

**Equal**  
*"de igual para igual"*

# ANIMAÇÃO TERRITORIAL

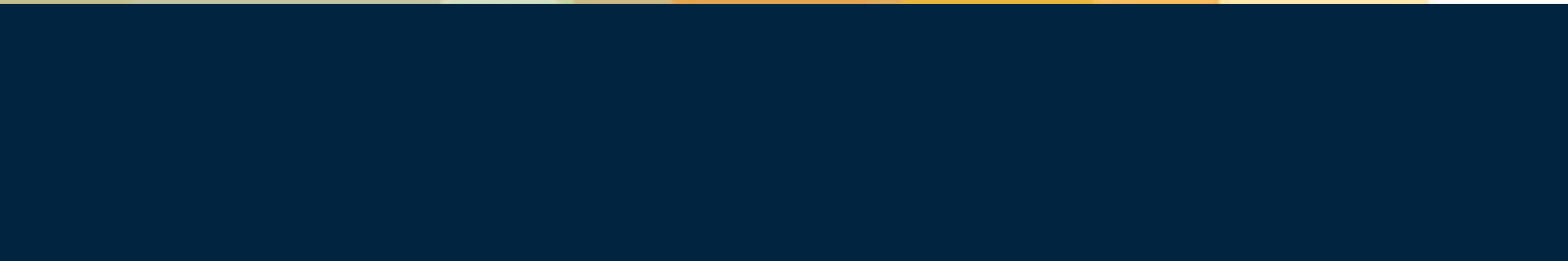
## Caminhos para a Inovação Social





# **ANIMAÇÃO TERRITORIAL**

Caminhos para a Inovação Social



# ÍNDICE

::	<b>MENSAGEM DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E DAS CIDADES</b>	05
::	<b>NOTA DE ABERTURA</b>	07
1.	<b>COMUNIDADE DE PRÁTICA PARA A ANIMAÇÃO TERRITORIAL</b>	09
	1.1. O que é a Comunidade de Prática?	10
	1.2. O que é a Comunidade de Prática Anim@te?	10
	1.3. Como surge a Comunidade de Prática Anim@te?	11
	1.4. Quais são os objectivos?	12
	1.5. Processo de Disseminação	12
	1.6. Quais são os resultados alcançados e potenciais impactes	17
2.	<b>ANIMAÇÃO TERRITORIAL - PERSPECTIVAS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL</b>	19
	2.1. O reconhecimento ao nível europeu do contributo potencial da iniciativa local	20
	2.2. O que é a Animação Territorial?	22
	2.3. Competências para a Animação Territorial	22
	2.4. Efeitos da emergência e da “não-emergência de iniciativa local	23
	2.5. Era uma vez... estórias e testemunhos de Animação Territorial	25
3.	<b>ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO</b>	31
	3.1. Estratégias de Animação	32
	3.2. Estratégias de integração económica	34
	3.3. Estratégias de mobilização de conhecimentos, aprendizagem e produção de competências	43
4.	<b>NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA E ACÇÃO DE BASE TERRITORIAL</b>	49
	4.1. Articulação interinstitucional para a acção	50
	4.2. Construção da acção colectiva (“agency”)	52
	4.3. “Parcerias de acção”	54
	4.4. Contributo para uma reflexão sobre a “Governança”	56
	4.5. Reflexões sobre o papel do Estado e a Animação Territorial	60

<b>5.</b>	<b>EXPERIÊNCIAS DE INCORPORAÇÃO - ESTUDOS DE CASO</b>	<b>67</b>
	5.1. Câmara Municipal de Peniche – Projecto GPS	68
	5.2. Escola Superior de Educação de Beja – Da (re)invenção do Lazer à (re)animação Territorial	69
	5.3. Iniciativa Bairros Críticos - Contributo para o processo de <i>mainstreaming</i>	71
<b>6.</b>	<b>RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICA</b>	<b>77</b>
	6.1. Estratégias de intervenção	78
	6.2. Modelos organizativos e condições para a acção	78
	6.3. Programa Experimental para a “Animação Territorial	79
<b>::</b>	<b>ANEXOS</b>	
	- MEMORANDOS DOS PRODUTOS	82
	- PARCERIA DE DESENVOLVIMENTO	94



# MENSAGEM DO SECRETÁRIO DE ESTADO DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E DAS CIDADES

○ Tratado da União Europeia consagra a coesão territorial como um princípio transversal a toda a acção política da União Europeia (UE). E o Tratado de Lisboa estabelece a coesão territorial como terceira dimensão da política de coesão, a par da coesão social e económica.

A coesão territorial surge assim, no âmbito das políticas públicas, com visibilidade pública reforçada no que se refere à sua relevância e como responsabilidade política acrescida no que toca à sua concretização.

A adopção da coesão territorial como princípio transversal à acção política da UE implica reconhecer a importância da territorialização das várias políticas, sobretudo as de natureza sectorial com significativos impactes territoriais, bem como o papel do território como plataforma de coerência e coordenação entre diferentes estratégias, políticas e instrumentos de desenvolvimento. As abordagens de base territorial conferem inteligência geográfica à acção pública, ao nível da sua concepção e implementação.

A consideração da coesão territorial como terceira dimensão da política de coesão pressupõe a mobilização de recursos e capacidades em torno de projectos partilhados de desenvolvimento, envolvendo acções complementares de iniciativa privada, associativa e pública. As abordagens territoriais integradas conferem inteligência geográfica à mobilização de actores e aos seus processos de decisão.

Não é tarefa fácil garantir a necessária inteligência geográfica da acção pública. E também não é simples assegurar a adequada inteligência geográfica dos processos de mobilização de actores e das suas tomadas de decisão. Por outro lado, mesmo quando ambas ocorrem não é raro verificar-se uma relação pouco eficiente entre elas, dado que envolvem entidades, competências, finalidades e legitimidades distintas.

A animação territorial surge, neste contexto, como um elemento essencial.

Em primeiro lugar, porque estimula a mobilização coordenada de capacidades, a negociação entre actores e o desenvolvimento de práticas individuais e institucionais convergentes ou em parceria, polarizadas por uma lógica de desenvolvimento territorial.

Em segundo lugar, porque valoriza a diversidade territorial e a participação cívica, potenciando o ajustamento de estratégias, políticas e instrumentos pensados de forma genérica e abstracta.

Finalmente, porque a construção de uma voz colectiva cuja organização e força assentam na partilha de um projecto de base territorial permite uma relação mais equilibrada e virtuosa entre opções estratégicas definidas a partir de sedes de decisão pública, privada e cívica muito distintas, umas locais ou regionais, outras nacionais, comunitárias ou mesmo globais.

As abordagens integradas de base territorial introduzem um inegável valor acrescentado, pelas dinâmicas próprias de conhecimento, cooperação e coordenação que estimulam. Alargam, assim, a base potencial de oportunidades de desenvolvimento das comunidades, contribuindo para uma maior coesão territorial.

Os processos de animação territorial, suscitando formas mais intensas e duradouras de proximidade relacional entre actores que partilham um mesmo espaço geográfico, constituem uma condição de êxito dessas abordagens.

Coesão territorial e animação territorial são, por isso, componentes de um mesmo desígnio: o reforço da inteligência geográfica de políticas públicas, processos de dinamização de actores e mecanismos de decisão, factor decisivo para consolidar trajectórias de desenvolvimento mais robustas para os diversos territórios do país.

Os diferentes instrumentos de política que concretizam as “estratégias de eficiência colectiva” consagradas no QREN visam, justamente, estimular iniciativas que retirem partido daquele reforço. Com incidência em espaços de tipo variado, desde bairros urbanos críticos (“Parcerias para a Regeneração Urbana”) a áreas rurais de baixa densidade (“Provere”), a sua concretização pressupõe o recurso a mecanismos de animação territorial como os que são apresentados nesta brochura.

As ilações a retirar dos resultados aqui apresentados vão, pois, muito para além do domínio específico das acções a favor do emprego. Na verdade, elas não podem deixar de incidir sobre o vasto campo de actuação relacionado com a ideia fundadora de ordenamento do território: a ponderação, a favor do interesse comum, da diversidade de interesses e valores presentes em contextos territoriais específicos.

Lisboa, 20 de Novembro de 2008

**João Ferrão**





# NOTA DE ABERTURA

**E**sta brochura, da responsabilidade colectiva do projecto “Anim@Te”, um projecto que teve a sua origem na Rede Temática “Animação Territorial”, retrata bem o potencial e a dinâmica conseguida quando se fazem convergir, para objectivos partilhados, vontades e interesses comuns.

O projecto “Anim@Te” inscreve-se no espírito de um novo Caderno de Encargos, criado na 2ª fase da Iniciativa Comunitária EQUAL em Portugal, com o objectivo de promover uma maior autonomia das pessoas em situação de vulnerabilidade social na satisfação das suas próprias necessidades, em termos individuais e colectivos, através de estratégias de base territorial.

As novas soluções apresentadas nesta brochura enquadram-se na filosofia deste Caderno de Encargos e ilustram a função da animação territorial, reivindicando a importância do seu reconhecimento formal e político.

Mas a presente brochura vai mais longe e fornece um quadro conceptual relativo à animação territorial, demonstrando a sua indispensabilidade. Incorpora também o resultado da reflexão produzida no contexto da Rede Temática sobre alguns dos temas emergentes no contexto da animação territorial à luz da experiência das Parcerias de Desenvolvimento participantes. Sempre com base na experimentação realizada e devidamente ilustrada com exemplos concretos formulam-se recomendações para as políticas nacionais.

Entretanto, a nível europeu foi criada na primeira fase da EQUAL um Grupo Temático sobre “Empreendedorismo para Todos”, que, na segunda fase da EQUAL evoluiu para um trabalho em “Comunidade de Prática” orientado para a construção e partilha de uma ferramenta de apoio ao “empreendedorismo inclusivo”. Portugal participou activamente neste trabalho transversal, partilhando as melhores práticas nos encontros realizados a nível europeu e trazendo também para o âmbito nacional novas ideias e experiências. A brochura incorpora referências a esta Comunidade de Prática europeia e à ferramenta que no seu

âmbito foi criada aprofundando uma das dimensões da “animação territorial” aqui designada como “animação para a integração económica”.

Finalmente, expresso aqui o meu reconhecimento a todas as Parcerias de Desenvolvimento que activamente contribuíram para esta brochura, e em particular, ao Prof. Doutor. José Manuel Henriques que, enquanto facilitador da Rede Temática “Animação Territorial”, soube transformar a energia, vitalidade e criatividade de cada participante em poderosa construção colectiva. É, pois, com grande satisfação que nos associamos a esta publicação, que espelha bem o valor e a pertinência de um Programa como a EQUAL para a criação de novo conhecimento e para a inovação das nossas práticas nacionais.

**Ana Vale**

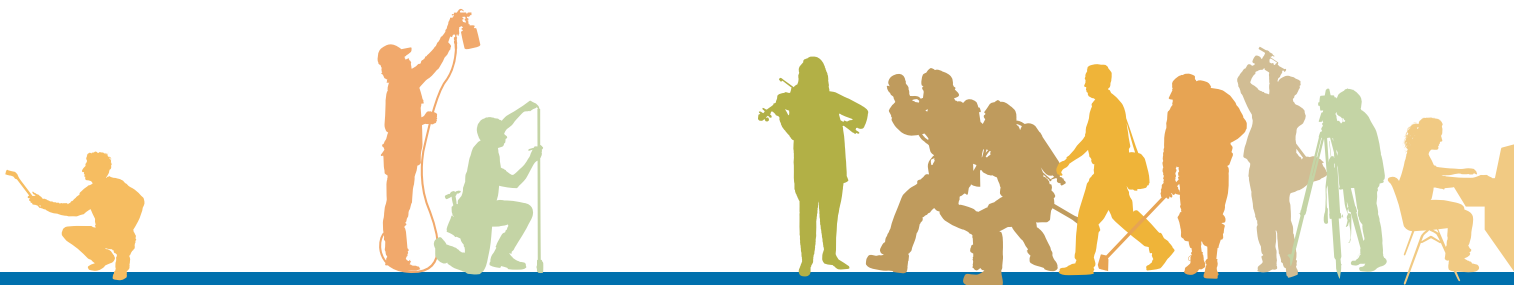
**Gestora da EQUAL - Portugal**





# COMUNIDADE DE PRÁTICA PARA A ANIMAÇÃO TERRITORIAL

ANIMAÇÃO TERRITORIAL  
Caminhos para a Inovação Social





## 1.1. O QUE É UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA

Uma Comunidade de Prática consiste num grupo de pessoas que partilha a mesma preocupação ou “paixão” sobre um tema e que o quer aprofundar, aprendendo em conjunto através de uma interacção regular<sup>1</sup>.

A metodologia de “Comunidades de Prática” tem tido resultados muito positivos na dinâmica de redes. Segundo Wenger<sup>2</sup>, há três elementos que estruturam as “Comunidades de Prática”:

∴ Domínio – é o tema de enfoque da comunidade, o seu campo de interesse e de conhecimento, o que confere identidade aos seus membros;

∴ Comunidade – é o que cria o tecido social da aprendizagem, são as relações que se estabelecem entre as pessoas do grupo e que encorajam a partilha de ideias. Uma comunidade forte tem subjacente o respeito e a confiança mútuos;

∴ Prática – são os referenciais, as ferramentas, a informação, as ideias, as boas práticas, os produtos, as propostas de política que a comunidade vai partilhar e criar. É o conhecimento específico que a comunidade desenvolve, partilha, acumula e dissemina.



## 1.2. O QUE É A COMUNIDADE DE PRÁTICA ANIM@TE?

O Anim@Te é uma Comunidade de Prática cujo domínio é a Animação Territorial. É composta por um conjunto de pessoas e organizações interessadas em aprofundar e produzir conhecimento no domínio da Animação Territorial.

As práticas, que servem de base à aprendizagem conjunta, são, por um lado, a experimentação realizada e as soluções desenvolvidas por um conjunto de Parcerias EQUAL, e por outro, a reflexão produzida no seio da Rede Temática “Animação Territorial e Sectorial”, da qual essas parcerias faziam parte (2005/2007).

A aprendizagem conjunta desta tem consistido no aprofundamento da reflexão e produção de conhecimento sobre o papel, as formas e a importância da animação nos processos de desenvolvimento territorial, na (re)elaboração de recomendações de política e na fundamentação da necessidade do reconhecimento formal e político da importância da Animação Territorial.

A Comunidade de Prática Anim@Te é promovida por uma parceria alargada de entidades, com saber e experiência reconhecidos no âmbito da Animação Territorial e o seu núcleo central (“core”) é composto, actualmente, por 19 pessoas oriundas de 14 organizações distintas.

Durante o ano de 2008, a intensa actividade desta Comunidade foi conseguida sobretudo através de sessões presenciais, envolvendo a Parceria Anim@Te. Em workshops, essa reflexão foi alargada a outros/as agentes e organizações também interessadas e empenhadas na temática da Animação Territorial.

<sup>1</sup> Adaptado de Wenger, E; McDermott, R; Snyder, W (2002) Cultivating Communities of Practice, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

<sup>2</sup> Idem.

Sessões de Trabalho		
Reunião alargada	10	19 Pessoas
Reunião específica (grupos de trabalho)	12	
Workshops		
<b>3 Workshops</b>	<b>129 Pessoas</b>	
Alte	44	
Chaves	39	
Portalegre	46	
<b>Workshops Evento Final em Lisboa</b> <b>ANIMAÇÃO TERRITORIAL</b> <b>CAMINHOS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL</b>		

Grande parte das pessoas que integram esta comunidade tinha já experiência de trabalho em parceria, mas, na sua maioria, não sabia o que era uma comunidade de prática. Aprender a trabalhar em comunidade de prática é também um resultado do Anim@Te.

A adopção da metodologia de trabalho em comunidade de prática foi efectuada com recurso a uma especialista nesta matéria, Beverly Trayner, facilitadora da Comunidade, que potenciou a reflexão através de um conjunto de técnicas diversificadas que fomentam a partilha e a reflexão conjunta.

Além das sessões presenciais, a Comunidade de Prática Anim@Te utiliza também uma plataforma tecnológica – CIARIS – para manter os seus membros em contacto, partilhar informação e facilitar o trabalho conjunto.

### I.3. COMO SURGE A COMUNIDADE DE PRÁTICA ANIM@TE?

As Redes Temáticas desenvolvidas no âmbito da 1ª e da 2ª Fases da EQUAL são comunidades de técnicos/as e coordenadores/as de projectos EQUAL com afinidades temáticas, que decidem partilhar as suas experiências e conhecimento e cooperar entre si.

A Rede Temática 5 “Animação Territorial” (Fase 2 – Acção 2, 2005/2007) era composta por um conjunto de oito Parcerias de Desenvolvimento que visavam a experimentação de soluções e estratégias de base territorial. A reflexão conjunta sobre a Animação Territorial, enquanto elemento transversal a todas as parcerias envolvidas, constitui o fundamento do Projecto Anim@Te - Animação para o Desenvolvimento Territorial (Acção 3), que tem estado a ser desenvolvido como Comunidade de Prática.

A evolução da Rede Temática 5 para uma verdadeira Comunidade de Prática implicou organização e investimento na criação de relações sólidas de confiança mútua entre os seus elementos e a abertura a novos membros que partilham o mesmo campo de interesse, num processo dinâmico de interacção e de aprendizagem contínua e de influência política nos domínios em que trabalha<sup>3</sup>.

A Rede Temática 5, para se constituir como uma efectiva “comunidade de prática”, teve de responsabilizar-se pelo desenvolvimento do domínio que definiu como seu, neste caso a Animação Territorial. A Comunidade de Prática Anim@te mostra como, a partir da experiência da Rede Temática, se reinterpretaram e aprofundaram os elementos transversais dos projectos, naquilo que os une e na experiência particular da Animação Territorial.

<sup>3</sup> Idem.

## COMUNIDADE DE PRÁTICA PARA A ANIMAÇÃO TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



#### I.4. QUAIS OS OBJECTIVOS?

Aprofundar as competências dos membros do projecto (pessoas e organizações) nos domínios da Animação Territorial, da produção de conhecimento experiencial e da formulação de mensagens de política

Capacitar outros agentes, pessoas e organizações incorporadoras nos mesmos domínios, integrando-os/as no processo de reflexão e de produção de conhecimento, transferência e incorporação dos resultados

Avaliar os resultados da disseminação e identificar as condições facilitadoras da transferência e incorporação das propostas de inovação associadas aos produtos validados

Sensibilizar os/as decisores/as políticos/as para a importância da Animação Territorial

#### I.5. PROCESSO DE DISSEMINAÇÃO

A estratégia de disseminação do Anim@Te consiste em envolver, mobilizar e comprometer um conjunto de pessoas e organizações no processo de aprofundamento, transferência, apropriação e incorporação das mensagens chave e recomendações de política em torno da Animação Territorial.

Neste contexto, além dos oito projectos envolvidos inicialmente na Rede Temática 5, a Comunidade de Prática associou ao processo outras entidades como a ANIMAR – Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, a Federação MINHA TERRA, a Câmara Municipal de Peniche e a Escola Superior de Educação de Beja, que colaboram activamente no Anim@te.

O Anim@Te actua junto de três tipos de grupos: (a) responsáveis e quadros técnicos de associações, empresas e outras entidades ligadas à realização de intervenções nos mais diversos domínios (desenvolvimento local, acção social, criação de emprego, protecção civil, protecção e valorização ambiental e muitos outros); (b) decisores/as políticos/as e (c) público em geral.

As actividades desenvolvidas pela Comunidade de Prática Anim@Te proporcionam a estes três grupos a compreensão da importância da Animação Territorial enquanto instrumento de mobilização e capacitação das pessoas e entidades de um território para a acção colectiva organizada e sustentada. Esta compreensão poderá conduzir os/as responsáveis e quadros técnicos a ter uma clara consciência da necessidade de privilegiar a componente de Animação Territorial nas intervenções que promovem ou a que se encontram associados. Relativamente aos/às segundos/as – decisores/as políticos/as – a compreensão irá permitir conceber políticas e medidas e/ou a garantir apoio ao desenvolvimento de abordagens que incorporem a Animação Territorial como uma vertente essencial da intervenção a conduzir. Quanto ao público em geral, a compreensão favorecerá uma atitude de atenção, e mesmo de adesão, aos processos de Animação Territorial.

Entre as actividades âncora desenvolvidas no âmbito do processo de disseminação contam-se:

- :: A já referida criação de uma Comunidade de Prática sobre o papel, formas e importância da Animação Territorial nos processos de desenvolvimento;
- :: A realização de Workshops Temáticos e de um Seminário Final enquanto momentos presenciais de reflexão e partilha de conhecimentos e experiências, de aprofundamento e sistematização de conclusões e de formulação de mensagens-chave de política. O encontro final constituirá o culminar do processo de disseminação, sendo também convidados/as a participar decisores/as políticos/as.
- :: A difusão de mensagens-chave: divulgação do projecto em sites e publicações das entidades da Parceria e de outros actores da disseminação; elaboração de um vídeo e participação em programas-debate (RTP2).

A estratégia de disseminação adoptada tem produzido resultados muito positivos.

Os testemunhos das entidades incorporadoras expressam bem a mais-valia desta Comunidade, os efeitos nas suas políticas e práticas e as suas expectativas para o futuro.

### Mais valia da Comunidade de Prática Anim@te

*“Quando entrámos na parceria Anim@te, que tem vindo a transformar-se em Comunidade de Prática, percebemos logo que era um comboio que já vinha em andamento, e mais, que era um comboio de longo curso. Ou seja, que nada disto ia acabar com o fim da Acção 3 do projecto apoiado pela EQUAL.*

*A qualidade do trabalho realizado até então – o draft do Living Document – cativou-nos. É seguramente um dos documentos que melhor reflecte e fundamenta as preocupações das entidades que como as Associações de Desenvolvimento Local se batem pelo reconhecimento da função de Animação Territorial.”*

### Efeitos nas políticas e práticas dos incorporadores

*“Já está a ter consequências em aspectos muito concretos do nosso trabalho do dia-a-dia com as Associações de Desenvolvimento Local (ADL) associadas na MINHA TERRA, como sejam a valorização do trabalho em parceria, o recurso a novas ferramentas (TIC) na animação da nossa rede de associados e, principalmente, o conhecimento de outras organizações com as quais partilhamos preocupações, anseios e expectativas em torno da Animação Territorial. A médio prazo, acredito que este trabalho possa amadurecer mais no sentido de aprofundarmos a reflexão e envolvermos novas pessoas e organizações, entre elas as ADL.”*

### Expectativas para o futuro

*“Em duas dimensões.*

*A primeira – que só depende dos que cá estão – tem a ver com a satisfação das nossas necessidades, enquanto espaço de reflexão, de troca de experiência, de partilha de soluções, etc. E essa penso que está assegurada. Talvez não consigamos manter o ritmo frenético dos últimos meses, mas vamos seguramente continuar a recorrer uns aos outros para saber mais e ultrapassar obstáculos.*

*A segunda dimensão é mais complicada... nunca o formalizámos, mas penso que todos tínhamos a expectativa de que a Comunidade Anim@te funcionasse como grupo de pressão, ou de lobby, no que diz respeito ao reconhecimento político da função de Animação Territorial. E que no médio prazo este reconhecimento se traduzisse em medidas concretas de apoio às organizações que – no terreno – fazem a Animação Territorial. Não vou dizer que já desistimos, mas (quase que) precisamos que nos (re)animem...”*

Luís Chaves  
MINHA TERRA  
Federação Portuguesa de  
Associações de Desenvolvimento  
Local

## COMUNIDADE DE PRÁTICA PARA A ANIMAÇÃO TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



“A Comunidade de Prática Anim@te corresponde aos objectivos e expectativas da Animar uma vez que se tem revelado como uma potencial e inovadora ferramenta de trabalho que pode ser incorporada na nossa rede de entidades associadas, tornando-se numa mais-valia para o quotidiano das mesmas, pois possibilita a criação de um espaço de encontro, reflexão, visibilidade e afirmação do movimento de desenvolvimento local na perspectiva da animação territorial, criando-se assim uma base de trabalho que resulta da participação activa de todos os membros da rede”

#### Efeitos nas políticas e práticas dos incorporadores

“A nossa participação nesta CoP e no projecto Anim@te, do qual esta é resultante, já teve algumas consequências práticas na rede da Animar, reforçando alguns princípios transversais e linhas estratégicas da nossa área de intervenção. O nosso trabalho assenta no envolvimento da rede e na valorização do trabalho em parceria, pelo que este instrumento virtual dinamiza este processo e possibilita a criação de espaços de discussão online no espaço Anim@te disponível na plataforma Ciaris, incrementando o potencial desenvolvimento de agentes no processo à escala nacional com vista à promoção da Animação territorial.”

#### Expectativas para o futuro

“O futuro desta CoP dependerá de nós e da importância que lhe dermos junto dos nossos associados. Assim, é fundamental continuarmos a frequentar e alimentar este espaço com novos elementos que venham a ser debatidos em torno da temática da Animação Territorial, nas redes Animar e Minha Terra. Pretendemos criar um espaço comum e de partilha de reflexões e preocupações entre entidades que se deparam com os mesmo problemas no seu quotidiano de intervenção, sendo para tal necessário um trabalho de dinamização da própria CoP.”

ANIMAR - Associação Portuguesa  
para o Desenvolvimento Local



### **Mais valia da Comunidade de Prática Anim@te**

*“Ao proporcionar um contacto directo, regular e interactivo com experiências concretas e diferentes de Animação Territorial (AT), a participação do Município de Peniche na Comunidade de Prática Anim@te, na qualidade de parceiro informal, permitiu um acesso privilegiado a um repertório informativo teórico e prático e o intercâmbio de saberes em torno da AT e do seu papel no que diz respeito à reversão de processos de desintegração territorial, na perspectiva da replicação de boas práticas.*

*Esta Comunidade de Prática tem-se constituído como um importante fórum de discussão temática acerca das condicionantes, constrangimentos, virtudes e impacto da AT, que se revelou importante do ponto de vista do aprofundamento crítico do conhecimento em redor da AT e que suscitou, sublinhe-se, o questionamento em torno dos modelos de intervenção a pôr em prática.”*



### **Efeitos nas políticas e práticas dos incorporadores**

*“A participação na Comunidade de Prática Anim@te contribuiu para o realinhamento e a consolidação do projecto de intervenção comunitário ao nível dos bairros sociais, que estava a ser equacionado. Não há dúvida de que o Projecto passou a valorizar princípios de acção fundamentais da animação territorial, relacionados, nomeadamente, com a importância da mobilização e capacitação dos actores sociais (individuais, comunitários e institucionais) para a mudança social, o que julgamos venha a favorecer a própria sustentabilidade dos efeitos a induzir.”*



### **Expectativas para o futuro**

*“Pensamos que o futuro desta Comunidade deve estar direccionado para o seu alargamento e aprofundamento, no sentido de favorecer o desenvolvimento da disseminação e experimentação da AT, de um modo sustentado e orientado, em ordem à inovação social. Neste sentido, julgamos ser importante desenvolver a problematização teórica em torno da AT, de sustentação das práticas; Investir nas possibilidades de agenda setting do tema e, em especial, de colocação na ordem do dia da agenda política; E, ainda, patrocinar o desenvolvimento de competências técnicas e organizativas para o trabalho de AT.”*

Clara Abrantes e Vítor Ramos  
Câmara Municipal de Peniche

## COMUNIDADE DE PRÁTICA PARA A ANIMAÇÃO TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



#### Mais valia da Comunidade de Prática Anim@te

“Sendo a ESE de Beja uma instituição académica, as comunidades de prática, nas quais é possível juntar um conjunto de pessoas e instituições, permite a reflexão sobre diferentes teorias e práticas ligadas à Animação, tanto no interior da instituição como no exterior. Permite o cruzamento de pontos de vista e a partilha crítica de experiências com alunos, docentes, comunidade e outras instituições. Tem a vantagem de aproximar diferentes investigadores e animadores no terreno, construindo conhecimento. Neste sentido, cumpre plenamente as expectativas desta instituição.”

#### Efeitos nas políticas e práticas dos incorporadores

“Começou a reflectir-se mais sobre a terminologia “Animação Territorial”, embora o conceito fosse já trabalhado entre docentes e com alunos. Nunca se entendeu a animação sem ligação ao território, mas a participação na comunidade de prática, alertou-nos para outras realidades territoriais, permitindo perspectivar a relação entre a animação territorial e outras áreas da animação. Usando a terminologia da Animação territorial, foi produzida e apresentada uma comunicação intitulada “Da (re)invenção do lazer à (re) invenção territorial) .”

#### Expectativas para o futuro

“Considero que esta comunidade pode e deve autonomizar-se e sobreviver ao projecto que lhe deu origem, tornando-se ela própria motor de desenvolvimento ao nível da produção de conhecimento teórico e da sua aplicação em territórios específicos, eventualmente já trabalhados e outros que se considere importante intervir. Considero importante a cooptação de outras pessoas e/ou instituições que possam trabalhar em rede, aproveitando as vantagens das novas tecnologias e inventando um novo território de partilha, investigação, capacitação e acção. Poder-se-ia constituir, na sequência desta Cop, um centro de estudos em animação territorial que integrasse os actuais parceiros e outras instituições nacionais e internacionais de interesse relevante na área.”

Ana Lavado  
ESE Beja

## 1.6. QUAIS OS RESULTADOS ALCANÇADOS E POTENCIAIS IMPACTES?

Até ao momento, os principais resultados do trabalho da Comunidade de Prática Anim@Te consistem no aprofundamento e sistematização de “saber”, disponibilizando um quadro conceptual relativo à Animação Territorial. Com base na experimentação realizada no âmbito da EQUAL e ilustrando com situações concretas, é demonstrada a indispensabilidade da Animação Territorial e fundamentam-se recomendações de política, no sentido de reivindicar a importância reconhecimento formal e político da Animação Territorial.

A experiência desenvolvida pelos projectos que integram a Comunidade de Prática constitui um património relevante para o esforço colectivo de aperfeiçoamento das respostas públicas no combate à discriminação e à desigualdade no acesso ao emprego, e na conquista da cidadania, através da animação de base territorial.

O Anim@Te, reuniu esse património e está em condições de disponibilizar:

Conhecimento aprofundado sobre a relação entre as causas dos problemas de discriminação e desigualdade no acesso ao emprego e a especificidade das suas manifestações locais, e sobre as causas da persistência desses problemas face às respostas públicas existentes, principalmente, quando associados a processos de “desintegração territorial”.

Inovação viabilizada pela actividade experimental desenvolvida e ilustração de como é possível aperfeiçoar aspectos específicos das respostas públicas na promoção do acesso ao emprego junto de públicos desfavorecidos, nomeadamente, através de acções de *animação* para a “reversão” daqueles processos e para a facilitação da emergência de *iniciativa local*.

Perspectivas sobre as “condições de possibilidade” viabilizadoras dessa inovação e da sua “transferência” para outros contextos (“transferibilidade metodológica”, *mainstreaming* horizontal) e perspectivas sobre as condições de que possa depender a generalização da inovação testada, ou seja, as mudanças sociais a induzir por forma a assegurar aperfeiçoamentos nas respostas públicas no acesso ao emprego com base na inovação testada (“recomendações de política”, *mainstreaming* vertical) e com base nos “Produtos Equal” validados.

A experiência desenvolvida permite, assim, contribuir para situar a relevância estratégica da Animação Territorial na promoção do acesso ao emprego e para situar a natureza substantiva da acção nesse domínio.

De um modo geral, a experiência mostra a relevância central de domínios relacionados com a descentralização (atribuições, competências e recursos das autarquias locais, etc.) e a desconcentração (autonomia dos órgãos desconcentrados dos serviços públicos de emprego, etc.) na construção de novas formas de governança orientadas para a “reversão” de processos de “desintegração territorial” e para a imprescindibilidade da pré-existência de formas organizativas das quais possam depender posturas pró-activas na animação de base territorial para o rendimento, o emprego e a cidadania.





# ANIMAÇÃO TERRITORIAL - PERSPECTIVAS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

ANIMAÇÃO TERRITORIAL  
Caminhos para a Inovação Social





## 2.1. O RECONHECIMENTO AO NÍVEL EUROPEU DO CONTRIBUTO POTENCIAL DA INICIATIVA LOCAL

A evolução recente da natureza e da complexidade das desigualdades e discriminações no acesso ao emprego coloca desafios acrescidos à promoção activa da cidadania nas sociedades europeias actuais.

A promoção do acesso ao emprego deixa de ser exclusivamente um meio para o acesso ao rendimento, integração social e realização dos direitos sociais e passa a colocar-se num contexto mais alargado da acção para a integração económica e social e para a promoção da cidadania. Por outro lado, as evidências de desigualdade e discriminação no acesso ao emprego revelam-se de formas diferenciadas ao longo do território nacional, assumindo características singulares em cada unidade territorial. Por isso, a promoção do acesso ao emprego passa a ter que incorporar também o reconhecimento dessa especificidade na concretização da acção.

### **Estratégia Europeia de Emprego e a Acção Local para o Emprego**

A dimensão local da acção a favor do emprego tornou-se uma preocupação a partir dos anos 80, ao nível europeu. Os “Pactos Territoriais para o Emprego” formalizaram essa preocupação e reconhecimento em 1996.

A partir de 1997 a Comissão Europeia, no contexto da Estratégia Europeia de Emprego, tem dado especial atenção à dimensão local da acção a favor do emprego e, desde então, o potencial contributo da acção local tem vindo a ser reconhecido como indispensável no combate ao desemprego, na promoção do empreendedorismo e na construção de novas formas de governança (parcerias locais), tal como evidencia o projecto IDELE<sup>1</sup>. Recentemente, no âmbito da Estratégia de Lisboa, têm sido reforçadas as perspectivas favoráveis ao reconhecimento da centralidade do território na concretização das potencialidades da inovação, na economia do conhecimento para o crescimento e o emprego.

### **Governança Local**

A coordenação territorial de políticas de emprego, de desenvolvimento económico e de inclusão, a adaptação de políticas às condições locais e a participação da sociedade civil e dos agentes económicos na orientação de políticas, são reconhecidas pela OCDE como dimensões centrais na governança local<sup>2</sup>, levando este organismo a reconhecer o potencial contributo da iniciativa local para a promoção do acesso ao emprego.

Os desafios que se colocam à operacionalização das respostas públicas ao nível local, atendendo às especificidades das unidades territoriais, levam a OCDE a explorar o potencial contributo e a mais-valia da conjugação de vários factores: maior adaptabilidade e flexibilidade na concepção e implementação dos diferentes domínios de política; maior coordenação dos diferentes níveis territoriais, entre si; novas formas de governança que integrem com maior expressão iniciativas associadas aos actores locais. A criação de condições favoráveis à iniciativa de actores locais e à auto-sustentação da sua acção passam a ser também objecto da acção e, por isso, as condições institucionais de que depende a governança local têm sido objecto de reflexão estruturada por parte da OCDE (descentralização, flexibilidade administrativa, gestão por objectivos, mecanismos de financiamento, integração dos serviços públicos de emprego, etc.).

### **Desenvolvimento de Competências para a integração territorial de políticas**

O Conselho de Ministros Informal da União Europeia de Bristol (2005) reconheceu formalmente a existência de um deficit de competências genéricas face à natureza dos problemas actuais e face à complexidade das respostas públicas (Estratégia de Lisboa, Estratégia Europeia para o Desenvolvimento Sustentável, entre outras). A reflexão europeia neste domínio foi impulsionada pela Academy for Sustainable Communities<sup>3</sup> do Reino Unido e reafirmou recentemente a sua pertinência através da Carta de Leipzig<sup>4</sup> assinada em Maio de 2007.

Entretanto, também a OCDE vem coordenando um estudo no âmbito do programa “Local Economic and Employment Development” (LEED)<sup>5</sup>, em que as competências específicas e genéricas desempenham um papel central. O estudo “Integrating Employment, Skills and Economic Development”<sup>6</sup> desenvolve diversos aspectos associados e dedica especificamente alguma atenção ao papel das competências das organizações locais na sua capacidade de aproveitar condições favoráveis à sua iniciativa na acção para a promoção do acesso ao emprego.

<sup>1</sup> Projecto “Identification, Dissemination and Exchange of Good Practice in Local Employment Development and Promoting Better Governance” (IDELE) (<http://www.ecotec.com/idele/resources>) (acedido em 3 de Março 2008)

<sup>2</sup> OECD, 2001, Local Partnerships for Better Governance, OECD, Paris

<sup>3</sup> <http://www.ascskills.org.uk/>

<sup>4</sup> [http://www.eu2007.de/en/News/download\\_docs/Mai/0524-AN/075DokumentLeipzigCharta.pdf](http://www.eu2007.de/en/News/download_docs/Mai/0524-AN/075DokumentLeipzigCharta.pdf)

<sup>5</sup> [http://www.oecd.org/department/0,3355,en\\_2649\\_34417\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34417_1_1_1_1,00.html)

<sup>6</sup> [http://www.oecd.org/document/15/0,3343,en\\_2649\\_34453\\_33835983\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/15/0,3343,en_2649_34453_33835983_1_1_1_1,00.html)

## 2.2. O QUE É A ANIMAÇÃO TERRITORIAL?

A Animação Territorial é um processo dinâmico de intervenção que pressupõe uma atitude reflexiva baseada numa problemática e/ou que pretende responder a um conjunto de aspectos específicos contextualizados num território.

Este processo constitui-se num tempo e num espaço e pressupõe uma reflexibilidade activa apenas passível de acontecer se nascer do encontro e sinergias entre os diferentes actores sociais (indivíduos, grupos, organizações, instituições). Tal fenómeno implica, necessariamente, disponibilidade para ouvir, apreender o outro e aprender com o outro, numa atitude construtiva e de melhoria constante dos processos de cidadania activa.

A Animação Territorial só faz sentido com as pessoas, as suas concepções de Território - territorializações / espacializações - e de Tempo - temporalizações - que têm subjacente uma memória, tanto individual como colectiva, ancorada nos quadros sociais da memória e que traduz as identidades territoriais.

Em suma, a Animação Territorial faz-se com as pessoas e grupos, num território específico que determina as problemáticas e as soluções para os problemas, através de uma reflexão teórica e de uma resposta cooperativa, que se materializa na tentativa de resolução efectiva e contínua das questões que, a cada instante, afectam as populações e territórios, mantendo identidades territoriais, individuais e de grupo.



### NÃO É ANIMAÇÃO TERRITORIAL...

- :. Uma intervenção, cujo diagnóstico, processo de decisão, desenvolvimento do plano de acção e avaliação sejam realizados de forma unilateral, ou seja não contemple a participação e as necessidades da generalidade dos interessados;
- :. Uma intervenção excessivamente focalizada no "local", que ignore e não integre outras dimensões (regional, nacional, transnacional);
- :. Uma intervenção com uma perspectiva meramente sectorial que olhe para a realidade de uma forma unidimensional, sem considerar as variáveis sociais, culturais, económicas, ambientais e outras;
- :. Uma intervenção que permita ou incentive a desresponsabilização dos agentes envolvidos, em qualquer uma das etapas do processo;
- :. Uma intervenção preparada em gabinete e pronta a aplicar – "a receita fast-food";
- :. Uma intervenção que utiliza as relações de poder, para promover divisões ou acentuar desequilíbrios entre os agentes implicados no processo;
- :. A Animação sócio-cultural - embora possa ser um instrumento facilitador da Animação Territorial na prossecução de determinados objectivos, na medida em que trabalha os aspectos sociais e culturais dos territórios, com especial destaque para as memórias, tradições e identidades

## ANIMAÇÃO TERRITORIAL - PERSPECTIVAS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



### 2.3. COMPETÊNCIAS PARA A ANIMAÇÃO TERRITORIAL

Não basta ter consciência do papel central da Animação Territorial, é necessário saber como a conceber, pôr em prática, alimentar e aprofundar.

Só é possível, de facto, fazer Animação Territorial, ouvindo as comunidades e grupos, valorizando-os e aos seus contributos, assumindo-os como protagonistas do processo, criando com eles empatia e encontrando uma linguagem que permita efectivamente a comunicação. Nesta perspectiva, o/a animador/a é alguém que, a este nível, facilita o diálogo entre os diferentes intervenientes no terreno, criando condições para o envolvimento efectivo das populações. Assim, a Animação Territorial é um processo dinâmico que pressupõe uma ruptura em continuidade, sempre tendo em conta a contextualização geográfica, social, física, cultural e simbólica do território e do(s) grupo(s) que o ocupam e que incorporam a necessidade de mudança de práticas, comportamentos e atitudes no sentido de responder, de modo apropriado, aos problemas que os atingem.

Na Animação Territorial a agitação e o entretenimento são o início necessário para a construção de um processo, mas constituem apenas a primeira fase que, apesar de incipiente, se torna e mostra fundamental e necessária para ancorar os passos seguintes. O facto de, por vezes, se poder incorrer no equívoco de reduzir esta primeira fase a actividades lúdicas, ou seja, a um resultado menos tangível no imediato, pode levar à desvalorização da função e do potencial da animação territorial, enquanto suporte ao desenvolvimento sustentado da acção local.

Por isso, não pode reflectir e agir isoladamente, sendo necessário que a sua actividade tenha enquadramento institucional, que se desenvolva no seio de uma equipa que o/a animador/a deve integrar, ou promover a sua criação.

O Projecto Anim@te procurou identificar as competências para a dinamização e mediação de processos de Animação Territorial. As competências genéricas poder-se-ão dividir em dois subgrupos: as competências interpessoais (fundamentais na situação de partida) e as competências a mobilizar/adquirir ao longo do processo de formação-acção, numa perspectiva de aprendizagem contínua.

CARACTERÍSTICAS	COMPETÊNCIAS GENÉRICAS
Liderança democrática	Capacidade de se interessar pelo seu território "gostar da sua terra"
Negociação para gerar consensos	Capacidade de diálogo
Capacidade de organização	Estabelecer pontes
Escuta activa	Criar consensos
Tem de ser "camaleão"	Inteligência emocional
	Interesse pelos outros
	Capacidade de planeamento e organização
	Aprendizagem ao longo da vida

Enquanto Comunidade de Prática, o Anim@Te reflectiu sobre a questão das competências, em duas perspectivas. Numa perspectiva instrumental / racional da formação e das competências para a animação territorial, considera-se que a função de animação deve depender de formação prévia, geradora dos requisitos essenciais à intervenção em processos de animação territorial. Concomitantemente, entendendo a animação territorial como um processo, de recorte vincadamente formativo, evidencia-se a outra perspectiva, em que o desenvolvimento de competências resultante da participação em cada intervenção reverte, por sua vez, para realimentar o processo e criar novas dinâmicas de trabalho de animação territorial.



## 2.4. EFEITOS DA EMERGÊNCIA E DA “NÃO-EMERGÊNCIA” DE INICIATIVA LOCAL

A iniciativa local e as condições organizacionais e institucionais da auto-sustentação da acção estão no centro da reflexão sobre a articulação territorial das políticas públicas para o emprego e sobre as formas de governança local que possam contribuir para a melhoria dos seus resultados. Mas, por vezes, as iniciativas locais não tendem a emergir “espontaneamente” da forma mais adequada.

A sua “*não-emergência*” (Henriques, 2006)<sup>7</sup> e a relação com os processos de “*desintegração territorial*” que concorrem para a desestruturação económica e socio-institucional das comunidades locais são, eles próprios, objecto de reflexão.

As políticas públicas, que se manifestam de forma diferenciada em função das especificidades territoriais sobretudo ao nível do desenvolvimento regional, mostram-se insuficientes e inadequadas na emergência de iniciativa local. Em certos casos, poderão mesmo ter contribuído para o reforço da “*não emergência*” da iniciativa local (migrações internas, efeitos perversos de acessibilidades acrescidas em regiões periféricas, efeitos de valorização fundiária em áreas urbanas e ‘crise’, etc.).

A animação territorial orientada para a emergência de iniciativa e para a criação de condições facilitadoras da sua auto-sustentação pressupõe a “reversão” de processos de “*desintegração territorial*”. Encontra, assim, o seu sentido estratégico em dois domínios diferentes:

- I. domínio das políticas públicas e das condições institucionais que as relacionam com a criação de novas formas de governança orientadas para a auto-sustentação da acção de base territorial (face à *não-emergência* espontânea de iniciativa local);
- II. domínio das condições teóricas, conceptuais e metodológicas que contribuem para a definição do conteúdo efectivo da acção de “*animação*” (independentemente da entidade que a promova) e para o desenvolvimento de competências adequadas a esse tipo de acção.

A “*animação*” visa contribuir para a integração económica e social, para a promoção do acesso ao emprego e para a promoção da cidadania. Neste sentido, a “*animação*” permite redefinir o emprego, não como um fim em si mesmo, mas como meio para o acesso a recursos monetários, para a criação e preservação de relações de interdependência social e para a facilitação da realização de direitos sociais através da promoção da cidadania. Em última análise, permite colocar o “*económico*” nas condições facilitadoras, ou bloqueadoras, da satisfação de necessidades humanas. A experiência dos projectos que integraram a Rede Temática “*Animação Territorial e Sectorial*”, e posteriormente a Comunidade de Prática Anim@te, constitui um contributo de assinalável

qualidade no aprofundamento desta reflexão. Através da sua experiência e dos seus resultados, foi possível aos projectos ilustrarem a possibilidade de acção. Os “*produtos*” por si elaborados constituem um suporte à acção, com potencial de transferibilidade para outros contextos.

A experiência dos projectos que integraram a Rede Temática “*Animação Territorial e Sectorial*” permite também reflectir sobre o modo como pode ser perspectivado o sentido do contributo inovador da Iniciativa Comunitária EQUAL neste domínio. Com efeito, a inovação associada à criação de novas formas de resposta face às evidências actuais de discriminação e desigualdade no acesso ao emprego, implica uma profunda reestruturação conceptual envolvendo, desde logo, a própria percepção territorial do “*económico*”.

Os projectos mostraram que é possível agir de acordo com os pressupostos e os desafios aqui enunciados e que é possível criar as condições institucionais, organizacionais e técnicas adequadas à concretização e auto-sustentação da acção.

A animação territorial é exigente na sua concretização. Pressupõe admitir que o *ponto de partida* da acção constitui o *ponto de chegada* de processos de “*desintegração territorial*”. Pressupõe admitir que a “*não-emergência*” de iniciativas locais pode constituir um *efeito* desses mesmos processos. E pressupõe, pois, admitir que as respostas públicas correntes se revelam inexistentes, insuficientes ou desadequadas à promoção da “*reversão*” dos processos inibidores da emergência dessas iniciativas locais.

A constituição de entidades com capacidade de iniciativa e organização para a auto-sustentação de acção visando a animação territorial, passa a poder constituir objecto de política pública. Assim como poderá passar a constituir objecto de política pública o aprofundamento do conhecimento sobre a natureza efectiva da acção de animação a desenvolver.

### a) “*Desintegração territorial*”

A noção de “*desintegração local*” carece de clarificação adicional. Tem origens diversas. Parte da noção de “*desintegração regional*” proposta por Walter Stöhr (Stöhr, 1983)<sup>8</sup> (erosão de recursos, subutilização ou sobreutilização de recursos locais, desintegração comunitária e socio-política, etc.) e enriquece-se com a perspectiva proposta por Frank Moulaert (Moulaert, 2000)<sup>9</sup>. A interdependência complexa entre aspectos de ordem ecológica, económica, sociocultural, política e psicológica subjacentes à *inibição* da iniciativa local na resposta à “*desintegração local*” já foi designada como “*subdesenvolvimento local*” (Henriques, 1990)<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Henriques, J. M. 2006, Global Restructuring and Local Anti-Poverty Action: Learning with European Experimental Programmes, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Tese de Doutoramento - [https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/273/1/Tese+de+Doutoramento\\_José+Manuel+Henriques.pdf](https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/273/1/Tese+de+Doutoramento_José+Manuel+Henriques.pdf) (acedido em 3 de Março 2008)

<sup>8</sup> Stöhr, W. 1983, ‘Alternative raumliche Entwicklungsstrategien Endogener “Selektiver Eigenständigkeit”’, in Osterreichische Zeitschrift für Soziologie, 3/1983, Osterreichische Gesellschaft für Soziologie, Wien

<sup>9</sup> Moulaert, F. 2000, Globalization and Integrated Area Development in European Cities, Oxford University Press, Oxford

<sup>10</sup> Henriques, J.M. 1990a, ‘Theories and Policies of Local Development’ in Konsolas, N. (ed.), Local Development, Regional Development Institute and Hellenic Agency for Local Development and Local Government, Athens

## ANIMAÇÃO TERRITORIAL - PERSPECTIVAS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



A “desintegração territorial” manifesta-se, assim, pela ausência de formas de acção colectiva visando a resolução de problemas locais, nomeadamente, a promoção do acesso ao emprego.

#### b) “Não-emergência” de iniciativa local”

Assim, agir para a superação de processos de ‘desintegração territorial’, também não pode deixar de incorporar o aprofundamento do conhecimento sobre os mecanismos que concorrem para a *não-emergência* de capacidade de iniciativa e organização de base territorial e para a forma de contrariar a *invisibilidade* das possibilidades de acção e dos recursos que as viabilizariam. A *não-emergência* de iniciativa local evidencia a função da “animação territorial”, uma vez que quando tal não se verifica, os territórios caracterizam-se por sustentarem comunidades inertes, desmotivadas e sem capacidade de iniciativa, desmotivadas. Nos territórios em que a acção local não é apoiada pela animação territorial podem verificar-se quadros de conflitualidade e de exclusão, fruto da desintegração, duplicação ou ausência de respostas, o que leva a uma progressiva perda da capacidade de iniciativa local.

Conforme já referido, a concretização da acção de animação é exigente. Pressupõe categorias não convencionais na interpretação do sentido da acção e pressupõe a mobilização de competências técnicas, específicas e genéricas, que não são asseguradas de forma corrente pelos sistemas de educação e formação.

#### c) Ausência, insuficiência e desadequação de respostas públicas correntes

Entretanto, como vai sendo reconhecido, e face à elevada concentração espacial de desemprego em determinadas unidades territoriais (áreas urbanas em ‘crise’, regiões em reestruturação, regiões periféricas, áreas de baixa densidade, etc.), as respostas mais convencionais (colocação, formação profissional, etc.) encontram limitações crescentes. A insuficiência do crescimento económico e a diminuição da componente emprego do crescimento, restringem cada vez mais as oportunidades.

Neste contexto, aumenta a relevância relativa das pequenas e médias empresas (PME) no acesso ao emprego. Mas, essa relevância não ocorre por crescimento homogéneo do emprego no conjunto desse tipo de empresas, uma vez que apenas algumas empresas se expandem de forma significativa. É através da nova iniciativa empresarial que o principal contributo destas empresas para o emprego se faz sentir (Henriques, Madruga, 1996).

Em diferentes domínios se revela a necessidade de reformular pressupostos que antes se consideravam consolidados e acentua-se a necessidade de inovação social. As ilustrações em causa reconhecem e evidenciam a imprescindibilidade de posturas pró-activas por parte de entidades concretas. A atenção crescente à promoção do acesso ao emprego através de “percursos integrados” ou através do “empreendedorismo inclusivo” é ilustrativa da necessidade de inovar na abertura a novas possibilidades de acção, reconhecendo-se a necessidade de existência prévia de formas organizativas (“agency”) a que possam associar-se acções de “facilitação” e de “animação”.

#### d) Animação territorial e sectorial e inovação social

É neste contexto que se situa a relevância central da “animação territorial”. A superação da *não-emergência* ‘espontânea’ de iniciativa local raramente constitui uma dimensão central na concepção da acção. Esta insuficiência já foi reconhecida ao nível Europeu quando se referiu que os obstáculos ao desenvolvimento local se situam menos no plano financeiro e mais no plano das “mentalidades e da organização administrativa”<sup>11</sup>.

A “animação territorial” é o primeiro passo para o envolvimento das pessoas nas problemáticas da comunidade onde estão inseridas. O envolvimento da comunidade permite dar voz às pessoas, na medida em que promove a sua integração do tecido social, aumenta a auto-estima individual e colectiva e promove a coesão territorial através do reforço do sentimento de pertença ao local.

A “animação territorial” que suporta a acção local, reforça o quadro de relações interpessoais, capacitando as comunidades ao nível individual, organizacional e comunitário, mobilizando e reforçando as competências que lhes permitem identificar as oportunidades e conceberem soluções inovadoras, com vista ao desenvolvimento territorial, em concreto, da unidade territorial em que estão integradas.

A capacitação das comunidades (*empowerment* comunitário) dá voz e, simultaneamente, abre novos desafios à acção, face a formas de governança implementadas até então. A voz das comunidades pressupõe o seu envolvimento aos diferentes níveis: concepção, gestão e avaliação da acção local, enquadrado numa partilha de poder, ou seja na assumpção do verdadeiro *empowerment* individual e colectivo. Não obstante, o envolvimento das

<sup>11</sup> CEC (1994) “Inventory of Community Action to Support Local Development and Employment”, Commission Staff Working Paper, SEC (94) 2199, vêr ponto 2.3.

comunidades na própria governança do território, implica desde logo, o desenvolvimento contínuo de um processo de qualificação de todos os implicados em todos os níveis de participação, gestão e decisão para que se torne possível e efectiva a presença da comunidade junto das entidades que, aos diferentes níveis, desenvolvem a sua acção nos e para os territórios (função de advocacy).

As comunidades capacitadas adquirem *poder* no que diz respeito às opções governativas que produzem resultados nos territórios e, por isso, são previsíveis eventuais conflitos com o poder instalado, por se sentir ameaçado. Ao colocar-se a questão da gestão do(s) poder(es), é necessário reflectir o *território* começando desde logo pela sua identificação, enquanto unidade de sentido e não considerando somente a unidade administrativa.

Uma vez definido e estabelecido o território, é necessário compreendê-lo e conhecê-lo. O aprofundamento da reflexão sobre o território exige um processo de qualificação de todos os agentes de desenvolvimento envolvidos: sociedade civil, técnicos/as e decisores/as políticos/as, assegurando que o exercício de focagem sobre as problemáticas da unidade territorial não o vai conduzir a uma situação de fechamento sobre si mesmo, aumentando o risco de guetização, mas sim permitir olhares e contributos externos.

Com efeito, o reconhecimento da *ausência, insuficiência ou desadequação* das respostas estatais aos problemas sociais contemporâneos, tem estado associado ao reconhecimento da necessidade de inovação social para a reestruturação das políticas públicas. É este tipo de reconhecimento que tem estado subjacente à criação de programas de iniciativa Europeia de natureza *experimental* assentes, predominantemente, em '*projectos locais*' orientados para a promoção da *inovação* nas políticas públicas com base em princípios de acção explicitamente formulados ('multidimensionalidade', 'parceria', 'participação', 'integração territorial', '*empowerment*', etc.).

Para além da Iniciativa Comunitária EQUAL, estão nesta situação, programas como Pobreza I, Pobreza II e Pobreza III, de luta contra a pobreza e a exclusão social ou as Iniciativas Comunitárias Leader, Urban, Emprego & Adapt. Tais programas revestem-se de complexidade assinalável e colocam desafios específicos à sua animação e avaliação (Henriques, 2004, 2006).

A organização de uma Pós-Graduação "Gerir Projectos em Parceria", o envolvimento das "Parcerias para o Desenvolvimento" em Redes Temáticas, ou a preparação de uma metodologia de validação de 'produtos' (resultados) preparados pelos projectos, constituem exemplos da resposta a esta complexidade, no contexto da Iniciativa Comunitária EQUAL.

## 2.5. ERA UMA VEZ... ESTÓRIAS E TESTEMUNHOS DE ANIMAÇÃO TERRITORIAL

As estórias que se seguem são meras ilustrações da função da animação territorial.

Muitas outras podiam aqui ser apresentadas, pois existem inúmeros exemplos de situações em que a animação territorial, sob as mais diversas formas, permitiu efectivamente criar esperança, mobilizar as pessoas e comunidades para uma acção colectiva, criar respostas a problemas persistentes, valorizar identidades territoriais, ... numa palavra mudar.

### ∴ CARTEIRO

"Em Martinlongo, no concelho de Alcoutim, era necessário garantir apoio às crianças que frequentavam a escola primária e a telescola, especialmente às que todos os dias convergiam para a aldeia, vindas dos muitos montes dispersos da freguesia. Transportadas em levadas sucessivas por carros e táxis alugados pela Câmara, esperavam longas horas pelo início das aulas ou pelo regresso a casa, no final do dia. Nenhum espaço as abrigava, nenhuma pessoa adulta as acolhia, nenhuma refeição as confortava.

Para fazer face à situação era preciso envolver as famílias, procurar em conjunto uma solução, mobilizá-las para assumirem a sua parte de responsabilidade.

Decidimos fazer uma reunião comunitária. Só que a freguesia tinha quase 130 km<sup>2</sup> e mais de 40 aglomerações dispersas. E nós não as conhecíamos, nem à gente que nelas habitava.

Como chegar a todo o lado? Como comunicar com as pessoas que encontrássemos, de modo a mobilizá-las para a participação?

Depois de puxar pela cabeça e de alguns contactos, a solução surgiu e impôs-se de imediato.

E lá fomos acompanhar o carteiro na sua volta por toda a freguesia: entregávamos o correio e a notícia fresca da reunião que ia ter lugar.

Entrámos na casa de toda a gente pela mão de alguém sempre bem-vindo: o homem que rompia o isolamento e trazia consigo as novidades do mundo exterior.

A reunião foi um sucesso: vieram mais de 70 pais e mães, cheios de vontade e de ideias."

Algarve, Projecto Radial, 1986

## ANIMAÇÃO TERRITORIAL - PERSPECTIVAS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



#### ∴ O DIAGNÓSTICO “CIENTÍFICO”

“Durante o Verão 1988, desenvolvemos um processo de animação comunitária com jovens em Azinhal, no concelho de Castro Marim. Em conjunto, estudámos o património local, detectámos ideias de projectos, auscultámos expectativas, recolhemos testemunhos... e, no final, preparámos uma exposição para as pessoas – as residentes e as que viviam em Lisboa mas todos os anos vinham passar férias à sua terra.

O convívio e trabalho conjunto permitiram conhecermo-nos, alimentou a confiança mútua e criou cumplicidades.

Quando, de seguida, lançámos na freguesia um curso de doçaria tradicional, uma das jovens com quem tínhamos trabalhado candidatou-se.

A psicóloga indigitada pela entidade financiadora para proceder à selecção aplicou os testes da praxe e foi categórica: “a candidata não tem perfil”.

Nós conhecíamos a sua história. Vivia com o marido, um filho e uma filha, a sogra, na única casa de um monte bastante isolado. Tinha casado muito cedo e os contactos com o exterior quase se resumiam ao relacionamento com os elementos da equipa médica que tratava o seu filho, portador de uma grave doença congénita. Para o efeito, deslocava-se a Lisboa regularmente.

Estava cansada, sentia-se insegura, não via saída para a sua vida, mas, no fundo, sabíamos - ela e nós - que bastava uma oportunidade.

Por isso, batemo-nos firmemente contra o diagnóstico “científico”. Foi seleccionada, frequentou o curso com empenho e, no final, criou uma empresa com outras 2 colegas.

Entretanto, a saúde do filho foi-se agravando e a criança acabou por morrer.

O golpe enlutou-a profundamente, mas não a fez esmorecer. Tirou forças do seu projecto, a doçaria que lançou e em que trabalha há 18 anos.

Durante este tempo, a empresa cresceu – foram criados mais 3 postos de trabalho – e conquistou uma sólida reputação de qualidade.”

Algarve, Associação In Loco, 1988

#### ∴ BONECOS DE TRAPO

“Numa das mais isoladas freguesias da Serra do Caldeirão, Ameixial, foi organizado um curso de bonecos tradicionais em trapo. Não sendo a entidade responsável pela formação, a Associação In Loco disponibilizou uma formadora.

Quando organizou a primeira Feira da Serra, que teve lugar no Inverno de 1992, em Loulé, a associação convidou o grupo de formandas.

No primeiro dia, logo pela manhã, grande azáfama!

Os artesãos e artesãs dispunham da melhor forma os seus produtos e decoravam o espaço que lhes tinha sido reservado.

Estavam ali graças ao esforço empenhado dos animadores e animadoras da In Loco, a quem coube descobrir e caracterizar os talentos escondidos pelas muitas localidades e lugarejos da Serra, mobilizá-los para a feira que teria lugar na cidade, ajudar a estabelecer o preço das peças e a prever os stocks necessários, garantir e organizar transporte para toda a gente...

A equipa de animação infantil preparava o seu cantinho - dispunha o papel de cenário, colava imagens, pendurava balões, alinhava marcadores - na expectativa das crianças que chegariam em breve.

A equipa responsável pela recreação testava o som, recebia os primeiros artistas, fazia um derradeiro exame ao palco.

Os operários destacados pela Câmara resolviam problemas de última hora: substituir uma lâmpada que se fundiu, improvisar um cavalete, arranjar mais uma extensão eléctrica...

Na porta, o grupo que iria controlar as entradas definia a sua estratégia e distribuía tarefas.

No bar, o pessoal de serviço preparava pitéus e dispunha as mesas e cadeiras, com entusiasmo e alguma confusão.

Entretanto, o Presidente da In Loco circulava entre as pessoas, para ver se estava tudo a postos, se alguém precisava de alguma coisa.

Quando se aproximou do grupo dos bonecos de trapo, uma das participantes, muito espontaneamente, comentou com emoção: “Ah, só agora é que eu compreendi o que é um projecto!”

Algarve, Associação In Loco, 1992

## ∴ ASSOCIATIVISMO E DESENVOLVIMENTO LOCAL EM RIBEIRA DE PENA

“Em Ribeira de Pena, no âmbito de um projecto de emparcelamento, tivemos a necessidade e o privilégio de conceber uma intervenção que assentava na dinamização do associativismo local, como forma de melhorar a nossa percepção da realidade e facilitar a integração das expectativas da comunidade local. Desta forma, os destinatários ficariam organizados e em condições de receber os empreendimentos que, porque vividos, seriam mais seus.

A oportunidade de agir surgiu com o pedido de ajuda para a criação de uma associação de caçadores e, mais tarde, com a apresentação de um trabalho sobre circuitos turísticos. A partir daqui, começaram a realizar-se reuniões semanais, em consequência do interesse das pessoas em debater o território, os seus problemas e as suas potencialidades. A presença de público, por vezes mais de 20 pessoas, transformou-se num desafio a vencer semanalmente: organizar reuniões suficientemente apelativas, que deixassem vontade de vir mais vezes; fazer sentir às pessoas a importância da sua presença, reclamar o seu contributo.

O adiantado da hora deixava sempre muita coisa para conversar e, naturalmente, marcava-se uma nova reunião. Aproveitamos para lançar a ideia de fixar os encontros, em dia e hora certa (terça-feira, 21.30). Facilitar a organização da vida pessoal significava melhorar as oportunidades de quem desejava estar presente.

Assim, o fomento da participação fez-se, quer pela consulta sobre propostas, quer pelo fornecimento de informação e recolha de opiniões, quer pela participação no debate e na tomada de decisão, quer pela responsabilização na condução do processo de intervenção. Em suma, as reuniões foram ventre prolífico onde se conceberam diversos embriões associativos contribuindo com mais de metade do esforço que quintuplicou o ritmo de partos de organizações locais, com o aparecimento de 9 novas organizações, entre 1997 e 2001, em Ribeira de Pena.”

Luís Brandão Coelho

## ∴ CAPÍTULOS DE UMA ESTÓRIA DE ANIMAÇÃO TERRITORIAL

### ...uma rede de casas

“Era uma vez um conjunto de casas de arquitectura simples, de forte influência islâmica, caiadas de branco e debruadas a ocre, azulão ou amarelo...eram casas antigas, localizadas na serra ou perto do mar, esperando ser descobertas pelos turistas que sazonalmente procuravam a costa alentejana para umas férias estivais... Os seus proprietários, com mais ou menos recursos, faziam esforços para a sua recuperação, embelezamento e viabilização económica, mas debatiam-se com as dificuldades próprias das iniciativas isoladas: no acesso à informação, aos apoios, aos licenciamentos e na divulgação e captação de clientes.

Estávamos no ano 1999 e conscientes de que nos encontrávamos numa das mais bonitas e subaproveitadas sub-regiões do país: o Alentejo Litoral.

A ideia de promover o território ao nível da actividade turística, combatendo a sazonalidade da procura, bem como a pressão sobre o litoral foi, desde logo, uma prioridade. Queríamos promover, diversificar e articular a oferta turística sustentável, como forma de rentabilizar os recursos existentes, captar novos investimentos, criar emprego e melhorar as condições de vida da população, fixando-a.

Começámos, assim, por “bater” todo o território à procura das tais casas e das pessoas que as tinham convertido ou tentavam convertê-las em alojamentos. Também procurámos aqueles que as exploravam como restaurantes, promovemos contactos e reuniões entre eles, de forma a que se conhecessem, partilhassem preocupações e perspectivas, informações e recursos e que criassem laços de cooperação... Foi o princípio da **Criação de uma Rede Turística “As Casa Brancas”**, a qual subscreveu uma Carta de Qualidade e se constituiu como Associação, em 2002, com 10 alojamentos. Hoje chama-se as Casas Brancas – Associação de Turismo de Qualidade do Litoral Alentejano e Costa Vicentina e conta com 22 sócios, dos quais 3 são restaurantes. O alargamento às empresas de animação turística está em fase de preparação, estando identificada a absoluta necessidade de **integrar os vários serviços existentes na região**, em benefício de uma afirmação sustentada do turismo de qualidade.”

ADL – Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano,  
Projecto Semear apoiado pelo PIPPLEA – Programa Iniciativa  
Piloto de Promoção Local de Emprego no Alentejo

## ANIMAÇÃO TERRITORIAL - PERSPECTIVAS PARA A INOVAÇÃO SOCIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



#### ...uma marca do território

“ Ao longo de quase 10 anos a ADL – Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano não tem parado de animar o território para o desenvolvimento do Turismo sustentável. A diversidade de paisagens e a reduzida pressão humana faz com que esta área albergue um património natural de elevado interesse, a par de um percurso histórico riquíssimo, cujas marcas e pistas vale a pena descobrir.

Assim, fizemos o levantamento de todos os recursos existentes, desde as empresas turísticas, ao património natural e construído.

Considerámos que o uso de ferramentas de marketing territorial se encaixava no nosso perfil de actuação, enquanto entidade representativa de uma unidade territorial, e na filosofia do Programa LEADER, uma vez que não bastava apoiar financeiramente os investimentos (alojamentos, restaurantes, empresas de animação, etc.), tornando-se fundamental a sua promoção integrada. A criação de uma imagem de marca territorial para o Litoral Alentejano decorreu de uma necessidade identificada no processo participativo de elaboração da candidatura ao PIC LEADER+, por entidades e empresas da região.

Neste sentido a ADL lançou um desafio a algumas escolas do Litoral Alentejano e entidades formadoras, para participarem num concurso de concepção do logótipo do Litoral Alentejano. Esta fase teve como objectivo assegurar a representatividade da imagem a criar e a sua continuidade envolvendo, principalmente, os jovens.

Os trabalhos das Escolas para eleição do Logótipo/Imagem de Marca do Litoral Alentejano foram expostos na Feira Santiago Maio 2006, tendo sido sujeitos à votação, de modo a envolver todos os visitantes e interessados no desenvolvimento da região.”

#### ...a promoção territorial

“A Marca do Litoral Alentejano está ser promovida, uma vez que a criação do Logótipo não é um fim em si mesmo. A imagem de marca é uma construção contínua, que se edifica através da implementação de mecanismos de proximidade entre a oferta e a procura. Neste sentido, delineámos um projecto estruturante - a criação do **CITAL - Centro de Iniciativas Turísticas do Alentejo Litoral**, um espaço dinamizado em parceria, que tem como principais objectivos consensualizar a estratégia de marketing territorial do Litoral Alentejano, sustentada por uma rede de empresários e entidades representativas dos sectores Turístico (Alojamento e Empresas de Animação), Restauração e Comercio

Local, Produção e Transformação de Produtos Agro-alimentares de Qualidade e Artes e Ofícios Tradicionais. Esta Rede de Promoção Integrada pretende desenvolver uma actuação pró-activa na organização e dinamização de eventos e iniciativas promocionais que distingam a marca Litoral Alentejano e elevem a sua notoriedade associada a produtos e serviços de qualidade, junto de públicos internos e externos.

No âmbito da **Promoção**, tem vindo a ser implementado um conjunto de acções, que se iniciou com a constituição do **Sistema de Informação Turístico**, evoluindo para a edição de materiais promocionais - **Rotas do Litoral Alentejano e Roteiro do Litoral Alentejano**, produtos turísticos integrados que agregam os recursos característicos das unidades de paisagem (Serras, Rios, Lagoas, Albufeiras, Mar...) através da marca Litoral Alentejano. “

ADL – Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano;  
Projecto “Instrumentos de promoção territorial, Leader+

#### **PROVE: Contributo para um processo territorial de proximidade**

Nos municípios de Palmela e Sesimbra, na Península de Setúbal, tal com em muitas outras regiões, existem muitos pequenos produtores que não conseguem escoar as suas produções nos locais habituais de venda, originando a comercialização informal ou o abandono das terras agrícolas. Se por um lado os pequenos produtores apresentam produções desajustadas e por vezes com pouca qualidade, uma reduzida iniciativa económica, fracos conhecimentos de gestão e marketing, e uma fraca leitura de mercado, que resultam na dificuldade de escoamento dos produtos. Por outro lado, os consumidores do mesmo território manifestam uma insuficiente consciência das vantagens de adquirir produtos locais através de processos de comercialização de proximidade e um fraco conhecimento da importância do trabalho dos pequenos produtores.

Ao desenvolver esta iniciativa, um conjunto de entidades organizadas em parceria, apresenta um contributo para a criação de processos territoriais de proximidade que passa por implicar e construir em conjunto com produtores, consumidores e entidades locais, dinâmicas e intervenções que proporcionem e estimulem a aquisição de conceitos, instrumentos e metodologias para definir novas estratégias de comercialização local. Pretendeu-se combater as fragilidades dos pequenos produtores agrícolas ao nível da organização e estruturação da oferta, encontrando alternativas diferentes para escoar os produtos locais de

qualidade que não entram nos circuitos normais de comercialização, por serem muitas vezes produzidos de forma informal e por se encontrarem marginalizados num meio rural fechado a novas maneiras de pensar os problemas do território.

Com um forte envolvimento dos protagonistas – produtores e consumidores, assegura-se a competitividade do território uma vez que cabe a estes actores locais equacionar a forma de melhor valorizarem as oportunidades que se lhe deparam, sejam estas oportunidades decorrentes das características do território, sejam decorrentes do enquadramento externo, ou ainda, da interacção entre estas duas dimensões.

Com o apoio e a mediação da ADREPES e dos demais parceiros, os produtores descobrem uma nova forma de se organizarem e planearem o seu negócio tornam-se mais empreendedores e capazes de descobrir novas formas de utilização dos seus recursos e conhecimentos. Por sua vez, os consumidores encontram na ligação directa com os produtores novas formas de adquirir produtos, serviços, histórias e tradições que estimulam uma maior interacção entre comunidades urbanas e rurais.

Cláudia Bandejas (ADREPES/Parceria PROVE)  
Projecto PROVE – Promover e Vender  
desenvolvido no âmbito da Iniciativa  
Comunitária EQUAL  
[www.prove.com.pt](http://www.prove.com.pt)

## SUÃO

Às portas de Évora, na freguesia de São Miguel de Machede, lembrou-se um dia uma associação de desenvolvimento local chamada Suão, de distribuir porta a porta exemplares do jornal Diário do Sul em todas as casas da aldeia. Um projecto simples e terreno, feito passo a passo e casa a casa, com iniciativa da Suão e apoio do jornal Diário do Sul, que, paulatinamente, foi envolvendo toda a população, primeiro unânime no reconhecimento da ideia, depois exigente no desejo de que o jornal não lhe falte diariamente em casa.

Pouco a pouco, as pessoas acostumaram-se às páginas impressas dos jornais, e as letras e palavras das notícias e reportagens passaram a fazer parte do seu dia-a-dia. Se, por alguma razão, o jornal não lhes chega a casa, fazem-lhes falta as notícias do Mundo. Tanta falta que até aos mais velhos tocou essa necessidade.

Por isso. Por estar atenta a esse constrangimento que emergia em volta das páginas de jornais que agora todos queriam ler, a Suão meteu mãos à obra e recrutou filhos da terra para darem aulas de educação para adultos. Pais, mães, avós tinham agora oportunidade de conviver com as letras do abecedário e aprender a emparelhá-las, depois de um dia de trabalho. Assim, devagarinho, as letras dos nomes começaram a ganhar forma, por vezes débil, por cima das linhas para o efeito. Um primeiro passo para todo um mundo de letras e palavras que se aprestam a descobrir.

João Limão,  
Animador Territorial

## UMA PRÉ-PRIMÁRIA EM DEGOLADOS

No ano lectivo de 1995/1996 as professoras e as crianças da Escola do 1º ciclo do ensino básico de Degolados tiveram a ideia de centrar o Projecto Educativo da escola no problema da inexistência de uma instituição de apoio à educação de infância na localidade de Degolados (uma freguesia do concelho de Campo Maior).

A escola promoveu reuniões com as famílias e fez um pequeno questionário à população de Degolados em que era pedido para esta se pronunciar sobre a questão seguinte: «O que acha da ideia de uma pré-primária em Degolados?»

Estas iniciativas revelaram ser pertinente o problema pelo que naquele ano lectivo a aposta esteve centrada na necessidade de um jardim de infância em Degolados.

Neste Projecto, as crianças, com a ajuda das professoras, tiveram um papel muito importante, protagonizando várias iniciativas. Alguns exemplos:

- recolheram informação na Junta de Freguesia sobre o numero de crianças dos 3 meses aos 5 anos;
- inventariaram as obras necessárias no espaço físico onde se pretendia que viesse a funcionar a educação pré-escolar;
- mobilizaram um conjunto de entidades (órgãos de poder local, autoridades educativas regionais e locais e até mesmo o Ministro da Educação da altura, Marçal Grilo) para a resolução do problema.

No final do ano lectivo de 1995/1996, considerava-se que as iniciativas protagonizadas pela escola para resolver o problema tinham conduzido a resultados muito positivos, foi criada uma instituição de apoio à segunda infância.

A inauguração do espaço foi um acontecimento local com a presença dos principais impulsionadores da iniciativa: as crianças, que lideraram (com o apoio das professoras), a população local, o poder local e o Centro de Área Educativa.

Hermengildo Correia  
Professor da Escola Superior  
de Educação de Portalegre,  
Projecto PROMETRUR







# ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO

ANIMAÇÃO TERRITORIAL  
Caminhos para a Inovação Social



## ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



Em estratégias de animação trata-se da criação de novas formas organizativas e de condições de auto-sustentação da acção visando a animação comunitária (animação de grupos, funções de acompanhamento e de consultoria, organização de interesses, etc.).

Tal pressupõe a possibilidade de construir um projecto-esperança para a mobilização colectiva, a partir de imagens de futuro, com recurso a memórias colectivas de passados partilhados e a possibilidade de que formas de organização locais possam assegurar a continuidade da acção. Pressupõe a construção da esperança e da confiança a partir de relações interpessoais, ou seja, equipas técnicas com competências específicas e genéricas e com presença física local continuada.

### 3.1 ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO

#### :: Animação para a cidadania e criação de novas formas organizacionais

Os projectos que integram a Comunidade de Prática Anim@te mostraram como é possível associar a animação para a cidadania à inovação nas formas organizacionais, criando condições para a superação da ausência de condições para a acção colectiva e para a mobilização de recursos em torno de um projecto de mudança colectivamente assumido.

#### Mensagem chave

Diferentes formas de deficit de cidadania exprimem-se pela incapacidade de exercício do poder quer no plano discursivo quer no plano organizativo (“organisational outflanking”). As pessoas que experimentam situações deste tipo não constituem um colectivo com interesses específicos nem vivem condições facilitadoras da reconstituição discursiva das situações que vivem. A diferenciação e heterogeneidade das situações contribuem para a acentuação desta dificuldade.

#### Mensagem chave

A inovação institucional e organizativa orientada para a criação de organizações de base local com condições para assegurar continuidade e auto-sustentação à acção deste tipo é considerada condição necessária à mobilização integral de recursos locais. É neste contexto que se defende a relevância central de formas organizacionais como as “Agências de Desenvolvimento Local” ou de organizações da sociedade civil orientadas para a promoção da cidadania. A estas organizações cabe a animação do exercício da prospectiva e a construção da acção colectiva para a antecipação estratégica e a construção de cenários contrastados.

Localizado na zona urbana do concelho de Sintra, o Gabinete de Apoio à Cidadania (GAC), criado no âmbito do Projecto TEIAS, é um serviço de atendimento de públicos diversificados estabelecidos em meio suburbano (imigrantes, minorias étnicas, desempregados/as de curta e longa duração, mulheres discriminadas e vítimas de violência doméstica, jovens à procura de emprego e formação profissional, sem-abrigo) que procuram apoios para os seus projectos de vida. Dá informação, aconselhamento, apoio e incentiva e motiva os/as utentes para novas dinâmicas que possibilitem definir e/ou reorganizar os seus projectos de vida. Coloca à disposição dos/as utentes uma vasta rede de apoios que passam pela Segurança Social, a UNIVA/Centro de Emprego, o Centro local de Apoio ao Imigrante, os Serviços de Acção Social de Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, Centros de Saúde e Hospitais, Centros de Acolhimento e de Apoio Humanitário, Escolas e Serviço de Estrangeiros e Fronteiras.

O GAC dá apoio jurídico e humanitário, informa, aconselha, acompanha e apoia os/as utentes que necessitem encontrar um suporte de arrimo para (re)orientarem os seus projectos de vida. É um serviço de proximidade, de fácil acessibilidade e onde os/as utentes encontram respostas múltiplas, assumindo, um papel de mediador entre as pessoas e as entidades públicas ou privadas que actuam no território. O GAC torna-se um pólo catalisador da emergência de parcerias de proximidade.

O sucesso das políticas de intervenção do GAC, enquanto promotor de mudanças no estágio de cidadania oculta, reside na construção de plataformas de conhecimento e de acção com todos os centros de intervenção humanitária, social, política, cultural, religiosa, económica, ou outra, existentes na comunidade envolvente e que possibilite uma âncora para a resolução de partes do problema existencial em causa.

**Projecto:**

TEIAS - Transformar, Empoderar, Inovar, Animar, Socializar  
(2004/Equal/A2/EE/156)

**Contacto:**

Dúlia Rebocho  
OLHO VIVO - Associação para a Defesa do Património, Ambiente e Direitos Humanos  
Avenida António Eanes, 31, Centro Comercial de Queluz, Sala F8;  
2745-068 Queluz

**TELEFONE:** 214 353 810

**E-MAIL:** olho-vivo@sapo.pt; dulia.olhovivo@sapo.pt

**WEB:** www.olho-vivo.org

## :: Capacidade individual e colectiva

Os projectos da Comunidade de Prática Anim@te mostraram como é possível agir para criação de uma identidade territorial positiva e para a capacitação individual e colectiva a partir das unidades territoriais de intervenção, objecto de processos de “desintegração territorial”.

### Mensagem chave

A concretização substantiva de estratégias de Animação Territorial pode assumir formas diferenciadas quer se orientem para os membros individuais das comunidades quer se orientem para as formas organizativas eventualmente já existentes

## ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



Como áreas piloto para a intervenção, o K'CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano identificou a Alta de Lisboa (Projecto Urbanístico do Alto do Lumiar, que compreende parte das freguesias da Charneca e do Lumiar), Mira Sintra (parte da antiga freguesia de Agualva-Cacém) e a freguesia da Ameixoeira. As áreas de intervenção do Programa correspondem a territórios, onde se identificam fenómenos de pobreza e exclusão social, com potencial para iniciativas de desenvolvimento local (territórios objecto de intervenções ao abrigo do Programa Especial de Realojamento (PER)).

O projecto adoptou uma perspectiva multidimensional e integrada da sua acção e promove o empowerment das populações, dos técnicos e das instituições.

Tem procurado ser catalisador e facilitador de processos de mudança, sendo prioritariamente o seu focus no apoio a iniciativas da comunidade, especialmente as que envolvem directamente grupos de residentes na concepção e implementação de projectos (metodologia dos Projectos de Inovação Comunitária).

“Aprendemos a construir algo que desconhecíamos, como fazer um projecto e que passos temos de dar, a controlar as emoções, a ter mais calma, e a comunicar melhor com as pessoas. Aprendemos que o não pode ser ultrapassado e que vamos procurar alternativas. Vamos evoluir e saberemos como agir para atingir os nossos objectivos.” (Conceição Maia, residente na Alta de Lisboa e membro do grupo promotor de um Projecto de Inovação Comunitária).

O K'CIDADE concentra os seus esforços na capacitação das organizações e das redes de actores ancoradas no terreno actuando em parceria. “Este é um trabalho inovador, é muito mais importante do que darem verbas, é ensinarem-nos a andar, é cortar com as dependências. Permite melhorar a qualidade dos serviços e as relações entre os colaboradores” (Ana Rita Pereira, Associação de Pensionistas e Reformados de Mira Sintra).

“Foi positivo. Geralmente, ficamos cada um no seu cantinho, cada um a fazer o seu trabalho. Ali foi um encontro entre organizações. Houve um intercâmbio de ideias. Havia algumas que eu não conhecia, como trabalham. Conhecia de nome só” (Participante do Workshop de Capacitação das Organizações)

#### **Projecto:**

K'CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano (2004/Equal/A2/EE/096)

#### **Contacto:**

Maria João Marques

Fundação Aga Khan Portugal

Centro Ismaili Av. Lusíada, I 1600-001 Lisboa

**TELEFONE:** 217 229 001

**FAX:** 217 229 011

**E-MAIL:** maria.marques@akdn.org

**WEB:** www.kcidade.com

## 3.2 ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO ECONÓMICA

A promoção do acesso ao emprego no âmbito mais alargado da promoção do acesso à cidadania, coloca a necessidade de situar o contributo do emprego para a satisfação de necessidades humanas num contexto global, em que se acentua a crescente dependência mercantil da sua satisfação.

A organização individual e colectiva para diminuir essa dependência poderá ser conjugada com a organização individual e colectiva que vise o alargamento de possibilidade de acesso ao emprego, ao rendimento e à realização de direitos sociais.

Neste sentido, a activação de esforços no sentido da promoção do acesso ao emprego, tenderá a apelar para esforços simultâneos no plano da concepção e implementação de “percursos integrados” a nível individual e colectivo e no plano da promoção directa da criação de emprego.

Mas como o novo emprego depende cada vez mais da nova iniciativa empresarial (micro-empresas, organizações da economia social, etc.), o envolvimento dos próprios na criação do seu próprio emprego tem que ser equacionado nesse contexto.

Finalmente, a concretização da criação de novas iniciativas empresariais também não é independente dos esforços desenvolvidos no sentido da mudança do contexto local (desenvolvimento local) em sentido favorável a essa concretização (“visão” estratégica, projecto de mudança mobilizador dos agentes locais, criação de novas organizações, envolvimento das instituições escolares e de investigação em esforços colectivos de inovação social, organização colectiva da comercialização, distribuição e marketing, organização de novas formas de financiamento, etc.).

Está em jogo um esforço global que apela a uma visão integrada das respectivas interdependências e que apela a quadros de acção não convencionais. Em síntese, a acção visando a integração económica e social de pessoas afectadas por discriminação e desigualdade no acesso ao emprego, envolve diferentes dimensões. Em primeiro lugar, convida a que seja atribuída prioridade à diminuição da dependência mercantil. Em segundo lugar, aconselha a que o alargamento de oportunidades seja associado tanto à iniciativa empresarial dos próprios, como ao trabalho por conta de outrem.

#### **∴ Autodeterminação selectiva e animação económica “total”**

Os projectos da Comunidade de Prática Anim@te mostraram como é possível agir para a concretização da diminuição da dependência mercantil na satisfação de necessidades humanas e como é possível associar soluções nesse domínio a formas organizativas facilitadoras do reforço da interdependência social e da cidadania.

#### **Mensagem chave**

Criar condições facilitadoras de uma maior autonomia face a consumos que se possam tornar evitáveis pode merecer atenção prioritária. A produção agrícola para auto-consumo, a auto-construção, o trabalho voluntário em associações locais, a organização colectiva para a guarda de crianças, etc., são exemplos da concretização possível dessa perspectiva com exemplos comuns.

#### **Mensagem chave**

A relevância da produção de valores de uso no “económico” local não é perceptível através de abordagens mais convencionais. No entanto, pode desempenhar um contributo relevante na reconceptualização e reconstituição de condições facilitadoras da integração económica de grupos em situação de pobreza ou exclusão social em áreas urbanas em “crise”, por exemplo.

#### **Mensagem chave**

A relevância da produção de valores de uso no “económico” local não é perceptível através de abordagens mais convencionais. No entanto, pode desempenhar um contributo relevante na reconceptualização e reconstituição de condições facilitadoras da integração económica de grupos em situação de pobreza ou exclusão social em áreas urbanas em “crise”, por exemplo.

## ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



No âmbito da dinâmica de animação de cidadãs e cidadãos para a criação de dinâmicas de participação social e política, o projecto São Brás Solidário envolveu-se também na experimentação económica alargada, em particular, no âmbito da criação de valor de uso (trabalho voluntário), na estimulação da produção para auto-consumo (agricultura biológica) e na criação de circuitos alternativos de comercialização local (criação de “solidários”, “moeda local”).

A vertente económica do projecto ganhou forma com inspiração na “Economia do Dom”, nomeadamente, através da “Rede de Voluntariado” e da criação e aprofundamento de uma experiência de “clube de trocas” com moeda social em torno da animação de um “Mercado Solidário”.

“Há tanto para fazer, isto é só uma gota num oceano. Se cada um contribuir com uma gota, mais tarde ou mais cedo todos seremos beneficiados. É uma lição que temos de aprender.” (Mariana Prates – membro da Rede de Voluntariado)

“A participação no Mercado anima-me a realizar esta experiência na comunidade em que trabalho e lembra-me a importância de consumir de forma responsável.” (Sandra Silvestre - participante no Mercado Solidário)

“Gostei muito. Acho que se deve investir cada vez mais nestas iniciativas, cujo objectivo é promover e a igualdade e dignificar os ideais de justiça, de partilha, do humanismo.” (Palmira Guerreiro – participante no Mercado Solidário)

“Trocava a renda de casa por uma massagem diária à senhoria.” (Teresa Gonçalves - participante no Mercado Solidário)

#### **Projecto:**

São Brás Solidário (2004/Equal/A2/EE/070)

#### **Contacto:**

Maria Priscila Soares

Associação In Loco

Avenida da Liberdade - Sítio da Campina 8150-022 São Brás de Alportel

**TELEFONE:** 289 840 860

**FAX:** 217 229 011

**E-MAIL:** priscila.soares@in-loco.pt

**WEB:** www.in-loco.pt

### **:: Animação de percursos integrados**

Os projectos EQUAL da Rede Temática I (1ª fase) já tinham mostrado como é possível concretizar a facilitação do acesso ao emprego através de abordagens por “percursos integrados” envolvendo directamente as empresas potencialmente empregadoras e facilitando relações directas entre potenciais empregadores e os candidatos às oportunidades criadas.

A colocação e a formação profissional não constituem respostas suficientes na facilitação do acesso ao emprego por conta de outrem, no contexto contemporâneo.

A identificação prévia das oportunidades efectivas de emprego (identificação das empresas locais e não locais com potencial efectivo de criação de emprego, identificação de potencial de expansão do emprego em estabelecimentos existentes ou em constituição, etc.) e a combinação de acções de desenvolvimento pessoal, “conscientização” e formação profissionalizante, mostram-se necessárias face a situações concretas.

A abordagem por “percursos integrados” na facilitação do acesso ao emprego conhece já algum consenso no contexto Europeu. Com efeito, abordagens por “percursos integrados” de orientação-formação-inserção partem da constatação de que existem grupos sistematicamente excluídos do sistema “regular” de educação-formação, com dificuldades persistentes de acesso ao emprego.

Trata-se de uma abordagem global centrada no apoio directo àqueles que procuram emprego. Pode corresponder a uma grande diversidade de concretizações mas parte do consenso relativo ao reconhecimento de que se regista um assinalável insucesso nas medidas convencionais de combate ao desemprego.

Partem, ainda, da constatação de que as respostas existentes se apresentam frequentemente fragmentadas e não se adequam às características específicas das pessoas mais carentes de apoio.

Tais abordagens partilham de um conjunto de constatações: não preparação do sistema de educação-formação, ausência de reflexão pedagógica sobre as estratégias dirigidas a públicos vulneráveis, os problemas de inserção escolar contribuem para a proliferação de uma “cultura do fracasso” e para a falta de perspectivas de futuro, os cursos de “educação-formação” existentes não apresentam grande amplitude de escolhas; não está instituído um sistema de certificação de competências que valorize e reconheça as aprendizagens informais e os saberes adquiridos pela experiência, não existe uma cultura de intervenção em rede, as organizações nem sempre valorizam as reais competências dos indivíduos, verifica-se um deficiente desenvolvimento de movimentos de auto-representação (self-advocacy) das pessoas em situação de desvantagem no seio da sociedade civil, o que traz insuportáveis ao nível do da sua afirmação (empowerment), etc.).

### **:. Empreendedorismo inclusivo**

Os projectos que integram a comunidade de Prática Anim@te mostraram como é possível agir de forma a concretizar projectos empresariais para quem não tem alternativas de emprego no sistema formal de emprego.

O “empreendedorismo inclusivo” constitui a confluência entre domínios de acção que atravessam diversas políticas públicas. A política social (luta contra a pobreza), a política de emprego (auto-emprego) e a política de empresa (microempresas) têm vindo a desenvolver medidas neste âmbito. Porém, paradoxalmente, o “empreendedorismo inclusivo” enquanto tal, não constitui um domínio específico em qualquer das políticas públicas contemporâneas.

A reflexão em curso a nível Europeu, associada ao desenvolvimento de uma Comunidade de Prática para o “Empreendedorismo Inclusivo” em torno da qual se procura a sistematização de resultados da Iniciativa EQUAL à escala Europeia, é ilustrativa das questões que se encontram em jogo (<http://copie.esflive.eu/>).

### **O que é a Comunidade de Prática sobre Empreendedorismo Inclusivo?<sup>1</sup>**

«Uma rede de pessoas activamente empenhadas em tornar o empreendedorismo acessível a todas as partes da sociedade»

A Comunidade de Prática sobre Empreendedorismo Inclusivo (COPIE) é uma rede constituída por Estados-Membros da União Europeia, Regiões e outros actores com uma preocupação comum. Todos acreditam tanto na possibilidade como na necessi-

dade de facilitar às pessoas, de todas as partes da sociedade, o lançamento de diferentes tipos e formas de actividades independentes geradoras de rendimentos. Abreviadamente, argumentam que o «empreendedorismo» não deve ser encarado como prerrogativa de uns quantos privilegiados – já constitui uma estratégia de sobrevivência para milhões de Europeus e, no entender dos membros da Comunidade de Prática, poderá, com condições e políticas adequadas, desencadear a criatividade de mais uns milhões. Presentemente, a Comunidade de Prática é financiada pela Comissão Europeia como uma iniciativa-piloto que envolve quatro membros principais: Flandres (parceiro principal), Alemanha, Espanha e Portugal. O País de Gales, a Valónia e a França também participam activamente, e os Países Baixos e a Grécia possuem o estatuto de observador. A COPIE recorre à experiência de um grupo muito mais vasto de países e visa explicitamente a edificação de uma ampla plataforma europeia para todos os interessados na partilha e melhoria tanto de práticas como de políticas em matéria de «empreendedorismo inclusivo», no decurso da próxima fase dos Fundos Estruturais.

### **Porquê o Empreendedorismo Inclusivo?**

Em toda a Europa, o fosso entre a promoção do empreendedorismo e as políticas de emprego, afecta um grande número de pessoas. Por um lado, para muitos responsáveis pelo desenvolvimento económico e empresarial, o empreendedorismo está reservado aos membros mais instruídos e tecnologicamente avançados da sociedade. A política empresarial centra-se fortemente no desenvolvimento das capacidades europeias de competição em mercados mundiais, cada vez mais dominados pela economia do conhecimento. As medidas políticas destinadas a apoiar centros e pólos de tecnologia, incubadoras e spin-outs, tendem a resultar deste enfoque. Por outro lado, as pessoas que se preocupam com a inclusão social e as políticas de emprego sentem muitas vezes que o combate à exclusão se faz através do emprego. As políticas centram-se na empregabilidade, na formação, no aconselhamento, etc. Assim, por exemplo, a Política Europeia de Emprego centra-se cada vez mais em soluções do lado da oferta (supply side), como a «flexigurança», para ajudar a mão-de-obra a adaptar-se a um ambiente em rápida mudança criado pela globalização e por uma população a envelhecer. Em nosso entender, muitas pessoas de grupos desfavorecidos podem ajudar a criar o seu próprio futuro em vez de ficarem à espera que empregos decentes «pinguem» dos sectores de alta tecnologia e de elevado desenvolvimento. O alargamento da participação nas empresas pode aumentar o número de pessoas que beneficiam da cultura empresarial europeia. Contudo, as estruturas de apoio a esses recém-chegados ao mundo empresarial costumam ser fracas e necessitam de ser adaptadas.

<sup>1</sup> Traduzido de: <http://copie.esflive.eu/>

## ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



:: Embora as cidades sejam muitas vezes descritas como «motores da mudança económica», os subúrbios e centros de algumas das nossas cidades mais bem-sucedidas acolhem frequentemente elevadas concentrações de pessoas, sobretudo migrantes e de minorias étnicas, com níveis médios de desemprego duas a quatro vezes superiores à média.

:: Na Europa, milhões de pessoas (algumas estimativas apontam para 30 milhões) sobrevivem na economia informal. Não obstante uma motivação e capacidade de correr riscos idênticas à dos empresários convencionais, muitas dessas pessoas estão presas na armadilha da pobreza.

:: Em muitas regiões e zonas da Europa, as perdas de emprego devidas à reestruturação ultrapassam os ganhos. A solução não reside apenas em fazer com que as pessoas deixem as suas casas e comunidades para procurar trabalho noutros locais.

:: As nossas zonas rurais perderam milhões de empregos e de pessoas nos últimos 15 anos. Prevê-se a perda de mais umas dezenas de milhões, sobretudo nos novos Estados-Membros. Os migrantes rurais continuarão a inundar as cidades, se não se criarem novos empregos e actividades nas zonas rurais.

:: Apesar das vincadas melhorias em matéria de desemprego em alguns países, a proporção de pessoas actualmente integradas no mercado de trabalho é frequentemente muito baixa em determinados grupos (pessoas com 50 ou mais anos de idade, mulheres, jovens, pessoas com deficiência, etc.). É muito reduzida a possibilidade de aumento das taxas de actividade e de emprego, se não existir um número suficiente de empregos decentes para essas pessoas.

:: É acentuadíssima a exclusão que afecta um grande número de pessoas com poucas possibilidades de transitar directamente para um emprego regular remunerado. Essas pessoas podem desenvolver competências de vida cruciais por intermédio da economia social e de certas formas flexíveis de auto-emprego.

No entender de todos os membros da Comunidade de Prática sobre Empreendedorismo Inclusivo, são necessárias novas soluções para criar, tanto as actividades económicas, como os empregos que permitirão que essas zonas geográficas e grupos concretizem o seu potencial, quer na sociedade, quer na economia. Sem elas não será possível cumprir os objectivos de Lisboa para o crescimento e o emprego, havendo um perigo real de a divisão social e a agitação se acentuarem.

#### Qual a origem da Comunidade de Prática?

A Comunidade de Prática sobre Empreendedorismo Inclusivo surgiu no âmbito da EQUAL, com base nas fases finais do trabalho levado a cabo por quase 300 parcerias de desenvolvimento empenhadas em tornar a criação de empresas acessível a todos os membros da sociedade. Muitos dos 12 países envolvidos nesta actividade criaram Redes Temáticas Nacionais destinadas ao intercâmbio e mainstreaming das suas descobertas.

Um dos resultados mais notáveis foi a extrema semelhança dos temas principais relacionados com a criação de empresas em todos os países, embora as definições variassem ligeiramente em cada Estado-Membro. Esses temas têm sido descritos como os quatro degraus de um «percurso empresarial de fuga à exclusão social». Essas quatro partes são a criação da cultura e de condições para o empreendedorismo, o apoio e formação integrados tendo em vista o lançamento da empresa, o apoio à consolidação e ao crescimento, e o acesso ao financiamento adequado.

A Comunidade de Prática também recorreu amplamente ao trabalho realizado no âmbito da EQUAL em matéria de Economia Social e a outros programas nacionais e internacionais sobre empreendedorismo. Particularmente influente foi o trabalho sobre medidas políticas destinadas a promover a utilização do microcrédito para a inclusão social, que desenvolveu um instrumento para analisar a prática em oito Estados-Membros e que está presentemente a ser utilizado pela European Microfinance Network. O outro foi o Kiz, um instrumento que avalia em que medida as cidades acolhem bem as iniciativas de criação de empresas.

#### Qual o Plano de Acção para o Empreendedorismo Inclusivo?

O plano de acção elabora-se em torno de uma ferramenta que orienta sistematicamente as partes interessadas numa análise do apoio a empresas na sua região, sub-região ou cidade. A ferramenta consiste em quatro fichas de pontuação em folhas de Excel, já disponíveis on-line. Presentemente, esta versão preliminar da ferramenta e o banco de boas práticas podem ser consultados no website da COPIE.

Basicamente, a ferramenta permite que decisores e praticantes identifiquem as principais lacunas ou desafios ao sistema de apoio ao empreendedorismo nos quatro temas principais identificados pela EQUAL – do ponto de vista dos grupos específicos. Os desafios políticos são identificados a partir do processo de marcação de pontos.

Armados com este conhecimento, decisores e praticantes podem localizar as boas práticas desenvolvidas noutros locais de modo a enfrentar desafios semelhantes em matéria de cultura e condições, de apoio ao lançamento de empresas e formação, de consolidação e crescimento, e de acesso ao financiamento adequado. Finalmente, podem juntar os elementos para conceber um plano de acção ou estratégia para o empreendedorismo inclusivo no próximo período. A ideia é vir a expandir a Comunidade de



Prática de modo a incluir todos os Estados-Membros e Regiões interessados na realização destes planos de acções na próxima fase dos Fundos Estruturais. Até ao momento, já se conceberam os primeiros quatro passos do instrumento, que envolvem:

∴ **A Ecologia Empresarial** – Uma folha de cálculo que produz uma fotografia da dinâmica empresarial de uma zona. O objectivo é identificar com clareza o problema em termos dos principais desafios, em matéria de emprego e empresariais, para os grupos desfavorecidos.

∴ **O quadro político** – Descrição das políticas existentes de apoio ao empreendedorismo, baseando-se em parte em fontes secundárias e em parte em entrevistas com decisores políticos. Abrange áreas como a estratégia, o enquadramento administrativo e fiscal, os apoios existentes, etc. Fornece uma análise preliminar das lacunas políticas.

∴ **Uma avaliação pelas partes interessadas das políticas em matéria de Empreendedorismo Inclusivo** - A novidade reside no facto de o instrumento permitir dois tipos de comparações: em primeiro lugar, uma perspectiva de 360 graus que compara as opiniões de decisores políticos, consultores empresariais e utilizadores (empresários e potenciais empresários); em segundo lugar, as perspectivas dos diferentes grupos-alvo – mulheres, minorias étnicas, jovens, pessoas com deficiência, empresas sociais, etc. As listas de controlo baseiam-se na experiência da EQUAL e de outros programas. As respostas são pontuadas de modo a produzirem uma série de gráficos e de «sinais de trânsito», que assinalam os principais desafios ao empreendedorismo do ponto de vista dos grupos desfavorecidos. O instrumento é poderoso no modo como comunica às partes interessadas áreas de boas práticas e de desafios políticos.

∴ **Uma ligação directa a mais de 100 boas práticas de sete membros diferentes** (Alemanha, Espanha, Reino Unido, Portugal, França, Flandres e Valónia) - A ligação está organizada de modo a responder aos principais desafios identificados na secção prévia pelas partes interessadas. Os novos membros da Comunidade de Prática terão a possibilidade de acrescentar as suas boas práticas.

∴ **Planeamento da Acção para o Empreendedorismo Inclusivo** - Na próxima fase, realizar-se-ão reuniões participativas com as partes interessadas para recapitular os resultados da ferramenta e discutir que acções serão necessárias para integrar o empreendedorismo inclusivo nos programas e estratégias correntes.

### **Porquê utilizar esta Ferramenta para o Empreendedorismo Inclusivo no Desenvolvimento de Planos de Acção?**

A ferramenta fornece dados úteis para melhorar o diálogo sobre os desafios políticos em cada região. Já foi testado em regiões de cinco países, tendo três testes abrangido totalmente uma região: Gales no Reino Unido, Astúrias em Espanha e Flandres na Bélgica. Um dos testes abrangeu o centro de uma cidade – Berlin Mitte

(Alemanha) – e outro um bairro «crítico» da periferia – em Lisboa (Portugal). Todos estes relatórios podem ser consultados no website da COPIE. Os relatórios nacionais identificaram três vantagens na utilização da ferramenta. Em primeiro lugar, em vez de encarar a ferramenta como um fardo, a maioria dos participantes gostou de o utilizar – a ferramenta levantou questões em que muitos participantes não haviam pensado e criou um espaço para o diálogo entre as partes interessadas que, muitas vezes, desconheciam os pontos de vista umas das outras. Em segundo lugar, sublinhou uma série de desafios que podem ter sido menosprezados. Finalmente, era direccionado para soluções e ajudou a dar o primeiro passo em direcção a boas práticas testadas noutros países. Como a folha de amostra é muito pormenorizada, todas as fases desde o pedido de relatório até à sua elaboração podem ser completadas por um especialista sénior e um assistente no espaço de seis semanas.

### **Quais os próximos passos para a Comunidade de Prática?**

∴ Construir uma comunidade sustentável a longo prazo para apoiar e alargar a rede de relações entre pessoas interessadas no Empreendedorismo Inclusivo;

∴ Planear o aumento dos membros e o aprofundamento da experiência envolvendo mais cinco a dez regiões de outros Estados-Membros nos próximos 12 meses. É necessário estar motivado e ser capaz de trabalhar no Empreendedorismo Inclusivo nos novos programas dos Fundos Estruturais;

∴ Melhorar a funcionalidade e a interface do utilizador na versão online da ferramenta sobre Empreendedorismo Inclusivo;

∴ Desenvolver e partilhar o fundo comum de boas práticas em matéria de Empreendedorismo Inclusivo, acrescentando ligações a produtos de outros Estados-Membros;

∴ Cooperar na concepção de planos de acção para o Empreendedorismo Inclusivo da actual fase dos fundos estruturais.

#### **Em Portugal, a quem recorrer para saber mais sobre esta ferramenta:**

José Manuel Henriques  
Centro de Estudos Territoriais – C.E.T.  
Av. das Forças Armadas, Ed. ISCTE, Lisboa, 1649-026 LISBOA  
TELEFONE: +351 217958344  
FAX: +351 217957314  
EMAIL: jose.henriques@iscte.pt

Carlos Ribeiro  
ANOP – Associação Nacional de Oficinas de Projecto-Desenvolvimento e Educação  
Rua Elísio de Castro, 83, 4520-213 SANTA MARIA DA FEIRA  
TELEFONE: +351 256 289 354  
FAX: +351 256 289 351  
EMAIL: carlosvrbeiro@netvisao.pt  
WEB: www.anop.com.pt

## ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



#### Mensagem chave

Cada vez mais o acesso ao emprego se torna dependente de novo emprego e cada vez mais novo emprego depende da nova iniciativa empresarial (e menos da expansão do emprego nas empresas existentes). O auto-emprego e a criação de microiniciativas empresariais constituem uma oportunidade a explorar.

#### Mensagem chave

Porém, face à realidade de pessoas em situação de desemprego, ou precariedade no emprego, não é de esperar a emergência espontânea e generalizada de iniciativas empresariais formais. Importa que se reconheça o cariz muito específico dos públicos-alvo e de grande parte das pequenas iniciativas empresariais, individuais ou associativas, que requerem incentivos e um acompanhamento que não se coaduna com um perfil de apoios “normalizado”, muitas vezes desadequado das suas necessidades específicas.

#### Mensagem chave

O acesso a capital constitui um obstáculo óbvio mas a facilitação de acesso a capital não é garantia suficiente. Quer sob a forma de subsídeo quer sob a forma de crédito facilitado (sem garantias como no caso do microcrédito) a constituição de iniciativas empresariais formais neste contexto não é de fácil concretização. Antes do acesso ao financiamento colocam-se questões a merecer atenção prévia. Animação da mudança de atitudes e comportamento, adequação da estratégia empresarial e organização da comercialização são alguns dos domínios críticos que requerem a pre-existência de organizações específicas e a adequada conceptualização da acção. Abordagens mais convencionais não são suficientes. O microcrédito tem polarizado a atenção em torno desta temática. Porém, apenas constitui uma das dimensões de acção necessária.

O programa K'CIDADE desenvolveu alguma da sua actividade experimental no domínio da promoção da iniciativa empresarial e da criação de pequenos negócios.

O produto "Carta de Criação de Negócios para a Inclusão" visa mobilizar e apoiar os públicos mais vulneráveis para o empreendedorismo, com ênfase nas pessoas com baixas qualificações escolares e profissionais, a partir do reforço das suas competências ao nível do saber ser, saber estar e saber fazer.

A promoção do espírito empreendedor em territórios de exclusão social revelou-se uma ferramenta de empowerment, compreendendo que um processo de criação de negócios, privilegiando metodologias participativas, representa uma oportunidade de inserção social em todas as dimensões, muito para além da dimensão económica.

"Achei espectacular, achei espectacular porque se não tivesse feito nunca tinha aberto a loja. Porque não sabia como gerir o dinheiro, ir fazer compras... porque que é totalmente diferente de gerir uma casa, não tem nada a ver, não é? Estou com esperança. Incentivo toda a gente a fazer a alguma coisa, a não ficar sentada no sofá!" (Fernanda Costa, empresária/dona de um negócio de costura)

O programa K'CIDADE comprometeu-se, igualmente, a promover um desenvolvimento local integrado mediante a dinamização de novas formas de planeamento e intervenção comunitária funcionando como facilitador das redes de parceria locais nos territórios onde intervém.

O Núcleo Empreendedor "Lig@-te", na Ameixoeira, tem como objectivos criar um compromisso com o tecido institucional e empresarial, um espaço de encontro e partilha entre os agentes do tecido económico local e uma resposta directa à população.

**Projecto:**

K'CIDADE – Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano (2004/Equal/A2/EE/096)

**Contacto:**

Maria João Marques

Fundação Aga Khan Portugal

Centro Ismaili Av. Lusíada, 1 | 1600-001 Lisboa

**TELEFONE:** 217 229 001

**FAX:** 217 229 011

**E-MAIL:** maria.marques@akdn.org

**WEB:** www.kcidade.com

**:: Animação económica local e adensamento da espessura económica local**

Os projectos que integram a Comunidade de Prática Anim@te mostraram como é possível agir de modo a criar formas de maior interdependência entre as organizações locais e de adensamento da espessura das relações económicas intralocais, de modo e alargar oportunidades de acesso ao emprego e de estimulação do empreendedorismo.

O processo contemporâneo de globalização exprime-se de forma diferente e única em cada contexto territorial. Traduz-se sempre por formas diversas de reestruturação produtiva e organizativa. É o caso dos processos de desintegração vertical e de sub-contratação em cadeia.

A redefinição do "económico" local na animação para o rendimento, o emprego e a cidadania, obriga a centrar a atenção nas relações de interdependência e de fronteira. Trata-se menos de centrar exclusivamente a atenção nas empresas ou nos desempregados, ou entre os sectores formal e informal. Trata-se de

analisar os modos de articulação entre as diversas formas de organização da actividade económica e as relações sociais em torno das quais se materializam as interdependências (agregados domésticos, associações, empresas, etc.).

Encontram-se mal conhecidos os fenómenos de interdependência atrás descritos. A atenção dada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) aos fenómenos da Economia Informal é ilustrativa da relevância destas interdependências para a prossecução do "trabalho digno".

Neste quadro se insere também a necessidade de criar condições para a animação económica local, para a promoção da inovação, para a identificação de novas oportunidades no domínio da sub-contratação, para a construção de "percursos integrados" e para a construção de soluções para o "empreendedorismo inclusivo" através da reconstrução da economia local.

Refira-se, finalmente, a necessidade de criar condições para o reforço da espessura económica local reforçando "clusters", formas de associativismo empresarial local e oportunidades no domínio da responsabilidade social das organizações.

## ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



O projecto Grândola em Rede para a Inserção surgiu da necessidade de articulação entre as instituições que trabalham no domínio social e as empresas locais. Desde o início do funcionamento da Rede Social que se reconheceu a dificuldade em promover a coesão social sem que as empresas fossem parte activa de todo um processo de intervenção local.

A forma como os factores endógenos e exógenos se combinam é única em cada pessoa e dela depende o arranque e o sucesso ou não de qualquer iniciativa de auto-emprego, que pode derivar na constituição de uma empresa ou numa actividade independente/por conta própria. Assim, foi entendido que os programas de apoio à criação do auto-emprego deverão tentar actuar no maior número de factores exógenos que lhes sejam possíveis, sendo, por isso, crucial o suporte de uma rede de instituições e empresas. É necessário recorrer a um conjunto de entidades que estejam próximas do público-alvo: gabinetes de apoio ao empresário, gabinetes de consultoria, escolas e entidades formadoras, associações empresariais, centros de emprego, etc.

O “Modelo de Articulação Informal” desenvolvido entre empresas e instituições locais permitiu, ao longo da execução do projecto, fazer um melhor controlo e utilização de factores exógenos.

**Projecto:**

Grândola em Rede para a Inserção (2004/Equal/A2/EE/108)

**Contacto:**

Raquel Hilário

ADL – Associação Desenvolvimento Litoral Alentejano

ZAM, Lote 5 - 7540 Santiago do Cacém

**WEB:** [www.adl.pt](http://www.adl.pt)

**TELEFONE:** 269 827 233

**E-MAIL:** [adl.alentejano@mail.telepac.pt](mailto:adl.alentejano@mail.telepac.pt)

**WEB:** [www.grandolaemrede.com.pt](http://www.grandolaemrede.com.pt)

#### ∴ Identidade territorial para a diferenciação competitiva

Os projectos que integram a Comunidade de Prática Anim@te mostraram como é possível agir de modo a construir uma identidade territorial positiva e diferenciadora para a afirmação de vantagens competitivas de base local.

**Mensagem chave**

A construção de projectos de desenvolvimento orientados para o alargamento de oportunidades de acesso ao emprego, e de aumento de rendimentos para os agentes económicos a partir da valorização e mobilização de recursos locais carece frequentemente de uma identidade colectiva de base territorial facilitadora desses processos.

O Projecto Parques com Vida procurou desenvolver acções em territórios abrangidos por Parques da Rede Nacional de Áreas Protegidas de Portugal, tendo por objectivo a apropriação por parte dos Agentes Institucionais e Económicos (Alojamento, Restauração, Animação Turística e Ambiental e Pontos de Venda ao Público) dos valores territoriais, qualitativos, ambientais e sociais associados à “Marca Parques Com Vida”. Como resultado da sua acção de experimentação o Projecto apresentou a validação o “Produto Equal” “Package Parques Com Vida para Agentes de Disseminação” entendido como instrumento de apoio à disseminação da estratégia Parques Com Vida aos “territórios” interessados na sua adopção. Serão beneficiários finais os agentes económicos (alojamento, restauração, pontos de venda ao público, animação turística e ambiental) que venham a integrar a estratégia.

**Projecto:**

Projecto Parques com Vida (2004/EQUAL/A2/AD/275)

**Contacto:**

Paulo Eça

IDARN - Instituto para o Desenvolvimento Agrário da Região Norte

Rua Agrária 747, 4485-646 Vairão, Vila do Conde

**TELEFONE:** 252 669 060

**E-MAIL:** paulo.eca@idarn.pt

**WEB:** www.parquescomvida.pt

### 3.3 ESTRATÉGIAS DE MOBILIZAÇÃO DE CONHECIMENTOS, APRENDIZAGEM E PRODUÇÃO DE COMPETÊNCIAS

A animação pressupõe um desempenho pro-activo, simultaneamente informado por antecipação estratégica e um projecto de mudança possível. Trata-se de um domínio de acção exigente para as equipas técnicas.

A capacidade de realizar e facilitar a criação de uma visão partilhada, por exemplo, constitui hoje uma “competência genérica” explicitamente considerada na Agenda Europeia das Competências (“European Skills Agenda” (<http://www.ascskills.org.uk/pages/international>)). Metodologias de planeamento como aquelas que se podem encontrar em “Planning for Real”<sup>2</sup> ou na criação de “Ateliers de Prospeção” (“Zukunftswerkstaete”)<sup>3</sup> podem oferecer perspectivas que vêm ao encontro do exercício em causa, mas que requerem a mobilização de competências que não são produzidas através do sistema de educação-formação.

#### **:: Mobilização integral de recursos e de diferentes formas de conhecimento, novas formas de diálogo entre conhecimentos formais e informais e aprendizagens formais, não-formais e informais**

Os projectos que integram a Comunidade de Prática Anim@te mostraram como é possível agir de modo a reconhecer, valorizar e mobilizar todas as formas de conhecimento, construindo os procedimentos adequados ao efeito. Os projectos mostraram como é possível partir de diferentes formas de conhecimento e como é possível promover o diálogo entre essas formas de conhecimento como via para a mobilização integral de recursos locais para o desenvolvimento. Os projectos mostraram também como é possível agir de modo a promover esse tipo de diálogo a partir da escola e como, por essa via, é possível reencontrar um novo papel activo para os contributos das crianças, dos jovens e dos mais velhos, enquanto agentes de desenvolvimento não convencionais.

<sup>2</sup> Informação adicional: [http://www.ilo.org/ciaris/pages/portugue/tos/actcycle/planific/methodes/fiche\\_18.htm](http://www.ilo.org/ciaris/pages/portugue/tos/actcycle/planific/methodes/fiche_18.htm) (acedido em 30 de Março de 2007)

<sup>3</sup> Informação adicional: [http://www.ilo.org/ciaris/pages/portugue/tos/actcycle/planific/methodes/fiche\\_10.htm](http://www.ilo.org/ciaris/pages/portugue/tos/actcycle/planific/methodes/fiche_10.htm) (acedido em 30 de Março de 2007)

## ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



#### Mensagem chave

A Animação Territorial é exigente na sua concretização. A identificação e mobilização do “potencial endógeno” uma comunidade local não constitui tarefa simples. Trata-se de identificar, simultaneamente, processos inibidores da iniciativa local, agentes sociais com capacidade de promover a capacidade de iniciativa e organização colectiva e a criação das condições para a concretização de projectos de mudança que possam ser construídos e auto-sustentados.

#### Mensagem chave

O conhecimento sobre a realidade local é imprescindível à acção. Mas como diferentes formas de conhecimento coexistem numa comunidade local, agentes não-formais podem ser portadores de conhecimento de relevância estratégica para a acção.

#### Mensagem chave

Diferentes formas de conhecimento podem ser encontradas numa comunidade local mas o diálogo entre essas formas de conhecimento nem sempre se mostra fácil. A promoção do diálogo entre essas diferentes formas de conhecimento acaba por corresponder à promoção do diálogo entre os agentes portadores dessas diferentes formas de conhecimento.

### Mensagem chave

Colocar a possibilidade do diálogo corresponde a valorizar do contributo potencial dos agentes portadores de conhecimentos não-formais ou informais e evidencia também a centralidade do papel das entidades locais que, ao promoverem o diálogo, assumem o papel de agentes centrais da mobilização integral de recursos para o desenvolvimento.

O projecto Prometrur implicou actores e instituições, por norma arredados dos processos de desenvolvimento local e de animação comunitária. As escolas e as estruturas de acolhimento ou de protecção social a idosos, e os actores que as habitam, crianças, professores e educadores, famílias (pais e avós) e pessoas mais velhas, funcionários e técnicos de acção social e comunitária, são recursos e protagonistas assim instituídos, por contraposição a uma perspectiva que ostensivamente os ignora.

Nalguns casos, a participação nestes processos aconteceu de modo mais informal. Isto é, os actores intervieram sem que estejam institucionalizados, circunstância que favoreceu uma participação mais autónoma. E mais liberta também de uma institucionalização que acomoda uns e outros, formaliza, senão burocratiza mesmo, as participações. A mediação de associações juvenis, terceiro pólo de uma relação, favoreceu muitas vezes o carácter mais autêntico dos processos. Esta última circunstância ajudou a promover localmente um outro papel para este tipo de associações. Colocou-as numa rede de parceiros ajudando a induzir outras parcerias. Em vez de se centrarem exclusivamente no trabalho com jovens, ou de jovens para jovens, alargam a sua intervenção a outros sectores da população.

A indução de parcerias foi também um modo de incrementar formas distintas de aprendizagem e de desenvolvimento de competências.

Tradicionalmente, a relação de formação ou de aprendizagem, desde que foram criadas instituições e organizações específicas para esse efeito, está marcada pela verticalidade da relação com o saber que é, noutro plano, uma relação de poder. É o que, por exemplo, se faz na escola, em que há aqueles que, supostamente, só ensinam – os professores – e outros que, presumivelmente, só aprendem – as crianças.

Ora, nas parcerias que se promoveram criam-se condições para que todos ensinassem a todos e todos aprendessem com todos, numa relação de formação, onde se pretendia que imperasse a horizontalidade.

Desinstitucionalizar os mais velhos ajuda a promover um envelhecimento activo, ao mesmo tempo que coloca as instituições que os acolhem numa perspectiva menos assistencialista. A outro nível, ajuda a inserir a educação e a socialização de crianças e jovens na vida social, atenuando o fosso que, progressivamente, se veio cavando entre o que se passa no interior da escola e aquilo que ocorre fora dela, fazendo do que acontece no exterior fonte de aprendizagem e de formação.

“Foi uma tarde muito interessante na companhia da avó Vivência. O Dr. Galego contou muitas coisas sobre as fontes. As fontes antigamente eram muito importantes para as pessoas pois não tinham água em casa.” (Leonor)

“Foi um dia alegre com a professora, o meu pai, a minha mãe, a minha avó e a minha irmã. Só falávamos das fontes. Antigamente as pessoas mais velhas iam buscar água nuns cântaros de barro e os rapazes atiravam pedras e partiam os cântaros às raparigas porque queriam namorar com elas.” (Tomás Miranda)

### Projecto:

PROMETRUR - Potencializar recursos, valorizar e qualificar pessoas e organizações

### Contacto:

Hermenegildo Correia

Escola Superior de Educação de Portalegre

Praça da República, apartado 125 - 7301-957 Portalegre

**TELEFONE:** 245 339 400

**E-MAIL:** hermenegildo.co@mail.esep.ipportalegre.pt

**WEB:** www.esep.pt

## ESTRATÉGIAS DE ANIMAÇÃO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



#### :: Produção de competências para a Animação Territorial e formação de técnicos

Os projectos que integram a Comunidade de Prática Anim@te mostraram como é possível agir de modo a construir condições facilitadoras da produção de competências genéricas para a animação, quer assegurando respostas de curto prazo para o desenvolvimento dos projectos, quer abrindo perspectivas metodológicas para o aperfeiçoamento de procedimentos neste domínio.

##### Mensagem chave

A mobilização de diferentes formas de conhecimento, a produção de competências e a formação contínua de profissionais envolvidos na Animação Territorial são aspectos a merecer relevância crescente na reflexão sobre a “animação”.

##### Mensagem chave

Está em jogo a necessidade da mobilização de competências não-convencionais, o que pressupõe exercícios consistentes de reestruturação conceptual. As competências específicas asseguradas pela formação corrente não são suficientes.

##### Mensagem chave

Está em jogo a necessidade da mobilização de competências não-convencionais e que pressupõe exercícios consistentes de reestruturação conceptual. As competências específicas asseguradas pela formação corrente não são suficientes.



O sector florestal na zona de intervenção do projecto apresenta uma baixa iniciativa empresarial, associada à falta de instrumentos e ferramentas de apoio ao investimento e dinâmica empresarial.

As respostas que não têm sido encontradas estão mais directamente ligadas às políticas de base da floresta, cuja implementação tem sido difícil.

A acção do projecto Florestar orientou-se para a promoção da iniciativa empresarial para o sector florestal e para a promoção da evolução do proprietário florestal a empresário florestal. O Projecto desenvolveu instrumentos de apoio à produção, gestão e investimento no sector florestal (Simulador de gestão e produção florestal; Recursos para auto-formação dos produtores; Guia do Empreendedorismo Florestal; Mecanismos de Apoio ao Investimento Florestal).

**Projecto:**

Projecto Florestar - Sustentabilidade da Floresta (2004/EQUAL/A2/EE/161)

**Contacto:**

Sérgio Seixas

Ferreira & Seixas, Lda

Nova Quinta do Telhado, Bloco B Loja I - 5400-180 Chaves

**TELEFONE:** 276 301 700

**FAX:** 276 301 709

**E-MAIL:** [sergioseixas@mail.telepac.pt](mailto:sergioseixas@mail.telepac.pt)

**WEB:** [www.tudogere.com](http://www.tudogere.com)





# NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA E ACÇÃO DE BASE TERRITORIAL

ANIMAÇÃO TERRITORIAL  
Caminhos para a Inovação Social



## NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA E ACÇÃO DE BASE TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



A afirmação da perspectiva da 'governança' ocorre num contexto geral de acentuação da des-nacionalização do Estado, de des-estabilização dos regimes políticos e de internacionalização do Estado nacional. 'Governança' reflecte a transição entre um modelo de regulação social assente no papel central do Estado ('governança'), para um outro assente em parcerias e outras formas de associação entre organizações governamentais, para-governamentais e não-governamentais, em que o Estado tem apenas tarefas de coordenação.

Contudo, o exercício da 'governança' na acção face a processos de 'desintegração territorial', carece de posturas pro-activas de agentes de base territorial, que não são independentes dos modos como esses agentes interpretam a natureza dos fenómenos em causa, assim como do respectivo 'espaço de manobra' na acção sobre eles.

Trata-se de perspectivar a acção face ao modo de interpretar a relação entre causas e manifestações locais de problemas sociais, tais como a mono-especialização funcional urbanística, a desconexão dos processos de prosperidade económica, desemprego e precariedade no emprego, empobrecimento e exclusão social, ou processos de desintegração socio-comunitária.

## 4.1 ARTICULAÇÃO INTERINSTITUCIONAL PARA A ACÇÃO

Os projectos que integram a Comunidade de Prática Anim@te mostraram como é possível promover a integração territorial de políticas através de maior coordenação interinstitucional.

### Mensagem chave

A constituição de novas formas de governança, visando contrariar a 'desintegração territorial' dificilmente poderá dispensar o concurso da acção estatal para a sua animação no processo de criação de novos modos de regulação social. A animação do sentido estratégico da acção pública e o desenvolvimento de tarefas de coordenação por parte do Estado não podem deixar de ser efectivamente exercidas. Nem a responsabilidade do Estado se pode 'diluir' face a competências incontornáveis, nem o sentido estratégico da acção pode deixar de ser animado através da centralidade do Estado no processo de regulação social.

Os grandes incêndios que, no Verão de 2003, lavraram por todo o país, provocaram uma onda de consternação face aos prejuízos verificados e ao sentimento de insegurança e desespero que geraram nas populações residentes que assistiram, impotentes, à destruição de tudo por que lutaram em muitos anos de esforço. Chegando a existir 650 ocorrências de fogo num só dia, as consequências humanas são incomensuráveis, visto terem que ser lamentadas 21 vítimas mortais.

No entanto, 2003 não foi um ano isolado, determinado essencialmente pelas agressivas condições climáticas verificadas, mas, pelo contrário, poderá ser visto como um sinal, porventura mais visível que noutros anos, de que algo tem vindo a mudar ao longo do tempo, na problemática da prevenção e combate aos incêndios florestais, em Portugal.

Urge tomar medidas, não só de prevenção e reequipamento, mas também, e porque mesmo acções de prevenção bem implementadas, organizadas e coordenadas, e equipamento moderno não conseguem evitar todas as situações de incêndio, tomar medidas excepcionais na organização, coordenação e regulação dos meios e recursos para o apoio e o efectivo combate aos incêndios, tendo bem presente que só um combate eficiente e eficaz pode evitar a transformação de um acidente florestal numa catástrofe humana e ambiental.

O projecto Logística da Prevenção e Combate a Fogos Florestais mostrou, a partir de situações de emergência social, como pode ser ilustrada a natureza das formas conhecidas de descoordenação e como podem ser criadas condições institucionais e organizacionais conducentes a uma maior articulação interinstitucional.

Este projecto possibilitou a criação de instrumentos que podem ajudar a uma melhor coordenação de meios, materiais e humanos (incluindo a própria população), no processo integrado de prevenção e combate a incêndios florestais.

A experimentação efectuada relaciona-se com a aplicação de conceitos e métodos da logística empresarial e militar a um tema que, apesar de utilizar práticas logísticas, é totalmente novo, em termos teóricos, para a Logística.

O seu produto, “Incêndios Florestais e Logística”, pretende proporcionar um instrumento para planeamento das operações de protecção civil, um novo meio de diagnóstico e de estabelecimento e acompanhamento de tarefas, um novo meio de apoio à decisão e de integração das tarefas, a articulação dos diversos agentes de protecção civil e da colaboração da população civil, a sensibilização de crianças e jovens para a temática e a consciencialização do contributo importante e específico das mulheres e do/as idoso/as. É totalmente flexível e adaptável a qualquer processo ou entidade, facilitando a sua utilização por parte das entidades que se interessarem por aplicar as suas sugestões.

**Projecto:**

Logística da Prevenção e Combate a Fogos Florestais – A Mobilização de Recursos (2004/EQUAL/A2/EE/167)

**Contacto:**

Graça Martins

**In Out Global / ISCTE**

Av. das Forças Armadas, Edifício ISCTE; 1649-026 LISBOA

**TELEFONE:** 217 903 073

**E-MAIL:** [graca.martins@iscte.pt](mailto:graca.martins@iscte.pt)

## NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA E ACÇÃO DE BASE TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



## 4.2 CONSTRUÇÃO DA ACÇÃO COLECTIVA (“AGENCY”)

Os projectos que integram a Comunidade de Prática Anim@te mostraram como é possível promover activamente a cidadania, através de formas inovadoras de participação social, envolvendo a definição de prioridades colectivas e decisões relativas à mobilização de recursos locais, orientada para o seu alcance.

### Mensagem chave

A “reversão” de processos de “desintegração territorial” pressupõe a possibilidade de exercício da reflexão crítica sobre as situações e suas causas assim como sobre a ausência de formas organizativas que viabilizem a defesa de interesses e a realização de objectivos a que é dada prioridade pelas populações locais.

### Mensagem chave

As autarquias locais têm definidas na legislação “atribuições e competências” que contribuem para facilitar a acção neste domínio. Mas, nem sempre se mostram claras as possibilidades de acção.

O concelho de São Brás tem tido um crescimento demográfico muito elevado (33% entre 91 e 2001). O crescimento é feito à custa de jovens casais, oriundos do litoral ou do interior serrano, que procuram em São Brás uma habitação mais barata; de estrangeiros vindos da União Europeia, atraídos pela amenidade do clima e pelos brandos costumes; e nos últimos anos, de muitos imigrantes do Leste Europeu e Brasil. Os estrangeiros são quase 10% dos habitantes.

O grande afluxo de pessoas vindas do exterior, a debilidade económica, que leva a maioria a trabalhar fora e transforma o concelho num extenso dormitório, a perda do carácter rural, estão na base da erosão da identidade cultural e da coesão social, com crescente risco de anomia social. Este ponto de partida esteve na base de um projecto da responsabilidade do Município, da Associação dos Bombeiros Voluntários da localidade, da Associação empresarial do sector da cortiça, sediada no território, de uma associação nacional com um pólo no concelho e da In Loco, ADL com sede em São Brás.

O projecto São Brás Solidário mostrou como é possível combinar a promoção da cidadania e o aprofundamento da participação e da democracia local através da implementação do orçamento participativo a nível municipal e através de metodologias de animação envolvendo a reflexão colectiva, a experimentação económica alargada e a comunicação social de âmbito local.

O projecto apostou na criação de uma dinâmica de animação cidadã dirigida às entidades locais, serviços públicos, escolas, associações locais, Junta de Freguesia, grupos informais, imigrantes, população na generalidade, procurando criar laços de sociabilidade, fortalecer sentimentos de pertença, fomentar a participação cívica e solidária. Esta dinâmica de animação cidadã visava transformar cada habitante e cada entidade local num actor comprometido com a criação de um território participativo, coeso e solidário.

Esta dinâmica foi criada através do lançamento do Orçamento Municipal Participativo (vertente política) e da realização de Encontros Comunitários, da criação de uma Rede de Voluntariado territorializada, da experimentação de um Clube de Trocas e da organização de uma Feira da Solidariedade (vertente social).

*“Gostei muito. Acho que se deve investir cada vez mais nestas iniciativas cujo objectivo é promover a igualdade e dignificar os ideais de justiça, de partilha, do humanismo.” (Noémia Valente - Visitante da Feira da Solidariedade)*

*“[Com o Orçamento Participativo] As pessoas ficam mais informadas sobre a vida do Concelho. Até agora as pessoas pouco ou nada sabiam sobre os projectos da Câmara Municipal, e também não tinham um espaço para poder expressar as suas opiniões sobre as prioridades de investimento.” (Residente no Concelho)*

*“Trazer os jovens à participação na vida comunitária é envolvê-los nas dinâmicas políticas e sociais do concelho, é consciencializá-los que são parte integrante dessa mesma vida e que podem nela intervir, contribuindo com as sugestões/opiniões para o desenvolvimento de S. Brás de Alportel, um concelho que se quer de Todos e para Todos.” (Judite Neves, Vereadora da C. M. de São Brás de Alportel)*

**Projecto:**

São Brás Solidário (2004/Equal/A2/EE/070)

**Contacto:**

Maria Priscila Soares | Nelson Dias

**Associação In Loco**

Centro de Apoio ao Desenvolvimento Sustentável da Serra do Caldeirão

Av. da Liberdade 101 - 8150-022 São Brás de Alportel

**TELEFONE:** 289 840 860

**E-MAIL:** priscila.soares@in-loco.pt

**WEB:** www.in-loco.pt

## NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA E ACÇÃO DE BASE TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



### 4.3 “PARCERIAS DE ACÇÃO”

Os projectos que integram a Comunidade de Prática Anim@te mostram como é possível partir de parcerias locais “formais” (“Parcerias para o Desenvolvimento”) para o aprofundamento do trabalho em parceria e evoluir para formas efectivas de governança local com base em efectivas “parcerias de acção”.

#### Mensagem chave

A noção de ‘governança’ concorre para a admissão implícita da pré-existência de iniciativa e capacidade organizativa de diferentes agentes sociais de base territorial. É, contudo, a sua ausência que constitui o objecto preferencial da reflexão no âmbito das políticas públicas.

#### Mensagem chave

As organizações internacionais têm vindo a reconhecer a necessidade de formas de governança local e o papel a desempenhar por “Agências de Desenvolvimento Local” nesses processos. O Programa LEDA das Nações Unidas, a OIT através do Programa LED, a OCDE através do Programa LEED e o Banco Mundial através do seu Programa de apoio ao Desenvolvimento Económico Local são exemplos deste tipo de reconhecimento.



O **projecto Prometrur** definiu como problema de partida o que considerou ser o processo de desqualificação do mundo rural manifestando-se na dificuldade de as comunidades locais tomarem consciência do valor do seu património cultural (artístico, familiar, pessoal, etc.).

O projecto partiu da constatação e que a falta de trabalho em parceria entre os vários actores e instituições locais dificultava as dinâmicas de desenvolvimento do seu território de intervenção. Assim, elegeu o trabalho em parceria como forma de promover a auto-estima de toda a comunidade local.

O projecto mostrou como, a partir da “Parceria de Desenvolvimento” (formal), o trabalho em parceria foi promovido como via para a integração de todas as instituições locais (escolas, museus, lares, associações de desenvolvimento local e cultural, etc.).

Deste modo se promoveu uma desinstitucionalização dos diferentes agentes de animação comunitária/ desenvolvimento local, traduzida na responsabilidade e papel de cada um, quer na concepção, quer no acompanhamento ou envolvimento directo na realização das acções, independentemente da sua proveniência institucional.

Em síntese, considerou-se que o que fez funcionar o dispositivo de Animação Territorial foram os problemas mais específicos (que concretizaram os problemas de partida) e as acções em seu torno, muito mais do que uma intervenção rigorosamente determinada à partida, a proveniência institucional, a qualificação dos seus membros, ou os saberes próprios que cada um transporta ou que se constroem a partir do quadro institucional ou das qualificações.

As situações tipo que apoiam esta extrapolação foram, por um lado, o facto de os plenários de equipa se iniciarem pelo ponto de situação do trabalho e das acções de cada equipa, nas suas potencialidades e dificuldades; por outro lado, pela organização autónoma de cada equipa, em função do seu programa de trabalho e de acção; e, por fim, por cada uma ter elaborado o seu próprio diagnóstico, concebido, estruturado e realizado as suas acções específicas em consonância com esse diagnóstico.

**Projecto:**

PROMETRUR - Potencializar recursos, valorizar e qualificar pessoas e organizações

**Contacto:**

Hermenegildo Correia

**Escola Superior de Educação de Portalegre**

Praça da República, apartado 125 - 7301-957 Portalegre

**TELEFONE:** 245 339 400

**E-MAIL:** hermenegildo.co@mail.esep.ipportalegre.pt

**WEB:** www.esep.pt

## NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA E ACÇÃO DE BASE TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



## 4.4 CONTRIBUTO PARA UMA REFLEXÃO SOBRE “GOVERNANÇA”

Raquel Hilário

ADL – Associação Desenvolvimento do Litoral Alentejano

Documento para reflexão interna Anim@Te

Junho / 2008

### O conceito de Governança

O conceito de Governança tem evoluído tendo em vista aprofundar as condições que garantem um Estado eficiente. Tal preocupação deslocou o foco da atenção de preocupações sobre as implicações estritamente económicas da acção estatal, para uma visão mais abrangente, envolvendo as dimensões sociais e políticas da gestão pública. A capacidade de governação é, assim, avaliada apenas pelos resultados das políticas governamentais, como também pela forma como o poder é exercido.

Aqui destacam-se 2 aspectos:

∴ a ideia de que uma boa governança é fundamental para o desenvolvimento sustentável, na medida em que integra no crescimento económico, a equidade social e direitos humanos

∴ as questões relacionadas com os processos na consecução das metas governamentais, incluindo aspectos como:

- formato institucional do processo de decisão
- articulação publico-privada na formulação de políticas
- participação privada nas esferas de poder

A globalização, processo não exclusivamente económico, mas envolvendo aspectos sociais, políticos, culturais e pessoais, promoveu a mudança da relação Estado-Sociedade e no papel Estado Nacional e numa reconfiguração nas suas relações no cenário internacional, deixando clara a importância da governança neste novo contexto mundial.

Isto não significa que deva existir uma governança sem governo, ou seja, que se evolua para uma predominância de actores e instituições supra ou sub-estatais ou não estatais, mas sim que a governança seja um meio/processo capaz de produzir resultados eficazes e legítimos, na medida em que participado por diferentes actores, envolvendo diferentes actores, como ONGs, organizações e movimentos da sociedade civil, empresas, etc.



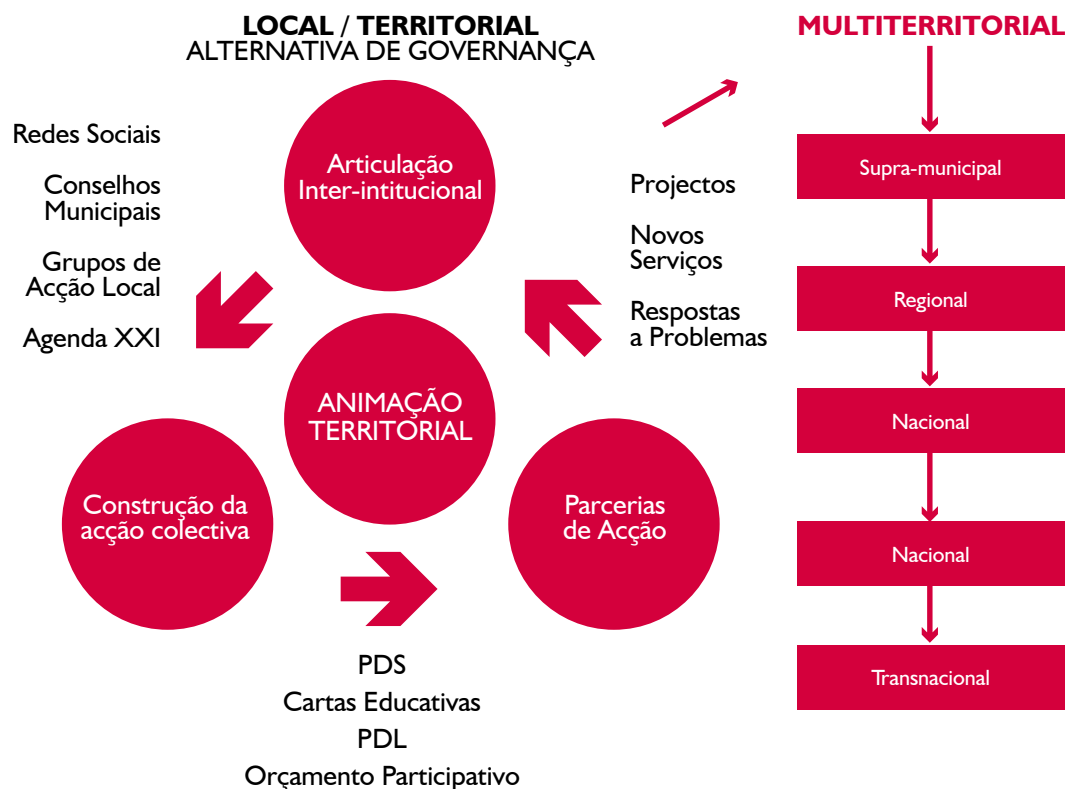
O processo de governança é, também, um processo de construção, que pode apresentar falhas e erros. Como evitá-los? E que papel tem o Governo neste processo, tanto ao nível da sua construção, como na sustentação e legitimidade da acção colectiva?

Em Portugal não tem existido um reconhecimento das políticas públicas sobre a importância da iniciativa local, existindo apenas o financiamento da acção colectiva através de projectos (experimentais ou não) circunscritos no tempo. Isto promove a descontinuidade da acção e uma lógica da “solavanco” às intervenções.

Qual a configuração institucional para promover a prática corrente (continuidade da acção) ao invés da prática de “solavanco”.

Já existem algumas medidas de política que permitem formas de governança territorializada: Redes Sociais, Conselhos Municipais, Agendas XXI, etc. Contudo, nem estas estão implementadas por todo o território português, nem têm, na maior parte dos casos, financiamento para o funcionamento dessas estruturas de governança, nem para a construção das acções colectivas que lhes estão associadas, nem das parcerias de acção (despesas com deslocações, tempo dos recursos humanos, etc) ou dos projectos/serviços/respostas propriamente ditos que dependem, em grande parte do financiamento de programas nacionais ou comunitários com os limites já descritos.

O programa Rede Social, pode ser dado como um exemplo de governança concelhia, foi financiado inicialmente pelo POEFDS. Actualmente não tem financiamento e são as Câmaras Municipais que suportam os seus custos, já que esta é a instituição que a preside sempre, de acordo com a legislação que a regulamenta. Este é, desde logo, um princípio contestável e deveria ser um aspecto a mudar na legislação. A Rede Social deve ser presidida temporal e rotativamente pelas instituições que a compõem, sendo certo o seu financiamento anual e cabimentado no Orçamento de Estado. Só assim é possível um funcionamento verdadeiramente democrático. O funcionamento da Rede pressupõe uma função de “animação territorial”, o que exige competências institucionais específicas, que geralmente não são dominadas pelas autarquias e por outras entidades que compõem a rede. Esta é uma função, que poderia ser delegada nas ADL's, visto que estas têm desenvolvido estas competências naturalmente, pelos objectivos que prosseguem e pelas metodologias que utilizam. É claro que esta função deveria ser contratualizada e devidamente remunerada.



## LEGENDA

PDS - Plano de Desenvolvimento Social (instrumento de planeamento das Redes Sociais)

PDL - Plano de Desenvolvimento Local (instrumento de planeamento dos Grupos de Acção Local no âmbito do Programa Leader+)

## NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA E ACÇÃO DE BASE TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



Por outro lado, e apesar da importância da territorialização das respostas/serviços/projectos, importa não esquecer que estes podem e devem ser articulados com outros territórios, numa lógica supra-municipal, regional, nacional, ou mesmo transnacional. Tal deve-se à possibilidade de fomentar a criação de soluções comuns, que sirvam mais do que um território, aproveitar/rentabilizar recursos ou de mobilizar/transferir competências/criar sinergias, etc.

Por exemplo, as Redes Sociais prevêem uma organização ao nível supra-concelhio, mas esta só existe recentemente e em apenas algumas sub-regiões.

Por último, as Redes não deveriam ser “sociais”, mas sim “locais”, “territoriais”, ou de “desenvolvimento local/territorial” devendo abranger todos os sectores e actores (não só instituições de cariz social e autárquico, mas também as empresas e outras organizações). Este é um aspecto que, de resto, é defendido no MAI – Modelo de Articulação Informação entre Empresas e Instituições Locais desenvolvido no projecto “Grândola em Rede para a Inserção”. A mobilização dos diferentes actores pode ser rentabilizada desta forma, bem como a articulação e sinergias indispensáveis nos acções a desenvolver.

Neste contexto da governança territorial, poderá falar-se da discussão entre a regionalização/ não regionalização. Supostamente a regionalização poderia significar reduzir despesas, racionalizar investimentos, agregar serviços e criar novas formas de governança local, como por exemplo, através de Assembleias Regionais. No entanto, e 10 anos depois do referendo acerca desta matéria, não é clara, nem consensual a vantagem desta opção.

#### Aspectos positivos da Regionalização

- .. país poderia adquirir mais força junto de Bruxelas
- .. as regiões adquiririam maior competência cultural, legislativa e económica, como se pode verificar em países mais desenvolvidos
- .. o poder estaria mais perto do cidadão
- .. as Câmaras Municipais, demasiadamente limitadas nas suas visões e planos, seriam obrigadas a concepções e planificações supra-regionais mais alargadas e mais eficientes para a população
- .. possibilitar-se-iam sinergias e uma racionalização modernizadora das administrações locais

- .. a região adquiriria mais força.
- .. a regionalização implicaria mais democracia, mais força municipal / regional e capacidade para se poder impor perante o Governo Central

#### Aspectos negativos da Regionalização

- .. pode implicar, em certos casos mais burocracia e mais gastos
- .. criar um corredor político de Bruxelas até aos municípios; neste sentido ganhariam as forças dominantes económicas e políticas à custa da província; o sistema partidário ideológico e centralista receberia a oportunidade de tudo controlar desde a cúpula até à base, através duma rede coesa
- .. poderia assistir-se a um partidarismo ainda maior de todas as estruturas administrativas
- .. Os problemas das benesses e do nepotismo, encontrados nas estruturas centrais e locais, continuariam, mas mais disseminados e impenetráveis.
- .. O sistema de partidos vigente, com as suas obediências partidárias, acentuaria o conflito entre o interesse partidário e o interesse regional.

#### Pressupostos para uma regionalização oportuna

- .. Passados 30 anos da Constituição de 1976, que pressupõe a existência de regiões administrativas, verifica-se que esta foi sucessivamente protelada
- .. A discussão pública do problema deve surgir do seio da sociedade e suas organizações, do empresariado médio e pequeno e das universidades
- .. A união Europeia revê-se no princípio da Europa das Regiões, para a qual contribuem os fundos estruturais mais importantes (FEOGA – Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola, FEDER – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional) com uma matriz regional
- .. Actualmente em termos de organização territorial do estado predominam mais de 30 modelos diferentes: O modelo das NUTS II é a base de funcionamento das CCDR – Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regionais e é coincidente com as Direcções Regionais de Educação e de Economia; o modelo dos distritos está vigente para o funcionamento dos Governos Cívicos e da Segurança Social;

já as administrações regionais de Saúde funcionam pelo Modelo de Agrupamento de Distritos e as Direcções Regionais de Agricultura pelo Modelo de base provincial, entre outros diferentes...

∴ A evolução regional portuguesa demonstra fragilidade nas divisões que se vão desenhando sobre o continente, tendo sempre como base a junção de municípios, encarados como elementos de identificação territorial, no entanto, predomina um centralismo/localismo manifestamente insuficiente para a gestão de determinados recursos e para a implementação de políticas económicas e sociais que não se esgotam na cooperação inter-municipal; a sua actuação em termos de ordenamento do território é muito limitada, uma vez que não dispõe de enquadramento legal e legitimidade política que a suporte.

#### **Financiamento continuado/sustentável da acção colectiva?**

O combate à pobreza e exclusão social em Portugal, dada a conjuntura nacional e internacional, é extremamente difícil e complexo. O Parecer do CES – Conselho Económico e Social para as Grandes Opções do Plano 2009, salientou que era fundamental o reforço das políticas de emprego para além do POPH – Programa Operacional Potencial Humano, dadas as dificuldades macro-económicas. De facto, este programa é extremamente limitador e focalizado nas questões da qualificação da população, tomando os eixos 1 e 2 um peso brutal no orçamento global do programa. Este facto, aliado a uma função de auto-financiamento do estado no que diz respeito a algumas instituições públicas de carácter social e a uma estrutura rígida que em nada prevê a animação territorial, deixa muito pouca possibilidade de financiamento e capacitação para a acção colectiva das organizações da sociedade civil.

No entanto, no QREN é dado um papel central às Estratégias de Eficiência Colectiva, e ao papel das organizações e financiamento privado nas mesmas. Estratégias essas que só podem ser dinamizadas com “animação territorial”, eventualmente financiada através de acções preparatórias (ex: PROVERE).

No fundo existe um reconhecimento da importância da acção colectiva, mas o seu financiamento continua a ser “por projecto” e suportado com financiamento comunitário. E depois de 2013?

## NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA E ACÇÃO DE BASE TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



## 4.5 REFLEXÕES SOBRE O PAPEL DO ESTADO NA ANIMAÇÃO TERRITORIAL

José Portela<sup>1</sup> in 2º Workshop sobre Animação Territorial do projecto Anim@Te / EQUAL, Outeiro Jusão – Chaves, 9 de Julho de 2008

### Introdução

Vou tentar ser breve, expondo quatro pontos principais. Começo por dizer que me parece ter havido aqui, neste seminário, uma visão muito rosa, muito idílica. Bom, estamos sobretudo entre mulheres, não é certo? [risos]. Os homens agora estão alheados do desenvolvimento local. Já vi que isto não é para homens [conversa e risos]. Foi notório o olhar colorido e doce... Ouviu-se aqui muita palavra “de baixo para cima”, “o poder local”, “o poder ao poder”, “o poder dos poderosos”. Ora, nós estamos todos em democracia, não é?

Estou, talvez, a exagerar, mas a caricatura também serve, também tem préstimo. Não nos serve só uma visão comum, um consenso. Bom, vou tentar dizer aqui algumas coisas que me pareceram ou ausentes das intervenções, ou a precisar de mais tempo de antena, de mais aprofundamento.

### O Estado é “moldura” do desenvolvimento local

O primeiro ponto a tratar é o da “moldura”. Curiosamente, ninguém falou hoje aqui — não ouvi — em Estado. Sinal dos tempos... Ora, a moldura, na minha cabeça, são as condições de enquadramento, é o Estado. E isto é significativo. É muito significativo que — como, aliás, o José Manuel Henriques dizia ao princípio — o Estado tenha desaparecido. Nós, os “actores” do desenvolvimento local, valorizamos o local; arguimos, digamos, “o local ao poder”; e, depois, parece que o Estado desapareceu. Inconscientemente, fazemos o discurso neoliberal daqueles que dizem: “haja menos Estado”. Ora nós precisamos de mais Estado democrático e menos Estado perverso. Portanto, não incluir nesta discussão aqui o papel fundamental do Estado — que somos todos nós — para a materialização do desenvolvimento local é omissão grave, gravíssima. Este é o ponto primeiro. Qual será o papel do Estado? Não será tanto o problema da oferta, creio. Um estudo que fizemos sobre microempreendedorismo em Portugal aponta no sentido seguinte: o que urge fazer é remover as barreiras que o Estado, ele próprio, põe às pessoas e às microempresas, designadamente quando é mau pagador. Amiúde, os pequenos negócios vão à falência, porque o Estado, enquanto cliente, não paga a horas. O Estado, enquanto promotor de iniciativas, também fecha, digamos, os apoios outorgados e estes não chegam a tempo, etc., com as pessoas envoltas em compromissos. Este não é um Estado democrático. Não o podemos aceitar, porque assim é um Estado perverso, inquina as relações, a confiança, etc. Só para focar o primeiro problema — o da moldura —, digamos que ela, sim-

bolicamente, é também a discussão do papel específico do Estado, particularmente nos territórios em que trabalhamos. O Estado é o primeiro garante da ordem, mas o que encontramos é a desordem, a desordem territorial, o desordenamento territorial. Quer dizer, é uma desordem instalada e o Estado não quer fazer nada? Que Estado débil — que somos todos nós — é este?

A moldura de que falamos tanto pode ser de macro ou micro dimensão. Por vezes é a pequena margem que faz sobressair o quadro, os dois euros de que alguém falava hoje de manhã. Não são precisos mais do que os dois euros que o Estado doa ou a organização dá, porque o resto é tudo mobilizado localmente. Muitas vezes, porém, o que é preciso, de facto, é o Estado com os 200 ou os 2.000 euros ou os 20.000, porque sem eles não há ninguém que vá fazer alguma coisa. Há aqui, pois, uma discussão mais ampla a fazer. Trata-se dum outro nível, dum outra escala, que é a articulação do plano local com os planos regional, nacional, europeu e global. Neste sentido, por exemplo, do ponto de vista do plano global, se nós nos queixamos de não ter gente no país, em particular no interior, então, sendo coerentes, temos que indagar: porque é que o território está fechado à imigração? Quem queira vir por bem, que venha. Temos que ser consequentes com o que dizemos, esta é uma questão central. A moldura foi aqui, neste seminário, vista como muito “quadrada”, muito fechada, muito negativamente apreciada. Urge reabilitá-la, não é mau estar bem enquadrado. Admitamos, pelo menos, que o quadrado tem linhas ponteadas, e, portanto, tem portas e janelas por onde passa o ar fresco. O quadrado tem de ser reabilitado e isto num sentido simbólico, porque o quadrado é uma figura de totalidade... Sim, de totalidade: o Norte, o Sul, o Este, o Oeste, os quatro ventos, o espaço global. O quadrado evoca o quatro e este é a totalidade, um número simbólico muito forte na cultura judaico-cristã, de que somos herdeiros. O quatro e o quadrado têm aqui alguma simbologia que merecia ser um pouco trabalhada metaforicamente. Não vou por aí agora, mas, enfim, como fui responsável pela ideia da moldura, também agora a quero defender...

### Do diagnóstico “solitário” ao participativo, quiçá inesperado

Uma questão muito importante é a do diagnóstico. Gostei muito de ouvir falar do diagnóstico “solitário” e, em contraponto, do diagnóstico participativo. Entretanto, gostava de dizer que aqui já foi feito, digamos, o diagnóstico do diagnóstico solitário. Este faz lembrar aquela história do médico que dizia ao paciente: tussa, e o paciente tossia; tussa outra vez, e o doente tossia novamente; e depois dizia tussa outra vez, e ele tossia ainda; e, finalmente, o médico dizia: o que o senhor tem é tosse. Esta anedota dos anos 60 ou 70, salvo erro do Solnado, é o tal diagnóstico solitário que nós podemos acabar por fazer individualmente, ao nível de cada organização fechada em si mesma. Obrigamos as pessoas a tossir e depois dizemos que aquilo que elas têm é tosse.

<sup>1</sup> José Portela: Professor Universitário, com larga experiência de participação em processos de Animação Territorial e em organizações ligadas ao desenvolvimento local; no workshop mencionado, José Portela desempenhou a função “Amigo Crítico”;  
Nota do Autor: Este texto, ora escrito mas ainda marcado pela oralidade, é o produto de duas operações: transcrição de gravação da intervenção oral e revisão sumária, pelo autor, daquele registo.

O problema do diagnóstico é, sem dúvida, fundamental e — note-se — muitas vezes pode mesmo rumar contra a expectativa do paciente. Ora, este é um outro ponto, que, muitas vezes, não é sublinhado. Eis um pequeno exemplo concreto, real, que ilustra o ponto. Um dado moço, relativamente novo, vai ao médico de família, várias vezes. O médico, sendo de família, aplica a metodologia dos bons velhos médicos João Semana. Faz, portanto, um exame completo: escuta com atenção e recolhe a história clínica; faz uma observação rigorosa, incluindo a apalpação. Ou seja, não confia só na tecnologia último-grito de que dispomos hoje. Faz todo o seu trabalho de observação e de diagnóstico com o poder dos olhos, dos ouvidos, das mãos, do saber de experiência feito. Depois diz: bom, você, aparentemente, não tem nada, mas como continua a queixar-se é melhor complementarmos as primeiras observações com outros meios. Este João Semana de que estou a falar, vai, pois, mais longe. Digamos que não confia só em si e pede análises clínicas complementares. Depois, na sessão seguinte, o médico continua a falar com o moço e este continua a queixar-se. Ele escuta-lhe os lamentos, vai continuando a fazer a história clínica. Bom, à quarta sessão, já tendo reunido todos os elementos de diagnóstico mais os dados laboratoriais, dá-lhe o diagnóstico e a terapia, a qual é simplesmente esta: olhe, você entrou aqui a pedir um remédio, ou um estimulante, ou uma vitamina, um fármaco para resolver o seu problema, mas o que lhe sei dizer é que não tenho que lhe dar outra receita que não seja esta: primeiro, vá falar com o seu patrão e reveja o seu horário de trabalho, porque você precisa de descanso; segundo, você precisa de mais tempo para falar com a sua namorada; terceiro, você precisa de descanso e de uma boa relação com a sua namorada para não ter problemas com os seus colegas no trabalho.

Ora, isto não era o que o moço estava à espera. Não era, não. O que ele queria era um medicamento, e esta solução aparente não é aviada porque se trata de médico de família competente, que percebe a história, que percebe o problema com conexões múltiplas. Para fechar a história direi que, neste caso, o médico até encontrou uma atitude acolhedora por parte do moço. Por vezes, um médico deste tipo não presta, porque não dá o que se espera. Diagnóstico e terapia, eis uma relação que tem de ser bem ponderada, bem esmiuçada, que reclama tempo, que reclama compreensão do que se passa com o outro e compreensão da sua teia de relações sociais. O problema do paciente pode não ser algo orgânico, mas psíquico. O problema pode estar onde não se espera.

Pode achar-se aqui uma analogia com certos problemas de desenvolvimento local. Muitas vezes fazemos diagnósticos precipitados, errados, na linha daquilo que é esperado pelo, entre aspas, paciente, e não temos a coragem de dizer: olhe, você afinal não precisa nem disto nem daquilo, você precisa é duma outra coisa completamente diferente.

Esta resposta inesperada vai um bocadinho na linha do que o João Rodrigues dizia hoje: “o que é preciso é levar as pessoas a mostrar o seu valor”. O diagnóstico é uma condição essencial para a animação territorial e tem de ser ligado à terapia. Não se faz um diagnóstico para ficarmos na inacção. Faz-se para se tentar encontrar, digamos assim, uma saída para um dado problema. Este pode ser diferente do inicialmente pensado e pode reclamar uma terapia inesperada.

### **Território: visões e talentos**

Falou-se aqui — subscrevo a ideia — da necessidade de haver uma visão comum para um dado território. Mas, atenção! esta óptica partilhada não pode escamotear a questão das perspectivas singulares. Há olhares singulares, há visões distintas e há as que, por serem singulares, entram também em conflito com a visão que é partilhada.

Tomemos um exemplo. Um baldio pode ser visto como um espaço tremendo, ótimo para passeios, para pessoas que querem ir descansar mentalmente, que desejam relaxar, que aspiram achar o silêncio, que pretendem encontrar-se com a natureza. Mas, se este mesmo espaço é visto pelo clube moto-quatro, está o caldo tornado, e isto é o que acontece. Portanto, as visões comuns têm que ser construídas e reguladas, porque os interesses não são sempre convergentes, são habitualmente conflituais e não pode haver visões idílicas em relação a isto, do tipo “estamos todos de acordo”, “isto é tudo nosso”, “somos todos irmãos”, blá-blá-blá. Não, não é assim. O que é necessário é justamente a negociação, a regulação, o gerir a cooperação e o conflito, e deixar margem de manobra, digamos, para a conciliação de visões singulares. Temos de admitir que é legítimo que haja gente que queira passar pela experiência de andar, digamos, com o rabo aos saltos em cima de uma moto-quatro. Agora, este uso do espaço é conflitual com o previsto por aquele que vai passear pelo baldio para ouvir os passarinhos e/ou para andar a cavalo. Amíúde há uma visão muito 8 ou 80, muito branco ou muito preto, e de facto há situações em que é preciso ou separar, ou negociar se vamos ficar pelo cinzento e/ou por outras cores.

Ainda dentro das condições da animação territorial, há o requisito do “ouvido”. Ou a condição do ouvir, do saber ouvir. Melhor, do saber escutar — ouvir, ouvir, ouvir — com vista à identificação das competências e capacidades locais. Isto é muito importante, sem dúvida. Escutar para crer nas pessoas e descobrir os seus talentos, mas estes são riquezas que o próprio pode não ter descoberto. Atenção! é preciso um clima favorável para que cada um vá descobrindo, ao longo do tempo, os seus próprios talentos. Quero, então, sublinhar a ideia de que não basta escutar uma vez ou duas, é preciso alimentar este processo, para que cada um, de facto, descubra aquilo em que pode desabrochar completamente. Por vezes, isto acontece quase só no final da vida. Ou nunca.

## NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA E ACÇÃO DE BASE TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



#### Último ponto: do poder

Já se aludiu aqui à questão do poder, mas gostava de sublinhar uma ideia-chave. O problema do poder, ou a solução, é que ele está em toda e qualquer relação. Toda e qualquer interacção social está marcada por ele. Mesmo ao nível duma ligação simples entre duas pessoas, o poder está lá. Ou seja, a capacidade que tenho de levar o outro, de obrigar o outro, de (me) impor ao outro, ou de convencer o outro, digamos, a fazer aquilo que espero que ele faça. Potencialmente, esta capacidade existe sempre. Portanto, quando o discurso é o de que o poder é só o dos outros, o discurso está desfocado. Mesmo que seja ao nível, digamos, do poder aparentemente pequenino e fraco, do poder dos interstícios, do poder da criatividade, do poder do inesperado, todos nós temos muito mais poder do que aquele que imaginamos. Muito mais capacidade de subverter, digamos, aquilo que não é, do nosso ponto de vista, aceitável e, portanto, há margem de manobra para o exercício da liberdade. Em democracia é disto que se trata: o exercício da liberdade. Há muitos obstáculos, por três ordens de razão. Primeiro porque, muitas vezes, se impõe a atitude e a conduta de não discutir o poder. Logo ao princípio, fiz notar que não discutimos o poder do Estado. Segundo, o poder é sempre o dos outros. Terceiro, temos poder e não o exploramos, não nos seguramos, deixamo-nos tombar. Esta é, pois, uma questão central.

Estou quase a terminar, mas peço atenção para uma figura. Esta figura aqui, com dois eixos — o da cooperação e o do conflito —, para mostrar quatro “tipos” de membros das organizações. Estes eixos estão sempre permanentemente presentes na “realidade”, é preciso não escamotear isto. Não há só cooperação, não há só conflito. Ambos integram o interior das organizações.

Ora, se puser aqui no zero, no cruzamento dos eixos, um dado sujeito, podemos dizer que ele é o membro zero, se é que é membro... mas é aquele tipo de pessoa que não coopera, mas também não interfere, não aborrece, não causa conflitos. É o sujeito nulo, o zero, o cruzamento do X com o Y. Sujeito que não aquece nem arrefece, não coopera, não discute, não luta.

Depois, temos um segundo sujeito-membro, que é aquele que, aparentemente, é muito cooperante. Está aqui no máximo da cooperação. Digamos que a nossa escala pára aqui, ele está no topo da colaboração. Não pode dar mais, ajuda muito, está sempre, sempre, a dizer que sim. Yes man. Este sujeito é perigoso, porque “coopera” tanto, tanto, que não pensa. Não pensa, só diz que sim e não pensa, é acrítico. Sendo acrítico, dizem-lhe: precipita-te. O que faz? Coopera e precipita-se. Ou seja, cai no fosso. Portanto, este membro não interessa às organizações, está sobre o eixo, sempre na linha, no máximo da cooperação, mas não suscita nenhuma questão, nenhuma tensão, nenhum compromisso.

Temos ainda outros membros, do terceiro tipo, que também conhecemos no seio das organizações, entre eles todos nós mesmos. Falo de “tipos” ideais. Nós vivemos por aqui, somos este e somos aquele também, e depois somos ainda este tipo de membro, o “estraga-festas”, o desmancha-prazeres, o aborrecido, o falador que nunca mais se cala, enfim, o quezilento. Este é, o mais possível, um ser conflituoso, não cooperando nada. Surge uma proposta, põe-se logo na oposição, sem reflexão. Alguém tem uma ideia, atalha de imediato: isso não presta para nada. Está sempre contra, está no eixo, está no conflito máximo.

Há uma quarta categoria de sujeito-membro, que é aquele que de facto, digamos, está “dentro” e está “fora” da organização, coopera mas não deixa de pegar o touro pela cabeça. Afronta, concorre, rivaliza, combate, coopera, entra em oposição e conflito, exerce o seu poder de presença, o seu poder de pensamento, o seu poder da palavra, o seu poder, digamos, de relacionamento, de influência. Quer dizer, é um sujeito que interessa às organizações, porque está dentro e salta para fora, está fora e salta para dentro, participa, tem em si o vigor das duas forças presentes na vida.

Gostava de concluir dizendo que a questão do poder passa pela percepção clara, digamos, dos papéis que as pessoas, dentro de cada organização, podem assumir ao longo destes dois eixos, o eixo da cooperação e o do conflito. Porque há um tempo para a cooperação e há um tempo para o conflito. Este último é uma necessidade, pois pode ser benéfico, mas nós não aprendemos ainda, duas coisas: primeiro, reconhecer o valor positivo do conflito; segundo, gerir o conflito.

#### Nota final

Procurei ser algo conflituoso com a visão rosa e/ou azul que perpassou pela maior parte das intervenções feitas ao longo do dia, mas, claro, exagerei um pouco, como no desenhar duma caricatura. Espero, porém, que a caricatura ajude a ver e a pensar. Muito obrigado.

#### O Papel do Estado na Animação Territorial

Conclusões das Tertúlias sobre este tema  
3º Workshop sobre Animação Territorial  
Portalegre, 17 de Outubro de 2008

#### Introdução – Que Estado?

Quando falamos de Estado, referimo-nos normalmente ao Estado-Governo central da nação, esquecendo-nos das autarquias e do “Estado que somos todos nós”. Ora, a existência destes 3 Es-



tados obriga-nos, forçosamente, a pensar no papel que cada um desempenha ou deveria desempenhar na temática da Animação Territorial e na forma como poderão e/ou deverão estar (ou não) interligados. Falamos de:

- a. ESTADO CENTRAL
- b. ESTADO LOCAL
- c. ESTADO SOCIAL

#### **Enquadramento**

##### **– O “estado” do Estado na Animação Territorial (A.T)**

Parece óbvia a importância da AT, pois 6 meses de animação permitem frequentemente ganhar eleições. Nesse período os políticos “descem” frequentemente aos territórios e às populações, interagem com elas e, aparentemente, ouvem as suas queixas, necessidades e propostas de resolução de problemas. Nesta sequência fazem, também, diversas promessas que muitas vezes ficam por cumprir...

Como “O povo tem memória curta” e “O estado só faz o que o povo permite” o incumprimento das promessas eleitorais tende a repetir-se, bem como a continuidade das necessidades e problemas da população.

“A não atitude é uma das principais formas de permissão”.

“É a falta ou ausência de animação que provoca a não atitude”.

No entanto, a Administração Central e Local pouca ou nenhuma importância têm dado à Animação Territorial. A própria Área Social é vista como um “parente pobre” nas intervenções das autarquias, sendo, pelo contrário salientadas e valorizadas as grandes obras públicas, como estradas ou equipamentos culturais e desportivos.

Os projectos de animação, quando existem, não são devidamente acompanhados pelo estado, nem lhes é dada a visibilidade / valorização necessária.

O grau de prioridade que é dada à A.T. na administração local depende fortemente da experiência e sensibilidade pessoais dos presidentes de Câmara e menos de uma “agenda política” superior, na qual se deveria inscrever.

#### **Diferentes papéis a diferentes “Estados”:**

A diferentes entidades corresponderão, por certo, papéis e responsabilidades diferentes em cada temática, que poderão, ou não, gerar alguma polémica. O mesmo se passa com os papéis e responsabilidades dos diferentes Estados de um país em relação à Animação Territorial:

#### **a. ESTADO CENTRAL**

Deverá ou não ser **promotor** de iniciativas de Animação Territorial? Se por um lado, os territórios possuem promotores privilegiados de iniciativas nesta temática, como as ADL, as próprias empresas e outros, por outro, o papel do Estado Central como promotor de iniciativas que criem as condições para a fixação da população, não pode ser desprezado. Como exemplo de tal papel, poder-se-á pensar na dualidade “densidade de população” vs “qualidade de vida” e a sua importância na escolha dos indivíduos para o estabelecimento da sua morada habitual. O papel do Estado Central é preponderante na criação de qualidade de vida nos diferentes territórios, bem como na criação da qualidade da oferta turística – a criação “utópica” de um “ALL INTERIOR” que, ao invés da promoção de um turismo elitista e perdedor (que cria campos de golfe através da destruição de espécies autóctones), apontaria para um turismo activo e/ou dirigido (idosos, crianças, pessoas com deficiência, etc.), garante da sustentabilidade ambiental.

**Divulgador**, tanto das suas iniciativas para criação de condições que promovam a fixação das populações e a melhoria da oferta turística, como das iniciativas dos promotores privilegiados e do Estado Local.

**Planeador** – tanto as acções centrais como as locais não deverão ser desprovidas e/ou realizadas à margem de um plano central de promoção territorial, seja de territórios específicos, seja do território nacional.

**Não centralizador** – não deverá canalizar as ideias para certos pontos do território nacional, mas antes, destacar todas as boas ideias e boas práticas independentemente da localização da sua emergência.

**Não intimidador, limitador, penalizador ou redutor**, exclusivamente “porque pode”. Ao invés, deveria ser **facilitador, incentivador, interventor e interlocutor**.

**Financiador** – é possível contestar o papel financiador do Estado Central das iniciativas locais de promoção da Animação Territorial nos casos em que aquele já terá criado todas as condições para que esta possa ocorrer; no entanto é fundamental que o financiamento esteja presente na agenda política e no Orçamento de Estado, porque na maior parte dos casos não será possível o auto-financiamento de actividades de animação territorial.

**Avaliador** de acções e/ou projectos que, caso sejam positivos, venham a constituir acções concertadas continuadas.

## NOVAS FORMAS DE GOVERNANÇA E ACÇÃO DE BASE TERRITORIAL

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



**Legislador/Regulador**, mais ainda que divulgador, ou mesmo planeador ou promotor.

**Animador** dos Estados Local e Social.

#### b. ESTADO LOCAL

.. **Promotor** local e regional de parcerias/sinergias para/de articulação e criação de redes intermunicipais.

.. **Incentivador/facilitador** de criação de redes de entidades do território e inter-territórios.

.. **Financiador** de iniciativas locais/regionais.

.. **Diagnosticador**, enquanto conhecedor privilegiado do território.

.. **Implementador** da acção no território.

.. **Avaliador** das acções/projectos do território onde intervém.

.. **Intermediador** entre o Estado Central (legislador/regulador/financiador) e o Estado Social (próximo do território).

.. **Animador** do Estado Social

#### c. ESTADO SOCIAL

.. **Diagnosticador**, enquanto entidade próxima do território, das suas problemáticas e possibilidades de resolução.

.. **Implementador** das respostas encontradas.

.. **Avaliador** de acções locais.

.. **Animador** próprio.

**Como deveriam proceder os diferentes “Estados” na Animação Territorial (A.T.) ?**

A A.T. deverá ser desenvolvida em redes de parceria que envolvam administração e organizações / representantes locais com relações de poder horizontais e processos de decisão partilhados, ainda que possam existir contratos de serviços / intervenções.

Também está em causa a articulação vertical (meios) e quais as estratégias (actores, competências e a mudança).

Nestas redes importa evitar protagonismos, muitas vezes impostos pelos poderes públicos/políticos e que enviesam a operacionalização das intervenções, bem como os seus resultados.

Neste contexto, surge a necessidade de Aprendizagem de modelos de trabalho em co-gestão, por parte de todos os actores.

#### a. DO ESTADO - SOCIEDADE CIVIL

Maior auto-organização das entidades que promovem a A.T.



Visibilidade às práticas inovadoras



Criar o interesse de todos e promover a passagem deste discurso para o campo político.



Que pode levar à qualificação das pessoas que trabalham em organizações de estado

#### b. DO ESTADO – ADMINISTRAÇÃO CENTRAL E LOCAL

Qualificação organizacional do Estado (mobilização de competências transversais e interdisciplinares para a AT).

A participação das organizações públicas/políticas nas redes de parceria só poderá ser eficaz se for dado poder de decisão aos técnicos que nela participam, o que implica a descentralização e a delegação de poderes.

Criação do posto de trabalho de Animador Territorial nas autarquias

Acolhimento do tema de Animação Territorial no discurso político

Reforma na administração pública a nível regional (gestão de fundos) e local (mais competências nesta área da A.T.)

Articulação inter-ministerial e inter-institucional

A animação territorial é melhor conseguida pelas organizações de desenvolvimento local que trabalham no terreno, pelo que o apoio e orçamentamento de estado deverá ser mais fortemente canalizado para estas organizações e não tanto para as organizações de administração local.

As medidas de política devem contemplar a figura do animador territorial focalizando nas competências transversais em detrimento das específicas / académicas.

Os CLDS - contratos locais de desenvolvimento social poderiam constituir uma medida de política que favorecia a A.T., mas a sua atribuição (ISS - Autarquia - entidade escolhida pela autarquia) apresenta, desde logo, um formato antagónico ao princípio das metodologias participativas e do partenariado e favorece os oportunismos e protagonismos políticos ou institucionais.

As medidas como o CLDS e outras previstas nos programas do QREN deveriam partir dos diagnósticos locais em parceria e não de soluções formatadas e iguais para todos os territórios; os programas de apoio deveriam permitir a flexibilidade necessária à adaptação a diferentes territórios e contextos.

Reforçar /apoiar (financeiramente e de outras formas) as boas práticas já implementadas.

As Redes Sociais deveriam promover a articulação territorial (ex: inter-freguesias) e sectorial e a alternância no poder (presidência e animação).

#### **Objectivos da atribuição de papéis aos diferentes “Estados”**

Na dinâmica Estado ↔ Entidades ↔ Comunidade, o enfoque da Animação Territorial constatou-se que seja na Comunidade. Uma avaliação consciente da acção/projectos poderá induzir uma acção continuada e concertada, numa óptica de continuidade de políticas que, quando correctamente implementadas, promovam a participação e o envolvimento dos cidadãos, através do justo incentivo das ideias/acções/projectos com avaliação positiva.

Poder-se-á discutir se um dos objectivos é ou não a emancipação do território:

- ∴ Sim, na óptica da valorização/promoção da identidade do território.
- ∴ Não, porque o objectivo será mais o desenvolvimento sustentável, a criação de condições para GPS (Gestão de Proximidade para a Sustentabilidade) e a promoção da diversidade de ideias, por contraposição com a “invenção” (diferente de inovação). A promoção da formação e da aquisição de competências poderá induzir a valorização de cada um e de todos, numa óptica de bem estar do Território.

#### **Resumo:**

Destas sessões resultam, fundamentalmente 4 conclusões, a saber:

∴ Divisão do Estado em três “Estados”

- a. central
- b. local
- c. “social”

∴ Divisão de tarefas entre os três “Estados” (respectivamente)

- a. legislador/regulador/avaliador/eventualmente financiador
- b. intermediário privilegiado entre os outros 2 “Estados” (e eventualmente financiador) com participação no diagnóstico/elaboração da resposta/implementação/avaliação
- c. diagnóstico/elaboração da resposta/implementação com participação na avaliação.

Assim, enquanto o Estado Social tem um papel preponderante no diagnóstico das problemáticas associadas ao território, o Estado Central tem o encargo principal de avaliador das acções, legislador e regulador e o Estado Local dever-se-á encarregar da intermediação entre o Estado Social e o Central.

∴ Necessidade de incentivar a participação do “Estado social” através de avaliações positivas de projectos, ou outros, com bons resultados, que impliquem acções concertadas continuadas.

∴ As relações que se deverão estabelecer entre os Estados deverão assentar em parcerias, nas quais cada parceiro conhece bem o seu papel e o dos outros parceiros e em que é valorizada a contrapartida comunitária em oposição às contrapartidas individuais.





# EXPERIÊNCIAS DE INCORPORAÇÃO - ESTUDOS DE CASO

ANIMAÇÃO TERRITORIAL  
Caminhos para a Inovação Social



## EXPERIÊNCIAS DE INCORPORAÇÃO

- ESTUDOS DE CASO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL

Caminhos para a Inovação Social



## 5.1 CÂMARA MUNICIPAL DE PENICHE - PROJECTO GPS

### Projecto GPS - Gestão de Proximidade para a Sustentabilidade

Um Projecto de Intervenção e Desenvolvimento Comunitário / Animação Territorial  
Clara Abrantes e Victor Ramos  
Câmara Municipal de Peniche

Um sinal inequívoco da participação da Câmara Municipal de Peniche no âmbito do Projecto Anim@Te, na qualidade de parceiro informal, é evidenciado na forma como foram incorporadas diferentes referências teóricas e empíricas provenientes de iniciativas de animação territorial envolvidas, ao nível do desenho do projecto para intervenção e desenvolvimento comunitário que estava a ser equacionado pelo Município, destinado a ser implementado no contexto dos bairros sociais e dos territórios periféricos à cidade de Peniche.

O Município de Peniche enfrenta actualmente importantes desafios, associados ao profundo impacto que o declínio dos sectores da pesca, da agricultura e da indústria conserveira, sectores tradicionalmente estruturantes da economia local, têm vindo a verificar. A par do trabalho precário e do desemprego, uma face visível do problema tem a ver com as graves situações de carência habitacional registadas, que têm expressão na extrema dificuldade das famílias socialmente desfavorecidas em aceder a uma habitação ou em manter aquela em que vivem e, igualmente, na degradação do parque habitacional de arrendamento público. Estas situações de carência habitacional são confluentes com um vasto e matizado rol de problemas sociais, o que faz delas, simultaneamente, causa e efeito de exclusão social. As medidas a accionar envolvem uma assinalável complexidade, não apenas porque obrigam a uma abordagem plurisectorial, mas também, pela forma como os problemas se plasmam nos territórios a abarcar, considerando, por um lado, o facto dos bairros sociais acolherem a concentração espacial de problemas de pobreza e exclusão social e a reprodução intergeracional de condições precárias de vida e, por outro lado, a necessidade de assegurar uma maior eficácia, eficiência e uma melhor cobertura dos serviços de apoio social nos territórios da periferia deste concelho.

Para contextualizar a questão da acessibilidade à habitação em Peniche, deve-se ter em conta a sua condição de pólo turístico

relevante, espelhada, por exemplo, no significativo acréscimo sazonal da população presente e na elevada taxa de segunda residência observados, consistindo esta característica num factor que condiciona indelevelmente as dinâmicas locais de ocupação, em particular, no que diz respeito ao mercado de habitação e de arrendamento, que estão sujeitos a pressões especulativas e a piques sazonais.

Reconhecendo que a habitação constitui um factor determinante para o bem-estar, a qualidade de vida e a integração das famílias, a Câmara Municipal de Peniche encontra-se empenhada nas respostas aos problemas de carência habitacional, através do reforço dos instrumentos municipais de política social, nomeadamente, de promoção do acesso a condições habitacionais condignas, do emprego e da coesão social.

Foi concebido nesse âmbito um projecto de intervenção e desenvolvimento comunitário, que se designou de GPS – “Gestão de Proximidade para a Sustentabilidade”, inspirado nas experiências dos projectos São Brás Solidário, Grândola em Rede, Teias e K’CIDADE. Consiste num projecto de animação territorial que procura, numa base de proximidade às populações, contribuir para o desenvolvimento comunitário, através da activação de respostas orientadas para a animação comunitária, facilitação do acesso à informação e serviços de apoio social, facilitação do acesso ao emprego ou auto-emprego, apoio ao empreendedorismo e promoção da cidadania. Estando em causa a necessidade de conferir sustentabilidade aos processos de mudança social a induzir, o Projecto GPS pressupõe a mobilização de estratégias de acção não convencionais, que valorizem a participação e a co-responsabilização, bem como, favoreçam a emergência de iniciativas locais (individuais ou colectivas) e a auto-sustentação das mesmas. Neste sentido, depende da concentração de esforços na criação de condições organizacionais e institucionais que viabilizem a mobilização e capacitação individual, comunitária e institucional para a mudança social nos territórios visados.

Enquanto instrumento de reversão das situações de risco e exclusão social, o Projecto GPS integra as medidas de Política Social da Habitação do Município de Peniche, que se orienta para os eixos da reabilitação, da requalificação, da ampliação e da diversificação da oferta habitacional, e, ainda, do apoio à integração social das famílias realojadas. No contexto dos bairros sociais, a sua implementação destina-se a possibilitar a articulação da intervenção a desenvolver ao nível do edificado, de reabilitação física, com as estratégias de inclusão e animação social, de modo a assegurar complementaridade, coerência e, principalmente, sustentabilidade à intervenção.

Dos objectivos gerais traçados para o GPS, salientam-se os seguintes:

- ∴ Melhorar as condições de vida da população;
- ∴ Romper com o ciclo intergeracional de reprodução de condições precárias de vida;
- ∴ Contrariar os processos de segregação e auto-exclusão que têm lugar a partir dos bairros sociais;
- ∴ Promover o reforço da cidadania / Empowerment;
- ∴ Favorecer o acesso ao emprego ou auto-emprego;
- ∴ Contribuir para a capacitação dos técnicos e organizações que intervêm ao nível dos bairros;
- ∴ Contribuir para a coesão social a nível concelhio;
- ∴ Contribuir para o conhecimento das causas dos fenómenos locais de pobreza e exclusão social.

O projecto encontra-se organizado em três eixos estratégicos fundamentais.

O primeiro eixo está direccionado para a “gestão de proximidade” e passa pela criação e implementação de Gabinetes de Proximidade, a partir dos quais seja possível criar condições organizativas e institucionais para o atendimento integrado, para a facilitação do acesso à informação, bens e serviços de apoio, o apoio psicossocial, o aconselhamento, o encaminhamento e o acompanhamento de casos e, igualmente, incentivar o empreendedorismo.

O segundo eixo estratégico diz respeito à “animação comunitária” e à gestão participativa. Neste âmbito, para além da valorização e capitalização das especificidades socioculturais de cada território, pretende-se introduzir incentivos à capacidade de iniciativa e organização de base local, cabendo aqui, nomeadamente, o apoio à emergência ou reforço de estruturas locais representativas. Dentre as medidas a privilegiar, destaca-se a animação de fóruns comunitários, de mobilização para a participação nos processos de decisão.

Finalmente, o terceiro eixo estratégico do projecto aposta na “capacitação dos actores sociais”, fazendo incidir as acções no reforço da capacidade de empregabilidade das pessoas em situação de desfavorecimento social e também na criação de condições organizativas e institucionais para o trabalho de animação territorial, que depende, entre outras coisas, do desenvolvimento de competências específicas para o efeito por parte dos profissionais.

Para concluir, nunca é demais sublinhar o facto do projecto GPS

ter como ponto de partida o reconhecimento da importância do papel da animação territorial para o desenvolvimento dos territórios e é nessa base que procura incorporar alguns dos seus princípios de acção ao nível das estratégias de desenvolvimento comunitário a mobilizar no âmbito do concelho de Peniche, o que só foi possível em função da integração da Câmara Municipal no âmbito da parceria do projecto Anim@Te e do contacto interactivo no quadro da comunidade de prática a que deu lugar, que potenciou a circulação e troca de saberes e boas práticas, dos quais o GPS é tributário.

## 5.2. ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO DE BEJA - DA (RE)INVENÇÃO DO LAZER À (RE)ANIMAÇÃO TERRITORIAL

### Da (re) invenção do Lazer à (re) animação territorial

Ana Lavado

Directora do Curso de Animação Sociocultural  
ESE Beja

No âmbito da parceria informal entre o projecto Anima@te e a Escola Superior de Educação de Beja, a directora do Curso de Animação Sociocultural, Ana Lavado, produz uma reflexão em torno da Animação Territorial.

Pensar o território, hoje como ontem, é uma inevitabilidade – da sua organização e ocupação à auto-sustentação; da incapacidade de afirmação aos processos de desintegração, frequentemente causa e consequência, da desestruturação económica e social a que se assiste em locais ditos deprimidos.

Numa tentativa de reverter estes processos, têm vindo a surgir um conjunto de acções e de projectos de animação, centrados no território, que visam a promoção do desenvolvimento local e regional, apostando na capacitação das populações para a acção (empowerment) com vista à promoção da cidadania, emprego/ auto-emprego e integração social. Tais processos promovem a articulação entre as instituições no terreno, as populações entendidas na sua diversidade e complementaridade e as potencialidades dos locais mais ou menos restritos onde estas se inserem.

## EXPERIÊNCIAS DE INCORPORAÇÃO

- ESTUDOS DE CASO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL

Caminhos para a Inovação Social



A Animação Territorial, pois é disto que se trata, implica a participação, envolvimento e melhoria das condições do território e de vida dos seus habitantes, de quem lá trabalha e de quem o visita. Sendo um processo, a Animação Territorial não termina nunca, adaptando-se em cada momento, às diferentes conjunturas e devendo ter sempre disponibilidade e flexibilidade suficientes para criar condições de desenvolvimento, utilizando estratégias específicas de modo a transformar as desvantagens do território em vantagens. Nesta perspectiva, há que validar e valorizar saberes e produtos do território bem como os indivíduos enquanto portadores de memórias, saberes específicos e património(s).

A inovação aliada à tradição, constitui-se em algumas comunidades, como um caminho possível à integração – “inclusividade social” – e ao desenvolvimento. Grande parte dos saberes de que as populações de territórios menos povoados, nos quais se integra grande número de aldeias, pequenas vilas e cidades de pequena dimensão são portadoras, prendem-se com os ditos “saberes tradicionais”, que nos remetem para uma “cultura popular”, o que nas actuais circunstâncias permite uma nova (?), outra (?) conceptualização da sociedade.

Em alguns territórios, a validação e valorização dos processos de construção da memória e dos quadros sociais da memória, remetem-nos para questões que no passado tiveram um carácter eminentemente ritual e que hoje se assumem como formas de lazer. Neste sentido, falar da (re) invenção do lazer, é falar da (re) invenção do tempo e do espaço humanos; do modo como são fruídos e apropriados; do modo como as diferentes sociedades e culturas os contextualizam e da validação e valorização dos processos de construção das noções de património e identidade.

As festividades e rituais, os jogos populares e/ou tradicionais, a gastronomia tradicional e/ou de base tradicional, entre outros, permitem actualmente o surgimento de actividades de lazer/culturais cuja implicação em termos territoriais é extremamente importante. Repercute-se em “novas” formas de turismo que ultrapassam as meras visitas a sítios e monumentos, permitindo e incentivando o conhecimento do território como um todo – lugar, gente, vivências e mundividências. Os territórios deixam de ser meros locais de passagem para serem entendidos como lugares de retorno e de conhecimento.

O campo pouco rentável devido à desvalorização da terra e das actividades que lhe estão ligadas, ganha nova pujança mercê das abordagens permitidas pela animação – reavivam-se memórias e rituais de trabalho agora transformados em momentos de lazer – e as tradicionais vindimas (trabalho de toranjeira nas comunidades comunitárias e pago noutras) são agora vendidas a grupos de turistas urbanos ou ex-rurais atávicos ou ainda, a empresas que pretendem á moda “lá de fora”, fomentar laços de companheirismos e identidades de grupo entre os seus funcionários.

As casas de traça tradicional, popular ou erudita, reconstroem-se, reconstituem e vendem memórias, histórias, lendas e a possibilidade do contacto com um passado presente, possível por via da circularidade do tempo. Reinventa-se a tradição com o conforto da modernidade, não esquecendo, no pacote, a animação – dos percursos pedestres, de BTT, de moto4, de jipe... - depois do pequeno-almoço servido no meio da paisagem que enche os olhos, do ar puro que enche o peito ... dos doces caseiros, feitos com frutos da quinta, apresentados com requinte, do queijo feito ali ao lado ... mas e depois? Quando as refeições e os passeios se esgotam? Quando o sol se vai, o frio vem e a paisagem se encobre com as brumas que anunciam o borralho da lareira?

E que acontece quando os turistas de bom tempo se vão e os (poucos) de mau tempo se aventuram pelas aldeias e vilas destes territórios quase sem ninguém? Monumentos fechados; restaurantes sazonais que mandam de volta quem os visita; lojas de artesanato e produtos regionais encerradas. Zero de animação. Apesar de o campo lá estar e das casas de turismo em espaço rural, de turismo de habitação, etc. se manterem, em alguns lugares literalmente de pedra e cal.

As festas e romarias, predominantes nos meses de Agosto e Setembro (já menos), fazem o milagre da multiplicação – no caso, das pessoas e como consequência, dos euros - nos restaurantes, nas lojas de lembranças, de artesanato (do real e do “para turista”, quantas vezes com produtos locais made in China), mas esgotam-se nessa altura. A “animação” traduzida em concertos, barraquinhas/rulotes de venda de farturas e cachorros, exposições de artes plásticas, instalações, entre outras actividades paralelas, misturam sagrado e profano mas de animação, efectivamente têm muito pouco.



Está a banalizar-se o termo “animação”, como se significasse apenas “fazer umas coisas” num dado momento e num dado lugar. E animação – animação territorial ou dos territórios – não é, efectivamente isso. Pressupõe diagnosticar, compreender e agir de modo estruturado e eficaz sobre o território como um todo – do espaço às pessoas e às instituições. Tem como fim último integrar, desenvolver e atenuar assimetrias. E a grande questão é mesmo esta. Trata-se de modificar as estruturas locais de cariz económico mas também não económico, o que pode implicar simultaneamente a destruição de estruturas e práticas ancestrais e ultrapassadas, sobretudo do ponto de vista da burocracia, e a construção de novas formas de capacitação para a acção e solidariedades sociais. Estes objectivos, contudo, só podem atingir-se com a cooperação da comunidade como um todo, integrando de modo coerente um amplo conjunto de factos e fenómenos da realidade. Significa isto que desenvolver implica conseguir atingir uma participação alargada e responsável por parte de indivíduos e grupos, bem como dos diferentes níveis do estado (local e central), no sentido de conferir um significado para a existência humana.

Assim sendo, jamais será possível compreender e atingir o que se designa por desenvolvimento sem ter em conta os indivíduos e os seus objectivos culturais. Paralelamente, há que ter em consideração dois aspectos fundamentais: o património das sociedades (i. é, os recursos e bens culturais) deve ser colocado ao serviço de todos os indivíduos sem excepção; a profunda solidariedade que deve existir entre os indivíduos e grupos que formam as comunidades, não deverá ser abalada ou diminuída por interesses imediatos ou de um grupo ou indivíduo, sob pena desta comunidade se desagregar.

Os recursos e bens culturais de que falo, constituem, afinal, fonte de trabalho ou potencial trabalho para uns e de lazer para outros. É do entrosamento entre as necessidades de uns e de outros, diversas mas complementares, que pode nascer a animação territorial. De uma forma sistémica e coerente pode, portanto, através da (re) invenção das formas de lazer que dêem resposta às necessidades da sociedade actual, (re) inventar-se os territórios. Trata-se, em última instância, de uma adaptação à mudança.

### 5.3 INICIATIVA BAIROS CRÍTICOS - CONTRIBUTO PARA O PROCESSO DE MAINSTREAMING

Susana Leitão Sousa, Iniciativa Bairros Críticos  
IHRU - Instituto da Habitação e da Reabilitação Urbana

#### **Processo de mainstreaming na IBC**

*a) Breve descrição de como a IBC contribuiu para o mainstreaming*  
A Iniciativa “Bairros Críticos” é uma iniciativa interministerial que pretende promover uma abordagem territorial integrada. Entre os aspectos chave que a orientam destaca-se uma forte coordenação estratégica, com uma co-operação interministerial e com uma forte ancoragem na construção colectiva de planos de intervenção (intersectoriais/integrados) - focalizados nos territórios e nos seus diagnósticos, desenhados a nível local pelo conjunto de entidades que intervêm no território.

Para reforçar a importância de focalizar a intervenção no território e no diagnóstico colectivamente construído, o modelo de financiamento dos planos de intervenção desenhados, não assenta na existência de uma base financeira prévia. Esta abordagem traduz a intencionalidade do modelo metodológico adoptado, de fazer depender os planos de intervenção locais da focalização no território em lugar de os fazer depender de planos e montantes de financiamento previamente delimitados. Neste sentido, toda a construção do esquema financeiro exige, também, ela, a participação e responsabilidade conjunta dos actores envolvidos.

A explicitação desta questão é importante para enquadrar o processo de articulação da IBC à IC EQUAL. Esta experiência de mainstreaming associada aos projectos EQUAL surge quando se inicia o trabalho de operacionalização dos planos de acção dos territórios (e respectivos recursos para os por em prática), pelo reconhecimento da existência de todo um trabalho já realizado no âmbito da EQUAL, cujos produtos dos seus projectos constituíam respostas importantes e adequadas face às acções previstas no âmbito a IBC.

A “coincidência” temporal de se ir iniciar a fase 3 de disseminação dos produtos dos projectos EQUAL e a disponibilidade do Gabinete de Gestão EQUAL para acolher, disponibilizar recursos, enquadrar e mobilizar os próprios projectos, constituiu-se como a grande oportunidade de se promover este processo de mains-

## EXPERIÊNCIAS DE INCORPORAÇÃO

- ESTUDOS DE CASO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL

Caminhos para a Inovação Social



treming, que permitiu fazer coincidir num mesmo território e espaço temporal um conjunto alargado de produtos.

b) *Descrição do processo de mainstreaming – a emergência da articulação e a fase de convergência*

A articulação com a IC EQUA inicia-se com a identificação, por parte de alguns parceiros, da necessidade de dar continuidade ou de implementar nos territórios produtos de alguns projectos EQUAL que respondiam, de forma directa, às necessidades identificadas/acções programadas no âmbito das questões do emprego e do empreendedorismo (por exemplo, alguns produtos do projecto Glocal ou do Emprego Apoiado)

Na sequência desta manifestação de interesse/reconhecimento da vantagem de articulação com alguns destes projectos, avançou-se com uma articulação directa com o Gabinete de Gestão da IC EQUAL, no sentido de se perceber da existência de outros produtos que pudessem responder às acções planificadas e de se perceber qual poderia ser o modo de garantir esta articulação integrada no território e de se avaliar quais as possibilidades de garantir que as entidades conceptoras dos projectos EQUAL os implementassem nos territórios da IBC (com os parceiros da IBC) e os adaptassem às necessidades e realidades locais identificadas.

O resultado desta articulação ao nível das coordenações das duas iniciativas culminou numa sessão/mostra realizada a 8 de Janeiro de 2008.

Na sequência da referida mostra, os parceiros da IBC reuniram-se para seleccionarem os produtos que melhor respondiam às acções planeadas e de identificarem quais os parceiros que iriam funcionar como entidade interlocutora local e qual o grupo de parceiros que estaria ligado a cada projecto.

Dessas reuniões resultou que na Cova da Moura as soluções a implementar passariam pela disseminação dos seguintes projectos:

- a) E-real
- b) Emprego Apoiado e Nautilus
- c) Divercidades
- d) Glocal
- e) K'CIDADE

E no Vale da Amoreira as soluções a implementar passariam pela disseminação dos produtos dos seguintes projectos:

- a) Itineris
- b) HUMANOS CAM (sustentabilidade assegurada)
- c) E-Real
- d) Emprego Apoiado e Nautilus
- e) Glocal (que só agora está a arrancar)

f) K'CIDADE

g) Divercidade

Tendo numa fase inicial ainda estado prevista a disseminação do projecto IDEIAS e ADAPT (que acabaram por não ser desenvolvidos, por constrangimentos inerentes às entidades interlocutoras locais).

Contudo, importa referir que o processo de articulação da disseminação/apropriação de todos estes projectos nos territórios, nomeadamente no Vale da Amoreira que foi por onde o processo se iniciou, se encontrava previamente enquadrado num modelo já estabilizado para o funcionamento do gabinete de emprego e apoio ao empreendedorismo já discutido em sede do grupo de parceiros locais....

Após esta primeira selecção, os parceiros organizaram-se em sub-grupos de trabalho para a definição do modo de implementação dos produtos no território e para a construção de mini-planos de acção para negociação com as entidades conceptoras dos projectos EQUAL.

A última fase deste processo de convergência resultou na realização de reuniões entre os projectos EQUAL e os parceiros da IBC, para fechar o planeamento desta fase de articulação.

Esta fase correspondeu ao concertar de cronogramas e das acções a realizar no âmbito de cada projecto EQUAL.

#### **Estratégias e factores críticos/de sucesso no processo de mainstreaming**

O que é que consideramos terem sido os factores de sucesso/estratégias deste processo de *mainstreaming*?

Primeiro que tudo, **a existência prévia de um plano de acção colectivamente construído** que serve de guião à procura/utilização dos recursos... Ou seja, e no caso da IBC, a selecção dos produtos EQUAL a disseminar visou responder a necessidades concretas e acções já anteriormente definidas como necessárias para responder aos problemas do território. Desta forma o 'olhar' dos potenciais incorporadores já foi enquadrado e mais crítico face às potencialidades e possibilidades dos projectos EQUAL.

**O facto de a sustentabilidade ser um dos princípios da própria IBC.** Ou seja, o facto de se estar sempre a trabalhar a intervenção e as acções dos Planos de Acção pensando na sua sustentabilidade futura, pelo que a adesão ao processo de disse-

minação está a passar, na maioria das situações, pela apropriação de ferramentas e de novas formas de trabalho.

**Construção colectiva de respostas/acções.** Ou seja, o processo de disseminação/incorporação não se faz apenas com uma entidade, mas com uma estrutura de parceiros. Assim, importa referir que no caso deste processo de disseminação foi necessário definir, para cada projecto, uma entidade interlocutora local, responsável por garantir o real envolvimento e efectiva participação do sub-grupo de parceiros que quis aderir ao projecto EQUAL. O próprio processo de disseminação torna-se localmente em mais um ferramenta para reforçar a rede de trabalho em parceria. Sobre este aspecto importa referir que para além das entidades que funcionam como elo de ligação aos projectos EQUAL, estão também envolvidos uma série de técnicos de entidades públicas e não governamentais.

**A interdependência das acções.** O facto de termos esta base alargada de entidades envolvidas e o facto de estarmos a disseminar, simultaneamente, um conjunto alargado de projectos, levou à criação de sub-grupos de trabalho de técnicos que estão envolvidos na disseminação de mais de um produto, garantindo-se na prática um funcionamento mais articulado.

**Efectivo envolvimento dos parceiros da IBC.** O ano de 2008 está a representar um grande esforço de formação no âmbito dos produtos EQUAL, que implica uma grande disponibilidade e envolvimento das entidades parceiras (sejam elas públicas ou não governamentais). Muitos dos técnicos estão simultaneamente envolvidos em diferentes formações, como o Nautilus, E-real, etc.

**Uma coordenação estratégica e operacional.** Neste processo é importante referir a existência, no local, de parceiros estratégicos, detentores de um grande conhecimento da rede de parceiros mas também da EQUAL (um pivot local), situação que:

- a) garantiu a mobilização dos actores chave a envolver
- b) trabalhou no sentido de evitar as sobreposições de agendas de formação
- c) e procurou garantir a coerência sequencial das formações dos diversos produtos

**A existência simultânea de uma dupla coordenação estratégica – a articulação entre a coordenação local para a implementação do processo e a articulação ao nível da coordenação da IBC e EQUAL,** que possibilitou que as necessidades localmente identificadas e a identificação dos produtos EQUAL a disseminar, e a concertação local dos mesmos, fosse acompanhada por uma articulação estratégica entre a coordenação EQUAL e IBC, que permitiu uma maior mobilização e abertu-

tura dos projectos EQUAL para a disseminação nos territórios da IBC.

**A existência de um Grupo de Trabalho Inter-Ministerial (composto por Secretários de Estado e Assessores de Ministros e de Secretários de Estado) que acompanha a IBC** e que poderá vir a funcionar como um importante elo de ligação à tutela, no sentido de apoiar a criação de soluções para a sustentabilidade da intervenção

#### **Como gerir as questões críticas do mainstreaming**

Uma das questões que por vezes é levantada pelos parceiros prende-se, exactamente, com a sustentabilidade e possibilidades de continuação das práticas iniciadas. Esta questão parece carecer, para além das questões associadas com os recursos financeiros, do reconhecimento das práticas e dos processos de inovação social promovidos pelos projectos, por exemplo, o reconhecimento formal de perfis profissionais criados no âmbito de projectos do FSE (ex. peritos de experiência) e das metodologias (ex. emprego apoiado). O formalizar deste reconhecimento poderá, nalgumas situações, ser um instrumento suficiente, ou pelo menos muito importante, para a sustentação/validação das práticas disseminadas.

Após a fase de convergência, é importante

- ∴ Perceber que as entidades levam algum tempo a interiorizar o que é o projecto e os seus produtos... não desistir!!!
- ∴ Perceber que muitas vezes é necessário desenvolver um trabalho prévio mais individualizado com cada entidade, no sentido de se perceber o que são os projectos e quem deve estar envolvido e em que fase (nomeadamente ao nível das entidades públicas, mas não só).

#### **Com quem devemos fazer mainstreaming**

É importante garantir:

- a) que os agentes de incorporação estão disponíveis para alterarem as práticas/incorporarem metodologias
- b) que os actores chave das diversas fases estão envolvidos...

#### **Para garantir o mainstreaming o que é que os gestores do FSE devem assegurar?**

Um dos aspectos que da nossa experiência parece evidente passa:

- a) pelo reconhecimento/ formalização de alguns perfis que da experiência dos projectos resultam como “boas práticas”; exemplo: apesar do reconhecimento da importância (mesmo por serviços públicos) de um determinado perfil profissional (por ex, perito de experiência) o seu não reconhecimento formal traduz-se em

## EXPERIÊNCIAS DE INCORPORAÇÃO

- ESTUDOS DE CASO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL

Caminhos para a Inovação Social



dificuldades acrescidas à sua sustentabilidade.

b) assegurar o correcto entendimento dos factores de sucesso/metodologias de um determinado projecto considerado “boa prática” antes de se proceder à sua incorporação generalizada, muitas vezes descontextualizando o que é a real dimensão da inovação do projecto (exemplo, projecto Glocal ou Emprego Apoiado).

c) ressalta ainda evidente para a nossa experiência que, à semelhança da EQUAL, os projectos a desenvolver no âmbito do FSE (ou outros fundos comunitários) deverão traduzir em “produtos” a sua experiência, para a criação de um património colectivo de práticas que possa ser apropriado.

d) a adopção de metodologias/fases para a disseminação dos mesmos também parece revestir-se de uma mais valia importante para os processos de mainstreaming.

#### **Expectativas para a IBC**

A expectativa face ao resultado desta intervenção conjunta IBC e Iniciativa EQUAL, passa pela rentabilização das soluções disseminadas e pela construção de complementaridade de soluções de modo integrado e adaptado às necessidades locais. É ainda a expectativa a experimentação de novas formas de abordagem das questões do emprego e da empregabilidade e a capacitação das organizações públicas e privadas para novas formas de trabalho nesta dimensão. O ano de 2008 será essencialmente um ano de formação e capacitação das organizações locais envolvidas e de formação-acção junto das entidades na implementação destas metodologias de trabalho junto dos públicos finais das mesmas.

#### **Balanço intercalar da execução da fase da convergência e arranque da apropriação**

Manuel Pimenta, Avaliação do Processo de Incorporação de Produtos EQUAL pela Iniciativa Bairros Críticos, in Relatório de Avaliação Intercalar

I. O plano de disseminação EQUAL nos territórios dos BC - Cova da Moura e Vale da Amoreira - estruturara-se em torno de 15 produtos inovadores provenientes de 7 projectos EQUAL o que, desagregados para efeitos de disseminação, correspon-

de a 21 sub-produtos. Em termos quantitativos e qualitativos este processo representa um amplo reconhecimento social da inovação EQUAL<sup>1</sup> e da pertinência, adequação e utilidade dos produtos inovadores. Encontram-se envolvidos na execução dos Planos de disseminação nos dois territórios, mais de 40 organizações públicas e privadas e dezenas de técnicos (de organismos do estado central e local, das organizações locais...).

2. A operacionalização do modelo de disseminação EQUAL nos BC tem-se traduzido numa apropriação activa e criativa dos produtos através duma discussão participada pelos incorporadores (técnicos e organizações) sobre a adequação, utilidade e mais-valia dos produtos para os projectos locais. Os produtos têm sido encarados mais como um estímulo à inovação do que como soluções acabadas prontas a utilizar. Nesta perspectiva, o processo de convergência / apropriação no contexto dos BC permitiu materializar o conceito de “inovação colaborativa”, específica da filosofia EQUAL.

3. A execução da fase de “convergência” confirmou que a inovação social é o resultado de um processo colectivo, interactivo, participado e partilhado, para o qual concorrem os conhecimentos, a experiências e a cultura das organizações e dos actores-críticos da disseminação. Neste quadro, as dinâmicas de base territorial favorecem o processo de apropriação, transferência e incorporação da inovação.

4. As dinâmicas locais dos projectos e as características dos parceiros e das parcerias influenciam fortemente o alcance do dos projectos de disseminação e as perspectivas de sustentabilidade. Vários factores podem influenciar os processos e os resultados: a solidez e a maturidade das organizações locais; a existência de uma cultura de inovação e a abertura ou resistência à mudança que ela implica; as formas de governância dos territórios; os níveis de articulação e trabalho em rede; a existência de recursos técnicos e financeiros, em qualidade e em quantidade.

5. Algumas características das organizações e das relações de parceria existentes nos territórios dificultam a execução do plano de disseminação e têm levado ao adiamento de algumas actividades, incluindo a fragilidade de algumas organizações, a carência de recursos, as múltiplas solicitações aos técnicos.

6. No plano operacional, o factor determinante para garantir a eficácia do processo de disseminação e a incorporação da ino-

<sup>1</sup> Consideramos que na EQUAL há dois momentos chave do reconhecimento social da inovação: o momento da validação que corresponde ao reconhecimento do valor do produto e abre as portas da disseminação e; o reconhecimento social efectivo da inovação que se concretiza através da apropriação – incorporação das soluções em disseminação e que corresponde ao mainstreaming.

vação passa pela implicação nos processos, nas decisões e nas actividades de figuras-chave das organizações incorporadoras.

**7.** Por vezes é difícil passar da apropriação à incorporação porque há resistências das organizações que não estão dispostas a “expor-se” (através da realização das actividades que a incorporação pressupõe) ou a alterar os seus modos de fazer e os planos já definidos. Além disso, de um modo geral, o tempo previsto para a disseminação é muito escasso para que possam cumprir-se todas as etapas da convergência à incorporação.

**8.** As diferenças nos processos e nos resultados observadas nos dois bairros demonstram que a eficácia deste modelo de disseminação territorial beneficia da introdução da função estratégica do “interlocutor local”, o pivot de todo o processo, ao qual cabe a função de animação / dinamização do debate e da reflexão entre parceiros locais na procura das soluções mais adequadas para melhorar as suas práticas. Os resultados mais positivos apurados, até ao momento, no Vale da Amoreira confirmaram o carácter estruturante que pode ter o recurso a um parceiro / actor local prestigiado para exercer a mediação entre a oferta e a procura de inovação e a dinamização do processo de convergência / apropriação<sup>2</sup>.

**9.** Verificou-se que o processo de disseminação é uma forma de fortalecer o que está nos territórios, de dar maior protagonismo a alguns parceiros menos activos e influentes e revitalizar as parcerias e as dinâmicas de participação, criando uma boa oportunidade de abrir o leque da participação aos parceiros menos dinâmicos que assim adquirem visibilidade e reforçam o seu protagonismo e influência local. Identificou-se um reforço das parcerias e do trabalho em rede e os actores e as organizações aprofundaram as suas competências e capacidades para funcionarem articuladamente e intervir com mais eficácia sobre os problemas.

**10.** A convergência / apropriação das soluções EQUAL constituiu um factor de sustentabilidade da acção e dos projectos locais, na medida em que contribuiu para actualizar o diagnóstico e refres-

car as iniciativas a desenvolver que têm vindo a ser repensadas à luz dos produtos a disseminar<sup>3</sup>.

**11.** Uma condição para que ocorra a incorporação efectiva da inovação passa pela “existência de uma linha estratégica clara para o território” (Augusto de Sousa); para assegurar a sustentabilidade das soluções incorporadas recomenda-se uma articulação entre entidades públicas e privadas no âmbito da execução das actividades dos projectos em curso nos territórios<sup>4</sup>.

**12.** A construção da sustentabilidade depende de vários factores e varia conforme os produtos, os contextos e as dinâmicas dos territórios: nuns casos, ela depende da disponibilidade e do acesso a novos recursos (p.ex. financeiros), mas, noutros poderá ser suficiente que as organizações implicadas mudem as suas práticas dando continuidade ao trabalho e aos projectos que estão no terreno optimizando os recursos disponíveis com os ganhos de eficácia obtidos com a incorporação das soluções. Admite-se que, por vezes, mais do que a obtenção de novos financiamentos, a sustentabilidade depende da cultura das pessoas e das organizações. Porém, haverá também soluções cuja implementação supõe a alteração de políticas.

<sup>2</sup> A função de “interlocutor local”, integra características dos perfis do “mediador” e do “disseminador” (vd. Referencial Disseminar), assumindo uma posição equidistante entre as partes, implicando-se na promoção dos produtos e práticas numa atitude dialogante facilitadora da convergência. Esta função deve exercida por alguém que conheça bem os princípios e a filosofia da EQUAL, os produtos, a realidade e o contexto da disseminação e possua competências e experiência em processos de facilitação e mediação, capaz de promover a aproximação e o diálogo entre produtores e incorporadores. A função de interlocução deve ser exercida por entidades ou pessoas portadoras de elevada capacidade de influência e reconhecimento entre os sectores e organizações potencialmente incorporadoras, mas capaz de “abrir em todas as frentes”, isto é, de criar dinâmicas de co-responsabilização que levem os incorporadores a um crescente protagonismo na elaboração e execução do plano de disseminação.

<sup>3</sup> Por exemplo, a utilização da plataforma E-real contribui para promover e melhorar o trabalho em rede que é a base metodológica do Emprego Apoiado (upgrade do Spero e do Sea-office). Neste contexto há expectativas de que surjam novos produtos síntese.

<sup>4</sup> Por exemplo, a constituição da Rede para a Empregabilidade no Vale da Amoreira permitirá implementar e gerir a plataforma para a empregabilidade (E-real) e o modelo de emprego apoiado que lhe está subjacente (Emprego Apoiado e Nautilus). A sustentabilidade será assegurada pelo Gabinete para o Emprego, o Apoio ao Empreendedorismo, incluído no Plano de Acção dos BC.



## RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICA

---

ANIMAÇÃO TERRITORIAL  
Caminhos para a Inovação Social



## RECOMENDAÇÕES DE POLÍTICA

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL

#### Caminhos para a Inovação Social



O projecto “Anim@Te” teve a sua origem na rede temática “animação territorial” que se desenvolveu ao longo da 2ª fase da Iniciativa Comunitária Equal. A experiência dos projectos representados na rede temática conjugada com a experiência do projecto “Anim@Te” focalizada na disseminação e “mainstreaming” de resultados ‘transversais’ a esses projectos permite hoje identificar um conjunto de dimensões em que o aprofundamento da acção no domínio das políticas públicas pode ser sugerida.

Trata-se de domínios que conhecem já hoje em Portugal preocupações consolidadas e relativamente às quais se vêm desenvolvendo iniciativas de política com oportunidade reconhecida. O reconhecimento da diversidade espacial e da especificidade local dos problemas de maior vulnerabilidade ao desemprego, à pobreza ou à exclusão social, o reconhecimento da necessidade de integração territorial dos diferentes domínios de acção das políticas públicas nacionais e o reconhecimento da necessidade incontornável de capacidade de iniciativa e organização de base territorial em torno de projectos de mudança para assegurar essa integração e garantir a auto-sustentação da acção podem já ser explicitamente encontradas, por exemplo, no lançamento dos “Contratos Locais de Desenvolvimento Social” pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social e no lançamento da Iniciativa “Bairros Críticos” pelo Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional.

Os “Contratos Locais de Desenvolvimento Social” (Portaria nº 396/2007), ao procurarem associar a identificação central de territórios de intervenção prioritária com a capacidade local de realização em parceria, inscrevem-se directamente no centro dos desafios enunciados pelo projecto “Anim@Te” no que respeita ao conteúdo substantivo da concretização possível de estratégias de “animação territorial.”

A “Iniciativa ‘Bairros Críticos’” (Resolução do Conselho de Ministros nº 143/2005) procura testar novos modelos de governança envolvendo as autarquias locais e as organizações locais assim como a administração central de modo a esclarecer as condições das quais possa depender a concretização da acção pública integrada e contínua nas áreas urbanas em ‘crise’ do nosso país.

## 6.1 ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO

O desenvolvimento da “animação territorial” pressupõe o reconhecimento prévio da sua relevância.

### **Reconhecimento da relevância das funções socio-económicas de “animação territorial”**

a) Reconhecer a não-emergência de iniciativas locais orientadas para a reversão de processos de desintegração territorial dificultadoras do acesso ao emprego e da assunção de cidadania como problema de política pública ao qual a animação territorial e sectorial procura responder como forma de capacitação para a acção;

### **Reconhecimento da relevância das organizações com competências nesse domínio**

b) Envolver todos os domínios das políticas públicas com relevância para o emprego e a promoção da cidadania e estimular o envolvimento alargado dos agentes sociais em estratégias de desenvolvimento de base territorial (desenvolvimento local), com base na percepção relativa à respectiva interdependência, com base na percepção relativa à diversidade espacial e à especificidade local das possibilidades de acção e com base na percepção de que a sinergia potencial resultante daquela interdependência depende, fortemente, de condições pré-existentes de capacidade de iniciativa e de organização de base territorial; a superação da não-emergência espontânea de iniciativa local justifica, por isso, atenção prioritária, nas políticas públicas contemporâneas à criação, de condições para a constituição de entidades que possam incorporar funções de animação para o emprego e desenvolvimento nas suas missões (ex: Organizações e Iniciativas de Desenvolvimento Local, Associações de Desenvolvimento Local e Regional, etc.);

### **Promover a intensificação da cooperação de base territorial entre Municípios e Associações de Desenvolvimento Local**

c) Estimular o envolvimento directo dos Municípios na mobilização das comunidades locais e na facilitação do envolvimento de outros agentes sociais em matérias relevantes para o emprego e promoção da cidadania (atribuições, competências e recursos das Câmaras Municipais, promoção da inovação neste domínio, etc.) e criar condições para que organizações da sociedade civil (associações de desenvolvimento local, associações empresariais, etc.) possam conhecer condições de auto-sustentação da sua acção a partir do reconhecimento da imprescindibilidade do seu contributo em funções socio-económicas de animação de base territorial (novas formas de contratualização público-privado, capacitação e condições gerais para a auto-sustentação, etc.);

### **Aprendizagem e competências em “animação territorial”**

d) Deverão ser asseguradas condições para a aprendizagem situada de técnicos/as das organizações relevantes com recurso a metodologias com apoio na criação de “Comunidades de Prática” presenciais, e virtuais, tendo em vista a produção de competências específicas e genéricas e de modo a assegurar respostas adequadas à complexidade dos desafios em causa.

## 6.2 MODELOS ORGANIZATIVOS E CONDIÇÕES PARA A ACÇÃO

A “animação territorial” pressupõe a criação de condições para a auto-sustentação da acção que lhe está associada.

### **Promoção da cooperação de base territorial e integração de políticas com base em efectivas ‘parcerias de acção’**

a) A constituição de parcerias de acção alargadas de base territorial deverá ser estimulada, criando para o efeito, as necessárias reestruturações organizativas (autonomia e competências dos responsáveis



por órgãos desconcentrados, etc.) para o reforço da cooperação interinstitucional, para a transparência e o acesso a informação relevante e para a plena realização das potencialidades das TIC no eGovernment para a modernização administrativa;

#### **Aperfeiçoamento da capacidade de resposta dos serviços públicos de base territorial**

b) Adequar as competências decisórias dos serviços públicos de emprego (“Centros de Emprego”, etc.) à possibilidade de envolvimento em estratégias específicas de desenvolvimento local e em parcerias alargadas de base territorial e dotação das suas organizações com equipas técnicas com competências diferenciadas (específicas e genéricas) e adequadas à exigência elevada com que a administração pública se defronta neste domínio, com atenção particular aos critérios de recrutamento (qualidade da experiência profissional anterior, capacidade de análise crítica sobre o funcionamento da administração pública, criatividade e capacidade de empenhamento pró-activo em acção transformadora, etc.) e às condições de formação avançada de qualidade (capacidade de percepção crítica das dinâmicas de emprego locais, capacidade de antecipação estratégica, capacidade de inter-relação directa dos agentes sociais locais e capacidade de aperceber as respectivas racionalidades diferenciadas, capacidade de diálogo multicultural e interdisciplinar, capacidade de relação interpessoal facilitadora do trabalho em equipas interinstitucionais, etc.);

#### **Qualificação dos técnicos da administração pública**

c) A qualificação dos/as técnicos/as da administração pública e das organizações implicadas na animação para o emprego e a promoção da cidadania deve merecer atenção prioritária, já que estão em causa competências diversificadas (específicas e genéricas), nem sempre asseguradas pelo ensino convencional e de cuja aquisição depende a possibilidade de construir novas formas de governança, aproveitar as potencialidades do “eGovernment” e da informação acessível através das plataformas virtuais (EQUAL, EUKN, URBACT, etc.) e contribuir para a mudança nas comunidades locais, no sentido dos desafios colocados pela Estratégia de Lisboa (animação pró-activa, capacidade de iniciativa e organização, interpretação crítica e antecipação estratégica, mediação intercultural, percepção integrada de desafios de competitividade, coesão social e sustentabilidade, etc.).

### **6.3 PROGRAMA EXPERIMENTAL PARA A “ANIMAÇÃO TERRITORIAL”**

A concretização da “animação territorial” é exigente e pressupõe grande solidez na percepção crítica dos factores inibidores de iniciativa e na sensibilidade para a complexidade das exigências da acção de animação. Poderá justificar-se a realização de um programa experimental de pequena escala para o aprofundamento da sua necessidade:

- a) o esclarecimento detalhado das perdas de eficácia e eficiência nas políticas públicas quando não emerge espontaneamente iniciativa de base territorial;
- b) a ilustração de acções de “animação territorial” e a sua relação como os resultados das políticas públicas podem ser aperfeiçoados;

c) o esclarecimento sobre as condições com base nas quais em contextos diferentes pode ser concretizada a “animação territorial” e como com base nos resultados do programa se pode evoluir para o aperfeiçoamento de respostas de política em todo o território nacional.

#### **Criação de condições de experimentação para o aperfeiçoamento das respostas existentes**

a) Com base nos pressupostos da actual experiência dos “Contratos Locais de Desenvolvimento Social”, e com base nessa ou outra designação a privilegiar (“Contratos Locais para a Animação Territorial” (CLATS), “Contratos Locais para a Inovação Territorial” (CLITS), etc.), procurar desenvolver um programa experimental de pequena escala que contribua para os objectivos atrás expostos;

#### **Envolvimento directo de autarquias locais, contratualização com organizações de desenvolvimento local e regional e construção e modelos de governança para a auto-sustentação da acção**

b) Ensaiar a incorporação dos desafios substantivos da “animação territorial” nas práticas correntes das organizações locais, regionais e centrais através do ensaio de novas formas de contratualização com organizações locais com inspiração na experiência já existente no país (relações contratualizadas com associações de desenvolvimento local com base no modelo de contratualização com as IPSS conforme Decreto-Lei 119/83, etc.) e de modelos de governança adequados à auto-sustentação contínua da acção; A experiência da Iniciativa Comunitária Equal em torno das respectivas “Parcerias de Desenvolvimento” poderá ser “revisitada” e avaliada tendo em vista o aprofundamento da acção no sentido da concepção e implementação de novas formas de governança que possam permitir combinar a flexibilidade nos diferentes domínios de política pública, condições para a coordenação a diferentes níveis territoriais e o envolvimento de organizações locais, tendo em vista a animação para o rendimento, o emprego e a cidadania;

#### **Incorporação da “Animação territorial” nas experiências correntes de planeamento territorial**

d) Ensaiar a incorporação dos desafios substantivos da “animação territorial” nos processos de elaboração de planos de desenvolvimento social (programa Rede Social) e de elaboração ou “revisão” de instrumentos de gestão do território (“revisão” de Planos Directores Municipais, etc.) de forma a evoluir para formas mais consolidadas de resposta de base territorial aos desafios contemporâneos

#### **Aprofundamento de metodologias de aprendizagem e desenvolvimento de competências a partir de experiências realizadas no passado**

e) Desenvolver a aprendizagem situada de técnicos das organizações relevantes com recurso a metodologias com apoio na criação de “Comunidades de Prática” presenciais, e virtuais, tendo em vista a produção de competências específicas e genéricas e de modo a assegurar respostas adequadas à complexidade dos desafios em causa; mobilização da informação acessível através das plataformas virtuais (EQUAL, EUKN, URBACT, etc.).



## ANEXOS

---

**ANIMAÇÃO TERRITORIAL**  
Caminhos para a Inovação Social





## ANIMAÇÃO CIDADÃ PARA A ACÇÃO SOLIDÁRIA

### AUTORES/AS

Maria Priscila Soares, com o apoio da equipa do Projecto São Brás Solidário (entidades parceiras: In Loco, Câmara Municipal de São Brás, As. Humanitária dos Bombeiros Voluntários de São Brás, Associação de Industriais e Exportadores de Cortiça. e Associação Nacional de Jovens para a Acção Familiar).

### O QUE É O PRODUTO

Proposta de animação social apostada na mobilização de cidadãos e cidadãs para a intervenção cívica e solidária, com vista à recriação de laços de pertença, à promoção da inclusão e à reinvenção da identidade cultural de um território.

A animação é realizada através de 4 tipo de actividades: Rede de Voluntariado, Encontros Comunitários, Mercado Solidário e Feira da Solidariedade.

Rede de Voluntariado - prestação de serviços voluntários em todas as frentes propostas pelas voluntárias e voluntários que a integram, desde que constituam respostas adequadas a necessidades não satisfeitas, e inscrição das prestações num quadro de animação territorial.

Encontros Comunitários - espaços de reflexão colectiva em torno de problemáticas relevantes para o território, funcionando cada encontro como ponto de partida para a criação de uma dinâmica de procura activa e de construção partilhada de soluções para o problema em debate.

Mercado Solidário - prática experimental de troca de bens e serviços, com recurso a uma moeda complementar, realizada entre pessoas que funcionam em simultâneo como produtoras e consumidoras (prossumidoras).

Feira da Solidariedade - evento de animação territorial, que associa vertentes de exposição, demonstração, animação e debate, concebido e organizado colectivamente por um grande número de pessoas e entidades locais, com o objectivo de dar visibilidade e garantir reconhecimento social à intervenção cívica e solidária das cidadãs e cidadãos, e das suas organizações, e de atrair novos elementos para esse tipo de intervenção.

### PARA QUE SERVE O PRODUTO

Para dotar serviços públicos, autarquias, entidades e grupos interessados em promover a recriação e aprofundamento de laços de sociabilidade solidária num determinado território com uma proposta metodológica e instrumentos de acção testados e avaliados.

### BENEFICIÁRIOS DO PRODUTO

Todas as entidades e técnicas e técnicos envolvidos, bem como todas as pessoas que participam/beneficiam das actividades organizadas.

### VALOR ACRESCENTADO DO PRODUTO

Articulação entre todas as actividades e potencial para criar uma dinâmica de animação cidadã ao nível de um território

### A QUEM PODE INTERESSAR PRODUTO

Autarquias; Associações locais natureza variada; Serviços públicos; Escolas de vários níveis; Grupos de cidadãs e cidadãos

### TESTEMUNHOS DE UTILIZADORES E BENEFICIÁRIOS

*Aprendi que a "ajuda" também tem as suas regras e que o voluntariado também pode ser um motor de desenvolvimento.*

(Funcionária da Autarquia)

*Quero contribuir para a qualidade de vida e do bem-estar da população residente em São Brás, concelho a que muito me orgulho de pertencer, pois ano após ano está a tornar-se mais solidário.*

(Voluntária)

*A participação no Mercado anima-me a realizar esta experiência na comunidade em que trabalho e lembra-me a importância de consumir de forma responsável.*

(Militante associativa)

*Seria interessante procurar integrar este tipo de experiência em formações (no Secundário, na Universidade, na educação de adultos, em acções não formais) para analisar criticamente as questões da economia, finanças, trocas, produção, consumo, etc.*

(Professor universitário especialista de educação de adultos)

*Esta é uma daquelas inovações que precisam de continuar para atingir os outros e permitir aprofundar a interdependência que é a vida.*

(Observadora externa)

### SUPORTES DO PRODUTO

O produto assume a forma de um livro, com um CD que inclui instrumentos de trabalho utilizados na intervenção e testemunhos de pessoas envolvidas em cada uma das actividades.

### A QUEM RECORRER PARA SABER MAIS SOBRE O PRODUTO

#### CONTACTOS

Maria Priscila Soares

Associação In Loco

Avenida da Liberdade

Sítio da Campina

8150-022 São Brás de Alportel

Tel: 290 840 860

Fax: 289 840 879

E-mail: priscila.soares@in-loco.pt

Ircília Pereira

Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de S. B. A

Rua Vasco da Gama, s/n 8150-166 São Brás de Alportel

Tel: 289 841 881

Fax: 289 841 488

E-mail: lia.martins.pereira@gmail.com

## GEOFLORESTAR – SIMULADOR DE GESTÃO E PRODUÇÃO FLORESTAL

### AUTORES/AS

Parceria de Desenvolvimento EQUAL composta por:  
FERREIRA & SEIXAS, Lda (entidade interlocutora)  
ADIACT – Associação de Desenvolvimento Integrado de Agricultores do Alto Corgo e Tâmega  
BOSQUE - Projectos de Engenharia, Lda  
FAGRORUAL - Federação das Associações Agro-Florestais Transmontanas  
FORESTIS – Federação florestal de Portugal  
ICNB / PNPG – Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade / Parque Nacional da Peneda-Gerês  
PROMOLOURES – Desenvolvimento Empresarial, Crl

### O QUE É O PRODUTO

O Geoflorestar (simulador de gestão e produção florestal) é um instrumento de apoio à gestão do espaço florestal e à tomada de decisão de investimento florestal.

Trata-se de uma aplicação informática que, a partir do registo de um conjunto de dados reais caracterizando um determinado espaço florestal georreferenciado (constituído por uma parcela ou conjunto de parcelas), permite ao/à utilizador/a:

- .. Manter o registo actualizado dos dados;
- .. Elaborar planos de gestão de um espaço florestal, isto é, planificar intervenções e inventariar recursos necessários, estabelecer previsões de produção e respectivas contas de exploração previsionais;
- .. Simular os efeitos de diferentes intervenções de gestão na produção florestal;
- .. Monitorizar a evolução da produção, integrando dados resultantes de avaliações intercalares no terreno, o que possibilita a identificação de eventuais desvios;
- .. Efectuar alterações aos planos de gestão, introduzindo os ajustamentos que se revelem necessários em função da análise de desvios observados;
- .. Simular opções de investimento florestal.
- .. Calcular o impacto de um incêndio numa área de intervenção/gestão do simulador.

### PARA QUE SERVE O PRODUTO

O Geoflorestar tem como principais finalidades:

- .. facilitar e qualificar a actividade do/a técnico/a florestal, enquanto agente de apoio a proprietários/as e produtores/as florestais, designadamente em termos de:
  - registo da informação relevante sobre produtores, produções e espaço florestal;
  - elaboração de planos de gestão florestal;
  - monitorização da produção florestal;
  - simulação de opções de investimento;
- .. reforçar a capacidade de intervenção das associações florestais,

designadamente em termos da melhoria das condições de:

- caracterização dos seus associados;
- monitorização da ocupação do espaço florestal;
- apoio técnico qualificado e personalizado a cada produtor/a (associado).

### BENEFICIÁRIOS

Todos os actores do sector florestal nomeadamente:

- .. Técnicos/as florestais;
- .. Associações florestais;
- .. Produtores/as florestais, proprietários/as florestais e compartes dos baldios.

### VALOR ACRESCENTADO DO PRODUTO

Ferramenta que permite a caracterização do espaço florestal, a actualização e produção de informação de apoio à gestão das áreas florestais, bem como a simulação de intervenções de gestão e de opções de investimento.

A informatização e automatização de procedimentos constituem um importante factor de capacitação das organizações nas respostas e soluções a dar aos seus associados (produtores/as florestais, organizações de produtores e outras do sector).

Deste modo, o simulador contribui para responder à necessidade de gestão das áreas florestais, permitindo registar e tratar o crescente volume de informação produzida, e tornando-a acessível a partir de qualquer local.

### A QUEM PODE INTERESSAR O PRODUTO

O Geoflorestar tem particular interesse para todas as pessoas ou entidades ligadas ao sector florestal.

### TESTEMUNHOS DE UTILIZADORES E DE BENEFICIÁRIOS

Beneficiários Finais

*“Ferramenta indispensável para uma gestão activa da floresta ”*

*“Parece que foi feita propositadamente....”*

Incorporador BALADI

*“Permite dar resposta à gestão dos baldios”*

### SUPORTES DO PRODUTO

O produto estará disponível através da Internet em [www.tudogere.com](http://www.tudogere.com)

### A QUEM RECORRER PARA SABER MAIS SOBRE O PRODUTO CONTACTOS:

Sérgio Seixas

Ferreira & Seixas, Lda

Tel. 276301700

Telm. 961693890

E-mail: [florestar@mail.telepac.pt](mailto:florestar@mail.telepac.pt)

[www.tudogere.com](http://www.tudogere.com)



## INCÊNDIOS FLORESTAIS E LOGÍSTICA

### AUTORES/AS

Parceria de Desenvolvimento do projecto EQUAL “Logística da Prevenção e Combate a Fogos Florestais – A Mobilização de Recursos”, composta por: Instituto de Estudos de Logística e Gestão Global - In Out Global / ISCTE (entidade interlocutora), Lusitânia – Agência de Desenvolvimento Regional e Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do ISCTE – INDEG / ISCTE.

### MAIS VALIA DO PRODUTO

Este produto contribui para:

- .. simplificação do planeamento de operações de protecção civil
- .. apoio à decisão em situação de catástrofe
- .. organização das várias entidades de protecção civil numa mesma operação
- .. inclusão da população em operações de protecção civil
- .. simplificação do planeamento de qualquer tipo de actividades de carácter processual

### BENEFICIÁRIOS FINAIS

- .. Agentes de protecção civil, incluindo: CNOS, CDOS, GNR, Corporações de Bombeiros, Câmaras municipais, Juntas de freguesia
- .. Professores, educadores de infância, formadores

### OBJECTIVOS

Proporcionar:

- .. Instrumento de planeamento das operações de protecção civil
- .. Metodologia para o planeamento de actividades de carácter processual
- .. Novos meios de diagnóstico
- .. Novos meios de estabelecimento e acompanhamento de tarefas
- .. Novos meios de apoio à decisão
- .. Meios de integração das tarefas
- .. Integração dos diversos agentes de protecção civil
- .. Integração da colaboração da população civil
- .. Consciencialização do contributo importante e específico das mulheres
- .. Consciencialização do contributo importante e específico do/as idoso/as

### O QUE É O PRODUTO

O produto concebido está dividido em 2 partes: Parte I – Narrativa, e Parte II – Recursos Técnico-Pedagógicos.

Na primeira parte estão explanados:

- .. os problemas que deram origem ao presente projecto;
- .. os objectivos do produto e os seus utilizadores;
- .. a metodologia a que se recorreu para estudar a problemática;
- .. a construção de processos logísticos de prevenção e combate a incêndios florestais;
- .. a descrição dos resultados obtidos;
- .. as conclusões de todo o processo;

- .. as formas de transferência, incorporação e disseminação;
- .. as recomendações a ter em consideração;
- .. as fontes bibliográficas estudadas;
- .. os anexos para melhor clarificação de certos pontos;
- .. o glossário dos termos mais utilizados em publicações sobre a temática dos incêndios florestais.

A segunda parte é constituída por um conjunto de 7 fichas destacáveis:

- .. processos logísticos de prevenção e combate a incêndios florestais (RTP);
- .. perfil profissional “Operador/a de Manutenção Florestal” (RTP);
- .. perfil profissional “Georreferenciador/a Florestal” (RTP);
- .. árvore de causa-efeito do combate a um incêndio florestal (RTP);
- .. metodologia de construção de processos logísticos (RTP);
- .. kit de sensibilização para a população escolar dos 1º, 2º e 3º ciclos (RTP), que integra o jogo didáctico “Alerta:Há Fogo na Floresta” para crianças do 1º ciclo do ensino básico e ciclos posteriores, constituído por um tabuleiro de jogo, instruções, peões, dado e fichas de apoio;
- .. participação da população (RTP), com especial destaque para as participações específicas das mulheres e do/as idoso/as.

O produto poderá ser utilizado com um todo ou poderá ser utilizado cada um dos destacáveis individualmente, consoante o contexto de cada entidade.

### SUPORTES DO PRODUTO

Package pedagógico constituído por:

- .. CD
- .. Destacáveis do produto - Jogo “Alerta: Há Fogo na Floresta!”

Quem pode utilizar o Produto

- .. Todos os agentes de protecção civil
- .. Todas as entidades que desenvolvam actividades de carácter processual
- .. Representantes da população
- .. Escolas do ensino básico

Quando e durante quanto tempo

Em qualquer altura que se deseje planear actividades de carácter processual.

O tempo de utilização depende da actividade e da sua aplicação, podendo ser um processo cíclico sem um fim determinado e em permanente dinâmica.

Como mobilizar os utilizadores e/ou beneficiários do Produto

- .. Demonstrando a utilização da metodologia na criação dos processos logísticos apresentados
- .. Demonstrando como podem esses processos logísticos ser utilizados nas actividades a desenvolver
- .. Os elementos da equipa de projecto que conceberam e testaram a metodologia de criação de processos logísticos de prevenção e combate a incêndios florestais está disponível para apoiar a divulgação e disseminação da metodologia

## A QUEM RECORRER PARA SABER MAIS SOBRE O PRODUTO CONTACTOS:

Graça Martins  
In Out Global / ISCTE  
Av. das Forças Armadas, Edifício ISCTE  
1649-026 LISBOA  
Tel.: (+351) 21 790 30 73  
Fax: (+351) 21 790 30 74  
Mail: [graca.martins@iscte.pt](mailto:graca.martins@iscte.pt)

## KIT PARA A ANIMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO LOCAL

### AUTORES/AS

Programa K'CIDADE- Programa de Desenvolvimento Comunitário Urbano  
Parceria de Desenvolvimento EQUAL composta por: Associação Criança – Criando Infância Autónoma numa Comunidade Aberta; AESintra- Associação Empresarial do Concelho de Sintra, Central Business, Fundação Aga Khan Portugal, Santa Casa da Misericórdia de Lisboa.

### O QUE É O PRODUTO

O Kit para a Animação e o Desenvolvimento Local é um conjunto integrado de metodologias, instrumentos, estratégias e práticas que visam a animação e capacitação comunitárias, ao nível individual, organizacional e comunitário, para o processo de autonomia e promoção da geração sustentável de rendimentos dos destinatários.

Destina-se a mobilizar os cidadãos e a favorecer a emergência de iniciativas de desenvolvimento local e é composto por quatro subprodutos:

**1. O Manual de Suporte à Implementação de Projectos de Inovação Comunitária** destina-se a capacitar técnicos de organizações públicas e privadas para a mobilização e o apoio a grupos de cidadãos na identificação, implementação e avaliação de iniciativas de desenvolvimento local, em que estes últimos se assumem como protagonistas. A experimentação desta metodologia revelou ter como potenciais resultados a emergência de novas soluções que respondem a necessidades e aspirações identificadas por grupos de residentes, o reforço de competências ao nível do saber ser, saber estar e do saber fazer e um crescimento dos níveis de participação comunitária. Trata-se de uma metodologia em ruptura com a abordagem tradicional, na qual os beneficiários são entendidos como receptores e/ou utilizadores de respostas concebidas e implementadas por técnicos, para uma abordagem colaborativa e de empowerment procurando devolver o protagonismo e o poder de escolha aos grupos mais

vulneráveis e excluídos.

**2. A Carta de Condução de Criação de Negócios para a Inclusão** visa mobilizar e apoiar os públicos mais desfavorecidos para o empreendedorismo, com ênfase nas pessoas com baixas qualificações escolares e profissionais, a partir do reforço das suas competências ao nível do saber ser, saber estar e saber fazer. A promoção do espírito empreendedor em territórios de exclusão social revelou-se uma ferramenta de empowerment individual, compreendendo que um processo de criação de negócios, privilegiando metodologias participativas, representa uma oportunidade de inserção social em todas as dimensões, muito para além da dimensão económica. O processo de criação de negócios pode, ou não, ser um fim em si mesmo. Da mesma forma, afirmamos que o empowerment é, simultaneamente, um processo e uma meta.

**3. O Promover a Mudança – Percursos de Orientação para Organizações da Sociedade Civil**, visa apoiar organizações da sociedade civil a realizar, de forma participada, um diagnóstico organizacional, fomentando a reflexão acerca dos seus pontos fortes e fragilidades, das suas oportunidades e ameaças, bem como, facilitar o processo de planeamento estratégico. Este subproduto tem como o objectivo capacitar as organizações para que sejam mais eficientes, eficazes, abertas à participação de colaboradores e clientes, capazes de reconhecer os seus recursos e diversificar as formas de mobilização de recursos, tornando-as menos dependentes do Estado. Através destes processos, pretende-se promover o empowerment organizacional na sua dimensão interna e na sua relação com todos os seus stakeholders.

**4.O GPS - Roteiro de Acompanhamento e Avaliação de Projectos de Intervenção Comunitária** que tem como objectivos analisar a especificidade dos desafios que se colocam à avaliação em projectos e programas experimentais orientados para a inovação e organizados em projectos de base territorial, ou sectorial, através da apresentação de experiências concretas e utilizar o processo de acompanhamento e avaliação de modo a promover a mudança, o desenvolvimento e aprendizagem individuais, grupais, intergrupais, organizacionais e inter organizacionais. Este subproduto apresenta características de transversalidade uma vez que permite assegurar o envolvimento de todos os actores aos vários níveis, para que possam aprender com a sua própria experiência e melhorar as suas formas de conhecer, reflectir, decidir, agir, gerir e comunicar, contribuindo para a adopção de práticas de investigação - acção. A adopção destes tipos de práticas favorece e cria condições para a promoção do empowerment individual, organizacional e comunitário.

### PARA QUE SERVE O PRODUTO

O Kit para a Animação e o Desenvolvimento Local tem como finalidade promover iniciativas e dinâmicas de desenvolvimento local, centradas no empowerment das pessoas, comunidades e organizações, no sentido da apropriação sustentada dos processos em que estão envolvidas, com base na mobilização e expan-



são das suas capacidades.

#### BENEFICIÁRIOS

Pessoas e grupos de cidadãos interessados em desenvolver projectos de desenvolvimento local, em particular pessoas em situação de desigualdade.

#### VALOR ACRESCENTADO DO PRODUTO

Apoiar os destinatários finais na identificação das suas necessidades e recursos (endógenos e exógenos), na concepção, gestão, acompanhamento e avaliação de soluções para o seu próprio desenvolvimento, promovendo uma maior autonomia nos seus processos de mudança

Potenciar novas competências e formas de aprendizagem através das metodologias, instrumentos e práticas propostos com ênfase na promoção do empowerment, do trabalho em parceria, da igualdade de oportunidades e do mainstreaming e da sustentabilidade

#### Parceiros de Incorporação

Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural (ACIDI) - I.P.

∴ Programa Escolhas:

Incorporação do subproduto "Projectos de Inovação Comunitária": Rede de Projectos de Lisboa (Moscavide; Alta de Lisboa; Bº do Armador, Ameixoeira, Vale de Chelas/Curraleira, Vale de Alcântara/ Qt. do Cabrinha; Almirante Reis/Anjos, Qt. dos Barros; Bº da Boavista); Rede de Projectos de Almada (Feijó; Laranjeiro; Pica Pau Amarelo; Bairro dos Pescadores da Costa da Caparica; Trafaria); Rede de Projectos do Algarve (s. Brás de Alportel; Silves; Vila Real de Santo António; Itinerante com sede em Faro; Quarteira; Loulé e Almancil)

∴ Gabinete de Apoio às Associações de Imigrantes (GATAI)- Incorporação do subproduto

"Promover a Mudança - percursos de orientação para organizações da sociedade civil " pelo I.3. - Núcleo de apoio ao empreendedorismo do Centro Nacional de Apoio ao Imigrante (CNAI); incorporação do subproduto "Carta de Criação de Negócios para a inclusão"

∴ Iniciativa Bairros Críticos, iniciativa intergovernamental, coordenada pelo IHRU- Instituto de Habitação e Reabilitação Urbana Incorporação de metodologias do Kit junto das organizações na Cova da Moura e Vale da Amoreira

∴ Santa Casa da Misericórdia de Lisboa (SCML)

Embora a SCML seja co-autor do Kit, assume-se como incorporador na Quinta do Lavrado/ Vale de Chelas (antigo bairro da Curraleira), no sentido de dar início a um processo de interven-

ção comunitária naquela zona da cidade.

#### A QUEM PODE INTERESSAR O PRODUTO

∴ Técnicos e responsáveis de projectos de desenvolvimento local/comunitário

∴ Organizações (públicas ou privadas, com especial atenção para as organizações da sociedade civil)

∴ Redes de parceria.

#### TESTEMUNHOS DE UTILIZADORES E DE BENEFICIÁRIOS

##### Beneficiários Finais

*"O apoio é acessível e presente no terreno. É uma abordagem transparente, com uma linguagem simples. Existe proximidade com as pessoas. A aprendizagem foi de forma informal e à medida das necessidades"*

*"É uma metodologia de participação activa (obriga à reflexão, as respostas não nos são dadas e têm de surgir do próprio grupo) "*

*"Fomenta o trabalho em grupo, em equipa e reflexão conjunta levando a decisões mais ponderadas, mais maduras"*

*"É uma metodologia que facilita a motivação pessoal, auto descoberta, auto-estima, responsabilização e autonomia"*

*"Todas as pessoas são integradas e ninguém é excluído"*

##### Incorporador Iniciativa Bairros Críticos

- *"Permitiu parar para pensar, avaliar, reformular, estabelecer metas, organizar melhor e calendarizar os trabalhos"*

##### Incorporador Programa Escolhas

*"É difícil mobilizar mas quando conseguimos encontrar um interesse e um grupo motivado é possível"*

*"Alguém já passou a mensagem que o projecto apoia iniciativas dos moradores"*

*" Se estivermos atentos às necessidades/vontades, a tudo o que as pessoas dizem, começar com coisas pequeninas é possível e faz uma enorme diferença"*

#### SUPORTES DO PRODUTO

Manuais de suporte à incorporação dos 4 subprodutos em papel e em CD

#### A QUEM RECORRER PARA SABER MAIS SOBRE O PRODUTO

##### CONTACTOS:

Programa K'CIDADE / Fundação Aga Khan Portugal

Filipa Martins Palminha; Maria João Marques

Centro Ismaili, Av. Lusíada, nº1

1600-001 Lisboa

Telf.: 21 722 9001

Fax: 21 722 9011

Email: geral@kcidade.com



## MODELO DE ARTICULAÇÃO INFORMAL ENTRE EMPRESAS E INSTITUIÇÕES LOCAIS (MAI)

### AUTORES/AS

ADL – Associação de Desenvolvimento do litoral Alentejano  
AEAL – Associação de Empresários do Litoral Alentejano  
INESLA – Instituto de Estudos Superiores do Litoral Alentejano  
Município de Grândola

### BENEFICIÁRIOS

Redes de Parceria  
Instituições com intervenção Social e/ou Económica  
Entidades de Educação e/ou Formação  
Empresas  
Alunos do Ensino Secundário ou Profissional  
Desempregados  
Potenciais Empreendedores

### O QUE É O PRODUTO

Partindo da consciência de que o desenvolvimento social não se faz sem uma estreita articulação com o sector económico, este produto apresenta um modelo que dá pistas sobre como podem ser criadas condições institucionais e organizacionais conducentes a uma maior coordenação entre instituições e entre estas e as empresas.

O MAI é uma “teia” integrada de relações entre Associações, Escolas, Empresas e Instituições com Intervenção Sócio-Económica, constituída com o objectivo de construção de um plano articulado de acções inovadoras, criativas e empreendedoras que visam a resolução de problemas territoriais de públicos-alvo específicos. Os passos passam pela definição de competências e recursos institucionais a mobilizar, a construção de um plano de acção, a definição dos papéis dos diferentes intervenientes, a animação territorial da articulação entre instituições e empresas através de actividades, metodologias e ferramentas que mantenham viva a articulação entre o sector económico e social, no que diz respeito às necessidades e problemas emergentes, bem como à sua satisfação/resolução. A criação do auto-emprego é promovida por actividades formativas, de tutoria e acompanhamento “à medida” das necessidades individuais e com suporte na articulação entre as instituições e empresas.

### PARA QUE SERVE O PRODUTO

O produto é uma solução para problemas clássicos como a desarticulação institucional e entre o sector social e económico, o baixo empreendedorismo e o desemprego. A aplicação do MAI visa:

- :: Impulsionar, sedimentar e potenciar a sustentabilidade de um trabalho em rede entre as empresas e as instituições sociais locais;
- :: Promover o apadrinhamento das empresas instaladas a outras iniciativas empresariais a criar;
- :: Melhorar articulação entre educação/ formação e inserção;

- :: Promover iniciativas de auto-emprego
- :: Melhorar as competências dos técnicos e das organizações

### MAIS VALIAS DO PRODUTO

O MAI permite a construção dinâmica e flexível de metodologias e ferramentas adaptadas a cada território/público-alvo em direcção à solução dos seus problemas, partindo da articulação entre o sector social e económico.

### A QUEM INTERESSA O PRODUTO

- :: Redes Sociais
- :: Outras redes de parceria público-privada
- :: Entidades de Educação e Formação
- :: Empresas e Potenciais Empreendedores
- :: Instituições com intervenção Social e/ou Económica
- :: Desempregados e estudantes no nível secundário e equivalente

### TESTEMUNHOS DE UTILIZADORES E DE BENEFICIÁRIOS

*“Contribuição para o desenvolvimento político”, “...tem uma forma de actuar muito interessante...”*

### SUPORTES DO PRODUTO

Web – Site “[www.grandolaemrede.com.pt](http://www.grandolaemrede.com.pt)” – ferramenta estratégica de mobilização de todos os públicos alvo, servindo de suporte ao projecto como um todo.

Guia do Empreendedor - instrumento de trabalho que pretende orientar as futuras decisões de investimento e a vida das empresas, procurando ao mesmo tempo aconselhar, informar e motivar a postura empreendedora dos empresários. Foi actualizado com o QREN, está editado em papel e encontra-se disponível no web-site.

Procedimentos e Práticas do Modelo de Articulação Informal – documento pretende ser um guião de apoio a outras equipas que se revejam nesta forma de actuação e queiram transportar esta metodologia para os seus territórios ou áreas de actuação. Está editado em papel e encontra-se disponível no web-site.

Criação do Auto-Emprego - constituído por um documento onde é descrita a metodologia de formação – inserção utilizada para a criação do auto – emprego e seus resultados - “ Narrativas de (In) Sucesso na Criação do Auto – Emprego “ (disponível no web-site) e por um DVD (Recurso Técnico Pedagógico para a Criação do Auto – Emprego) que contém diversas ferramentas que pretendem servir de apoio e guião de trabalho para futuros utilizadores e beneficiários.

### A QUEM RECORRER PARA SABER MAIS SOBRE O PRODUTO CONTACTOS:

Raquel Hilário

[adl.alentejano@mail.telepac.pt](mailto:adl.alentejano@mail.telepac.pt)

Telef: 269 827233

Telm.: 964942725



## PARQUES COM VIDA

### AUTORES/AS

PD do projecto Parques Com Vida – Instituto para o Desenvolvimento da Região Norte (IDARN); Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade (ICNB); Associação Parques Com Vida (APVC); Direcção Regional de Agricultura e Pescas do Norte (DRAPN); Douro Superior Associação de Desenvolvimento (DSAD); CoraNe – Associação de Desenvolvimento dos Concelhos da Raia Nordestina; Probasto – Associação de Desenvolvimento Rural de Basto; Associação de Desenvolvimento das Regiões do Parque Nacional da Peneda-Gerês (ADERE-PG).

### O QUE É O PRODUTO

A estratégia Parques Com Vida consiste no conjunto de metodologias e acções a desenvolver em territórios abrangidos por Parques da Rede Nacional de Áreas Protegidas de Portugal, tendo por objectivo a apropriação por parte dos Agentes Institucionais e Económicos (Alojamento, Restauração, Animação Turística e ambiental e Pontos de Venda ao Público) dos valores territoriais, qualitativos, ambientais e sociais associados à Marca Parques Com Vida.

O alargamento (disseminação) desta estratégia pressupõe o desenvolvimento de um trabalho directo e próximo entre técnicos das entidades disseminadoras e técnicos dos territórios incorporadores. A sua exploração deverá ocorrer em contexto de workshop, dinamizado por técnico da parceria disseminadora.

O Produto final foi a criação de uma Marca Colectiva, assente em preocupações territoriais, qualitativas, ambientais e sociais, para os serviços prestados em concelhos abrangidos pelos parques da RNAP-Norte e, ainda, a constituição de uma entidade específica para a gestão da Marca Parques Com Vida.

### PARA QUE SERVE O PRODUTO

Organizar, qualificar, promover e divulgar a oferta turística dos territórios pertencentes à Rede Nacional de Áreas Protegidas através da constituição de uma Marca colectiva PCV a atribuir à Restauração, Alojamento, Animação Turística e/ou Ambiental e Pontos de Venda ao Público, em volta de uma estratégia comum de valorização dos territórios, fomentando pontes concretas de cooperação entre estes sectores com vista à valorização e ao escoamento dos produtos locais.

### BENEFICIÁRIOS

São beneficiários finais os agentes económicos (Alojamento, Restauração, Pontos de Venda ao Público, Animação Turística e/ou Ambiental) que venham a integrar a estratégia Parques Com Vida.

Contudo, em termos de disseminação esta elege como beneficiários prioritários os técnicos e responsáveis de Associações de Desenvolvimento Local, as administrações dos Parques Naturais pertencentes à Rede Nacional de Áreas Protegidas.

### VALOR ACRESCENTADO DO PRODUTO

Organização da oferta turística (Alojamento, Restauração, Pontos de Venda ao Público e Animação Turística e/ou Ambiental), com ganhos económicos e sociais para os territórios.

Visibilidade e projecção turística das áreas associadas à Rede Nacional de Áreas Protegidas

Deverão ser incluídos os aspectos distintivos que colocam este produto em vantagem, aos olhos do potencial “cliente” / utilizador, relativamente a outros disponíveis no mercado.

- ∴ Criação de uma rede de actores locais, concretizando cumplidades com vista à concepção da oferta integrada dos serviços;
- ∴ Estratégias promocionais conjuntas;
- ∴ Mecanismos de discriminação positiva que possibilitam o escoamento das produções locais;
- ∴ Ligação entre sectores de actividade (Alojamento, Restauração e Animação Turística e /ou Ambiental);
- ∴ Catalização de complementaridades locais

### A QUEM PODE INTERESSAR O PRODUTO

Associações de produtores e produtores individuais locais (produtos certificados ou com reconhecimento específico); Operadores turísticos e associações (Alojamento, Restauração, animação turística, entre outros); Artesãos e suas associações representativas.

### TESTEMUNHOS DE UTILIZADORES E DE BENEFICIÁRIOS

*Aderir ao Parques Com Vida significa estar perante um conjunto de acções que vão trazer uma nova dimensão à empresa, quer pela sua divulgação, quer pelo trabalho em rede, à semelhança da Marca dar “vida” à empresa. A Associação Parques Com Vida deverá para tal definir objectivos para que possamos ter resultados obtidos através da experiência das vertentes envolventes, no fundo: trabalhar, exigir, cumprir, envolver, divulgar e dinamizar!...*

Celeste Gonçalves  
Hotel Miraneve

*Entrar na marca “Parques Com Vida” foi entrar numa rede alargada e integrada de promoção de serviços turísticos. Agora, o caminho a seguir pela Associação “Parques Com Vida” deve ser de grande trabalho a nível de divulgação nacional e internacional para podermos aumentar a procura da região.*

Acácio Varela  
Restaurante “O Acácio”

Probasto - Associação de Desenvolvimento Rural de Basto entrou no projecto Parques com Vida em 2004. Desde esse momento um longo caminho foi percorrido! Estreitaram-se laços de cooperação com novos parceiros, aprofundámos ralações com outras entidades com quem já tínhamos trabalhado.

Aprendemos muito: novas formas de interagir, novas formas de colaborar e novas formas de trabalhar.

O balanço é muitíssimo positivo, muito graças ao excelente traba-

lho de campo desenvolvido que permitiu uma muito estreita colaboração e profundo envolvimento de todas as partes envolvidas, quer ao nível, técnico e institucional, quer ao nível dos agentes económicos.

No entanto, mais importante do que o trabalho já desenvolvido é o que se pretende levar a cabo via APCV – Associação Parques Com Vida: trazer para os territórios mais valias sob o ponto de vista turístico e económico através da oferta de um produto turístico integrado e desenvolvido com base na rede de cumplicidades criada entre os agentes económicos e instituições, em que, certamente, o todo é maior do que a soma das várias partes envolvidas.

Margarida Gomes  
Probasto

#### SUPORTES DO PRODUTO

Página web: [www.parquescomvida.pt](http://www.parquescomvida.pt)

##### I. KIT TÉCNICO

- Memorando Parques Com Vida
- DVD Parques Com Vida — Filme contendo a informação mais relevante sobre a Marca e a APCV, permitindo o seu visionamento na totalidade, ou tema a tema.
- CD-Rom PCV para técnicos — Apresentações Powerpoint abordando as Etapas para a apropriação da estratégia PCV”, o projecto (“Parques Com Vida: Um Projecto Com Marca” I Regulamento Geral da Marca Parques Com Vida — Em versão papel, é exposto integralmente o quadro regulamentar da Marca.

##### II. KIT PRÉADESÃO

- 4 Parques Um destino que Marca Parques Com Vida — É dada a conhecer informação genérica sobre a Marca.
- Regulamento Geral da Marca Parques Com Vida
- Informação Sectorial — Por sector, Alojamento, Restauração, Animação Turística e Ambiental e Pontos de Venda ao Público
- Label Parques Com Vida Pequeno filme em CD-Rom com apresentação sucinta do conceito Parques Com Vida.

##### III. KIT PÓS-DESÃO

- Portfólio PCV — São identificados e caracterizados os aderentes Parques Com Vida.
- Rota Parques Com Vida — Ao visitante é proposto um percurso onde são conciliados os pontos de interesse dos territórios e os aderentes Parques Com Vida.
- Certificado de Adesão — Certificado a emitir pela APCV e a atribuir ao agente económico
- Placa de Aderente — Elemento identificativo do estabelecimento PCV.
- Inquérito de Satisfação — disponível ao visitante em cada estabelecimento PCV.
- Os territórios PCV — Apresenta genericamente os territórios de abrangência da Marca.

#### A QUEM RECORRER PARA SABER MAIS SOBRE O PRODUTO CONTACTOS:

Paulo Eça Guimarães  
(IDARN)

Telefone: 91 869 6335  
[paulo.eca@idarn.pt](mailto:paulo.eca@idarn.pt)

(APVC)

Julieta Martins

Telefone: 96 527 9211  
[julieta.martins@sapo.pt](mailto:julieta.martins@sapo.pt)

## PRÓ-GAC (GABINETE DE APOIO À CIDADANIA).

#### AUTORES/AS

- OLHO VIVO – Associação para a Defesa do Património, Ambiente e Direitos Humanos;
- ICE – Instituto das Comunidades Educativas
- APAV – Associação Portuguesa para a Análise do Valor
- Município de Sintra

#### O QUE É O PRODUTO

O produto Pró-GAC, imanente do Projecto TEIAS, é um conjunto integrado de estratégias/metodologias e instrumentos, numa lógica de mediação social de proximidade, visando a capacitação individual e colectiva para uma maior autonomia cidadã e um acesso mais viável ao bem-estar individual, parental e grupal no território de intervenção.

I. O Gabinete de Apoio à Cidadania (GAC) é um serviço de atendimento de públicos diversificados estabelecidos em meio suburbano (imigrantes, minorias étnicas, desempregados/as de curta e longa duração, mulheres discriminadas e vítimas de violência doméstica, jovens à procura de emprego e formação profissional, sem-abrigo) que procuram apoios para os seus projectos de vida.

Dá informação, aconselhamento, apoio e incentiva e motiva os/as utentes para novas dinâmicas que possibilitem definir e/ou reorganizar os seus projectos de vida. Coloca à disposição dos/as utentes uma vasta rede de apoios que passam pela Segurança Social, a UNIVA/Centro de Emprego, o Centro local de Apoio ao Imigrante, os Serviços de Acção Social de Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, Centros de Saúde e Hospitais, Centros de Acolhimento e de Apoio Humanitário, Escolas e Serviço de Estrangeiros e Fronteiras.

O GAC dá apoio jurídico e humanitário, informa, aconselha, acompanha e apoia os/as utentes que queiram promover o auto-emprego ou criar a sua micro empresa.



É um serviço de proximidade, de fácil acessibilidade e onde os/as utentes encontram respostas múltiplas.

II. Trabalho em rede e constituição de parcerias de proximidade  
O sucesso das políticas de intervenção do GAC, enquanto promotor de mudanças no estágio de assunção (oculta) de cidadania, reside na construção de plataformas de conhecimento e de acção com todos os centros de intervenção humanitária, social, política, cultural, religiosa, económica ou outra, existente na comunidade envolvente e que possibilite uma âncora para a resolução de partes do problema existencial em causa.

#### PARA QUE SERVE O PRODUTO

O GAC visa proporcionar as condições de aquisição de capacidades básicas para a acção nos beneficiários finais. Com uma abordagem operativa e de proximidade promove a animação\* de pessoa e grupos, de recursos instalados no território e a sua animação. A mediação social e a intervenção realizada em rede, através de parcerias de proximidade, possibilitam a definição de estratégias concertadas e ecossistémicas com vista à "leitura sistemática do território e à definição de linhas de actuação que respondam aos problemas e que antecipe a consciencialização dos actores sociais implicados.

\* animação, enquanto tomada de consciência, nas suas diversas valências: informação/sensibilização/motivação/capacitação/organização/pró-acção

#### BENEFICIÁRIOS

- :: Autarcas
- :: Técnicos das autarquias
- :: Dirigentes associativos
- :: Associações
- :: IPSS
- :: Grupos de cidadãos
- :: Cidadãos

Visando o trabalho dirigido a populações com particulares desvantagens de oportunidades de vida e de inserção social, em especial, imigrantes, minorias étnicas, mulheres, deficientes e outros públicos desfavorecidos.

#### VALOR ACRESCENTADO DO PRODUTO

##### III. O GAC

- :: dá resposta em rede interinstitucional
- :: promove a característica emancipatória do utente
- :: faz uma abordagem ecossistémica

- É um serviço de proximidade
- Tem várias valências de intervenção
- Procura respostas operacionais
- Detém equipas multidisciplinares
- Pratica a flexibilidade na acção
- Facilita horários compatíveis, no atendimento e acompanhamento

#### A QUEM PODE INTERESSAR O PRODUTO

- :: Autarquias locais;
- :: Organizações Não Governamentais com intervenção na área social e do desenvolvimento sustentado;
- :: Grupos de cidadãos com particulares desvantagens de oportunidades e de inserção social;
- :: Organizações (públicas ou privadas) com especiais responsabilidades na sociedade civil;
- :: Redes ou parcerias de desenvolvimento locais

#### TESTEMUNHOS DE UTILIZADORES E DE BENEFICIÁRIOS

*"Não sabia o que fazia com a minha vida... tiraram-me a casa... não tinha emprego... nem como arranjar dinheiro para dar de comer aos meus filhos... ao meu irmão..."*

*...Eles ajudaram-me muito... acompanharam-me... iam comigo aos sítios que precisava... eu nem sabia explicar bem as coisas... Hoje já sei... já toco a minha vida..."*

#### SUPORTES DO PRODUTO

O produto contém :

Descrição, modo de funcionamento e análise crítica do processo de intervenção  
Metodologias de intervenção operacional  
Organização de um Plano de Negócios,  
Outros instrumentos de suporte ao processo,

Estes conteúdos visam facilitar o tipo de intervenção do GAC. (existe em suporte de papel e CDrom)

#### A QUEM RECORRER PARA SABER MAIS SOBRE O PRODUTO CONTACTOS:

Dúlia Rebocho

OLHO VIVO – Associação para a Defesa do Património, Ambiente e Direitos Humanos

Av. António Enes, 31, Centro Comercial de Queluz, Sala F8  
2745-068 Queluz

Tel.: 21 435 38 10

Tm.: 91 252 26 88/96 007 65 62

Fax: 21 436 64 83

Email: olho-vivo@sapo.pt | dulia.olhovivo@sapo.pt

Website : www.olho-vivo.org

# ANIMAÇÃO CIDADÃ PARA A PARTICIPAÇÃO POLÍTICA

## – O ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

### AUTORES/AS

Nelson Dias, com apoio da equipa do Projecto São Brás Solidário (parceria constituída por: Associação In Loco, Câmara Municipal de São Brás de Alportel, Associação de Industriais e Exportadores de Cortiça, Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de São Brás e Associação Nacional de Jovens para a Acção Familiar).

### MAIS VALIA DO PRODUTO

A previsível disseminação do OP em Portugal, nos próximos anos, exige um produto que possa auxiliar as autarquias e outros actores locais a clarificar conceitos, a definir estratégias e a desenvolver metodologias de participação, que permitam, de facto, promover o envolvimento das pessoas na vida dos municípios.

Para as autarquias interessadas em implementar o Orçamento Participativo (OP), este produto constituirá um instrumento de apoio à tomada de decisão, tornando possível uma reflexão estruturada sobre vários aspectos essenciais, nomeadamente: modelo de OP a adoptar, orientações metodológicas potenciadoras da participação das pessoas, condições necessárias para a implementação de um processo participativo. Este produto oferece ainda uma reflexão sobre as potencialidades e limites do OP.

### BENEFICIÁRIOS FINAIS

Autarcas, técnicos das autarquias, dirigentes associativos e populações dos territórios onde se aplique o OP (Municípios ou Freguesias)

### OBJECTIVOS

- .. Apoiar a adopção de experiências de OP por parte das autarquias portuguesas.
- .. Promover a democracia participativa ao nível local, criando condições de igualdade na participação entre homens e mulheres.
- .. Favorecer processos formativos para todos os destinatários envolvidos sobre metodologias participativas, como o OP.

### O QUE É O PRODUTO

O produto consiste numa proposta de metodologia para o desenvolvimento do Orçamento Participativo.

A par da apresentação da experiência realizada em São Brás, fornece um quadro de referência que permite:

- .. caracterizar qualquer modelo de OP
- .. apoiar a tomada de decisão relativa ao modelo a implementar por uma autarquia que decide avançar com o OP.

### SUPORTES DO PRODUTO

O produto assumirá o seguinte formato:

- .. livro
- apresentação do conceito do OP
- análise de diferentes modelos de OP

- modelo do OP em São Brás
- descrição da experiência realizada
- metodologia de condução do OP
- potencialidades do OP
- .. CD com diversos materiais de apoio
- instrumentos de divulgação e mobilização
- materiais de apresentação da proposta orçamental do Executivo
- ficha de apresentação de propostas pelos participantes
- ficha de caracterização dos participantes
- fichas de avaliação do ciclo e das sessões públicas do OP
- .. CD com filme sobre a experiência do OP em São Brás (incluindo testemunhos)

### QUEM PODE UTILIZAR O PRODUTO

- .. Executivos e técnicos de Câmaras Municipais
- .. Executivos e técnicos de Juntas de Freguesia
- .. Partidos políticos
- .. Associações cívicas
- .. Grupos de cidadãos e cidadãs

### QUANDO E DURANTE QUANTO TEMPO

Já no próximo ano. Aliás a equipa do projecto e o Presidente da Câmara Municipal de São Brás já foram chamados a apresentar a metodologia a autarcas, a técnicos associativos e a cidadãos. A metodologia aplica-se ao longo de um ano civil.

### COMO MOBILIZAR OS UTILIZADORES E/OU BENEFICIÁRIOS DO PRODUTO

Dando a conhecer a metodologia do OP e estimulando a reflexão sobre as suas potencialidades:

- .. em seminários (a 16 de Março já terá lugar um Seminário Nacional, para autarcas e responsáveis políticos);
- .. em acções de formação (a primeira já teve lugar durante o mês de Janeiro, sendo dirigida a autarcas e dirigentes e técnicos associativos do Alentejo, em Março haverá uma segunda para elementos da Câmara de Sever do Vouga);
- .. em encontros de reflexão (a promover logo que possível);
- .. através de difusão via informática (site, e-mail, envio de CD).

### A QUEM RECORRER PARA SABER MAIS SOBRE O PRODUTO

Contactos:

Presidente da Câmara Municipal

António Paulo Eusébio

Câmara Municipal de São Brás de Alportel

Rua Gago Coutinho, 1 - 8150- São Brás de Alportel

Tel: 289 840 000

Fax: 289 842 455

E-mail: [aeusebio@cm-saobras.pt](mailto:aeusebio@cm-saobras.pt)

Coordenador da actividade no projecto: Nelson Dias

Avenida da Liberdade, Sítio da Campina 8150-022 São Brás de Alportel

Tel: 289 840 860

Fax: 289 840 879

E-mail: [nelsondias@sapo.pt](mailto:nelsondias@sapo.pt)



## PROCESSOS METODOLÓGICOS PARA DESENVOLVER LOCALMENTE O MUNDO RURAL

### – PROMETRUR (RTP)

#### AUTORES/AS

PD EQUAL – Constituída pela Escola Superior de Educação de Portalegre, Instituto das Comunidades Educativas, CM de Campo Maior, GEDA (As. Juvenil), CM Arronches, Centro de Bem Estar Social de Arronches, CM Monforte, Centro de Dia Nossa Senhora dos Milagres de Assumar, CM Nisa, INIJOVEM (As. Juvenil), Escola Básica Nossa Senhora dos Remédios e USNA – União de Sindicatos do Nordeste Alentejano.

#### MAIS VALIA DO PRODUTO

O Prometrur engloba um conjunto de metodologias de trabalho, em diferentes áreas, de potencial envolvimento na qualificação de um território, de actores e instituições que habitualmente não são nela implicados (crianças, idosos (as) e mesmo jovens, professores (as)/educadores (as), técnicos (as) de “trabalho social”, profissionais e dirigentes – escolas, associações, IPSSs, etc.);

A partir da experiência, que se procurou converter num produto “família de recursos”, montaram-se e exemplificam-se diferentes metodologias que têm subjacentes princípios e práticas de intergeracionalidade e de trabalho em rede e interinstitucional, num território; estes são uma forma de acentuar e de aprofundar o sentido do envolvimento de actores e de instituições;

O RTP ilustra como se pode potenciar o que se vem designando por “novas valias funcionais”, ou recursos de “base não directamente produtiva”, para o desenvolvimento em meio rural: património oral, património construído e património natural, ambiental e paisagístico;

O produto pode converter-se numa paleta de possibilidades para (re)orientar as escolas e autarquias e associações de pais, em parceria com associações e instituições locais, nomeadamente as juvenis e de apoio/protecção social aos mais velhos(as), na rentabilização de componentes curriculares ou espaços extra-curriculares como a área de projecto, ou a formação pessoal e social, e como o prolongamento de horário; pode-se, assim, encontrar novas formas de mobilização dos professores(as), ao mesmo tempo que os mais novos podem aliar a construção do saber escolar à reconstrução de identidades locais e à intervenção comunitária, acrescidos da promoção da participação socialmente útil dos mais velhos(as).

#### BENEFICIÁRIOS FINAIS

Crianças e Jovens (na escola ou em processos não formais de educação/formação) e Pessoas Mais Velhas institucionalizadas, ou não.

#### OBJECTIVOS

- :: Equacionar formas de intervenção comunitária a partir da escola e em parceria com outras instituições e actores-chave locais;
- :: Compreender o significado da intervenção comunitária, articuladamente nos processos de mudança pedagógica e das organizações escolares e na animação comunitária;
- :: Valorizar processos de aprendizagem social e de formação informal das crianças e adultos, particularmente dos mais velhos (as) de forma integrada;
- :: Conhecer processos e práticas intergeracionais;
- :: Pôr em prática estratégias e metodologias de mediação local para a formação e para o desenvolvimento social local.

#### O QUE É O PRODUTO

- :: O produto é composto pela proposta de variadas metodologias, agrupando as acções a empreender em três fases: a fase de investigação, a fase de desenvolvimento e a fase de divulgação; o que lhe confere unidade (num só produto, portanto) é a transversalidade do princípio e das modalidades de envolvimento dos actores, para potenciar os recursos locais;
- :: Assim a fase de investigação contempla instrumentos variados de recolha de e tratamento da informação a obter pelas crianças e jovens, juntos dos mais velhos, ou de outros informadores locais; a fase de desenvolvimento engloba as actividades para concretizar o objectivo principal: por exemplo o roteiro de artesãos, o roteiro de fontanários, o roteiro de interpretação ambiental, etc, e respectiva experimentação, por exemplo por crianças e pessoas mais velhas de outras escolas e comunidades, ou visitantes vindos do exterior; a fase de divulgação inclui a caracterização de modalidades de publicitação que não se limitam à conclusão das actividades, mas que pretendem acompanhar todo o processo.
- :: Para cada fase, existe um conjunto de sugestões metodológicas, em termos de educação/formação, aprendizagens escolares e de animação comunitária a seguir pelos(as) promotores(as) das acções: professores(as)/educadores(as), animadores(as) outros técnicos(as) locais.

#### SUPORTES DO PRODUTO

Embora variável, de acordo com a natureza do processo metodológico, globalmente contemplam-se:

- :: Guiões de entrevista, fichas de observação, inquérito por questionário, planos de sessão com informadores privilegiados (por ex: historiadores locais), planos de saídas de campo; Fichas de registo e de inventário, utilizando técnicas específicas como o caso da técnica pinhole, para peças de artesanato, fichas de catalogação de peças em Museu, para utilização pelas crianças e jovens, na fase de investigação; a sua estruturação toma a figura de manual, complementado com suporte digital, que exemplifica actividades e a aplicação de técnicas específicas.
- :: Propostas de organização de roteiro de fruição e de experimentação de actividades artesanais, de percurso de observação, de estudo e de fruição da paisagem e do ambiente, circuitos de

exploração do património local (combinando diferentes tipos de património), de guia de um espaço específico de um museu etnográfico;

.. Para cada caso contemplam-se modalidades específicas de divulgação das actividades; por ex: páginas web, reportagens em jornais, entrevistas em rádios locais; oferta turística dos roteiros construídos e experimentados, acompanhado das respectivas sugestões; exposições de artesanos como forma de dinamizar a apresentação do roteiro; mostra da reorganização das peças catalogadas num museu etnográfico.

.. Inclusão de recomendações científicas e de formação/animação a propósito de cada metodologia, nas suas diferentes fases.

.. O PROMETRUR foi objecto de um documento único, para facilitar uma visão de conjunto, da sua filosofia e lógica de intervenção e das experiências em que se suporta, indispensável à sua compreensão para eventual recriação noutros contextos, sem prejuízo das diferentes secções ou peças em que se pode decompor, para efeitos práticos;

.. O produto é constituído por 8 CD ROM e 1 DVD com instrumentos e técnicas específicas que permitem operacionalizar os processos metodológicos. O suporte digital permite também documentar e exemplificar a experimentação do produto ou a experiência que se converteu em produto.

#### QUEM PODE UTILIZAR O PROMETRUR

.. Instituições de Formação de Professores (as) e os respectivos formadores(as) que tencionem, numa perspectiva de acompanhamento, apoiar o desenvolvimento de inovações nas escolas,;

.. As próprias escolas e agrupamentos, professores(as) e educadores(as), que, no quadro dos seus projectos educativos, queiram privilegiar componentes de intervenção local;

.. As autarquias e respectivos técnicos(as) de educação, no quadro da crescente transferência de atribuições e competências por parte da administração central,

.. As Associações de Desenvolvimento Local ou outro tipo de associações locais, e respectivos agentes de desenvolvimento e demais trabalhadores(as) sociais, que pretendam instituir as escolas como parceiros de desenvolvimento, particularmente em contextos de baixa densidade relacional e debilidade institucional (em quantidade e qualidade) como é o caso das zonas rurais;

.. As IPPS e instituições afins de atendimento, acolhimento e apoio social a idosos, predispostas a diversificar a sua intervenção/mediação junto das pessoas mais velhas, atenuando a sua institucionalização. Isto é, inflectindo uma perspectiva meramente assistencial, promovendo outros espaços e momentos de animação educativa sócio-cultural. Quer seja, numa vertente mais lúdico-recreativa, quer seja, numa vertente de promoção das comunidades, potenciando o saber e experiência dos mais velhos, quer seja, ainda, numa perspectiva mais intencional de promoção de relações e de redes sociais. Esta pode ser particularmente útil na promoção de respostas diversificadas no âmbito do apoio do-

miciliário, integrando nesse tipo de apoio as crianças e os jovens, de acordo com princípios e práticas de intergeracionalidade que este produto veicula.

.. Genericamente instituições que de âmbito público ou privado, ou do sector cívico e solidário, na sua polivalência prestem apoio social ou dinamizem projectos de mediação/intervenção com crianças, jovens e idosos.

#### QUANDO E DURANTE QUANTO TEMPO

A partir do próximo ano lectivo e ao longo de dois/três anos lectivos (tempo indicado para os projectos), privilegiando: três espaços/momentos de formação escolar - transversalmente às diferentes disciplinas, nas novas áreas curriculares não disciplinares ou nos prolongamentos de horário; ambientes de educação/formação não escolar, menos contaminados pela racionalidade escolar, e mais abertos à produção de efeitos educativos, simultaneamente nas crianças, nos jovens e nos adultos, principalmente os de mais idades

#### COMO MOBILIZAR OS UTILIZADORES E/OU BENEFICIÁRIOS DO PRODUTO

.. A dimensão da parceria de desenvolvimento, torna-a numa instância privilegiada de divulgação e de mobilização de eventuais promotores da metodologia;

.. A natureza do parceiro interlocutor enquanto instituição de formação de professores(as) educadores(as), mas também de outros trabalhadores(as) sociais, ao integrar o produto nas suas actividades de formação contínua e de prestação de serviços à comunidade.

#### PARCEIROS DE INCORPORAÇÃO

Centro Internacional de Escultura (Sintra), Agrupamento de Escolas de Montelavar, Junta de Freguesia de Montelavar, Museu de Odrinhas, Câmara Municipal de Sintra;

Associação de Desenvolvimento Local de Lafões, Escola Superior de Educação de Bragança, Parque Natural de Montesinho, Agrupamento de escolas de Vinhais, Câmara Municipal da Moita, Junta de Freguesia da Baixa da Banheira, Associações locais da Baixa Banheira.

#### A QUEM RECORRER PARA SABER MAIS SOBRE O PRODUTO CONTACTOS:

Abílio Amiguiño

Escola Superior de Educação de Portalegre

Praça da Republica, Apartado 125 - 7300 Portalegre

Tel.: 245339442

Fax: 245339467

E-mail: abilio.amiguiño@mail.esep.ipportalegre.pt

## ANEXOS - PARCERIAS DE DESENVOLVIMENTO

### ANIMAÇÃO TERRITORIAL Caminhos para a Inovação Social



#### ANIM@TE - ANIMAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

PROJ. N.º 2004/EQUAL/A3/EM/376

##### PARCERIA NA ACÇÃO 2:

- **Promoloures, Desenvolvimento Empresarial, Crl. (Interlocutor)**
- IDARN - Instituto para o Desenvolvimento Agrário da Região Norte
- Associação IN LOCO
- Escola Superior de Educação de Portalegre
- ADL - Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano
- Ferreira e Seixas Lda.
- Olho Vivo - Associação para a Defesa do Património, Ambiente e Direitos Humanos
- ANIMAR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local
- CET - Centro de Estudos Territoriais
- Fundação Aga Khan Portugal
- Minha Terra - Federação Portuguesa de Associações de Desenvolvimento Local
- IN OUT GLOBAL - Instituto de Estudos de Logística e Gestão Global

##### PARCEIROS INFORMAIS:

- Câmara Municipal de Peniche
- Escola Superior de Educação de Beja

#### EMPREENDER MAI'S

Proj. n.º 2004/EQUAL/A3/EE/108

##### PARCERIA NA ACÇÃO 2 (2004/EQUAL/A2/EE/108

###### - GRÂNDOLA EM REDE PARA A INSERÇÃO):

- **Município de Grândola (Interlocutor)**
- Escola Secundária de António Inácio da Cruz
- ADL - Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano
- AEAL - Associação dos Empresários do Alentejo Litoral
- INESLA - Instituto de Estudos Superiores do Litoral Alentejano

##### PARCERIA NA ACÇÃO 3:

- **ADL - Associação de Desenvolvimento do Litoral Alentejano (Interlocutor)**
- INDE - Organização Cooperativa para a Intercooperação e o Desenvolvimento, CRL
- ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, S.A.
- AEAL - Associação dos Empresários do Alentejo Litoral
- A.M.L.A. - Associação dos Municípios do Litoral Alentejano
- Município de Grândola

#### FLORESTAR – SUSTENTABILIDADE DA FLORESTA

PROJ. N.º 2004/EQUAL/A3/EE/161

##### PARCERIA NA ACÇÃO 2:

- **Ferreira e Seixas Lda. (Interlocutor)**
- FORESTIS - Associação Florestal de Portugal
- Promoloures, Desenvolvimento Empresarial, Crl.
- Bosque Projectos de Engenharia Lda.
- ICN - Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I.P. - Parque Nacional da Peneda-Gerês
- Fagrorural - Federação das Associações Agro-Florestais Transmontanas
- Associação de Desenvolvimento Integrado de Agricultores do Alto Corgo e Tâmega

##### PARCERIA NA ACÇÃO 3:

- Ferreira e Seixas Lda. (Interlocutor)
- FORESTIS - Associação Florestal de Portugal
- Associação Regional dos Agricultores das Terras de Montenegro
- ICN - Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I.P. - Parque Nacional da Peneda-Gerês
- BALADI - Federação Nacional dos Baldios
- Associação Nacional dos Engenheiros e Técnicos do Sector Florestal

#### LOGÍSTICA DA PREVENÇÃO E COMBATE A FOGOS FLORESTAIS - A MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

PROJ. N.º 2004/EQUAL/A2/EE/167

##### PARCERIA NA ACÇÃO 2:

- **IN OUT GLOBAL - Instituto de Estudos de Logística e Gestão Global (Interlocutor)**
- INDEG/ISCTE - Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial do ISCTE
- LUSITÂNIA - Agência de Desenvolvimento Regional

#### ORÇAMENTO PARTICIPATIVO

##### - MAIS PARTICIPAÇÃO, MELHOR DEMOCRACIA

PROJ. N.º 2004/EQUAL/A3/EE/070

##### PARCERIA NA ACÇÃO 2 (2004/EQUAL/A2/EE/070 - S. BRÁS SOLIDÁRIO):

- **Associação IN LOCO (Interlocutor)**
- Associação de Industriais e Exportadores de Cortiça
- A.N.J.A.F. - Associação Nacional de Jovens para a Acção Familiar
- Município de S. Brás de Alportel
- Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de S. Brás de Alportel

##### PARCERIA NA ACÇÃO 3:

- **Associação IN LOCO (Interlocutor)**
- CEFA - Centro de Estudos e Formação Autárquica
- Município de Palmela
- Município de S. Brás de Alportel
- CES - Centro de Estudos Sociais
- Freguesia de Carnide



## PARQUES COM VIDA

PROJ. N.º 2004/EQUAL/A3/AD/275

### PARCERIA NA ACÇÃO 2:

#### - IDARN - Instituto para o Desenvolvimento Agrário da Região Norte (Interlocutor)

- Direcção Regional de Agricultura de Entre Douro e Minho
- ADERE - Associação de Desenvolvimento das Regiões do Parque Nacional da Peneda Gerês
- CoraNE - Associação de Desenvolvimento dos Concelhos da Raia Nordeste
- Probasto - Associação de Desenvolvimento Rural de Basto
- ICN - Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I.P.
- Douro Superior - Associação de Desenvolvimento

### PARCERIA NA ACÇÃO 3:

#### - IDARN - Instituto para o Desenvolvimento Agrário da Região Norte (Interlocutor)

- ICN - Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I.P.
- Associação Parques com Vida

## PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO COMUNITÁRIO URBANO (K'CIDADE)

PROJ. N.º 2004/EQUAL/A3/EE/096

### PARCERIA NA ACÇÃO 2:

#### - Fundação Aga Khan Portugal (Interlocutor)

- Associação Empresarial do Concelho de Sintra
- GEBALIS - Gestão dos Bairros Municipais de Lisboa, EM
- Santa Casa de Misericórdia de Lisboa
- Criando Infância Autónoma numa Comunidade Aberta
- Central Business - Apoio à Gestão de Empresas, Lda.

### PARCERIA NA ACÇÃO 3:

#### - Fundação Aga Khan Portugal (Interlocutor)

- Santa Casa de Misericórdia de Lisboa
- Freguesia de Vale da Amoreira
- IHRU - Instituto Nacional de Habitação
- ACIDI - Alto Comissariado para a Imigração e Diálogo Intercultural, I.P.

## PROMETRUR – POTENCIALIZAR RECURSOS, VALORIZAR E QUALIFICAR PESSOAS E ORGANIZAÇÕES

PROJ. N.º 2004/EQUAL/A3/EE/141

### PARCERIA NA ACÇÃO 2:

#### - Escola Superior de Educação de Portalegre (Interlocutor)

- Município de Campo Maior
- Município de Nisa
- União dos Sindicatos do Norte Alentejano
- Município de Arronches
- Município De Monforte
- ICE - Instituto das Comunidades Educativas

- Centro de Dia Nossa Senhora dos Milagres
- Agrupamento de Escolas de Nisa
- Centro de Bem - Estar Social de Arronches
- INJOVEM - Associação para Iniciativas para a Juventude de Nisa
- GEDA - Grupo de Ecologia e Desportos de Aventura – Atalaya
- Escola Básica dos 2º e 3º Ciclos Professor Mendes dos Remédios, Nisa

### PARCERIA NA ACÇÃO 3:

#### - Escola Superior de Educação de Portalegre (Interlocutor)

- Município da Moita
- Instituto Politécnico de Bragança
- ICE - Instituto das Comunidades Educativas
- ADRL - Associação de Desenvolvimento Rural de Lafões
- Centro Internacional de Escultura

## SOLIDARIEDADE CIDADÃ

PROJ. N.º 2004/EQUAL/A3/EE/371

### PARCERIA NA ACÇÃO 2:

#### - Associação IN LOCO (Interlocutor)

- Associação de Industriais e Exportadores de Cortiça
- A.N.J.A.F. - Associação Nacional de Jovens para a Acção Familiar
- Município de S. Brás de Alportel
- Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de S. Brás de Alportel

### PARCERIA NA ACÇÃO 3:

#### - Associação IN LOCO (Interlocutor)

- Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de São Brás de Alportel
- Escola Superior de Educação de Coimbra
- Escola Superior de Educação de Portalegre
- Escola Superior de Educação de Santarém
- Universidade do Algarve (Escola Superior de Educação de Faro e Faculdade de Ciências Humanas e Sociais)

## TEIAS - TRANSFORMAR, EMPODERAR, INOVAR, ANIMAR, SOCIALIZAR

PROJ. N.º 2004/EQUAL/A2/EE/156

### PARCERIA NA ACÇÃO 2:

- Associação Portuguesa para a Análise do Valor
- Município de Sintra
- ICE - Instituto das Comunidades Educativas
- Olho Vivo - Associação para a Defesa do Património, Ambiente e Direitos Humanos (Interlocutor)

## FICHA TÉCNICA

### AUTORES

#### Gabinete de Gestão EQUAL

Parceria de Desenvolvimento “Anim@Te – Animação para o Desenvolvimento Territorial”:

- “Comunidade de Prática de Animação Territorial”
- “Animação Territorial – Perspectivas para a Inovação Social”
- “Estratégias de Animação”
- “Novas Formas de Governança e Acção de base Territorial”
- “Recomendações de Política”

Raquel Hilário – “Contributo para uma reflexão sobre Governança”

José Portela – “Reflexões sobre o papel do Estado na Animação Territorial”

Clara Abrantes e Victor Ramos (Câmara Municipal de Peniche) – “Projecto GPS - Gestão de Proximidade para a Sustentabilidade”

Ana Lavado (ESE Beja) – “Da (re) invenção do Lazer à (re) animação territorial”

Susana Leitão (Iniciativa Bairros Críticos – IRHU) – “Processo de mainstreaming, o contributo da Iniciativa Bairros Críticos”

Manuel Pimenta (EQUAL) – “Balanço intercalar da execução da fase da convergência e arranque da apropriação”, Avaliação do Processo de Incorporação de Produtos EQUAL pela Iniciativa Bairros Críticos, in Relatório de Avaliação Intercalar

### ORGANIZAÇÃO

#### Gabinete de Gestão EQUAL

### CO-ORGANIZADORES

Parceria de Desenvolvimento “Valorizar e disseminar a inovação social”:

**TESE** – Associação para o Desenvolvimento pela Tecnologia, Engenharia, Saúde e Educação

**Princípio Activo 2** – Formação e Consultoria, Lda.

**Design Gráfico:** Princípio Activo 2 - Formação e Consultoria, Lda.

**Impressão e Acabamentos:** Palmigráfica – Artes Gráficas

**Tiragem:** 2500 exemplares

Novembro de 2008

Depósito Legal: 283962/08

ISBN 978-972-8655-23-5

Distribuição gratuita

Gabinete de Gestão EQUAL

Rua Viriato, n° 7, 5°

1050-233 Lisboa, Portugal

Telefone: 00351 217 994 930

Fax: 00351 217 994 947

E-mail: [equal@equal.pt](mailto:equal@equal.pt)

[www.equal.pt](http://www.equal.pt)







