunca esquecer.

Parte-se do princípio que todas as comunidades desejam desenvolver-se. Logo, falta preencher lacunas e falhas informativas, financeiras ou organizativas.

A partilha da intenção de acção é muito importante e pode passar pela realização de sessões de informação e pela discussão das acções adequadas a emprender visando a resolução dos problemas e necessidades identificadas.

Na Associação de Defesa do Património de Mértola, segundo Jorge Revez,

“Temos reuniões com os agricultores, com as Juntas de Freguesia, com as sociedades recreativas, com as escolas e, portanto, é fácil saber o que eles precisam e o que é preciso fazer para encaixar isso. (...)”

Com os jovens essa mobilização começa a sentir-se. Em áreas de intervenção mais complexas é difícil. Por exemplo, no processo do Parque Natural há já cinco anos que vimos trabalhando com os agricultores. (...)”

A motivação para a acção pode aumentar com a *informação* de maior apoio, dos poderes locais ou do Governo, às iniciativas projectadas. Aumenta também com novos apoios à criação de emprego ou ao investimento. *A resolução de pequenas situações e a verificação de*

exemplos bem sucedidos contribuem sobremaneira para contrariar a acomodação e despertar energias e vontades.

Mesmo assim, o fomento da participação da população faz-se quer pela *consulta* sobre propostas, quer pelo fornecimento de informações e recolha de opiniões, quer pela participação no debate e na tomada de *decisão*, quer pela *responsabilização* na condução de processos de intervenção.

O ideal é que estas formas de participação se entrecruzem.

Mas, principalmente, o que é fundamental é que se gere um processo colectivo que seja assumido generalizadamente por cada um como uma sua aspiração e vontade.

Sendo a participação plena um objectivo impossível de atingir, importa, pois, identificar um vasto leque de grupos de interesses no sentido de definir as suas expectativas e motivações e, desta forma, envolvê-los nas acções e fases que melhor correspondam às suas ambições específicas.

É também importante inventariar e tipificar os grupos específicos da população em que importa pensar, como sejam: responsáveis políticos, económicos e associativos locais; membros de associações e de grupos de interesses (agricultores, empresários, comerciantes); mulheres, jovens e desempregados da comunidade.

Núcleo activo do projecto

Podemos dizer que os processos nascem com alguém (ou com um número reduzido de pessoas) mas só são desencadeados na medida em que são partilhados. Isto significa que na base da leitura das necessidades e dos

interesses gerais das populações é declarada vontade de actuar para a sua resolução.

Como nos contou Paula Caeiro da Associação de Desenvolvimento da Zona dos Mármoreos:

"(...) Havia um grupo de pessoas a trabalhar em lugares públicos e (...) em empresas privadas que tinham algumas ideias que acharam que podiam ser postas em prática através da criação de uma associação. Foi a partir daí que surgiu a ideia desta associação. (...)"

A preocupação deste núcleo activo é envolver a comunidade para que cada indivíduo em particular se mova no sentido duma maior apropriação e controlo do processo de desenvolvimento. Além disso, terá um papel importante também ao nível da comunicação interpessoal e interinstitucional.

"Não há desenvolvimento sem que as colectividades locais manifestem a vontade de assumir o seu próprio futuro; a auto-organização das populações implica que se estabeleçam, progressivamente, novas estruturas de debate e de representação, que promovam o diálogo e a concertação com os poderes públicos e as forças vivas locais."⁽¹⁾

Christine Guerreiro, dirigente da Esdime desde o seu nascimento, contou-nos:

(1) NOVOA, António; ALMEIDA, Carlos Castro; le BOTERF, Guy; AZEVEDO, Rui (1992) *Formação*

"(...) surgiu o projecto de Messejana que tinha uma componente muito forte de envolvimento da população à volta do projecto da tal Sociedade de Desenvolvimento de Messejana (a actual Esdline).

(...) era uma versão nova de auto-gestão, ligada a um território. (...) o que mais me interessou foi participar na criação de um instrumento associativo para permitir à população se auto-desenvolver. A estrutura que ia nascer podia ser tudo ou nada, conforme as pessoas participassem ou não. (...) Quando começaram as reuniões públicas havia uma participação popular tão grande e tão diversificada que era óptimo. (...)"

Vejamos o que nos contou Nuno Vaz Pinto sobre o que foi feito pela

Leadersor:

"Para lançamento do projecto da IDL houve um desafio à comunidade para apresentar ideias e projectos.

Para elaborar o PAL (Plano de Acção Local) tínhamos duas hipóteses: ou impunhamos ou ouvíamos as pessoas. Houve alguns debates públicos mas todos pouco participados, porque o LEADER foi implementado em Portugal com uma velocidade enorme.

No LEADER II abrimos um maior debate e entrosamento com as autarquias, houve também novamente a chamada pública, houve o recolher de ideias (...). Houve a concertação dum a estratégia com as autarquias, ou seja, ver o que as autarquias queriam que se integrasse na estratégia do LEADER II."

Protagonismos locais

Os esforços no sentido do *envolvimento do maior número de pessoas* é essencial à preocupação de gerar um processo de desenvolvimento participado. Trata-se de mobilizar para que cada vez mais as populações se transformem, de beneficiárias, em protagonistas das acções.

Portanto, há que ter a preocupação permanente de *alargar o grupo de partida*.

É indispensável promover a participação dos actores locais e chamá-los a intervir quer no diagnóstico dos problemas que afectam a comunidade, quer no processo de decisão relativo às prioridades e aos objectivos para o desenvolvimento do local. A sua participação é igualmente importante no lançamento e realização das iniciativas, na avaliação dos resultados obtidos e no impacto das acções empreendidas sobre o futuro da comunidade.

Todavia, há que atender ao facto de estas participações acontecerem, muitas vezes, através de iniciativas pontuais e de efeitos imediatos, em resposta a problemas concretos já sentido e assumidos.

Em qualquer processo deste tipo é necessário garantir uma *autonomia organizada do local quanto aos animadores do processo* de desenvolvimento. Isto significa que se privilegia a acção de actores enquadrados em organizações locais na condução do processo, em detrimento dum a condução por animadores externos ou dum destacamento de animadores para esse local.

Apoios Institucionais

Por outro lado, em qualquer processo deste tipo também é necessário tentar garantir localmente e na zona os apoios institucionais que permitirão uma mais fácil concretização de ideias. É, assim, da maior importância desenvolver a capacidade de *mediação* entre actores locais e entre estes e as instituições públicas, no sentido da *cooperação* e da *concertação*, mesmo que conflitual – contrariando pela perseverança a tendência normal das instituições funcionarem centradas sobre si próprias, de costas voltadas umas para as outras.

O contacto com as instituições locais e regionais, como a Segurança Social, Centros de Emprego, Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, associações, sindicatos, empresas, permitirá tentar garantir os apoios, articulações e necessárias conjugações de esforços.


Para ilustrar o procedimento da Associação In Loco, deixamos o que, sobre esta questão, nos disse Alberto de Melo:

"(...) De início, no âmbito do Projecto RADIAL, nós trabalhávamos numa forma bastante intensiva de contacto pessoal e, por isso, durante vários anos não saímos de quatro freguesias. Começávamos por visitar a Freguesia, por procurar o Presidente da Junta de Freguesia, procurar uma ou outra pessoa que nos parecia um interlocutor mais influente na Freguesia, perguntando-lhe uma série de coisas sobre a maneira de vida das pessoas, sobre os problemas mais importantes, etc. Depois com o Presidente da Junta e algumas outras entidades locais - Casa do Povo, associações locais - normalmente marcávamos uma reunião sobre a situação das crianças na Freguesia (porque arrancámos com a questão das

crianças) (...) chegamos a ter reuniões em que estavam mais de 70 pessoas. (...) (Diziamos) vamos constituir aqui uma Comissão de Famílias; quem é que pode começar a procurar casas que possam ser disponibilizadas para se começar aqui um Centro (de Animação Infantil); quem é que pode ir à Câmara ver se têm material que nos possam ceder temporariamente (...). Fez-se uma certa mobilização das pessoas para se começarem a empenhar na criação daquela estrutura. (...)"

Camilo Mortágua refere-se ao assunto da seguinte forma:

"Não é um trabalho com as populações locais, é um trabalho, em meu entender, com pessoas, com indivíduos das populações locais e aí todo o seu trabalho consiste em dar energia e convicção aos outros. Quanto mais pessoas você consegue a quem transferir essa convicção e essa energia mais você está inserido na população (...). Você precisa sempre de te raízes o mais profundas possível nessa comunidade e é o número de raízes que você consegue lançar nessa comunidade que dá a vitalidade à sua estrutura e à sua organização para poder continuar. (...)"

Vamos para a Junta de Freguesia, para as freguesias, reunimos com pessoal, fazemos reuniões, ouvimos as pessoas, discute-se (...), ausculta-se de maneira geral sobre os anseios e as coisas que podem tocar as pessoas e as mobilizar (...)." 

Mas queremos concluir alertando para um dos perigos que todo corremos: pelo avolumar das tarefas e solicitações, esquecemo-nos que

ligação e auscultação aos actores locais é uma necessidade, uma exigência em todos os momentos dum processo de desenvolvimento.

Intervenções Iniciais

Eis uma outra preocupação: *estar preparado para o que o processo exigir* em termos de intervenção. Todos os momentos são momentos para agir. A capacidade de responder a solicitações ou problemas no momento certo é fundamental.

Intervir sempre e a cada passo

Nesta lógica, todo o processo deve ser entendido como um processo dinâmico: paralelamente à recolha de dados, ao envolvimento da população, ao estudo com vista a projectar acções futuras, torna-se necessário *perspectivar respostas imediatas a assuntos que reclamem acções também imediatas.*

Em todo este processo de dar resposta a questões concretas tentar-se-á vir a dar uma lógica integrada a estas acções e definir orientações que multipliquem as intervenções e as áreas de actuação.

Acções exemplificativas

Estas intervenções imediatas podem funcionar como um *incentivo e sinal* face à descrença generalizada em acções cujos efeitos não são visíveis desde logo. Assim, há que dar sinais imediatos de que se pretende realmente emprender mudanças. Isto requer acções exemplificativas e de *efeitos imediatos. Estas acções provam que não se está ali unicamente para estudar ou para reflectir. Prova-se que se está ali para fazer. Demonstram vontade de agir e gerarão confiança.*

Sobre este assunto Alberto de Melo disse-nos:

"(...) não é nossa vocação o desenvolvimento global da Serra do Caldeirão. Não somos um serviço com essa vocação abrangente. (...) (Tentamos) muito mais (...) agitar, no bom sentido, criando novas coisas que tenham efeito de demonstração, de exemplo e que outros possam seguir. (...)"

Através destas intervenções pontuais poderá iniciar-se também um processo de maior mobilização das pessoas. Face a *resultados concretos* e não somente a promessas feitas, as pessoas acreditarão muito mais nas hipóteses de resposta aos problemas identificados e empenhar-se-ão muito mais em participar nas acções que se planearem.

Há que ter a preocupação de identificar as iniciativas possíveis no imediato face a problemas e necessidades equacionadas.

A título de exemplo, levar os desempregados a relacionarem-se com o Centro de Emprego, ou encaminhar jovens para Centros Regionais do Instituto Português da Juventude, ou organizar um serviço de amas ou de auxiliares de terceira idade, ou, ainda, lançar iniciativas de promoção de produtos locais, podem ser exemplos de respostas imediatas.

Elaboração do Plano de Acção

O que é um plano de acção? Que matérias deverá contemplar? Que objectivos? Com que meios e recursos?

Um plano de acção pode ser simultaneamente um *relatório* das acções já iniciadas e um modo de *sistematizar* iniciativas e acções perspectivadas.

"O desenvolvimento local num território passa pela mobilização dos actores desse território em torno de projectos comuns para o desenvolvimento da sua zona. Os planos de acção são a expressão desses projectos comuns." (2)

Um plano de acção define em grandes linhas as seguintes componentes:

- objectivos, prioridades e condicionantes de partida;
- acções, intervenções e projectos (de preferência organizados segundo áreas de intervenção);
- meios humanos e financeiros de suporte para realizar cada acção definida.

(2) INDE (org.) - ACORDAR - Manual Metodológico do Agente de Desenvolvimento Local, INDE -

Pode também acontecer que, durante o desenrolar das acções e visualização dos seus efeitos, mais parceiros manifestem intenção de participar. O plano deve, pois, ser suficientemente elástico para permitir tais situações.

"Um plano de acção previamente definido representa sempre um constrangimento porque reduz a margem de manobra no momento da acção propriamente dita. Portanto, será sempre interessante, na medida do possível, não definir demasiado as coisas à partida e dar lugar à criatividade e à intuição no momento da acção, de modo a não transformar a acção numa simples execução." ⁽³⁾

Prioridade central

A estratégia deve partir da definição, face ao diagnóstico do território, da prioridade central. Trata-se de identificar a grelha de objectivos, com a clara identificação do objectivo principal, que provoque uma *postura de intervenção*. Depois há que definir *linhas orientadoras*, ou seja, as áreas de intervenção e, a partir daí, definir *projectos e acções*.

Em qualquer caso, a prioridade central será sempre o equacionamento da resposta à *causa das causas* da situação que se pretende mudar e melhorar.

Recursos Humanos e Financeiros

Elaborar um plano de acção pode não implicar organizar com precisão a acção ou ter tudo perfeitamente definido. No entanto, é muito importante definir perspectivas de como captar e mobilizar os recursos humanos e financeiros necessários à sua concretização.

O plano pode mesmo ser utilizado como meio na captação e mobilização desses recursos. Se é certo que se deve apontar, à partida, a que tipo de programas ou instituições se pode recorrer para a realização de determinada acção, também não deixa de ser certo que um *projecto de plano* pode ser apresentado às instituições e aos actores locais de forma a *angariar parcerias e recursos financeiros* indispensáveis à sua concretização.

Acções de carácter estratégico V Acções curativas

É importante saber caracterizar, à partida, cada acção sob o ponto de vista do seu efeito. Podemos, assim, distinguir dois tipos de acções: as acções de carácter estratégico, que actuam ao nível das causas dos males, e as acções curativas e de efeitos rápidos, que os aliviam.

Um Plano de Acção pode ser anual ou plurianual mas em ambos os casos deverá sempre ser definido o *timing e calendário de cada acção* e o encadecamento entre elas. Todavia, há que ter permanentemente em conta que só num "tempo longo" se conseguem realizar transformações visíveis e com sustentabilidade.

Como já dissemos, o facto de se elaborar um plano de acção não significa que se previu tudo o que se vai fazer durante todo o período a que diz respeito. Aliás, já o dissemos, *o desenvolvimento local é um processo dinâmico em que programando e reprogramando, encadeando e integrando acções se avança numa forma mais consistente*.

⁽³⁾ Idem

Em todo este processo é importante ir apresentando os trabalhos em curso e retirar as ilacções do realizado e é esta preocupação que conferirá a dinâmica que é fundamental.

Meios Financeiros de Partida

A captação dos meios financeiros para a concretização das acções delineadas no plano de intervenção é um aspecto determinante para o prosseguimento com êxito das prioridades definidas. Logo, há que ter a preocupação de proceder a um *levantamento exaustivo dos meios financeiros mobilizáveis para a intervenção.*

O levantamento pode ser feito através da articulação com outras associações e mesmo através do contacto com organismos do Estado. Neste processo, as associações podem inteirar-se desde logo dos procedimentos técnicos a respeitar na apresentação de candidaturas aos apoios estatais ou comunitários para as suas actividades.

Uma permanente e eficaz *actualização deste levantamento* é também determinante dadas as constantes alterações que se verificam a esse nível. O estabelecimento de *relações de cooperação* com outras iniciativas pode facilitar a obtenção da informação disponível sobre os programas e os apoios existentes.

O relacionamento com todo um conjunto de organizações e uma regular permuta de informações permite também a criação de um hábito de comunicar com os outros sobre as dificuldades, metas e metodologias de quem age num campo semelhante e, portanto, será sempre enriquecedor.

Por outro lado, há também que identificar e mobilizar os meios financeiros que localmente, e na zona envolvente, são passíveis de ser captados para objectivos de interesse comum.

Neste quadro e como ponto de partida, a captação alargada de quotas para a Associação, a realização de campanhas locais de *angariação de fundos* perante projectos específicos, bem como a sensibilização de *antarguias, associações e empresas* locais e regionais para participarem financeiramente nas acções da Associação, nunca deverão ser negligenciados.

De facto, pela observação que fizemos, é notório que as iniciativas referidas, a par do trabalho voluntário de sócios em geral e dirigentes em particular, foram decisivas para que muitas Associações de Desenvolvimento Local tivessem condições para iniciarem a sua intervenção e, assim, demonstrarem a sua necessidade e ganharem o reconhecimento institucional que a prazo é decisivo para a sua consolidação e evolução criativa.

Síntese Processual da Constituição duma Iniciativa de Desenvolvimento local

Procurando fazer uma síntese das diferentes experiências das associações de desenvolvimento local, e numa abordagem rápida, verificamos que para permitir o enquadramento das intervenções, há benefícios em constituir formal e legalmente a iniciativa.

Tem-se tornado claro que o passo mais importante e mesmo decisivo na constituição duma iniciativa é a identificação dos *objectivos* e a definição das *prioridades* de intervenção. Isto porque delinear um plano de acção pode significar também o início da procura de apoio para a concretização das prioridades definidas.

Reconhecemos, desta forma, que o plano de acção acaba por ter um papel determinante se se transformar na capacidade de *captar os meios* para prosseguir na sua concretização.

Temos constatado que muitas vezes não é fácil obter os meios para se fazer o que se planeou. No entanto, o facto de enveredar por campos não definidos como prioritários não deverá fazer esquecer as linhas de intervenção para as quais não foram conseguidos desde logo os meios necessários.

A partir do claro reconhecimento do que se pretende vir a fazer no quadro dessa iniciativa e da captação dos meios, há que apostar na *mobilização* da população, para a qual sentimos como determinante a partilha da intenção de acção.

Estando garantida a mobilização da população em relação ao projecto de criação da iniciativa, há que garantir também a sua adesão, o que geralmente é consubstanciado na criação de uma *comissão instaladora* alargada e com canais de circulação de informação abertos, quer sejam formais ou informais.

Com base nessa estrutura alargada garante-se também o início do tratamento das questões concretas de ordem legal que se impõe resolver neste processo.

Há que optar pela *figura jurídica* que assumirá esta iniciativa no futuro. E esta opção tem de ser vista objectivamente para que na prática corresponda aos objectivos definidos anteriormente. Em geral, este tipo de iniciativa opta pela associação ou pela cooperativa.

Quer seja uma associação, ou uma cooperativa, pode definir-se também desde logo quem deverá associar. Pelo que nos é dado observar, tanto associam pessoas individuais, pessoas colectivas, como ambas.

Pode haver interesse em equiparar a associação a uma IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social, tendo em conta que com essa credenciação, os serviços que ela vier a prestar poderão ser apoiados pela Segurança Social.

A constituição legal da iniciativa de desenvolvimento local implica fazer um percurso formal que passaremos a enunciar sucintamente. Por vezes, há a possibilidade de recorrer a outras entidades que apoiem a concretização deste percurso.

Em primeiro lugar, é necessária a aprovação de um nome/uma designação, pela entidade competente e a concepção e posterior aprovação dos *estatutos*.

É necessário requerer o *Certificado de Admissibilidade ao Registo Nacional de Pessoas Colectivas*, o que pode ser feito através da Conservatória.

Depois far-se-á a *escritura notarial pública*, após o que se terá de obter dos Serviços do Cartório Nacional onde foi feita a indicação do número de ofício que acompanhou o extracto para o *Diário da República*.

A partir do momento em que for declarado início de actividade nas Finanças passa a ser necessária a concretização das *obrigações fiscais*.

Apesar de apresentarmos esta lista de passos formais, não queremos deixar de relembrar que o mais importante na constituição de uma iniciativa de DL é a clarificação dos objectivos, a mobilização e a definição das prioridades.

Por outro lado, é bom referir que a gestação dum Associação de Desenvolvimento Local pode realizar-se a partir dum colectividade ou instituição já existente que aceite e se mobilize para alargar o seu âmbito de acção e intervir de forma integrada e multi-sectorial no território em que se insere.

Capítulo II

**Objectivos, Métodos e
Instrumentos das Associações de
Desenvolvimento Local**

Objectivos centrais e instrumentais das ADLs

Neste capítulo pretendemos fazer uma abordagem de como se intervém, como se gere uma associação de desenvolvimento local (ADL), com que objectivos, com quem, com que métodos e financiamentos.

Para que se formam associações de desenvolvimento local?

Qual o objectivo que se pretende atingir com o seu nascimento?

O objectivo central das ADLs é *promover o desenvolvimento do local que motiva o seu nascimento*. Porém, já o dissemos, o aproveitamento de novas oportunidades para o desenvolvimento de qualquer região depende principalmente da capacidade de iniciativa, o que passa por um ganhar de confiança nas capacidades e recursos próprios e se traduz numa maior apropriação e controlo do processo de desenvolvimento por parte das comunidades locais.

Uma associação nasce para fomentar a iniciativa, nasce como forma de incentivo à participação, nasce para organizar, consolidar, integrar e aumentar o grau de intervenção na vida local.

O papel organizador de uma ADL incide, em primeiro lugar, sobre a franja de população predisposta a intervir localmente. Falamos de pessoas enquadradas em instituições ou entidades do próprio local como, por exemplo,

a Junta de Freguesia, a Misericórdia, o Clube, a associação x ou mesmo o grupo informal y - os chamados *protagonistas locais*.

A acção junto dos protagonistas locais deverá ter um *efeito difusor*, despertando em mais pessoas a vontade de ter iniciativa, de participar e de intervir na vida local.

É fundamental que as iniciativas individuais ou de grupo permitam implementar uma malha de extensão local cujo tecido de relações a promover permita o envolvimento das populações e de todos os agentes, assim como é fundamental conduzirem à perspetivação e promoção de alternativas económicas.

Conjugar esforços, preencher vazios

As ADLs nascem para *conjugar esforços* na medida em que interligam e aglutinam organizações, sectores, actividades ou instituições. Por outro lado, são criadas para tentar *preencher vazios* em termos de intervenção.

As ADLs deverão preocupar-se com o *interesse geral* das comunidades em que intervêm.

Neste quadro, podemos dizer que o objectivo das associações será agrupar pessoas e entidades com a motivação comum de agir para a busca de alternativas de resposta a problemas e necessidades detectados e generalizadamente sentidos. Será, portanto, integrar para tirar partido das *sinergias*. Será como juntar vozes para cantarem em coro, afinar instrumentos para tocarem no mesmo tom.

Uma ADL pode, também, integrar iniciativas para tirar partido de economias de escala, o que se traduz na conjugação e na *correcta gestão de*

recursos escassos em função dum objectivo comum. Significa ainda o evitar a dispersão e o conseqüente desperdício de meios limitados.

A título de exemplo, é importante fazer com que a Junta de Freguesia, a Misericórdia, o Clube ou a Associação Agrícola se reforcem reciprocamente. Cada um tem as suas metodologias próprias, é certo, mas uma ADL pode contribuir para gerar convergências nas acções dispersas que realizam.

Como nos disse Jorge Revez,

"(...) Existem em Mértola três entidades fundamentais: a Câmara Municipal, o Campo Arqueológico e a Associação de Defesa do Património. (...) há outras também importantes: Clube Náutico, Grémio 1º de Dezembro, Cooperativa Agrícola do Guadiana, Cooperativa Oficina de Tecelagem, Colmel, ...

São três entidades com perfeita independência mas com uma consonância muito grande, isto é, os objectivos são os mesmos, os caminhos é que são diferentes.

Cada uma destas entidades tem as suas equipas técnicas muito específicas (...) Estas três equipas em perfeita articulação permitem, sem qualquer dependência, que quando se desenvolve um projecto este tenha maior possibilidade de êxito. Se recuperarmos um moinho, a recuperação pode ser da responsabilidade da Associação, mas tem a colaboração do Campo Arqueológico para ver se há interesses de arqueologia que possam de alguma forma completar o circuito que estamos a utilizar nesse moinho. Isto porque não se recupera o moinho só por ser bonito mas sim pela recuperação do património e pela revitalização que pode gerar à região envolvente.

Há o contributo de três equipas completamente diferentes num projecto que acaba por ter a interdisciplinaridade destas três equipas. Esse é talvez o trunfo fundamental do projecto de Mértola. (...)"

Nuno Yaz Pinto disse-nos:

"(...) a LEADENSOR foi criada com o objectivo de promover o desenvolvimento rural. Faz a interligação entre as associações, as autarquias e outras entidades."

Satisfazer necessidades

As ADLs nascem para agrupar pessoas e entidades empenhadas na procura das formas de satisfazer necessidades sentidas localmente.

Há que ter em conta o *nível das necessidades* em cada situação concreta. Mesmo quando se está a intervir ao nível da satisfação de necessidades básicas, deve ter-se a preocupação de não esquecer um tipo de necessidades menos visíveis e menos faladas. São os casos, por exemplo, da necessidade de maior informação, ou de necessidades culturais, ou ainda, da necessidade de convívio.

Do ponto de vista dos beneficiários da acção, *o processo e o método de resolução devem ser pedagógicos e descentralizadores*, na medida em que permitem o aumento da capacidade de auto-resolução dos problemas detectados.

Por outro lado, quando se diz que as ADLs têm o objectivo de procurar alternativas de resposta a problemas detectados, é importante lembrar que não há receitas genéricas. E mais, há que ter a elasticidade suficiente para

admitir uma variedade ou até sobreposição de soluções para cada situação concreta.

Estratégia de acumulação

O aspecto central a ter presente é que o desenvolvimento se baseia numa estratégia de acumulação feita *do somatório de pequenas vitórias e modestos êxitos* e, por vezes, de revezes e frustrações.

Chamamos objectivos instrumentais aos passos concretos, imediatos e parcelares que desencadeiam esse processo de incentivo à participação e à iniciativa para a intervenção, gerando capacidade organizativa para prosseguir o caminho.

Alguns destes passos, permitindo responder a algumas necessidades permitirão actuar desde logo ao nível dos objectivos centrais. Podemos apontar o exemplo da realização de uma acção de formação curta que, ao mesmo tempo que preenche lacunas na formação sobre determinado assunto, poderá contribuir para o alargamento de horizontes promovendo, por exemplo, visitas de estudo a outras localidades que geram a perspetivação de *novas atitudes e posturas*.

Construção da cidadania activa

O papel das ADLs pode ser também questionar, pôr interrogações, problematizar, pôr as pessoas a pensar, a reflectir sobre as suas necessidades, os seus hábitos e os seus desejos e objectivos.

Ao criarem situações novas no local onde estão sediadas, ao confrontarem as pessoas com novas ofertas, propostas e exemplos, as ADLs podem *provocar desafios* individuais e colectivos.

As ADLs contribuem para a construção da cidadania activa, logo, sendo o direito à informação uma das formas da cidadania activa, será um desafio para as próprias ADLs tornarem-se um elemento difusor de informação e levarem as pessoas a questionar-se sobre o consumo de meios de informação, sobre o consumo de certas actividades e produtos e sobre certo tipo de necessidades.

Uma pessoa melhor informada poderá exercer dum forma mais alargada e fundamentada o seu direito de *cidadania*. E, assim, tornar-se-á mais interventora no seu dia-a-dia, quanto mais não seja, na defesa dos seus interesses e na preservação da sua própria identidade.

Sobre este assunto, Alberto de Melo disse-nos:

"(...) Cada vez mais haverá um espaço para os cidadãos organizados se afirmarem, se baterem pela melhoria das condições de vida nas suas próprias sociedades."

O método para atingir este fim não será retórico ou predominantemente doutrinário. Confrontar as pessoas com novas propostas, novas ofertas e novos exemplos será mais eficaz. Isto porque certo tipo de consumos tem a ver com a tradição, com a forma de estar e ser, com as mentalidades. E, é certo que qualquer mudança a este nível far-se-á fazendo, sempre muito lentamente e ao longo de gerações.

Ao contribuir para o reforço da capacidade de iniciativa, da participação e da intervenção, as ADLs contribuem para o *desenvolvimento local* na medida em que este reforço traz sempre um acréscimo do bem estar e das condições de vida das populações.

É o que revela Francisco Ramos, da Associação de Defesa dos Interesses de Monsaraz:

"(...) era preciso dar uma certa voz aos habitantes de Monsaraz e foi esse o princípio gerador da constituição dum associação que se chama Associação de Defesa dos Interesses de Monsaraz.

"(...) Não nos formámos com o objectivo de sermos uma associação para o desenvolvimento, mas sim de fazermos algumas iniciativas que dessem mais protagonismo aos habitantes. (...)"

Mas, no que respeita ao reforço da capacidade de intervenção, há que ter sempre a preocupação de perspetivar e "inventar" actividades que reforcem a base económica local, gerando emprego e oportunidades de negócio no quadro da sua zona ou região.

Como conceber uma estratégia de desenvolvimento local?

A definição com o máximo de clareza de uma estratégia é condição indispensável para que uma intervenção seja coroada de êxito. A definição da estratégia passa por identificar os grandes eixos de orientação da intervenção.

Conceber uma estratégia de desenvolvimento significa *identificar os pontos críticos de entrada, definir prioridades, posicionar os instrumentos de intervenção, garantir que se sabe *perspективar e interligar as diferentes batalhas* necessárias para atingir os objectivos traçados.*

Conceber uma estratégia de desenvolvimento passa por encontrar e identificar os *recursos* e o modo de os operacionalizar, organizar e gerir de forma a que os objectivos sejam consistentes e atingíveis.

Significa, em termos práticos, dizer o que se faz em cada momento e com que articulações e métodos.

Uma estratégia passa, também, pela *planificação*.

Ao definir uma estratégia, a cada momento, é necessário definir *prioridades centrais* de intervenção, definir *eixos de intervenção, áreas e formas adequadas de as gerir*.

Queremos aqui chamar a atenção para duas questões determinantes. Por um lado, uma estratégia está em permanente reformulação e actualização. Por outro, as opções estratégicas terão mais coerência se resultarem de debates e consensos entre o maior número possível de actores e parceiros envolvidos.

Trata-se de fazer um trabalho de reflexão e de criatividade para que a estratégia definida seja válida para todos os actores que envolve, quer na construção, quer na execução; e para que esteja de acordo com as necessidades de cada momento.

Na opinião de Jorge Revez,

"Um processo de desenvolvimento é dinâmico por natureza.

Os conceitos e as práticas de desenvolvimento que hoje nos movem não são os mesmos que em 1985, ou melhor, os patamares desses conceitos e dessas práticas são diferentes.

Por exemplo, em 1985 quase tudo passava essencialmente pela animação sócio-cultural, pela dinamização de grupos de teatro, pelo envolvimento directo das populações - organização de grupos de teatro nas povoações, promover sessões de cinema, exposições, espectáculos e criar apetência das populações para essas questões).

(...) não havia condições (...) para se estar na fase em que agora estamos. Por exemplo, o trabalho que estão a fazer (referindo-se ao trabalho para o qual estava a ser entrevistado) seria impensável em 1985.

A partir daí é que, acompanhando a própria evolução do desenvolvimento e crescimento (...) das associações de desenvolvimento que se chegou à fase em que hoje nos encontramos, na qual promover espectáculos, formar grupos de teatro, ... é extremamente importante mas já não chega. Hoje é preciso ligar esses aspectos às questões de desenvolvimento económico da população e da integração efectiva dos recursos endógenos da região com o aspecto social e económico. Aquilo

que começou pela animação sócio-cultural está hoje transformado na dinamização socio-económica. (...)"

Uma estratégia de desenvolvimento local só tem consistência na medida em que é reconhecida a sua *validade*. Isto passa pela procura da legitimidade e da capacidade dos que a conduzirão e pelo reconhecimento da sua pertinência e clareza por parte do maior número possível de actores.

É muito importante que a intervenção seja perspectivada de forma a mostrar coerência entre os passos imediatos e os fins que se anunciam.

Em termos da sua concepção, deve-se procurar obter contributos exteriores à própria estrutura que deverão ajudar a reflectir sobre as estratégias a definir. A dada altura da concepção das estratégias pode ser bastante frutífero ouvir outras pessoas que, por via da sua formação, ajudem a organizar ideias. Portanto, este trabalho de elaboração de estratégias ganha muito em ser *participado e questionado* por pessoas com outras experiências, com outra formação, com conhecimentos e informações diferentes. Até porque face ao distanciamento do quotidiano da organização poderão evitar formulações que inconscientemente estejam demasiado subordinadas a eventuais rotinas e vícios de raciocínio.

Nesta lógica, e porque a economia local não está isolada das economias regional e nacional, há que perspectivar a forma de penetração e integração nos circuitos de mercado existentes ou em desenvolvimento e, numa forma mais geral, perspectivar os quadros das semelhanças e das diferenças que permitam conceber uma base de estratégia local que se articule adequadamente com as políticas de desenvolvimento regional e nacional.

De qualquer forma, um objectivo fundamental nas zonas rurais é a *promoção de novas actividades empresariais* que diversifiquem e modernizem a economia do local, pelo que será importante desde o início detectar e promover a criação ou renovação de empresas para as quais se perspective viabilidade.

Todavia, há que ter sempre em conta o enquadramento global e as tendências económicas dominantes, as quais poderão ser conflituais ou contraditórias com os objectivos propostos.

A este propósito citamos Alberto Melo:

"(...)há tenho dito que a sensação que temos é estar a tentar subir continuamente uma daquelas escadas rolantes mas ao contrário - nós queremos subir e ela está sempre a descer, o que quer dizer que nunca podemos parar e se queremos avançar um bocadinho temos de subir mais depressa do que ela está a descer. É este movimento contínuo. Não nos podemos distrair porque senão vimos parar cá abaixo outra vez. (...)"

Princípios e Metodologias de Intervenção

A metodologia - ou seja, a *forma de conceber, gerir e dirigir a actuação* das ADLs - resulta da adaptação de princípios gerais a cada situação. Portanto, os métodos têm de ser permanentemente estudados pelos intervenientes. A metodologia do desenvolvimento local é, pois, uma metodologia experimental, voluntarista e integrada, na medida em que deve ser pluridisciplinar, plurisectorial e demonstrativa.

A metodologia de intervenção é decisiva na construção duma estratégia credível. De facto, as experiências vividas e o conhecimento real das dificuldades de implementação das ideias no terreno, lembram-nos que as melhores intenções e acções falham se as metodologias não são adaptadas ao contexto e não *respeitam os ritmos, os usos, as aspirações e as capacidades dos destinatários das acções*.

Princípios e Orientações

Os princípios centrais têm a ver directamente com os objectivos centrais: devem ser princípios fomentadores da *participação, da criatividade e da autonomia*.

Neste quadro e fruto da conjugação de ensinamentos adquiridos, consideramos que a metodologia de intervenção a adoptar deverá orientar-se por princípios gerais que deverão nortear cada intervenção e cada projecto.

Consideramos que é importante privilegiar as *realizações e experiências* em vez da intervenção discursiva e doutrinária. Trata-se de

dar mais importância a acções concretas no terreno ou a reuniões informativas do que a sessões doutrinárias ou de conferências sobre temáticas teóricas.

A mobilização e a participação locais são fundamentais, quer para a elaboração dos planos de acção, quer para a sua promoção e execução, quer ainda, para o seu acompanhamento e avaliação. Assim, evitar-se-á que os protagonistas das acções de mudança sejam vistos como um grupo intelectual/marginal ao próprio local. A mobilização e a participação deverão ser sempre o fio condutor do que se pretende fazer.

Para um processo de desenvolvimento local é importante que as comunidades se *auto-organizem* e gerem os seus protagonismos de mudança. Há que privilegiar o apoio à criação de organizações locais e não recorrer a profissionais-animadores que dependam de entidades exteriores ao próprio local onde se pretende intervir.

É, por outro lado, importante *cooperar* com todas as instituições que representem interesses das populações. A constituição de *parcerias*, de confiança sólidas na base de projectos práticos e de sínteses consensuais, também com os poderes locais, é condição indispensável ao êxito de um plano de acção. É importante proceder-se também à *exploração das complementariedades e sinergias* entre as diferentes iniciativas locais.

Jorge Revez referiu:

"Temos parcerias privilegiadas com as associações vizinhas, depois temos relações não tão aprofundadas com associações do Norte, do Centro e depois com associações noutros países. Sobretudo em países do Mediterrâneo temos bastantes parcerias, incluindo o Norte de África.

(...) *Acabam sempre por representar aumento de experiência, de conhecimentos, de partilha e de solidariedade.*"

Sobre este assunto Christine Guerreiro comentou:

"(...) *As parcerias são muito importantes. Dá a hipótese de trocas de formadores, trocas de grupos de formandos, ... Permite-nos ter um olhar crítico sobre o que andamos a fazer. Apercebemo-nos que os outros podem não estar a fazer da mesma maneira. Tem sido bastante útil (...)*"

Neste ponto queremos salientar que as ADLs devem ter uma postura de intervenção que não se submeta a lógicas partidárias ou a lógicas do poder ou das oposições. Isto significa que, quer a nível do poder central, quer a nível do poder local, a sua intervenção deve ser *autónoma das forças políticas*, o que implica saber construir sínteses ao nível das propostas e acções que aglutinam interesses gerais das populações.

As opções administrativas, burocráticas e de controlo financeiro devem encontrar-se subordinadas à *intervenção no terreno*. Este é outro princípio a ter permanentemente em conta. De facto, muitas vezes a intervenção implica um trabalho administrativo e de gestão financeira que, todavia, não deverá fazer abandonar a preparação e a realização da intervenção no terreno.

O *estudo e o profissionalismo* têm que ser permanentemente incentivados. Eles aguçam a capacidade crítica, potenciam a acção e constituem suporte fundamental de uma intervenção eficaz. Há que fazer

apelo a um estudo permanente das situações, evitando os juízos superficiais. Isto permitirá uma atitude eficaz.

Neste quadro, não há que rejeitar a necessidade de apelar a contributos técnicos externos que reforcem a capacidade de análise e planeamento do que se pretende fazer.

A *intervenção*, assim como a *gestão* dos programas, deve realizar-se *in loco*, isto é, no local, com o local e dentro do local, tendo por base equipas profissionais integradas nas realidades locais, e gerando uma transparência que faça aumentar a confiança das pessoas.

Há que ter *maleabilidade táctica*, isto é, ter a capacidade de fazer as rectificações ou adaptações que a condução da acção obrigue a cada momento, tendo em conta a forma como as pessoas e as organizações se posicionam.

Na condução do processo o apelo à *auscultação e à participação*, quer seja através de canais formais ou informais é muito importante.

É determinante não ceder à tentação de intervir sem apelar à participação.

Importância estratégica do tempo

É certo que os processos participativos são mais morosos. "(...) *a pressa é má conselheira, temos de saber falar com as pessoas, saber interpretar as suas reacções, temos de nos envolver e saber dar tempo ao tempo para que quando as coisas se façam elas sejam de facto profundas e não sejam apenas pinçeladas que ao primeiro vendaval desaparecem de um momento para o outro.*" (1)

(1) ESDIME (org.) (1995) - *Formação para o Desenvolvimento Local em Meio Rural*, Messejana, Fedina n.º 61

Repetimos: é importante apelar à participação para a consensualização de forma a que as iniciativas e os objectivos na actuação sejam sempre entendidos e partilhados pelo máximo de intervenientes.

Mas o que é um facto é que o pano de fundo de todo o trabalho é o permanente *respeito pelos ritmos e pelas culturas* específicas das comunidades onde se intervém. Aquilo que as pessoas em cada momento pensam e como agem tem de ser respeitado. A partir daí é possível fazer um trabalho eficaz, porque enraizado.

Remédios V Prevenção

Ainda relativamente à escravidão que o tempo nos impõe, há que saber conjugar duas perspectivas de intervenção que se devem entrelaçar nas várias fases da batalha pelo desenvolvimento.

Uma delas passa pela adopção de *medidas de efeitos de curto prazo* com o objectivo de atacar os problemas mais graves que se manifestam através da sangria demográfica registada há décadas e no desemprego e desânimo que grassam entre as populações.

A outra passa pela a adopção de *medidas terapêuticas e preventivas* que se traduzam sobretudo na implementação de projectos estruturantes e formativos que, a prazo, alterarão as premissas que condicionam negativamente o processo de desenvolvimento.

"A diferença entre solução e direcção será esta: a solução é sempre um remédio passageiro para distarçar a desgraça, ao passo que a direcção é a própria dignidade posta nas mãos do desgraçado para que o deixe de ser, e a direcção única é a garantia perpétua dessa dignidade."

Almada Negreiros

Modelo organizativo

O modelo organizativo das ADLs assenta nas regras da democracia porque apela à *participação de toda a estrutura* para uma boa prossecução dos fins a que se propõem.

As ADLs, sendo um tipo peculiar de organizações, estão *abertas a novas soluções* no sentido da sua organização interna. Verificamos, por exemplo, que as práticas de *voluntariado* são correntes nestas organizações, onde muitas vezes é necessária uma atitude abnegada, militante e voluntariosa.

É certo que o grau de profissionalização corresponderá ao tipo de actividades a desenvolver, bem como ao próprio ritmo de evolução de cada ADL. No entanto, muitas das funções ou das actividades asseguradas por algumas ADLs são indissociáveis da existência duma *estrutura profissionalizada e com carácter permanente*. Esta estrutura profissionalizada garantirá a *regularidade* da intervenção. Funciona também como factor de *segurança* para os parceiros e para as comunidades onde se inserem. Para além disso, é indispensável a preocupação de *fixação de competências* no local ou no conjunto dos locais em que desenvolvem a sua acção.

Produto da dinâmica

Pode afirmar-se não haver um modelo organizativo específico para as ADLs. Cada caso é um caso e cada caso orienta-se pelos objectivos e linhas estratégicas definidas a cada momento. Por outro lado, resulta do

crescimento da experiência e das orientações que a cada momento a reflexão provoca.

Sendo assim, o modelo organizativo deve ser um produto permanente da dinâmica e há que conceber a própria organização como um processo.

No entanto, é sempre necessário encontrar formas de acção em conjunto, inter-departamentais, o que também é determinante dado o tipo de intervenção que desenvolvemos.

Não se pode, obviamente, trabalhar dum forma desorganizada. No entanto, é importante *conceber a organização como um processo vivo e flexível.*

As ADLs definem-se principalmente pelos destinatários e não pelos sócios. Isto reflecte-se no funcionamento da própria organização. Tem de haver uma abertura, uma leitura permanente dos interesses e objectivos dos destinatários.

Uma associação que se define pelos destinatários e que tem, portanto, como base social de sustentação os destinatários, define-se também pelos processos. E isto está igualmente presente nos modelos organizativos sucessivos que pode vir a adoptar.

Dado que os objectivos são globalizadores e os destinatários diversos - não se trata de associações temáticas, por exemplo, de defesa do ambiente ou de promoção do património - deverão ser entidades o mais possível abertas e dialogantes. Têm de directa, ou indirectamente, saber interpretar e conjugar as aspirações da generalidade dos cidadãos.

Base societária

Quanto à lógica da admissibilidade de sócios, é-nos dado observar que há associações com lógicas muito diferenciadas.

Em algumas, todos os indivíduos que comungarem dos objectivos da associação podem ser sócios. Todas as pessoas, na sua qualidade de cidadãos interessados nas questões do desenvolvimento podem associar-se.

Há, no entanto, associações que decidem admitir como sócios só pessoas colectivas. Neste caso, é através das entidades que associam que tocarão os interesses específicos dos cidadãos que tais entidades representam.

Outras, ainda, associam organizações representativas, cidadãos motivados, autarquias e colectividades sócio-culturais.

A título exemplificativo, deixamos aqui o caso da Esdime. Neste momento, em que associa maioritariamente pessoas, mas também entidades colectivas, tem um Conselho de Cooperação que reúne três vezes por ano e que integra associações e entidades representativas locais e regionais, autarquias, organismos descentralizados do Estado, colectividades,

O Conselho de Cooperação constitui um órgão, com carácter consultivo, onde se procura a consensualização em torno de acções relevantes para a definição e implementação de propostas conducentes ao desenvolvimento da zona de intervenção da Esdime.

Com este órgão pretende-se imprimir uma estratégia prática de intervenção que envolva os principais agentes numa perspectiva de diálogo actante e

participado, por forma a obter-se uma dinâmica de animação indispensável à promoção de processos que visem o desenvolvimento local.

Esta foi uma forma que encontrámos de alargar a base social de suporte à acção da Esdime.

O modelo organizativo deve, desta forma, contribuir para os objectivos que as ADLs prosseguem em cada momento, pelo que a organização deve ser escrita das prioridades de intervenção.

Para atestar a diversidade fiquemos com alguns exemplos.

Quanto ao modelo organizativo, Alberto Melo disse-nos que a In Loco foi criada em 1988 como associação de fim não lucrativo, reunindo todos aqueles que estavam no processo ligado ao RADIAL (que se iniciou em 1985) e depois outros aliados que encontrariam em serviços públicos, na Universidade... Fizeram fundamentalmente um processo de recrutamento de associados que pudessem dar trabalho, não procurando uma mobilização muito maciça de sócios. É uma equipa de trabalho associada que reúne entre 30 e 40 colaboradores.

Na Associação Terras Dentro a maioria dos sócios são individuais. Em relação às Câmaras Municipais, foi-lhes sugerido que criassem um espaço fora da Terras Dentro onde fosse conceptualizada a estratégia global do território. Criaram, para isso, o Conselho de Reflexão Estratégica para o Desenvolvimento Integrado do Território.

Quanto à Associação de Desenvolvimento da Zona dos Mármore, segundo nos disse Paula Caetano, tem como associados tanto individuais

como colectivos, como, por exemplo, IPSSs, Centro de Bem Estar e empresas particulares.

Na Associação para o Desenvolvimento e Turismo do Norte Alentejo, como nos disse Carolino Tapadejo, optaram por primeiro consolidar a associação em termos de entidades privadas e em termos de pessoas individuais para que quando entrassem instituições públicas o seu peso não viesse a sobrepor-se ao peso dos privados. Nesta associação, os associados são chamados a participar em função da sua área profissional, da sua disponibilidade, do seu interesse. Carolino Tapadejo disse-nos também que a entrada agora de entidades como os municípios, marca uma nova fase da vida desta associação.

Nuno Vaz Pinto disse-nos que a Leadorsor é uma associação de associações, de autarquias e não tem sócios individuais. Portanto, as pessoas, em si, são sócias de outra associação que as representa na Leadorsor.

Dispositivos de Gestão e Financiamento das ADLs

A tendência que temos vindo a verificar é para um aumento crescente do nível de profissionalização, dado que determinadas funções que asseguram são indissociáveis duma estrutura profissionalizada com carácter permanente.

A partir do momento em que tem a necessidade de ter uma equipa permanente, a associação passa a ter de incluir nos respectivos custos fixos os custos dos *recursos humanos* e os gastos gerais de *funcionamento*.

Da mesma forma, à medida que as associações investem em equipamentos e bens duradouros mais têm de preocupar-se com a gestão desse *património*.

As ADLs, embora não visem o lucro, têm de *assegurar a sua sustentação para poderem continuar a desempenhar o seu trabalho*.

Para efectuar uma gestão correcta torna-se necessária a elaboração de planos dotados dos devidos orçamentos e a realização do controle de gestão (o controle de desvios) o mais regularmente possível.

Na gestão de programas - principal fonte de receitas deste tipo de associações - é exigido por lei um controle orçamental analítico, ou seja, projecto a projecto. Isto significa que cada custo tem de ser identificado e relacionado com a sua origem, isto é, com o projecto a que se refere, de

forma a que haja um controle orçamental actualizado para que a gestão dos financiamentos seja feita duma forma adequada aos objectivos a que a associação se propôs atingir e haja o máximo de transparência e rigor na gestão.

Dada alguma fragilidade actual deste tipo de associações, a gestão da tesouraria deve ser também ela muito mais cuidada e os *planos de tesouraria* devem ser um instrumento de base e de ligação com os planos de actividades para que não surjam rupturas financeiras.

Salvaguardando a relevância das complementaridades e do funcionamento em equipa, uma eficaz *distribuição de funções*, com alguma especialização temática, será bastante importante para uma correcta gestão da estrutura, assim como a segmentação por departamentos e/ou áreas de intervenção.

ADLs: prestação de serviços a terceiros/contratualizações

Competência e Qualificação

As associações de desenvolvimento local têm um papel fundamental quando se trata de agarrar e fixar a este território competência e qualificação. Daí ser necessária também uma postura no sentido do aumento dos níveis de competência e de qualificação dos seus recursos humanos.

Camilo Mortágua expressou-nos a sua opinião:

"O maior de todos os aspectos positivos é o facto de, ao serem criadas estas associações, se dar competências aos territórios, ou seja, quando uma estrutura se cria relêem nesse território um certo número de competências técnicas (...)"

Nós vemos as ADLs como *entidades prestadoras de serviços às populações*. Desta forma, uma ADL não se deve pensar a si própria como um fim mas como prestadora de serviços qualificados a terceiros, a maioria das vezes de carácter geral e de interesse comum.

Contratualização com o Estado

O que nos motiva para todo o trabalho que desenvolvemos no terreno é a vida local, são as pessoas, é a promoção do desenvolvimento local. Ora, se a nossa prestação de serviços vai no sentido da satisfação de necessidades colectivas, este trabalho deve ser *financiado pelo Estado*.

Estas associações, deste ponto de vista, deveriam poder actuar debaixo duma contratualização com o Estado. Porque assim não acontece, têm vivído numa situação precária e de sustentação de curto prazo.

Não apoiar as ADLs é uma atitude contra as próprias comunidades.

A questão da prestação de serviços às comunidades levanta uma outra questão que se pode cruzar com os objectivos destas estruturas. O que está aqui em causa é a *viabilidade e a exequibilidade das comunidades* sobre as quais intervimos e não a viabilidade e a exequibilidade das ADLs. O que está em causa não é o desenvolvimento destas associações, é o desenvolvimento das comunidades.

Para ilustrar esta questão, transcrevemos o que nos disse Carolino Tapadejo da Associação para o Desenvolvimento e Turismo do Norte Alentejo:

"Torna-se óbvio que as instituições públicas necessitam no terreno de estruturas como estas. Logo, vai ter de haver uma modalidade de pagamento da prestação de serviços à comunidade. Cada vez mais se entende o papel da sociedade civil ao nível local como interventora para a produção do desenvolvimento local. É natural, se se reconhece esse papel, que tenham de ter também as contrapartidas, não como subsídio mas como pagamento duma prestação de serviços."

Neste quadro, constatámos que os serviços considerados de bem público devem ser financiados por contrato. E não se trata, como costumamos ouvir,

de subsídio-dependência mas da justa remuneração por serviços prestados que são de interesse geral. O facto de estes serviços serem pagos pelo Estado não pode significar que estas associações sejam absorvidas e dominadas pelos organismos estatais, embora devam ser controladas e auditoradas face aos objectivos propostos.

Todavia, as ADLs deverão sempre ter a preocupação de também se auto-financiarem através da prestação de serviços a pessoas, empresas ou instituições que necessitem e solicitem serviços do seu próprio e exclusivo interesse.

Ainda a opinião de Carolino Tapadejo:

"Por outro lado, com o amadurecimento dos quadros técnicos que trabalham nestas instituições ao nível local, cada vez mais elas se tornam entidades consultoras de serviços para autarquias, para empresas e para outros serviços que funcionam na região. Pouco a pouco têm vindo a garantir a sua independência económica ao nível de entidades prestadoras de serviços, não com a filosofia duma empresa mas na filosofia com que foram criadas, de promover o desenvolvimento mas também com base em apoios económicos para poderem subsistir e desenvolver a sua acção"

Vejamos a posição de Alberto Melo:

"Este tipo de alternativas, as chamadas ADL, acho que só são viáveis se houver apoios exteriores para manter uma estrutura profissional remunerada, para manter um centro de documentação, as instalações de trabalho, ... Portanto, este tipo de associação que faz este tipo de serviços

de mediação com o local necessita efectivamente de financiamentos exteriores. Se esses financiamentos terminarem, vamos ver talvez uma multiplicação de pequenos projectos directos e já não de mediação como são as ADL (...)

Seria muito mais interessante se não fosse de subsídios propriamente ditos e que regularmente houvesse uma parte do orçamento de Estado que pudesse ser transferido para certo tipo de associações, credenciadas, mediante planos de actividades e mediante relatórios de actividades e de avaliação, partindo do princípio que estão a desempenhar um papel importante para a sociedade portuguesa (...)

Nesse sentido, deixá-vamos de viver de subsídios e passávamos a viver em parte duma transferência do orçamento de Estado, como acontece com toda uma série de actividades que desempenham também funções de serviço público. Também creio que as associações não deveriam ser totalmente institucionalizadas (...)"

Segundo Camilo Mortágua,

"(...) (Estas entidades) aparecem porque manifestamente o Estado e a máquina administrativa que é do Estado, que é das suas ramificações a nível regional e local, deixaram um buraco muito grande de necessidades a satisfazer para as quais elas não têm resposta."

Sobre a viabilidade económica da Associação de Desenvolvimento da Zona dos Mármores, Paula Caeiro disse-nos:

"(...) O espaço de aprovação dos projectos cria problemas à associação. Ainda não se conseguiu criar uma estrutura auto-suficiente.

(...) Porque é realmente o principal problema aqui. Há projectos enormes mas depois em termos de liquidez, para pagar o telefone, para pagar a electricidade, às vezes torna-se um bocadinho difícil."

Na opinião de Nuno Vaz Pinto,

"(...) A resposta não está na política de subsídios mas em criar outras actividades, criar multiactividade. (...)"

A Associação de Defesa dos Interesses de Monsaraz, sobre este aspecto, vive a dificuldade expressa por Francisco Ramos:

"(...) Não temos capacidade de intervenção activa até porque todos os membros da Direcção são voluntários.

(...) cada um de nós tem a sua profissão. (...)"

A Avaliação

A avaliação justifica-se pela procura constante de melhores desempenhos. Consiste em apreciar, no seu contexto de aplicação, uma acção ou um programa no que respeita aos seus efeitos e ao seu impacto e relacionar com os objectivos estabelecidos e com problemas e necessidades detectados.

Sendo o desenvolvimento local um processo dinâmico e prolongado no tempo, *avaliar este processo significa apreciar os resultados não dum determinado acção mas de uma dinâmica.*

O desenvolvimento local é um conjunto de acções em articulação entre si. Definidos os objectivos operacionais, definem-se as acções de execução articulada. Sendo assim, a avaliação de um processo deste tipo passa pela *verificação das articulações e pelo estudo das consequências* para a realização das outras acções interdependentes.

Tome-se o exemplo do Programa LEADER. Como se processa? Há um grupo de actores locais que toma a iniciativa de propor um projecto e que o elabora.

Vejamos o percurso:

Procede-se à análise-diagnóstico do nível e das formas de desenvolvimento da zona em termos de trunfos e constrangimentos que permitam elaborar uma estratégia. Os objectivos irão apoiar-se nos trunfos (ex: ligação afectiva à terra de jovens em formação no exterior), tendo em conta os constrangimentos (ex: envelhecimento da população).

Estabelecem-se os eixos de desenvolvimento que constituem os objectivos estratégicos do projecto e a partir dos quais é possível lançar um processo de desenvolvimento.

Decompõem-se os eixos em objectivos operacionais que permitem a fixação dum certo número de metas concretas a atingir. Quantificáveis ou não, devem ser definidos de forma a ser possível determinar mais tarde se foram ou não atingidos e em que medida.

De referir que as avaliações que se vão fazendo deverão chegar aos destinatários das iniciativas, pelo que há que preparar materiais adequados para esse efeito

Há que analisar quer a realização, quer os efeitos do projecto.

A avaliação da realização do projecto consiste em apurar o cumprimento dos objectivos operacionais e o decorrer das articulações previstas entre objectivos e meios.

A avaliação dos efeitos do projecto tem directamente a ver com as próprias operações realizadas, submetendo-as aos critérios estabelecidos a partir dos objectivos centrais.

Há que avaliar, por um lado, a *execução do projecto* e, por outro, as *acções* propriamente ditas.

Quanto à avaliação da execução do projecto, esta relaciona-se também com o diagnóstico feito previamente, na medida em que se trata de uma verificação das ideias que presidiram à realização do projecto. Trata-se de avaliar em que medida é que o que foi realizado está de acordo com o que foi programado. Trata-se também de avaliar a escolha dos objectivos

operacionais face aos objectivos estratégicos, ou a escolha das operações para a realização dos objectivos.

No que respeita à avaliação das acções, esta será feita tanto do ponto de vista do seu funcionamento como dos efeitos que provoca. Quanto ao impacto das acções, passa por confrontar os seus efeitos com os objectivos estabelecidos.

Reprogramação

Sendo a avaliação uma análise do que foi feito, visa o enriquecimento da própria iniciativa de desenvolvimento local, no sentido em que permitirá tirar ensinamentos das acções realizadas para projectos futuros. Permite *reajustar posicionamentos* em relação à situação inicial, à situação de referência e aos objectivos prosseguidos.

A avaliação é sempre um processo em curso que, a cada etapa do percurso da intervenção, a cada etapa do decorrer do projecto, poderá alterar o seu próprio desenrolar através das questões que lhe coloca. Poderá permitir a reorientação do projecto ou a reorientação da estratégia.

No que respeita à mobilização da população local, por exemplo, o processo de avaliação poderá permitir apurar se há actores sociais involuntariamente não visados ou não envolvidos e que interessa envolver.

Em conclusão e muito sumariamente, podemos dizer que o objectivo final da *avaliação*, face a tudo o que foi dito, é a *reprogramação*. Além disso, nestes processos analisa-se tanto o produto como o processo em si.

Quanto à avaliação feita na Terras Dentro,

"(...) a avaliação que se faz - tudo aquilo que é subjectivo e tudo aquilo que não se pode medir - é uma avaliação empírica por nós feita. Há sintomas, sinais, mais do que indicadores quantificáveis. (...)"

Jorge Revez disse-nos que na Associação de Defesa do Património de Mértola

"Infelizmente é feita dum forma empirista. Estamos agora a chegar à fase em que achamos que já não pode ser assim mas a verdade é que o tempo não deixa muito lugar para a avaliação."

Segundo nos disse Carolino Tapadejo, a avaliação na Associação para o Desenvolvimento e Turismo do Norte Alentejo,

"Tem sido feita, quer em termos qualitativos, quer em termos quantitativos.

(...) O papel dum associação de desenvolvimento é tão amplo que é difícil fazer avaliações (...)

Sentimos sempre que é necessário ir mais além (...). Mas muitas vezes não é possível"

Aproximação a uma Tipologia das ADLS

Neste momento parece-nos importante fazer uma aproximação a uma tipologia das ADLS existentes com base nos conhecimentos que vimos somando com o relacionamento com os nossos parceiros ou com as que partilham o mesmo terreno de intervenção em prol do desenvolvimento local.

O porquê da relevância deste assunto reside no facto de constarmos que debaixo do "guarda-chuva" do termo ADL estão iniciativas muito diversas sem que haja um esforço de diferenciação e caracterização.

Partindo de algumas características fundamentais, vamos proceder a uma distinção entre diferentes tipos de ADLS.

No que respeita à sua *base social*, podemos distinguir entre ADLS cuja base ou ponto de partida é institucional e as ADLS que partem dum base de cidadãos, sem esquecer aquelas que conjugam estas duas dinâmicas.

Por outro lado, as ADLS podem ter uma *temática* dominante - como por exemplo, o turismo ou o ambiente - ou serem multi-temáticas, abrangendo uma maior diversidade de temas com vista a uma acção integrada e transversal que inclua os domínios económico, social e cultural.

Quanto ao *território* podemos distinguir entre ADLS cuja intervenção se processa numa micro-zona, ou seja, uma freguesia ou um concelho, e as ADLS de nível sub-regional, em que o território onde intervêm abrange um conjunto diverso de concelhos.

Quanto à *metodologia e fundamentação* da intervenção das ADLs, também se encontram situações muito diversificadas, tendo em conta a importância relativa que dão à participação, à eficácia, à cooperação e integração institucional, à mudança sócio-económica ou à apresentação de resultados concretos e palpáveis no curto prazo.

Acontece, assim, que em muitos territórios actuam, por um lado, uma associação de nível sub-regional e, por outro, várias associações locais com intervenção em micro-regiões. Nestas circunstâncias, a entidade sub-regional poderá desenvolver uma importante actividade de apoio técnico diversificado, nomeadamente às associações locais, e terá que se preocupar com uma intervenção de planeamento, potencialização e concertação multi-concelhia. As associações locais, neste quadro, preocupar-se-ão fundamentalmente com a mobilização das populações e dos seus actores para a resolução dos seus problemas concretos de ordem colectiva, o que passa pelo incentivo à iniciativa empreendedora local.

Tem de se reconhecer que esta tipificação tem muito de provisório devido a estar-se perante um processo não sedimentado. É de esperar, porém, que o processo de regionalização venha a influenciar a estruturação, articulação e organização do associativismo de promoção e realização do desenvolvimento local.

Seja como for, consideramos que cada local, enquanto espaço socialmente organizado, necessita de organizar iniciativas de desenvolvimento participado, as quais terão que saber estabelecer as cooperações e parcerias de escala sub-regional ou regional que potencializem e reforcem tecnicamente a sua

intervenção. Ou seja, considera-se que para um real desenvolvimento local é necessário que cada comunidade, cada vila, freguesia ou concelho, gere capacidade organizativa e associativa própria, pelo que, face à actual situação, o provocar a intervenção organizada ao nível de micro-escala territorial deve ser um objectivo prioritário e constante.

Redes e Associações Inter-ADLs

As associações locais, desde os seus primeiros momentos, sentiram a necessidade de organizar acções de formação, encontros e seminários que permitissem reflectir, trocar informação e realizar acções em conjunto. Muito rapidamente, nos anos 90, apareceram alguns exemplos de estruturação desta vontade de espaço colectivo. Parece-nos oportuno desenvolver um pouco estes aspectos do Desenvolvimento Local.

Partindo de relações e parcerias pontuais, irregulares e informais, as ADLs, que consideravam que precisavam de acção interligada e convergente como de "pão para a boca", foram procurando criar redes e associações que potencializassem a intervenção de cada processo, na medida em que geravam novos ensinamentos, algumas influências e capacidade de ampliar as suas vozes.

Consideramos, assim, que o estabelecimento de *formas de cooperação e comunicação inter-ADLs é decisivo* para o cumprimento dos seus objectivos, pois se cada local tem especificidades próprias, estas só se potencializam na medida em que sabem encontrar as alianças e relações que as afastem do isolamento que a prazo as condenariam ao fracasso.

Com vista a elucidar sobre esta problemática optámos por vos dar a conhecer processos concretos que se desenvolveram nos últimos anos, pois

consideramos ser a forma mais eficaz de incentivar a cooperação e a acção convergente.

A rede *animar* constituiu-se em finais de 93, após um ano de preparação. A sua ideia é encorajada ao princípio por uma rede europeia ligada à intervenção no mundo rural (TERN – Trans European Rural Network), mas ganha muito rapidamente a sua própria lógica de reforço das iniciativas locais e de dar "vez e voz" aos intervenientes no mundo rural português completamente liberta da preocupação de representação europeia. A dificuldade em encontrar meios de financiamento para uma equipa permanente prejudicou um pouco o apoio possível aos associados, mas o empenhamento e os contributos das associações permitiram ganhar em 97 o reconhecimento como interlocutor legítimo nos assuntos do DL em meio rural.

Em 97, a *animar*, tem 48 associados colectivos e 88 individuais de todo o país.

Fruto, em parte, da dinâmica criada pelo nascimento da *animar*, surge, em finais de 93, uma ideia de grande assembleia do DL, não só rural mas também urbano, que no decorrer dos trabalhos dum grupo alargado de promotores, ganha forma como "MANIFesta - Assembleia e Feira do Desenvolvimento Local". O impacto deste acontecimento, tanto interno como externo, organizado praticamente sem apoios, em Santarém, em Outubro de 94, deu mais sentido ainda à necessidade de espaços colectivos e reforçou o papel da *animar*. Em Novembro de 96, realizava-se a MANIFesta 96 em Tondela, já com financiamentos públicos e impacto nacional.

Devemos também referir um processo bastante diferente que conduziu à primeira associação de ADLs de âmbito regional, a IDEIA Alentejo. Em 93, algumas associações de DL decidem juntar as suas energias para realizar uma candidatura a uma subvenção global, Alentejo GloCal – Programa de Desenvolvimento Local para o Alentejo, e formalizar, então, a estrutura associativa gestora dum tal programa. As opções portuguesas relativas às subvenções globais invalidaram a candidatura, mas a qualidade da mesma e os laços de colaboração e parceria já criados, encorajaram os promotores a manter a associação sob a forma de fórum regional de associações de DL destinado a dar maior visibilidade e peso ao DL perante a administração pública e as instituições e parceiros regionais.

Neste domínio, é interessante mencionar igualmente a tendência natural que existe entre ADLs que desenvolvem os mesmos programas europeus, em agruparem-se, formal ou informalmente, citando os promotores de programas LEADER como o exemplo de relações mais estreitas.

Duma forma ou doutra, têm-se multiplicado as formas de cooperação inter-ADLs, o que consideramos demonstrar que este movimento está a chegar à idade adulta e as redes serão, por um lado, reforçadas e, por outro, multiplicadas.

Capítulo III

Desenvolvimento Local

- aproximações a conceitos

Com este texto não se pretende esclarecer, de um modo definitivo, o que é o desenvolvimento local. Nem, de resto, tal seria possível porque o desenvolvimento local é o resultado de um conjunto relativamente bem definido de ideias mas é, também, *fruto de muitas experiências diferentes* que procuram, por caminhos diversos, realizar essas ideias.

Há nessas experiências *fos comuns* a tecer a teia do desenvolvimento local, assim como há *estilos diferentes* que diferenciam as malhas de cada projecto.

Com a inclusão deste texto queremos apenas apoiar quem se sinta desafiado para a intervenção e/ou aprofundamento das questões do desenvolvimento local. Este texto deve ser, portanto, visto como uma ajuda para uma iniciação ou sistematização da questão do desenvolvimento local mas, acima de tudo, enquanto contributo para o fomento da participação.

No final traçamos um conjunto de princípios de acção que consideramos imprescindíveis para um processo de desenvolvimento local. Esperamos que se revele um ponto de partida para a reflexão e a prática, e, simultaneamente, um factor de debate que a prática e a experiência de cada um possam enriquecer ou pôr em causa.

De que falamos quando falamos de desenvolvimento e de desenvolvimento local?

Quando se pretende iniciar um projecto de desenvolvimento esta questão quase não se coloca. Ao lançar-se uma iniciativa de desenvolvimento local sabe-se, pelo menos intuitivamente, que desenvolvimento local é o do local considerado ajustado à intervenção, pelas mais diversas razões. Sabe-se também que se tem como intenção e como projecto a promoção da melhoria do bem-estar e dos níveis de qualidade de vida e participação das populações com as quais se está envolvido. *Tal procedimento, aos olhos de quem pratica o desenvolvimento local, não carece de justificação teórica.*

O saber dos actores de desenvolvimento, feito de vontade, análise e de experiência, é valioso e é uma prova de que o desenvolvimento local existe e é possível, de que há práticas de desenvolvimento local, das quais se pode partir para a definição de uma ideia de desenvolvimento local.

Há *características comuns* nas diferentes experiências de desenvolvimento local, que se repetem de iniciativa a iniciativa, independentemente da sua natureza.

Há, também, nas experiências de desenvolvimento local um modo comum de abordar os problemas que as diferencia de outros conceitos de desenvolvimento, de outras metodologias e estratégias.

Não obstante, verifica-se igualmente que, dentro da abordagem comum destas experiências, elas se vão diferenciando umas das outras, por vezes dividindo-se e, mesmo, contrapondo-se umas às outras.

Um caminho para definir o desenvolvimento local passaria por defini-lo como sendo aquilo que fazem os actores do desenvolvimento local.

Tendo em conta que há já no desenvolvimento local muito saber adquirido - de virtudes e erros - que resulta da prática dos seus actores e procurando não esquecer que a própria acumulação de experiência forja práticas comuns, gostaríamos de fazer uma digressão rápida sobre o caminho que levou ao surgimento da ideia ou da prática, o que nos obriga a começar um pouco mais atrás, na própria noção de desenvolvimento.

De onde vem a ideia do desenvolvimento local?

A ideia de desenvolvimento esteve durante muito tempo fortemente associada ao crescimento económico acelerado que as sociedades europeias viveram na sequência da Revolução Industrial.

Numa primeira fase o desenvolvimento não foi um problema que se analisasse, mas um processo que se constatava. O progresso tecnológico, o crescimento da produção, o aumento da riqueza a nível mundial, a expansão dos mercados, o maior consumo, produziam uma sensação de aumento permanente dos recursos que era identificada com o desenvolvimento. Os seus resultados eram apenas criticados numa visão passadista, que não queria reconhecer o mundo novo que surgia, mas via nele a desagregação do mundo que conhecia.

O principal problema de política de desenvolvimento era o de saber como se poderia *induzir o crescimento* económico em zonas em que os dinamismos de mercado não tinham provocado o aumento da produção que se sentia ser possível a nível universal.

Com a destruição massiva provocada pela II Guerra Mundial em vastas zonas do mundo, nomeadamente no chamado mundo desenvolvido, surgiu a questão de saber como se poderia induzir com o mínimo de meios, uma reconstrução económica que produzisse resultados com a máxima eficácia.

As respostas a estes problemas resultaram de uma teoria do desenvolvimento segundo a qual *todos beneficiariam se fossem bem explorados os recursos mais rentáveis, ou seja, de que haveria que promover o desenvolvimento investindo especialmente em algumas zonas com grandes potencialidades. Do crescimento económico dessas zonas resultaria melhor bem-estar e mais riqueza para todos.*

Teoria do crescimento polarizado

A ideia básica deste raciocínio conduziu à *teoria do crescimento polarizado*, que dominou as ideias de desenvolvimento nas *chamadas décadas de ouro* a seguir à II Guerra Mundial. Tal teoria defendia que o melhor modo de produzir o bem-estar para todos seria a selecção das zonas óptimas para cada actividade económica. Essas zonas seriam as que permitissem produzir a baixos custos, atraindo o capital (gerando investimento) e os trabalhadores (gerando a disponibilidade de mão-de-obra e o crescimento populacional). Através do crescimento económico dessas zonas *induzir-se-ia o crescimento* das zonas circundantes, num processo que levaria ao aproveitamento progressivo de todas as zonas com potencial económico. Assim, um pólo de crescimento alargar-se-ia em *mancha de óleo*, gerando benefícios à sua volta.

Para a tese da polarização o que torna um espaço diferente de outro é o facto de aí se poder produzir em condições óptimas. Os espaços em que se pode produzir a preços mais baixos serão os primeiros a desenvolver-se e depois arrastarão consigo os outros. *Numa primeira análise*

desenvolver prioritariamente para o bem de todos deve ser uma autoridade central, técnica e independente, em estreita relação com a função do Estado, que deve velar pelo desenvolvimento de todo um país.

Críticas e respostas

A teoria do crescimento polarizado começou a ser criticada quando se começou a perceber que a relação entre o crescimento de uma zona e o crescimento global não se produzia. Pelo contrário, verificou-se progressivamente que a integração do sistema económico mundial se fazia realfirmado zonas centrais, dominantemente ricas, e zonas periféricas, generalizadamente pobres.

Este processo de desenvolvimento não estava a aproximar todas as pessoas de um nível de vida aceitável nem a aproximar as diferentes zonas do mundo, no que se refere aos níveis de desenvolvimento.

O progresso económico acelerava-se mas estavam excluídas dele algumas zonas dos países ditos desenvolvidos (nomeadamente as zonas rurais pouco povoadas, as novas zonas das periferias urbanas, bem como alguns centros de actividades industriais tradicionais em declínio) e quase todo o terceiro mundo e, muito em particular, os países africanos e algumas zonas asiáticas. Verificou-se progressivamente que o modelo clássico de desenvolvimento *exclua muitas pessoas e variadas zonas.*

Geraram-se também críticas ao modo como o progresso económico incluía os diferentes espaços na criação da economia-mundo, agindo de um modo padronizador que punha em causa identidades culturais específicas,

nomeadamente as identidades regionais, ao integrar a relação produção-consumo em padrões universalizadores de consumo de massa. Houve, pois, uma reacção crítica de defesa dos excluídos e pela revalorização da identidade colectiva específica de regiões e povos que viviam em zonas abrangidas de modo positivo pelo progresso económico.

A partir de um certo momento as críticas aos efeitos negativos do modelo assente exclusivamente na racionalização do crescimento económico foram reforçadas pelo surgimento de *fortes preocupações ecológicas e sociais.*

A crítica ecológica partia da ideia de que o modelo de desenvolvimento gerado encaminhava colectivamente a humanidade para o abismo por não ser *ecologicamente sustentável.* Punha em causa a biodiversidade, ameaçando a fauna e a flora, devorava, nomeadamente os consumos energéticos e os recursos do planeta a uma velocidade muito superior à do ritmo da reposição natural desses recursos e destruía, através da poluição, as condições ambientais necessárias à sobrevivência colectiva, pondo em causa a vivência das gerações vindouras.

A crítica social partia da verificação de que mais progresso não significava melhores condições de vida para todos. Pelo contrário, para certos grupos sociais e em certas zonas do globo, mais progresso significava piores condições de vida para grupos de muito grande dimensão. *Grupos, territórios e zonas do globo eram sistematicamente excluídos dos benefícios que se estavam a gerar.* O progresso económico não evitava o surgimento de novas exclusões. Passou, ainda, a ser visto como um agente de destruição de valores

e identidades culturais locais e regionais, revalorizadas por correntes de pensamento em que se reúnem tradicionalistas, novos localistas e ecologistas.

Paralelamente, o paradigma do progresso começou também a ser alvo de uma *crítica política*, a partir de uma nova defesa da cidadania, associada à *valorização da participação e da emancipação* coletiva como componentes integrantes dos processos de desenvolvimento. Esta crítica materializa-se no reforço de correntes de opinião que valorizam a dimensão local da decisão política e os processos de participação popular na tomada das decisões estruturantes sobre o futuro coletivo, de correntes que se assumem como *corrente de aprofundamento dos mecanismos da democracia participativa*.

Alternativa

O desenvolvimento local surge, assim, como um *movimento de opinião e intervenção* que gera e absorve uma *corrente de pensamento* e uma *doutrina socio-económica com uma forte componente crítica*.

É uma crítica ao *insucesso económico* resultante da ideia de que o crescimento produz mais bem-estar universal.

É uma crítica ao *insucesso social* proveniente da ideia de que mais riqueza produz menos desigualdades e mais coesão social.

É uma crítica aos *limites ecológicos* de um modelo de desenvolvimento que desvaloriza as consequências ambientais.

É uma crítica ao *funcionamento político*, não apenas das sociedades autoritárias, mas também de muitas sociedades com instituições políticas legitimadas na democracia representativa.

Desenvolvimento local: uma nova ideia de desenvolvimento

O conjunto de críticas ao modelo tradicional de desenvolvimento que estão na base do desenvolvimento local, implicam uma *mudança de atitude* quanto ao desenvolvimento. Tal mudança de atitude implica que a questão central do desenvolvimento não se esgote na resposta à questão da produção e da tecnologia.

Para se aferirem os processos de desenvolvimento passa a ser necessário saber se a pobreza, o desemprego, as desigualdades de rendimento aumentaram ou diminuiram. Passa a ser necessário saber se os recursos ambientais foram valorizados ou destruídos e se a poluição aumentou ou diminuiu. Passa a ser necessário saber se os recursos imateriais que existem nas pessoas foram potenciados ou desperdiçados, se a participação democrática melhorou ou piorou.

Em consequência o surgimento de um modelo alternativo de desenvolvimento está ligado à afirmação de uma nova corrente que influencia também o desenvolvimento local mas não se esgota nele. Uma corrente que entende que o desenvolvimento é a progressão participada da satisfação das necessidades das populações, o que, por sua vez, implica uma opção prioritária pela promoção das condições de vida dos grupos sociais desfavorecidos. Esta noção de desenvolvimento preocupa-se, sobretudo, com a resposta à questão de saber se as necessidades básicas

das populações estão asseguradas e a explicação, caso não estejam, da razão porque não o estão.

A nova ideia de desenvolvimento gera o desenvolvimento local quando se reúne, pela via da consciencialização ambiental e, ou, pela via do reforço da participação democrática à revalorização dos recursos socio-culturais locais.

Basicamente, a crítica da noção de desenvolvimento tradicional parte, neste ponto, da noção de que não se pode ver o espaço apenas como o local em que há recursos económicos que podem ser utilizados com maior ou menor intensidade. Defende que *as pessoas que habitam uma determinada zona estabeleceram entre si relações sociais e culturais que, num desenvolvimento centrado nas pessoas, têm que ser reconhecidas e valorizadas*. Ou seja, o espaço está dotado de pessoas que, com a sua cultura, com as suas tradições, com os seus saberes-fazer, com as suas instituições para regularem os seus problemas, permitem que cada território se diferencie dos outros, não apenas pela diferença de recursos económicos materiais, mas também pela sua identidade socio-cultural.

Esse território implica também um modo de interacção entre a comunidade e o meio ambiente que se revela necessário preservar, desenvolver ou corrigir, numa perspectiva de desenvolvimento de uma identidade socio-cultural territorial ambientalmente sustentável.

O desenvolvimento local surge, assim, como um processo centrado numa ideia de desenvolvimento que é, em última instância, o aumento global do bem-estar das pessoas e através da sua participação e exercício dum

cidadania activa, a qual só se pode fazer de baixo para cima, ou seja, só se pode fazer a partir de onde, para cada comunidade, as coisas acontecem.

Visão integrada

Por desenvolvimento local passa a entender-se o esforço de desenvolvimento que tem uma visão integrada dos problemas de uma determinada zona, procurando a melhoria das condições de vida da população e que procura, para cumprir esses objectivos, uma saída que assenta:

- na valorização dos *recursos localmente disponíveis*;
- no reforço das capacidades das *pessoas* que aí residem;
- na capacidade de atrair ao local pessoas doutras zonas e culturas;
- na intensificação das relações de *cooperação* entre agentes, tendo em vista a superação dos problemas detectados;
- na criação de *estratégias* de acção que permitam, de um modo participado pelas populações, alterar significativamente as condições de partida, nos domínios considerados fundamentais por essa população;
- na criação de *redes* inter locais, por forma a promover estratégias concertadas de desenvolvimento entre pessoas e territórios com interesses convergentes.

Valorização dos recursos locais

A *valorização dos recursos locais* é um imperativo do desenvolvimento local por várias razões.

Em *primeiro lugar*, convém recordar, muitas das zonas que se tornam alvos privilegiados de processos de desenvolvimento local são as zonas marginalizadas do paradigma de desenvolvimento que assentava na exploração das zonas com melhores níveis de recursos economicamente valorizados. Ou seja, muitas das zonas que são alvo de intervenções de desenvolvimento local são zonas em que não há, na óptica dos padrões predominantes, recursos de valor significativo no mercado, nas condições da produção de massa ou da atracção de investimentos vultuosos.

Todavia, a análise cuidada dos recursos locais permite detectar potencialidades que em lógicas económicas diferenciadas das macro-estratégias são valorizáveis. Há, com efeito, recursos, que analisados de um modo exterior e a uma escala de maior dimensão são imperceptíveis ou de valor económico reduzido ou nulo. Mas, uma vez analisados à escala local e vistos na óptica da sua exploração por grupos populacionais com determinado tipo de saberes, atitudes culturais e modos de vida, se tornam muito mais viáveis.

Em *segundo lugar*, a valorização dos recursos locais é, frequentemente, o primeiro passo a partir do qual se pode inverter a tendência para a “*depressão territorial*” que é um dos grandes factores inibidores do desenvolvimento local.

Se não houver, na base de um processo de desenvolvimento local, um inventário dos recursos reais de uma comunidade, ela tem sobre si própria uma imagem desvalorizada e desvalorizante, um raciocínio de partida que se define pela negativa. É frequente, pois, que os agentes do desenvolvimento

Local se enfrentem com o síndrome da ausência, discursos que valorizam o que não há e com a atitude conformista, fatalista mesmo, que lhe está associada. Ou seja, *pôr em evidência a existência de recursos* - naturais, humanos, tecnológicos, patrimoniais - é um passo fundamental para a emergência de iniciativas que possam reverter ou contribuir para a reversão de uma comunidade.

Com este processo se prende, aliás, a necessidade de pôr em evidência que se entende por *recursos* para o desenvolvimento local não apenas o que no sentido económico clássico se poderia classificar como capital, matérias-primas, equipamentos ou força de trabalho, *mas uma pluralidade de características locais*.

Frequentemente, os recursos inaproveitados estão no domínio do socio-ambiental ou do cultural. Uma das características fundamentais dos recursos que os valoriza para um processo de desenvolvimento local quando não são valorizáveis numa outra lógica é a de que os mercados dos produtos do desenvolvimento local não têm as mesmas lógicas dos mercados dos produtos valorizados na óptica da produção de massa característica do desenvolvimento polarizado. Mas, certamente que o recurso local com maior predominância na criação dum processo de desenvolvimento local são as pessoas, com as suas debilidades, mas sempre com potencialidades específicas.

Diferenciação

Aos recursos em grande quantidade e à lógica da produção estandardizada e de baixo preço, os recursos para o desenvolvimento local contrapõem um outro argumento - a diferenciação. *O desenvolvimento local é um processo de valorização do que é diverso, do que pode ser reconhecido e associado a um local, desde que essa associação seja promovida. A diferenciação é o grande critério de avaliação dos recursos para o desenvolvimento local, nas suas mais diversas manifestações.*

O aproveitamento e maximização desses recursos está fortemente associado a capacidades de acção ou interacção entre agentes necessários à evolução das condições de utilização desses recursos, quando não à sua própria identificação como recursos.

As pessoas são a pedra angular dos processos de desenvolvimento local, na medida em que, no essencial, a diferenciação reside menos na natureza dos recursos materiais disponíveis que nas capacidades dos agentes locais ou exteriores que permitem o aproveitamento desses recursos de um modo diferenciado.

Na óptica do desenvolvimento local, os recursos para o desenvolvimento só se tornam visíveis quando surgem capacidades de acção. A componente crítica da génese do desenvolvimento local chama particularmente a atenção para o facto de que foi o próprio modelo tradicional de desenvolvimento, o desenvolvimento a partir de cima, que provocou que certas regiões se desenvolvessem, provocando a desagregação das suas estruturas sociais,

económicas e políticas, sem que essas estruturas fossem substituídas por novas iniciativas individuais e colectivas.

Em síntese, diremos que o conhecimento e valorização dos recursos locais, entendidos de forma alargada, estimulam a participação de pessoas e grupos, participação essa que, por sua vez, revalorizará e promoverá os reais recursos locais.

Tipicidade, inovação e qualificação

A promoção de iniciativas individuais e colectivas que aumentem o potencial de diferenciação de uma região face a outra é um elemento básico das estratégias de desenvolvimento local. A principal vantagem competitiva de uma economia local é o seu potencial de diferenciação e para o promover é necessário, não apenas “desocular” saberes ancestrais potencialmente existentes no local, mas também fomentar a partilha de saberes, o enriquecimento mútuo pelo cruzamento de experiências, o desenvolvimento de condições tecnológicas ajustadas, que tornem possível o aproveitamento dos recursos sem inverter a lógica subjacente à sua capacidade competitiva, que reside em diversos factores de diferenciação.

Um deles, porventura o mais facilmente identificável, é a *tipicidade ancestral*, que está associada à recuperação e valorização de produtos da mais diversa natureza que estão simbolicamente associadas por um conjunto vasto de pessoas e de comunidades a um determinado local, sem que sofram de qualquer processo evolutivo.

Um segundo, que tem vindo a ser desenvolvido por iniciativas que apostam no cruzamento de influências e/ou na adaptação de evoluções tecnológicas às características de produtos ancestrais é o da *evolução diferenciadora*, que conduz à criação de produtos ou serviços com *novas características*, por relação às suas condições de partida, sendo essas características novos factores de identificação local.

Um terceiro, que deve ser desenvolvido e que é frequentemente negligenciado, é o da *inovação local*, que consiste na produção de novos produtos ou serviços, que emergem de capacidades de acção locais ou em interacção com essas capacidades de acção.

Aliás, no desenvolvimento local, as pessoas e as suas capacidades são as pedras-de-toque, entre outras razões, porque a “invisibilidade” dos recursos locais anda frequentemente a par com a desmobilização das capacidades de acção locais. É a fragilização dos recursos humanos locais - em qualificação profissional, em potencial de iniciativa, em domínio sobre redes de informação - que progressivamente vai desvalorizando os próprios recursos locais e os vai tornando menos passíveis de utilização/recuperação/reconversão.

Contrariar a cultura do fatalismo

Muito frequentemente, o modo como o progresso se espalhou pelo território levou a que muitos agentes dinâmicos abandonassem determinadas zonas ou a que iniciativas por deficiência de qualificação fossem condenadas ao insucesso.

Este último caso ocorre frequentemente em zonas que foram de monocultura, na indústria extractiva, na indústria transformadora ou na agricultura, com o insucesso de unidades que a modernização tornou obsoletas, não rentáveis e condenou ao encerramento ou com a recessão do sector agrícola pelo efeito combinado de políticas erradas quanto ao uso dos solos e quanto à produção de alternativas a modos tradicionais de agricultura. Com a crise das actividades predominantes tradicionais e, particularmente, daquelas que eram vistas como tendo maior valor económico, as capacidades locais saem diminuídas.

Desse ponto de vista, a ideia de "subdesenvolvimento local" parece aplicável com propriedade. A crise das actividades tradicionais provoca, para além do êxodo das populações, uma *dinâmica de fatalidade*, porque aquele que parecia ser o mais importante e mais valioso recurso local se transforma, de modo mais ou menos repentino, num dos mais importantes factores de crise. Em zonas rurais agrícolas e, em particular, nas que dependeram historicamente da monocultura, como, por exemplo, nas zonas cerealíferas, este problema é particularmente relevante.

Reanimação das capacidades locais

O investimento na reanimação das capacidades locais é um elemento fundamental do desenvolvimento local. Este investimento passa por estratégias diversas, dos processos educativos e de formação profissional à animação cultural, mas pode materializar-se mesmo no (re)envolvimento produtivo das populações com actividades tradicionais dotadas de um novo

dinamismo ou na (re)criação de actividades com incorporação de saberes locais e produtoras de diferenciação local.

Frequentemente, o reforço das capacidades locais é um esforço de parceria entre *agentes oriundos do exterior e agentes dinâmicos do interior* de uma dada zona. Se um dos grandes recursos do desenvolvimento local é a diferenciação, tal significa que deveria, em princípio, ser relativamente fácil estabelecer relações de cooperação entre os agentes locais. Todos teriam interesse em apurar e promover algo que diferencia a sua zona de outra zona, criando assim oportunidades para os agentes locais, não principalmente em competição entre si, mas em competição com espaços externos.

No entanto, quando se parte para uma acção de desenvolvimento local é muito frequente constatar que essa relação de cooperação não existe, que a noção da existência de interesses e oportunidades comuns está submersa e mistificada por relações de afastamento e, mesmo, de microcompetição.

Assim, o desenvolvimento local é também a promoção de um tecido associativo, o estímulo ao reforço de *laços de cooperação*. Uma cooperação entre agentes locais, mas também uma associação com agentes exteriores com estratégias coincidentes e consonantes com as estratégias locais. A questão fundamental do desenvolvimento local não é a da origem dos agentes mas a do *direccionamento das suas estratégias, que devem ser orientadas para o reforço da diferenciação local e para a promoção de estratégias concertadas de promoção dessa diferenciação*.

Estratégias de acção e contextos do desenvolvimento local

O desenvolvimento local resulta de uma atitude comum perante o desenvolvimento, que considera o *bem-estar* e a *participação* das pessoas como indicador principal de desenvolvimento e de uma atitude que valoriza o *local como nível de intervenção privilegiado* para a promoção desse bem-estar. Considera, igualmente, a participação como uma estratégia de desenvolvimento.

Em particular, o desenvolvimento local tem surgido como método de intervenção nos contextos penalizados pelas condições actuais do desenvolvimento.

Não é, pois, surpreendente que esteja frequentemente associado a zonas rurais desfavorecidas, a periferias urbanas degradadas e a zonas do mundo empobrecidas. Esta característica fez do movimento para o desenvolvimento local um *movimento voluntarista de promoção do desenvolvimento* e, também, em diversos contextos e ocasiões, um movimento de experimentação de uma alternativa de sociedade. Com pressupostos diferentes, é certo, muitos actores do desenvolvimento local, forjaram práticas comuns que se orientam por algumas orientações estratégicas fundamentais:

- partir do conhecimento das características locais;
- estimular os actores locais;

- fornecer uma agenda para a acção dos parceiros do projecto.

O *conhecimento das características locais* é uma busca dos recursos ocultos e dos factores de diferenciação de uma determinada zona. É, por isso, uma operação extremamente delicada em que as características demográficas, económicas, sociais e culturais assumem grande relevância.

Bloqueios-recursos

Nessa operação podem encontrar-se diferentes recursos estratégicos cuja insuficiência ou ausência determinem o bloqueio das possibilidades de desenvolvimento. Muitas vezes, a dimensão populacional e as características ambientais, têm sido considerados dois grandes factores de bloqueio e possibilidade de desenvolvimento local. Estes dois recursos são fundamentais mas, salvo em situações extremas como o despovoamento acelerado ou a degradação ambiental acentuada, não constituem factores de bloqueio por si próprios, apesar de poderem ser factores de bloqueio que se manifestam nos outros factores.

A *baixa densidade populacional*, acima do limiar mínimo que permite o estabelecimento permanente de relações de interacção entre vizinhos, é uma característica a considerar, que influencia a avaliação dos recursos, quer no sentido positivo quer no sentido negativo. Aliás, a inversão dos padrões demográficos não é, em primeira instância, um elemento de uma estratégia de desenvolvimento mas um resultado - frequentemente no longo prazo - dessa mesma estratégia.

Do mesmo modo, as *características ambientais*, mesmo em contextos de risco, podem ser transformadas de bloqueios em recursos, desde que possam ser geradoras de alternativas. Nomeadamente, importa dizê-lo, zonas pouco densamente povoadas e em que se sente a erosão dos solos são zonas à partida desfavorecidas, mas em que estas características podem ser *invertidas*, passando de bloqueios a pontos de partida para acções positivas de promoção do desenvolvimento.

Os principais factores de bloqueio à abordagem do desenvolvimento local, não estão, contudo, nas características físicas do local. Essas características são dados de partida, condicionantes das estratégias e são constrangimentos fortes às possibilidades de acção. Mas, repita-se, a promoção do desenvolvimento local tem a sua variável-chave na criação de condições para o *desenvolvimento do potencial humano*, ou seja, no desenvolvimento de capacidades de acção que permitam a inversão de uma situação de partida.

Deste modo, os principais obstáculos a transpor num processo de desenvolvimento local são os que se prendem com as condições de criação ou reforço dessas capacidades de acção ao nível local. São os que permitem a realização do potencial dos recursos humanos locais. Nesta óptica, há três factores estratégicos transversais que se constituem em obstáculos ao desenvolvimento - *a falta de capital, as dificuldades de informação, a incapacidade de gerar iniciativas e protagonistas*.

A *falta de capital* para o desenvolvimento local é o resultado frequente de circuitos financeiros inadequados. Corresponde a situações em que os recursos estratégicos estão identificados e as capacidades de iniciativa

existem, mas exigem recursos financeiros que não estão localmente disponíveis e que os mecanismos de financiamento não disponibilizam, por estarem orientados para lógicas de rentabilidade ou para lógicas de mercado não compatíveis com a natureza ou a escala desses projectos. Nestes casos, a grande prioridade estratégica é a da busca de fontes de financiamento alternativas, havendo múltiplas experiências de casos em que este bloqueio é resolvido com o recurso à constituição de entidades para-bancárias, a mecanismos de crédito bonificado e a subsídios.

As *dificuldades de acesso à informação e à formação* resultam frequentemente da situação de marginalidade territorial e, ou, política de uma dada zona. Nestes casos, está em causa que determinados circuitos de circulação dos saberes, bem como as fontes de informação que podem ajudar à promoção do desenvolvimento local, embora funcionem estão demasiado centralizados e afastados dos principais destinatários que se encontram em zonas afastadas. Esta é, frequentemente, a razão de distorções nos agentes de intermediação e nas agências de educação e formação. O resultado é a marginalização dessa zona em relação a oportunidades a que, formalmente, tem acesso. Ou seja, é a marginalização efectiva, em relação à educação, à formação e à informação e a construção de uma situação de desigualdade territorial.

Reforço das instituições intermédias

O reforço das instituições intermédias públicas ou privadas - das escolas e centros de formação às associações de desenvolvimento - é um passo estratégico fundamental para que a zona em causa possa aceder às *oportunidades de desenvolvimento que formalmente lhe estão abertas mas efectivamente lhe não são concedidas*.

Este é o tipo de situações em que o recurso em carência no desenvolvimento local é o de protagonistas, individuais e colectivos, que orientem a sua acção pelos interesses de uma dada zona e intervenham concretamente para a promoção das suas potencialidades e para aumentar o seu acesso aos recursos, aos apoios e aos benefícios disponíveis no contexto mais vasto em que e insere, combatendo a marginalização por relação a aspectos fundamentais de consecução dos direitos fundamentais.

Finalmente, as situações em que o recurso estratégico em falta é o maior produtor de bloqueios são aquelas em que os grupos locais se encontram *desencorajados e numa postura fatalista* em relação às suas oportunidades. São situações em que a interacção dos outros bloqueios provocou uma forte debilitação do tecido social que teve como consequência a destruição da capacidade de iniciativa e a auto-confiança necessárias quer à preservação das oportunidades tradicionais, quer à mobilização para a valorização de novos recursos. Nestes casos, a promoção das iniciativas implica uma atenção prioritária aos modos de envolvimento das populações e à inversão da atitude colectiva face às suas oportunidades.

A diferenciação dos obstáculos fundamentais determina a adopção de prioridades estratégicas de acção que lhes estejam adaptadas. O investimento na facilitação do acesso ao capital, no desenvolvimento de redes de informação ou na formação são, afinal, resultantes de análises das condições de partida de cada território.

Mas, são intervenções estratégicas para a materialização de que ideias-base? O desenvolvimento local pressupõe uma *agenda de intervenção* que resulta num conjunto de acções estratégicas para o desenvolvimento local.

Estratégia de intervenção

Nessas acções estratégicas incluem-se as que se orientam para o aproveitamento e promoção do *património* histórico, cultural, natural e institucional local, que operacionalizem a *identidade local como recurso para o desenvolvimento*. A identidade local e o sentido em que possa ser desenvolvida e transformada é um factor da competitividade local, é mesmo a vantagem competitiva por excelência. A estratégia de desenvolvimento centra-se na reorganização dos processos de produção/transformação dessa identidade por forma a que ela possa ser valorizada e os seus produtos valorizados, gerando mudança e novos recursos locais para fases posteriores. A estratégia de desenvolvimento local fomenta o aproveitamento da tipicidade ancestral para encorajar uma evolução diferenciadora que possa conduzir ao reforço da inovação local.

Mas o desenvolvimento local não se reduz à criação de novas oportunidades de mercado, de novas produções ou à reanimação de economias locais. É uma estratégia de desenvolvimento local que visa a criação de

orienta para a promoção da *participação* das populações, reforçando a sua vertente de movimento de opinião e de concepção sobre o funcionamento das sociedades democráticas ao nível local.

A preocupação política com a participação das populações prende-se com o facto de que o desenvolvimento local é, também, uma corrente preocupada com a coesão social e com uma intervenção em que o desenvolvimento de *complementos sociais* aos mecanismos da economia de mercado tem grande importância. A acção para o desenvolvimento local é uma acção integrada de promoção social, que transcende o nível económico e que inclui acções de promoção da coesão social que, em zonas e grupos carenciados, o mercado nunca consegue realizar.

Dentro da abordagem comum dos actores do desenvolvimento local há, necessariamente, diferenças que derivam dos percursos pessoais e colectivos do próprio movimento que leva à criação das múltiplas iniciativas de desenvolvimento local. A história pessoal dos animadores dessas iniciativas, o contexto político em que elas surgem, os grandes desígnios a que se devotam, as condições sociais e políticas dos territórios em que trabalham provocam diferenças significativas que se repercutem nas concepções de desenvolvimento local subjacentes, mesmo a estratégias comuns.

Desenvolvimento Local como Método

Apesar de conscientes destas diferenças, hoje, a nossa experiência e as nossas reflexões levam-nos a considerar que *o desenvolvimento local é fundamentalmente um método e não a afirmação de um modelo alternativo de sociedade*. As várias iniciativas de desenvolvimento local, com as suas

diferentes abordagens e métodos de intervenção, funcionam, assim, como experimentação de métodos e modelos que permitirão aproximarmo-nos de lógicas alternativas de funcionamento das sociedades.

O desenvolvimento local é essencialmente um método de acção para a promoção da inserção de zonas desfavorecidas e marginalizadas no conjunto da sociedade em que existem. É, portanto, necessária a *articulação entre mecanismos de desenvolvimento ascendentes e descendentes*, entre actores locais e actores exteriores, entre o nível local e o nível nacional, incluindo o Estado. Essa articulação pressupõe influências mútuas.

Nessa articulação deve haver *negociação e concertação entre as grandes orientações* de planeamento regional, a partir de cima e *capacidade de iniciativa e inovação*, a partir da base, para que a apropriação e retradução local dessas orientações, optimize a satisfação das necessidades locais. Tal orientação estratégica implica ligar, desde os primeiros passos, os processos de desenvolvimento local a uma maior abertura da zona de intervenção, implica orientar o processo para o reforço de laços proveitosos com o exterior, conduz a um reforço simultâneo das relações de cooperação internas à zona de intervenção e externas a essa zona.

Desta forma, é desaconselhável estimular um centramento político dos processos de desenvolvimento a partir de baixo, em que os interesses territoriais (interesses comuns de toda uma região) das zonas

subdesenvolvidas se organizariam por forma à sua defesa contra uma direcção política contraditória com esses interesses. Isto significa que consideramos perigosa a visão segundo a qual a acção local deve contribuir para um reforço do centramento das regiões sub-desenvolvidas sobre si próprias (auto-centramento selectivo). A consequência lógica seria uma estratégia de promoção da actividade económica que implicaria a tentativa de construção dum mercado alternativo local, como forma de emancipação em relação ao funcionamento económico predominante ao nível global, o que é irrealizável quando queremos responder à generalidade dos grupos sociais duma comunidade.

Ora, o que defendemos é a *integração equilibrada em contextos territoriais mais vastos*, sejam os da região, do país ou transnacionais, reduzindo a periferização da zona de intervenção e conseguindo que essa inserção se faça pela valorização da sua diferenciação.

Neste sentido, o desenvolvimento local não resulta de uma diferenciação por oposição à integração global, mas de uma *diferenciação como estratégia de inserção e de abertura a essa integração global*, como estratégia de recolocação desse território na relação entre territórios com características distintas. O reforço dos elos de ligação entre os actores locais e destes com outros actores exógenos é um instrumento de solidificação do território para aumentar a sua competitividade e as suas oportunidades.

Iniciativa de desenvolvimento local

O instrumento fundamental de acção é, neste caso, a *iniciativa de desenvolvimento local*. Ou seja, o desenvolvimento local, entendido como método de acção deve conduzir à constituição de iniciativas que procuram identificar os recursos estratégicos e contribuir para a sua promoção, em colaboração com outros agentes e sem terem, necessariamente, uma legitimidade política própria. Muitas vezes, procuram mesmo por orientação global, afastar-se desse terreno, como forma de maximizar a sua capacidade de aproximação entre parceiros relevantes para a acção, que se opõem no plano político-partidário.

A iniciativa de desenvolvimento local é um agente orientado pelos princípios básicos do desenvolvimento local que se assume como um *facilitador de envolvimento*, um factor de reforço da participação, um agente de diálogo entre instituições diversas, um novo mediador entre o nível local e o nível nacional, um agente novo de *captação e organização de recursos*.

A iniciativa de desenvolvimento local, no plano económico, procura facilitar o aprofundamento de uma nova *especialização selectiva local*, a escolha de um leque de actividades que são viáveis à escala transregional, que resultam dos recursos locais passíveis de valorização por diferenciação e que podem constituir pontos de acumulação de riqueza nas trocas interregionais.

Esta opção implica a orientação das apostas para actividades que operem com recursos locais dominados pela população e que induzam riqueza pela

sua capacidade de afirmação exterior e pelos efeitos de retorno que isso tem sobre quem controla e beneficia desses recursos.

A acção das iniciativas de desenvolvimento local, evidentemente, não é a aplicação directa de dicotomias teóricas. É, muitas vezes, uma mistura de princípios de várias orientações, pelo que estas explanações são apenas relevantes como factor de elucidação das preocupações e modos de intervenção predominantes nessas iniciativas. Ajuda a perceber a orientação global que está na génese e nas atitudes dos seus promotores e que se repercute nos seus modos de actuação.

O desenvolvimento local é o resultado das práticas dos agentes locais. Aqui procurámos dar uma visão genérica de muitos dos pressupostos que os podem orientar e das estratégias que desenvolvem.

Anexo I

Diagnóstico e Estratégia
para o Alentejo Sudoeste
- um exemplo

Como forma de permitir uma melhor visualização das questões tratadas ao longo deste documento deixamos extratos do trabalho realizado aquando da concepção e elaboração do Plano de Acção Local para a Zona de Intervenção definida para o Leader II - *AL SUD* - Programa para a Animação do Alentejo Sudoeste, em 1995.

Este trabalho foi realizado após a celebração de um *Protocolo de Gestão* entre a Esdime, a Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano e a Associação Alentejo XXI, sendo, pois, um trabalho que implicou uma cooperação entre as três organizações. Foi elaborado na base duma auscultação alargada de instituições e organizações da zona em análise.

Passamos à transcrição de extractos do referido documento:

" (...)

Novas realidades

Ao longo deste capítulo, centrámos intencionalmente a análise sobre as questões relacionadas com os *recursos humanos* da Z.I.

Retomamos os dados apresentados nos pontos anteriores e procuramos agora uma visão integrada sobre as *principais tendências* de transformação da Z.I., ao nível do seu tecido social.

A Zona de Intervenção sofreu, nos últimos 20 anos, algumas importantes transformações, correspondentes a processos de ordem mais geral que marcaram o nosso país.

As novas condições políticas resultantes do 25 de Abril traduziram-se, entre outros aspectos, no reconhecimento e *consolidação do papel das Autarquias Locais*.

Paralelamente, verificou-se uma maior descentralização do investimento público no domínio das infraestruturas básicas e dos equipamentos colectivos, em função das novas competências assumidas pelas Autarquias, e de uma maior prioridade ao investimento em zonas anteriormente marcadas por fortes carências nestes domínios.

Nos sectores da saúde, do ensino e de outros serviços de natureza social, verificaram-se também profundas mudanças correspondentes a descentralização e reforço de meios humanos e materiais. O sistema de segurança social sofreu transformações significativas.

O conjunto de aspectos que acabamos de referir tiveram como consequência *alterações muito importantes, em termos de condições de vida da população residente na Z.I. e também ao nível de uma relativa diversificação de oportunidades de emprego*. A estas modificações, bem reflectidas, por exemplo, nos indicadores relativos ao acesso a infraestruturas de electricidade e saneamento básico (conferir informação em anexos), surge associada uma *progressiva concentração populacional em aglomerados de maior dimensão*.

No decorrer do mesmo período que temos vindo a analisar, verificaram-se ainda *rupturas importantes ao nível cultural*, inerentes à crescente pressão/influência exercida pelos meios de comunicação, em particular pela televisão. Por força destas circunstâncias e de uma muito

maior facilidade de circulação das pessoas (acessibilidade), a *dicotomia entre rural e urbano ganha novos contornos*. Este aspecto tem importantes reflexos ao nível interno da Z.I. e nas suas relações com o exterior. O reforço da integração entre a Z.I. e as grandes zonas urbanas de Lisboa/Setúbal é uma componente forte deste processo. A articulação com os espaços litorais de Algarve e Alentejo é outro aspecto chave, para compreender/integrar algumas das alterações que estão em curso.

Profundas mudanças na especialização produtiva

Importa assinalar que muitas das transformações em curso são comuns à generalidade das regiões interiores do nosso país e de outras regiões europeias de forte tradição rural. Uma boa parte das alterações a que assistimos nos últimos anos traduzem *tendências pesadas*, resultam de modificações estruturais no(s) processo(s) de integração das economias (e das sociedades em geral), marcado(s) por uma *crecente liberalização dos mercados*, em particular de alguns mercados de produtos agrícolas, antes fortemente protegidos.

Assistimos, nas últimas décadas, não apenas a movimentos de circulação de pessoas de grande amplitude, mas também a uma crescente mobilidade/migração das próprias actividades económicas. Neste sentido, deve falar-se de *rápidas e profundas mudanças na especialização produtiva de Países e Regiões*.

As actividades tradicionais são confrontadas com a crescente pressão do mercado, em condições agressivas de competição e concorrência. Em simultâneo, alarga-se a possibilidade de acesso a novos mercados e surgem novas oportunidades de especialização.

Em função das transformações referidas, em boa medida impostas do exterior, alguns sectores da população são colocados em posição vulnerável e fragilizada, exigindo medidas de apoio excepcional (subsídios, directos ou indirectos), para que possam adaptar-se às novas condições. Todavia, deve afirmar-se que uma *tónica excessiva em políticas de subsidição* - *economia assistida* - pode determinar efeitos acumulados de maior vulnerabilidade, falta de iniciativa, "condenação a prazo", de zonas com uma especialização tradicional, estruturas sociais relativamente rígidas, fraca capacidade de iniciativa e adaptação a mudanças.

a) As Actividades Agrícolas

No caso particular da Z.I., constatamos a fortíssima redução do emprego agrícola, que há 30 anos atrás garantia a quase totalidade do emprego na região.

O *êxodo rural*, iniciado na década de 1950/60, e muito ampliado nas décadas seguintes, veio a constituir-se como *causa e efeito* de importantes ajustamentos nas explorações agrícolas, traduzidos na implementação de soluções cada vez mais extensivas no recurso a mão-de-obra. Como se sabe, esta tendência veio a ser ampliada nos últimos anos por opções de natureza política, enquadradas pelo processo de integração europeia e de alteração da PAC, vindo a determinar

dominadas por solos de fraca aptidão agrícola, como se verifica em grande parte da Z.I.

Neste contexto, colocam-se novas questões quanto aos *usos do campo, encarado como espaço físico não urbanizado*. O abandono crescente de vastas áreas, em termos de actividade agrícola, coloca novas questões e alternativas de uso. Os aspectos de conservação ambiental ganham peso crescente. O papel dos agricultores é reequilibrado em termos de conservação do espaço rural e abrem-se *novas possibilidades de articulação entre actividades agrícolas e não agrícolas*. Estas mudanças colocam importantes desafios ao nível da (re)qualificação profissional e da própria iniciativa empresarial.

Olhemos para as nossas especificidades:

Cortija: é ainda a principal das exportações oriundas do sector agrícola. Em vastíssimas áreas da Z.I. é possível e aconselhável o adensamento, as novas plantações, a melhoria do estado sanitário dos montados, a prática correcta das operações culturais no montado (poda, descortijamento), e no sob-coberto (mobilizações, pisoteio do gado, limpeza de mato, etc).

Floresta: espécies como o eucalipto, pinheiros mansos e bravo são opções para os solos de aptidão florestal das zonas de charneca e de transição.

Suicultura intensiva: na zona litoral da área de intervenção, nos concelhos de Grândola e Santiago do Cacém, as condições de clima e a extensão das explorações permitem o reforço da actividade em obediência às normas de saneamento e

preservação do ambiente, com vantagens substanciais relativamente às zonas densamente povoadas da Europa.

Suinicultura de montanha: para o aproveitamento dos montados e produção de enchidos e fumados do porco alentejano.

E, no entanto, é um dado adquirido que *não há manutenção do espaço rural, sem agricultura*. Que produtos produzir, quais as alternativas possíveis, no quadro da integração europeia e dos desafios dos países grandes produtores agrícolas mundiais, são as questões vitais para o agricultor.

A comercialização dos produtos de origem agrícola tende a ser fortemente condicionada por aspectos relativos à *qualidade* (os produtos "naturais", associados a condições ambientais favoráveis e bem diferenciados pela sua origem, ganham novas oportunidades de valorização no mercado). Neste domínio a inovação também é possível: borrego e novilho "naturais" ou "de erva", avicultura "do campo", agricultura biológica, plantas aromáticas e condimentares, cogumelos, heliocultura, queijos regionais, doçaria tradicional, etc.

Em paralelo, colocam-se crescentes exigências quanto a *técnicas de transformação e apresentação* dos produtos, bem como relativamente à criação de estruturas que suportem acções consistentes ao nível da *promoção comercial*. Estes problemas colocam-se com grande acuidade no que respeita a produtores de pequena escala, não sendo sustentável qualquer acção consistente sem *estruturas apropriadas de natureza*

associativa. A transformação dos produtos agrícolas deve ser efectuada na região. Não tem qualquer sentido, por exemplo, o que se verifica com a cortiça ou com a madeira para fabrico de mobiliário, que são transformadas a centenas de quilómetros do local de produção, sem qualquer benefício para a região de origem.

O conjunto de aspectos que acabamos de focar apresentam grande importância na Z.I., no que respeita a alguns produtos de origem agrícola. É reforçado mais uma vez o papel "chave" a desempenhar pela qualificação das pessoas e pela gestão de *novas estruturas e novas atitudes*, condições indispensáveis de sucesso em particular na esfera da *promoção comercial*.

b) A Indústria Mineira

As actividades de extração mineira têm hoje um papel muito importante na economia da Z.I., com efeitos directos e indirectos significativos no emprego local, em termos quantitativos e qualitativos.

Não deve ser ignorada a *natureza finita e não renovável dos recursos* que são objecto de exploração. Por exemplo, a actividade extractiva em Neves Corvo deverá manter-se por um período não superior a 15 anos (no máximo 20), excepto se forem detectados novos recursos com potencialidades de exploração.

Nos próximos anos, a presença destas actividades, dotadas de um ambiente tecnológico de ponta, pode constituir um trunfo na abertura de novas perspectivas de instalação de indústrias ou de actividades terciárias especializadas. Em qualquer hipótese, deverão ser previstas antecipadamente as consequências da redução de actividade no sector mineiro. Parte dos quadros especializados que aí trabalham, poderão vir a dar um contributo importante no lançamento/reconversão de outras actividades no interior da Z.I., desde que sejam planeadas e concretizadas acções consistentes nesse sentido.

c) Reconversão de actividades tradicionais - Novas Actividades

Continuará, nos próximos anos, a fazer-se sentir forte pressão sobre algumas indústrias transformadoras tradicionais da Z.I., determinando a necessidade da sua reconversão técnica, sob pena de desaparecerem. Os principais desafios em aberto não respeitam apenas a problemas de dimensão, mas também a necessidade de alterações técnicas e de gestão, ou de integração com outras empresas.

As actividades terciárias privadas, em particular as de natureza comercial, dependem em boa medida do, maior ou menor, dinamismo de outras actividades da Z.I.. Apresentam-se ainda condições de concorrência acrescida com grandes operadores (traduzida, por exemplo, na instalação de grandes centros comerciais).

A pequena escala e o carácter familiar de algumas destas actividades, conferem-lhe no entanto alguns trunfos importantes ao nível da capacidade de adaptação. Desempenham

ainda, em muitos casos, um papel importante como suporte de pluriactividade, principalmente nos pequenos centros.

Surgem, entretanto, oportunidades de desenvolvimento de novas actividades. Estas situam-se, em primeiro lugar, ao nível de alguma transformação, embalagem e comercialização de produtos primários tradicionais, conferindo-lhe um maior "valor acrescentado". O seu desenvolvimento exige normalmente o recurso a novas formas de cooperação entre produtores e não dispensa conhecimentos técnicos especializados na área da promoção comercial.

A valorização do património da Z.I., nas suas várias componentes, integra, por si só, o recurso a novas competências profissionais, com exigência de qualificação especializada. A maior parte destas actividades, não são concretizáveis sem recurso a uma componente significativa de financiamento público. Se bem enquadradas, podem constituir importante ponto de apoio para o desenvolvimento de outras actividades, em particular no que respeita ao turismo.

Não existe tradição turística significativa na Z.I. No entanto, existem importantes potencialidades para o seu desenvolvimento. As mesmas residem em algumas características ambientais únicas, na riqueza e especificidade do património histórico e cultural, e dos espólios arqueológicos, na disponibilidade de grandes espaços propícios ao desenvolvimento de actividades de campo - como a caça, a pesca, ou os percursos de observação da natureza. A gastronomia tradicional da zona, o artesanato, as festas

populares e outras manifestações genuínas da cultura local, constituem igualmente motivos de interesse que podem suportar o *desenvolvimento da actividade turística*.

A *posição geográfica da Z.I.*, com excelente acessibilidade aos centros urbanos da Grande Lisboa e da península de Setúbal, proximidade ao complexo portuário-industrial de Sines, e localização no eixo Lisboa/Algarve, constitui um trunfo importante para o desenvolvimento de novas actividades, desde o turismo, a actividades industriais não tradicionais na zona ou, ainda, a outras actividades terciárias.

Este factor localização, associado a algum potencial de que a Zona dispõe ao nível de profissionais especializados, poderá ser aproveitado para *atrair e fixar novas iniciativas empresariais*, processo que, em boa medida, depende da criação de *condições institucionais e de ambiente social favoráveis*.

Orientações Estratégicas

Globalmente a avaliação que se pode fazer da zona, no que se refere à situação económica e social, evidencia dois aspectos essenciais que têm que ser atendidos para a definição do quadro estratégico de base e das perspectivas de intervenção.

O primeiro aspecto reporta-se ao estado geral de depressão e atraso económico que caracteriza toda a região onde se insere a Z.I., comparativamente com outras regiões do país e da Comunidade, acentuado por um violento processo de reconversão.

Esta situação, que se generaliza a todos os domínios da sociedade, constitui, na prática, um contexto referencial que condiciona qualquer perspectiva de desenvolvimento, sobretudo relativamente às dinâmicas de actuação para *romper com os pesados factores de inércia* que afectam principalmente o processo económico.

O segundo aspecto diz respeito à situação, igualmente generalizada, de crise que assola as regiões do interior e, em particular, o Baixo Alentejo. Esta problemática proporciona um quadro de base que encerra *factores, de natureza subjectiva e objectiva, que reforçam os efeitos bloqueadores* das principais condicionantes do desenvolvimento.

Face a este referencial de partida, há que ter a coragem de intervir ao nível dos principais factores, alguns dos quais se revelam muito complexos, ao evidenciarem grande imutabilidade, determinando que o *processo evolutivo seja precedido de mudanças lentas* resultantes de uma maturação necessariamente aturada.

Neste quadro, e em consequência, pensamos que ressalta uma *prioridade central*, que queremos explicitar de forma clara e que passa por apostar forte e diversificadamente no *reforço e melhoria dos recursos humanos da Z.I.*, entendidos como um processo gradual de qualificação, de aumento da capacidade de adaptação e iniciativa e de uma maior apropriação e controlo do processo de desenvolvimento por parte das comunidades locais.

Deste modo, a moldura estratégica deve garantir a *sobrevivência das comunidades locais* para manter capacidade crítica de suporte ao desenvolvimento, enquanto as *medidas de fundo vão dando os seus frutos*, designadamente de revitalização, reanimação e reestruturação da base económica local.

Neste domínio há que declarar de forma clara e *inequívoca* que a perspetivação a prazo dum novo conjunto de actividades económicas auto-sustentáveis geradoras duma base económica local e sub-regional coerente e duradoura *torna imprescindível uma subsidição forte e prolongada durante a fase de instalação dos projectos* (3/4 anos); negar isto é demagogia e, ou, ingenuidade.

Estes contornos determinam à partida uma abordagem ao *Modelo de Desenvolvimento* que é definida tendo em conta variadíssimas preocupações inerentes à revitalização e reforço da base económica local.

Só assim se podem obter os alicerces necessários à reestruturação e consequente robustecimento das economias locais que permitam um desenvolvimento seguro assente em pressupostos de diversificação autosustentáveis e inseridos em processos minimamente consolidados.

Estes contornos que pensamos viabilizar uma Z.I. revitalizada no dealbar do próximo milénio, prendem-se também com a redescoberta e reforço da *identidade cultural, social e económica* da região, que *incorpore as modernidades* dos tempos actuais, ao nível da cultura e da economia.

Na Zona em que pretendemos intervir tal é particularmente importante porque as diferentes comunidades que a integram têm um património rico, refletido em tradições culturais (as festas, a linguagem verbal, as histórias, a expressão artística, ...) e conhecimentos (artes e ofícios,...), bem como, em património natural (paisagem, fauna e flora,...) e construído (arquitectura tradicional, património histórico e arqueológico). Todos esses elementos têm algo de único e diferente fazem parte de uma herança , são sinais de uma identidade. Este aspecto é ainda importante porque, por um lado, pode e deve ser suporte de actividades *económicas sustentáveis* e, por outro, ser factor de gestação duma *imprescindível auto-estima* por parte das comunidades locais.

E ao nível da *base produtiva* qual a configuração e os contornos-base do Modelo de Desenvolvimento? Antes de mais há que reconhecer que são inevitáveis importantes transformações, em boa medida resultantes de dados estruturais externos (entre os quais avulta a crescente abertura e livre concorrência nos mercados de produtos agrícolas em que a Z.I. se encontra especializada). *A base produtiva prospectiva, com viabilidade duradoura, exige adaptações* que nos permitam *saber viver num mercado global*. É, pois, imprescindível a orientação que aponta para a aprendizagem do *crescer ao nível da concepção* dos produtos, da gestão e do investimento.

Neste quadro, perante a actual estrutura económica da Z.I. e face às opções ao nível dos instrumentos de intervenção do Estado, consideramos que devem ser implementadas *algumas orientações que perspectivem a reestruturação produtiva*, nomeadamente :

- privilegiar acções que actuem a *montante e a jusante do investimento directamente produtivo*, com vista a gerar diversificação, qualidade e agressividade promocional;
- incentivar simultaneamente a *oferta e a procura de serviços* indispensáveis, mas escassos e desvalorizados na região, como forma de criar oportunidades de adaptação e inovação da estrutura económica da zona;
- promover a ampliação da capacidade de usufruir exaustivamente os instrumentos do QCA como forma de *aproveitar recursos financeiros externos* e mobilizá-los no investimento;
- tirar partido da *excelente localização e acessibilidade* de que a Z.I. dispõe: Lisboa-Algarve, Litoral Alentejano, Sines /Espanha;
- sustentar um modelo estratégico que leve em devida consideração a implementação de projectos *estruturantes como o Alqueva* que abrem as portas para novas dinâmicas e premissas de desenvolvimento.

Na base destas orientações, o quadro prospectivo desejável da economia sub-regional assentará nos seguintes tipos de actividades:

- *agro-pecuária* diversa e de qualidade;
- *turismo cultural*, com forte componente de animação a funcionar em rede;
- *floresta* diversificada, ordenada e valorizadora do ambiente;
- *serviços especializados*, em todos os domínios que a "aldeia global" reclame;
- *agro-indústria*, de micro e pequena escala que aposte na genuinidade;
- *indústria transformadora*, de pequena escala e em sectores diversificados, mas não poluentes;
- *indústria extractiva*, que explore eficiente e ponderadamente os recursos existentes numa lógica regional;
- *artesanato* tradicional e moderno, com uma política de preços que assegure remunerações satisfatórias para os artesãos.

Eixos de Intervenção Estratégica do Programa LEADER

Concretizando a estratégia no que ao nosso Programa Leader se refere, tendo em conta a sua *debilidade orgamental* face ao tipo de necessidades de apoios fortes e prolongados, dizemos que a nossa estratégia passa por apostar na capacidade de empreendimento local, na base do desenvolvimento dos seguintes três eixos estratégicos de intervenção:

- i) Incremento do protagonismo local
- ii) Revitalização do tecido empresarial
- iii) Reforço das vertentes promocional e comercial

j) O incremento do protagonismo local é um eixo de intervenção imprescindível dada a importância que assumem hoje a *animação* de processos de desenvolvimento e as *attitudes voluntaristas e reflexivas* que devem caracterizar a actuação prática dos principais agentes.

Este eixo de intervenção estratégica deverá segmentar-se, no âmbito do Leader, em três áreas:

- *apoio técnico* ao desenvolvimento rural;
- *formação* profissional específica e *ajudas à contratação* de capacidades técnicas ;
- *intercâmbio* das experiências no âmbito de acções em cooperação.

O Apoio Técnico ao Desenvolvimento rural terá como principais objectivos:

- a *animação* local, sobretudo através do incremento do associativismo, como forma de estruturar os processos de desenvolvimento;
- a *mobilização* do público jovem, promovendo acções que envolvam as novas gerações, aproveitando o espírito criativo e inconformista para romper com as inércias prevaletentes e fortalecer os processos da mudança.

A *animação* local, entendida como apoio a novos/ velhos protagonismos locais, é, para nós, a pedra basilar de um trabalho eficaz de extensão. Pensamos que não existem receitas universais, mas que todos os locais (*freguesias*) *devem tornar-se* nós de um tecido associativo capaz de potencializar os meios disponíveis, em vez de nos contentarmos com

Pretender-se-á, assim, apoiar e *fomentar o associativismo* (entendido de forma lata), intervindo sobre a capacidade local de organização das comunidades, em torno de acções concretas que visam a resposta a necessidades individuais e de grupo das populações.

Nesta lógica, centraremos a nossa intervenção na qualificação e recrutamento de *recursos humanos a actuar in loco* e na promoção de relacionamentos com o exterior (outras realidades/ outras experiências). Nestes processos, naturalmente sempre com características diferentes, veremos aparecer protagonistas mais activos que, devidamente apoiados e formados, serão os agentes de desenvolvimento de amanhã.

É inserido neste contexto de intervenção estratégica que se prevê, por um lado, a *formação profissional* específica e ajudas à *contratação de capacidades técnicas* e, por outro lado, o *intercâmbio* de experiências no âmbito das acções de cooperação. A grande aposta direcciona--se, como acção estruturada numa perspectiva transversal, na qualificação, melhoria e adequação dos recursos humanos da ZI aos desafios e exigências de desenvolvimento.

A mobilização do público jovem, justifica-se pela necessidade de, através das novas gerações, *consolidar as mudanças* de forma duradoura e, ainda, pela grande *difficuldade* que os *jovens sentem* em perspectivar um futuro credível e atractivo na sua zona de origem.

Neste sentido, pretendemos promover acções que desenvolvam uma cultura e postura empreendedoras, aumentando a capacidade para enfrentarem *riscos*, resolverem *novos* problemas e assumir *responsabilidades*.

A elevação do nível de escolaridade, embora positiva, não têm impedido que muitos jovens (mesmo os que frequentam o sistema escolar por um período longo...) vivam situações de desocupação, má integração social e ausência de perspectivas quanto ao futuro, em particular a nível profissional.

A procura de respostas a estas questões e a *criação de novas oportunidades para os jovens* é, pois, uma linha central da nossa estratégia.

i j) A revitalização do tecido empresarial é para nós, desde a primeira hora, uma prioridade, dada a sua fragilidade na região e, sobretudo, porque as iniciativas deste tipo são muito raras e pouco valorizadas. Entendemos que a região só poderá sair dum lógica de economia predominantemente sustentada pelo exterior, quando se for generalizando uma *cultura empreendedora*, nomeadamente, através da *gestação dum sentido da oportunidade de negócio e dum gosto pela vida empresarial*.

A revitalização do tecido empresarial apresenta-se como uma premissa e um objectivo essencial para o reforço e diversificação das actividades económicas a nível local afirmando-se imprescindível a criação e reforço de empresas protagonizadas por empresários locais, bem como, a atracção de investidores externos à Z.I., nomeadamente, naturais emigrados. Neste domínio, a nossa intervenção desenvolver-se-á essencialmente com vista a *apoiar os investimentos imateriais*, nomeadamente, através de apoio técnico a uma gestão empresarial eficiente neste final de século, não esquecendo, contudo, os importantíssimos incentivos ao investimento produtivo que no âmbito do QCA conseguimos mobilizar complementarmente, pois os limites orçamentais nada mais nos permitem.

Deste modo, no âmbito deste eixo prevê-se desenvolver acções de *qualificação* de micro e pequenas empresas, de promoção da *experimentação* de produtos, tecnologias e organizações e de *reforço dos serviços*, sobretudo de apoio a novos projectos nas diversas actividades económicas, para o qual há que mobilizar meios relativamente avultados.

Pretendemos, ainda, apoiar projectos inovadores de natureza experimental que possam ter efeitos demonstrativos de novos caminhos e novas soluções. E face ao poder argumental dos exemplos de sucesso, que ultrapassam todos os discursos e incentivos, há que dar um cuidado especial à *divulgação e apoio dos bons exemplos* da região.

i i j) O reforço das vertentes promocional e comercial é fundamental, em nosso entender, para garantir o sucesso dum modelo de desenvolvimento baseado na valorização da identidade regional, mas evidenciando permanentemente capacidades da zona de se

relacionar com o exterior obtendo, deste modo, os elementos necessários ao desenvolvimento dos mecanismos internos de auto-estima e de adaptação às diversas contingências.

É, muitas vezes, na capacidade de se projectar no exterior e na virtude de integrar internamente as tendências de desenvolvimento do mundo actual que se encontra a chave para o sucesso das regiões. Não é de todo possível pensar a identidade como uma realidade estática, sem integração da mudança e das aspirações de desenvolvimento que formam as respectivas tendências.

Associado à promoção e ao incremento dos mecanismos de comercialização deve, no nosso entender, estar patente uma preocupação de valorização que passa por dois sentidos distintos:

- um, associado à *valorização de bens e serviços* no âmbito da realização final no mercado;
- o outro, estritamente ligado à *preservação do património*, com vista ao melhor aproveitamento e valorização enquanto recurso a mobilizar no âmbito do desenvolvimento.

É com esta perspectiva de equilíbrio que se inserem, desde logo, as premissas de desenvolvimento. Assim, pretende-se estruturar este eixo de intervenção em torno de duas áreas essenciais previstas no Leader:

- valorização, promoção e comercialização de produtos e serviços locais, a partir de apoio a acções comerciais de MPE's, ao incremento de redes e estruturas comerciais e apoio a fortes acções de promoção das actividades económicas locais;
- preservação e melhoramento do ambiente e valorização do património. (...) ⁽¹⁾

⁽¹⁾ ESDME, Associação Alentejo XXI, Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano (1995) AL STM - Programa Especial de Actividade da Associação Sudoeste Alentejano

LEADER II - AL SUD - Programa para a Animação no Alentejo Sudoeste

Plano de Acção Local (PAL) - Quadro Resumo

Sub-Áreas	Acções
Programas de Associações Locais	1.1.1. Consensualização à Estratégia do Programa Leader 1.1.2. Apoio a Programas Integrados de Desenvolvimento Local 1.1.3. Apoio a Programas de Qualificação de Serviços às Comunidades Locais
Contributo dos Jovens no Desenvolvimento Rural	1.2.1. Apoio a Jovens nas Actividades Escolares 1.2.2. Apoio a Jovens nas suas Localidades
Formação Profissional	2.1.1. Diagnósticos e Concepção de Metodologias 2.1.2. Formação para Dirigentes Associativos, Quadros e Empresários 2.1.3. Estágios Complementares à Formação Profissional
Contratação	2.2.1. Apoio à Contratação de Técnicos Permanentes 2.2.2. Apoio à Contratação de Serviços Técnicos Pontuais
Acções de Qualificação de MPEs	3.1.1. Apoio ao Turismo Rural e Animação Turística 3.1.2. Apoio às Actividades Artesanais, Oficiais e Agro-Alimentar
Experimentação Aplicada	3.2.1. Fomento da Experimentação Aplicada
Reforço da Oferta Qualificada de Serviços	3.3.1. Apoio ao Reforço de Serviços na área do Marketing, Organiz. e Promoção de Negócios
Acções de Comercialização	4.1.1. Apoio a Acções Comerciais de MPEs
Valorização e Promoção de Actividades Económicas Locais	4.2.1. Apoio a Redes, Associações ou Empresas de Promoção e/ou Comercialização de Produtos Locais 4.2.2. Apoio a Projectos e Acções de Promoção
Programas relativos ao Ambiente	5.1.1. Programas de Sensibilização ao Ambiente 5.1.2. Apoio a Acções Valorização Económica Património Ambiental
Valorização do Património	5.2.1. Programas de Sensibilização ao Património 5.2.2. Apoio a Acções de Promoção de Património Cultural

Anexo II

Recolha de Depoimentos
- agentes auscultados

Para a produção deste documento foi fundamental a recolha das experiências dos agentes e agências de desenvolvimento local no Alentejo, pelo que realizámos entrevistas às seguintes organizações ⁽¹⁾:

- ADDIM - Monsaraz: Francisco Ramos
- ADPM - Mértola: Jorge Revez
- ADT/NA - Castelo de Vide: Carolino Tapadejo
- ADZM - Estremoz: Paula Caeiro
- ESDIME - Messejana: Christine Guerreiro
- IN LOCO - Faro: Alberto Melo
- LEADERSOR - Ponte de Sor: Nuno Vaz Pinto
- TERRAS DENTRO - Alcáçovas: Camilo Morriágua

A justificação desta escolha reside no facto de pretendermos apanhar a diversidade dentro do universo existente.

Houve a preocupação de definir uma grelha de critérios para não corrermos o risco de enviezar os resultados, com base na qual se escolheram os agentes, a saber:

- experiências menos novas; já com alguma história de intervenção;
- a diferenciação de vectores dominantes.

⁽¹⁾ Estas entrevistas foram realizadas no período de Novembro de 95 a Março de 96.

Anexo III

Debate - participantes

O debate foi realizado no sentido de alargar a discussão sobre as ideias fundamentais a abordar no manual e de acrescentar outras. Os objectivos foram satisfeitos dada a ampla mobilização e participação dos agentes de desenvolvimento local com intervenção no Alentejo.

Deixamos aqui a lista dos participantes:

Alfredo Franco	In Loco
Ângelo João Sá	Associação de Desenvolvimento Montes Claros - Borba
António Carrilho	ADENA - Leader Portalegre
António Castela	Animar
António Gonçalves	Juventude Almodovarense
Camilo Mortágua	Terras Dentro /Ideia Alentejo
Carlos Rosa	Juventude Almodovarense
Christine Guerreiro	Esdime
Conceição Pessoa	Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano
Dora Assunção	Esdime
Eugénia Rosa	Cortiçol
Henrique Nunes	ADENA
Isabel Benedito	Esdime
João Carlos Chourigo	Associação de Desenvolvimento Montes Claros
João Cordovil	
Joaquim Carapeto	Associação de Defesa do Património de Mértola
Jorge Revez	Associação de Defesa do Património de Mértola
José Cândido Rodrigues	ADERESS
José Carlos Albino	Esdime
José Pereira	Associação de Defesa do Património de Garvão
Laura Leão	Esdime
Leonor Gandra	
Manuel Pica Tagaroso	Associação Alentejo XXI
Maria Laura Brissos Sousa	Associação de Apoio ao Desenvolvimento de Ermiúdas-S
Miguel Santos	ADLICO
Nair Guedes	ADERESS
Paulo Pedroso	IESE
Pedro Dormellas	Vicentina
Rui d'Espiney	Instituto das Comunidades Educativas
Susana Marques	Associação Alentejo XXI
Victor Cavaco	IESE
Victor Esteves	Animar

Bibliografía

Em português:

- ALBINO, José Carlos (1991) - " A experiência de Messejana", comunicação ao *Seminário nacional sobre artesanato e indústrias artesanais*, Évora, UNESUL, 22-23 de Junho
- ALMEIDA, João Ferreira de; AMARAL, João Ferreira do; BORREGO, Alexandre; CAPUCHA, Luís; Ferrão, João (1994) - *Regiões rurais periféricas: que desenvolvimento? - uma experiência no concelho de Almeida*, Lisboa, Centro de Acolhimento e Integração Social/Centro de Investigação e Estudos de Sociologia
- AMARO, Rogério Roque (1991) - " Lógicas de espacialização da economia portuguesa", *Sociologia - problemas e práticas*, nº 10, pp.161-182
- ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE SOCIOLOGIA (1994) - *Dinâmicas Culturais, Cidadania e Desenvolvimento Local - actas do encontro de Vila do Conde*
- BENKO, Georges e LIPIETZ, Alain (1996) (org.) *As regiões ganhadoras*, Oeiras, Celta
- CARRINHO, Goulart (1996) - O LEADER em Portugal - balanço e perspectivas, Messejana, ANIMAR
- COSTA, Manuel da Silva e NEVES, José Pinheiro (org.) (1993) - *Autarquias locais e desenvolvimento*, Porto, Afrontamento
- ESDIME (org.) (1995) - *Formação para o desenvolvimento local em meio rural*, Messejana, ESDIME
- FERRÃO, João (1992) - *Serviços e inovação - novos caminhos para o desenvolvimento regional*, Oeiras, Celta

- FERRÃO, João e MENDES BAPTISTA, A. "Industrialização e desenvolvimento endógeno em Portugal", *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº 7, pp. 43-64
- FRIEDMANN, John (1996) - *Empowerment: uma política de desenvolvimento alternativo*, Oeiras, Celta
- GIZARD, Xavier e BERNARD, Martine (1984) - *Desenvolvimento regional e formação profissional - análise e animação da relação desenvolvimento-formação profissional - experiências e perspectivas*, Berlin, Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional
- HENRIQUES, José Manuel (1987) - "Municípios portugueses: a caminho de um estilo alternativo de desenvolvimento", *Cadernos Municipais*, nº 44, pp. 6-14
- HENRIQUES, José Manuel (1990a) - "'Subdesenvolvimento local', iniciativa municipal e planeamento territorial - controlo do uso do solo em áreas urbano-metropolitanas sem "autodeterminação selectiva"?", *Sociedade e Território*, nº 12, pp. 84-91
- HENRIQUES, José Manuel (1990b) - *Municípios e Desenvolvimento*, Lisboa, Escher
- HENRIQUES, José Manuel; LOPES, Raul Gonçalves e BAPTISTA, A. J. Mendes (1991) - *O programa ILE em Portugal*, Lisboa, Escher
- HENRIQUES, José Manuel e NEVES, António Oliveira das (1986) "Castanheira de Pêra: uma via para o desenvolvimento regional endógeno?", *Sociedade e Território*, nº 4, pp. 116-125
- INDE (org.), *ACORDAR - Manual Metodológico do Agente de Desenvolvimento Local*, INDE - Intercoperação e Desenvolvimento
- LOPES, António Simões (1984) - *Desenvolvimento regional*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian
- LOPES, António Simões (1994) - *O PDR e o desenvolvimento local*, Messejana, ANIMAR
- LOPES, Raul Gonçalves (1990) - *Planeamento municipal e intervenção autárquica no desenvolvimento local*, Lisboa, Escher
- MELO, Alberto (1988) - "O desenvolvimento local como processo educativo (impressões e opiniões auto-entrevistas)", *Cadernos A Rede*, nº 2, pp. 58-63
- NEVES, António Oliveira das e PEDROSO, Paulo (coord.) (1997) *Emprego, formação e desenvolvimento - Região Alentejo*, Lisboa, IIEFP
- NÓVOA, António; ALMEIDA, Carlos Castro; le BOTERF, Guy ; AZEVEDO, Rui (1992) - *Formação para o Desenvolvimento*, Col. Fim de Século
- Observatório Europeu LEADER/A.E.I.D.L. (1995) - "A Estruturação do projecto de Desenvolvimento Local: a experiência do LEADER I", *Cadernos LEADER*
- PEDROSO, Paulo (1997) - *Formação e desenvolvimento rural - um estudo no Baixo Alentejo*, Oeiras, Celta
- REIS, José (1989) - "A difusão industrial e as condições do desenvolvimento local: reflexões a partir do sistema produtivo de Águeda", *Oficina do Centro de Estudos Sociais*, nº 13
- REIS, José (1992) - *Os espaços da indústria - a regulação económica e o desenvolvimento local em Portugal*, Porto, Afrontamento
- REIS, José (1994) - *O desenvolvimento local é possível?*, Lisboa, Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais

- REIS, Manuela (1993) - "Pós-latifundismo e desenvolvimento local", *Sociologia - Problemas e Práticas*, nº 13, pp. 75-92
- RODRIGUES, Maria João (1991) - *Competitividade e recursos humanos*, Lisboa, D. Quixote
- RODRIGUES, Maria João; NEVES, António Oliveira das (coord.) (1994) - *Políticas de reestruturação, emprego e desenvolvimento regional*, Lisboa, IIEFP
- RUIVO, Fernando (1988) "Agente de desenvolvimento local, formação e recursos endógenos", *Revista Crítica de Ciências Sociais*, nº 25/26, pp. 253-261
- SILVA, Augusto Santos (1990) *Educação de Adultos - educação para o desenvolvimento*, Rio Tinto, Edições Asa
- STOHR, Walter (1984b) "Regionalização e desenvolvimento" in *Conferência sobre regionalização e desenvolvimento*, Lisboa, Imprensa Nacional Casa da Moeda/Instituto de Estudos para o Desenvolvimento, pp. 40-49
- Van Den HOVEN, Rudy e NUNES, Maria Helena (org.) (1996) - *Desenvolvimento e acção local* - Lisboa, Fim de Século
- VIEIRA da Silva, José António (coord.) (1992) - *Iniciativas locais de emprego no centro de emprego das Caldas da Rainha - estudo de impacte*, Lisboa, CIDEC/DRLVT-IEFP

Trabalhos noutras línguas:

ALLFRESEDE, Maurice; AGUETTANT, Denys (191) - *L'avenir de l'emploi dans*

Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle, Paris, La Documentation Française

AROCENA, José (1986) - *Le développement par l'initiative locale. Le cas français*, Paris, l'Harmattan

BAGNASCO, Arnaldo (1977) - *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, Il Mulino

COFFEY, William e POLÈSE, Mario (1985) - "Local development: conceptual bases and policy implications", *Regional Studies*, vol. 19, nº 2, pp. 85-93

COULMIN, Patrick - *La décentralisation, dynamiques du développement local*, Paris, SYROS, 1987

FRIEDMANN, John e WEAVER, Clyde (1979) - *Territory and function - the evolution of regional planning*, Londres, Edward Arnold

FUÀ, Giorgio e ZACCCHIA, Carlo (org.) (1983) *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, Il Mulino

GREEFFE, Xavier (1989) - *Decentraliser pour l'emploi - les initiatives locales de développement*, Paris, Economica

GREEFFE, Xavier (1992) - *Sociétés post-industrielles et redéveloppement*, Paris, Hachette

HOUËE, Paul (1992) - *La décentralisation - territoires ruraux et développement*, Paris, Syros Alternatives/Adels

OCDE (1990) - *Les partenaires pour le développement local*, Paris, OCDE

PECQUEUR, Bernard (1989) - *Le développement local: mode ou modèle?*, Paris, Syros

- SENAULT, Patrick (org.) (1987) - *Formation et Territoires - "la formation-développement"*, Paris, Syros/ADELS
- SILVA, Mário Rui (1988) "Desarrollo y espacios productivos locales: estudio sobre el valle del Ave (Portugal)", *Estudios Territoriales*, nº 27, pp.69-85
- STOHR (1984a) - "Changing external conditions and a paradigm shift in regional development strategies?", *Estudos de Economia*, vol. IV, nº 4, Julho-Setembro, pp. 461-484
- STOHR, Walter (1987) "Le développement économique régional et la crise économique mondiale", *Revue Internationale des Sciences Sociales*, nº 112, pp. 209-218
- STOHR, W. e TAYLOR, D. R. Frazer (ed.) (1981) - *Development from above or from below?*, Londres, John Wiley & Sons
- TEYSSERENC, Pierre (1994) - *Les politiques de développement local - approche sociologique*, Paris, Economica

Ao identificarmos todas estas publicações fizémo-lo na tentativa de deixar aqui o máximo de referências para quem quiser aprofundar matérias relacionadas com a problemática do Desenvolvimento Local.

ESDIME - Agência para o Desenvolvimento Local no Alentejo Sudoeste
Rua do Engenho, nº 10 Tel.084 - 65164 7600 MESSEJANA