

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**Mestrado em Sociologia**

Área de Especialização: Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável

**O CONTRIBUTO DAS PARCERIAS NO DESENVOLVIMENTO LOCAL**

**O Caso de Agrupamento Monte**

**Dissertação de Mestrado apresentada por:**

**Teresa Cabral Almada**

**Orientadora:**

**Prof. Doutora Maria da Saudade Rodrigues Colaço Baltazar**

**Évora**

**Mai de 2009**

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA**

**Mestrado em Sociologia**

Área de Especialização: Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável

**O CONTRIBUTO DAS PARCERIAS NO DESENVOLVIMENTO LOCAL**

O Caso de Agrupamento Monte

**Dissertação de Mestrado apresentada por:**

Teresa Cabral Almada



171 827

**Orientadora:**

Prof. Doutora Maria da Saudade Rodrigues Colaço Baltazar

**Évora**

**Maió de 2009**

Dedicatória:

Ao Eng. Dias, companheiro desta  
caminhada, só tu tornaste  
possível este momento!

À Amélia, Dulce e Jéssica, minhas  
filhas, pelos afectos!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço:

À Professora Dr.<sup>a</sup> Saudade Baltazar, pela sua disponibilidade e grande apoio na definição do caminho a seguir, sem o seu apoio este sonho não seria real;

Ao Professor Dr. Marco Olímpio, que atendeu às minhas solicitações, possibilitando este momento;

Ao Professor Dr. Eduardo Figueira, pelo contributo muito valorizador que deu;

À Professora Dr.<sup>a</sup> Maria Leonor Silva Carvalho, pelo carinho e apoio;

Aos Professores, em particular os que tiveram mais próximos, tornando mais fácil esta difícil tarefa;

Aos meus colegas desta caminhada, que não poderei esquecer, em particular os que tiveram mais próximos, por todo carinho e apoio prestado;

Aos dirigentes das associações de desenvolvimento local abaixo indicadas, que compreensivelmente atenderam às minhas solicitações:

Monte (Arraiolos);

ALIENDE (Redondo);

ADIM (Monsaraz);

ADMC (Borba);

TRILHO (Évora);

Ao Eng. Dias que manifestou o seu apreço, pelo seu incentivo, entusiasmo e amizade sempre presente ao longo destes anos de trabalho e de muitos quilómetros partilhados por Alentejo possibilitando este momento;

À minha família, meus amigos e amigas, por todo o vosso apoio;

O meu muito obrigado

## **Resumo**

Num mundo complexo e globalizado como o de hoje, as instituições não sobreviverão se tiverem visões que não ultrapassem seus obstáculos. Elas precisam descobrir parceiros que possam ajudá-las a atingir resultados mais amplos e eficazes.

A complexidade dos problemas do mundo rural, ultrapassam as capacidades institucionais das organizações, com e sem fins lucrativas, de isoladamente darem as devidas respostas. A cooperação emerge como espaço de novas possibilidades.

Nenhuma entidade isolada possui todos os elementos necessários para abordar e dar resposta aos problemas com que as zonas rurais estão confrontadas. A busca de soluções a nível local sem descurar o intercâmbio de ideias a nível nacional é o caminho viável. Trata-se de mobilizar os actores locais para que se envolvam no futuro da sua zona e de abrir os espaços rurais a outros territórios.

Neste contexto nas regiões menos favorecidas como é o caso do Alentejo, com falta de população, as parcerias aparecem como instrumento fundamental para levar a frente projectos ligados ao desenvolvimento local.

No quadro do nosso objecto de estudo, consideramos como principais **palavras-chave:** DESENVOLVIMENTO - PARTICIPAÇÃO - PARCERIA E PARTENARIADOS. A nossa tese se debruçou sobre a temática das “parcerias e partenariados” e o nosso estudo teve como **Tema:** *O Contributo das Parcerias no Desenvolvimento Local – O caso de Agrupamento Monte.*

**Os objectivos,** da nossa investigação, estão implicados com a necessidade de documentar e avaliar a importância que podem assumir para o processo de Desenvolvimento Local do Alentejo Central, a existência de parcerias.

Para atingir os objectivos optou-se por desenvolver um **estudo de carácter exploratório,** por se considerar que só este poderá assentar numa investigação

**empírica e qualitativa.** Quanto a **metodologia** utilizada, esta sustentou-se na: investigação bibliográfica e documental e entrevista semi-directiva à informantes considerados chave.

As considerações retiradas da análise de dados dizem-nos que as parcerias constituídas em torno do Agrupamento Monte, para além de procurarem responder aos objectivos para que foram constituídas, visa promover esse Desenvolvimento local.

O presente trabalho de investigação está organizado em cinco partes que constituem o corpo do mesmo: A primeira parte, dedicada à Introdução; A segunda parte, dedicada ao Enquadramento Teórico; A terceira parte dá conta das Políticas Regionais e Comunitária; A quarta parte dá conta do quadro territorial em que está inserido o Agrupamento Monte, e apresenta os resultados, dando conta da discussão produzida em torno dos dados retirados das entrevistas aplicadas aos informantes-chave. Por fim as **Considerações Finais**, onde se apresentam os principais resultados e as recomendações e se identifica hipótese a confirmarem em futuros estudos.

## **Abstract**

### *The contribution of partnerships in the local development – the case-study of Agrupamento Monte*

In a complex and globalized world like the one we are currently living in, institutions are not going to survive if they have visions that do not extrapolate their obstacles. They need to look further in order to discover partners that can help them in achieving higher and more efficient results.

The growing extension and complexity of social and economical challenges go beyond the institutional capacities of organisations, which have to deal with them individually – whether they are profit-seeking or not. Cooperation emerges with space of new possibilities.

No isolated entity has all the necessary elements for discussing and answering the problems which rural zones face. The search for solution on a local level without mentioning the exchange on national level ideas is a save way. This is about mobilization of local actors with the purpose of a major involvement in the future of the zone and opens the rural spaces to other territories.

In this context the regions less beneficiaries through the lack of enough population like the Alentejo case, the partnerships show up as a fundamental instrument to bring forward projects connected to the local development.

Picturing our study objective, we consider the following main **key-words**: DEVELOPMENT - PARTICIPATION - PARTNERS AND PARTNERSHIPS. Our thesis examined the subject matter of “partners and partnerships” and our studies include the **theme** “*The contribution of partnerships in the local development – the case-study of Agrupamento Monte*”.

The objectives of our investigation are implicated with the necessity of documenting and evaluating the importance, which they obtain, for the process of local development of Central Alentejo, the existence of partnerships.

In order to achieve these objectives, we decided to develop a **study of the exploiting character**, considering that only this can be integrated in an **empirical and qualitative** investigation. Referring to the used **methodology**, the latter is based on: bibliographic and documental investigation and semi-directive interviews with informants that are considered as key-figures.



The conclusions, stated throughout the analysis of factors, suggest that the partnerships that were constituted around the Agrupamento Monte moreover, seek to respond to the objectives for which they were constituted in order to promote this local development.

The present investigation work is organised in five parts that constitute its body: The first part, dedicated to the Introduction; The second part, dedicated to the theoretical integration; The third part, leading with regional politics and communitarian; The fourth part, referring to the territorial picture in which the Agrupamento Monte is integrated, it also shows the results from discussion held around the details acquired from interviews done with key Informant. Finally the final considerations where the principal results are presented, the recommendations, and the confirmation of identified future studies possibilities.

## **SIGLAS**

### **A**

ACE - Agrupamento Complementar de Empresas

ADL - Associação de Desenvolvimento Local

ADIM - Associação para a Defesa dos Interesses de Monsaraz

ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo

ALIENDE - Associação para o Desenvolvimento Local

ADMC - Associação de Desenvolvimento Montes Claros

ANIMAR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local

### **B**

CEE - Comunidade Económica Europeia

### **F**

FEADER - Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

FEOGA - Fundo Europeu de orientação e de Garantia Agrícola

FSE - Fundo Social Europeu

### **G**

GAL - Grupo de Acção Local

GIR - Gabinetes de Intervenção Rural

GOP - Grandes Opções de Planos

I

I&D - Investigação e Desenvolvimento

ILE - Iniciativas Locais de Empregos

INE - Instituto Nacional de Estatística

L

LEADER - Programa de Iniciativa Comunitária de Apoio ao Desenvolvimento Rural

M

MAOTDR - Ministério do Ambiente, do Ordenamento do território e do desenvolvimento regional

N

NUTE - Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos

O

OIDL - Organizações e Iniciativas de Desenvolvimento Local

ONU - Organização das Nações Unidas

P

PAC - Política Agrícola comum

PDM - Plano Director Municipal

PDR - Plano de Desenvolvimento Regional

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequenas e Médias Empresas

PNB - Produto Nacional Bruto

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PO – Programa Operacional

PRC – Política Regional Comunitária

PRODER – Programa do Desenvolvimento Rural

**Q**

QCA – Quadro Comunitário de Apoio

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

**R**

REAPN – Rede Europeia Anti-Pobreza

**T**

TRILHO – Associação para o Desenvolvimento Rural

**U**

UE – União Europeia

**V**

VAB – Valor Acrescentado Bruto

**Z**

ZI – Zona de Intervenção

## QUADROS, GRÁFICO E FIGURAS

| QUADROS  | TÍTULO   | PÁG. |
|----------|--|------|
| I        | Debilidades e Potencialidades das Iniciativas de Desenvolvimento Local   | 54   |
| II       | Mudanças necessárias nos valores e práticas das Parcerias  | 62   |
| III      | Prioridades Estratégicas do QREN   | 79   |
| IV       | Análise SWOT da Região Alentejo  | 83   |
| V        | Delimitação geográfica da zona de intervenção do Monte   | 88   |
| VI       | N.º e característica dos associados do Monte   | 89   |
| VII      | Indicadores de Impacto Regional relativos à gestão pelo Monte dos Programas LEADER II e LEADER+  | 90   |
| VIII     | N.º de projectos e montantes de financiamento geridos pelo Monte, na área do associativismo, no contexto dos Programas LEADER II e LEADER+ | 92   |
| XI       | Acções de Acompanhamento e Fiscalização realizadas Pelo Gal do Monte   | 152  |
| X        | Síntese de Indicadores de Execução do Programa LEADER+ Do Monte, até 31.12.2006  | 153  |
| GRÁFICOS | TÍTULO   | PÁG  |
| I        | ADL/OIDL por Regiões em Portugal   | 68   |

| FIGURA | TÍTULO  | PÁG |
|--------|---|-----|
| I      | Região Alentejo - Distrito de Évora                           | 149 |
| II     | Esquema de Acção Local Desenvolvida<br>Pelo Agrupamento Monte | 150 |

## ÍNDICE

Agradecimentos

Resumo

Abstract

Índice de Siglas

Índice de Quadros, Gráficos e Figuras

## ÍNDICE

### I - INTRODUÇÃO

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Justificação Do Tema                          | 19 |
| 1.1.1. Pertinência Social                          | 20 |
| 1.1.2. Pertinência Científica                      | 21 |
| 1.1.3. Pertinência ao Nível das Políticas          | 22 |
| 1.1.4. Pertinência Pessoal                         | 23 |
| 1.2.Considerações Metodológicas                    | 23 |
| 1.3. Perguntas de Partida e Objectivos do Trabalho | 26 |
| 1.4. Apresentação Geral                            | 27 |

### II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Os Percursos Dos Conceitos de Desenvolvimento:  | 31 |
| 2.1.1. Um quadro conceptual: da teoria funcionalista à teoria territorialista do desenvolvimento | 32 |
| 2.1.2. Desenvolvimento vs Crescimento  | 39 |
| 2.1.3. Globalização. Novos Modelos de Desenvolvimento  | 43 |
| 2.1.4. Do Desenvolvimento Comunitário Ao Desenvolvimento Local                                   | 47 |
| 2.2. Participação numa Contextualização Teórica  | 55 |
| 2.2.1. Parcerias/Partenariados e Desenvolvimento Local   | 58 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.3.Origem e Filosofia das ADL do Alentejo   | 65  |
| <b>III - POLÍTICAS REGIONAIS E COMUNITÁRIAS</b>  |     |
| 3.1. Políticas Regionais e Comunitárias  | 70  |
| 3.2. A Iniciativa Comunitária LEADER   | 73  |
| 3.3. QREN  | 77  |
| <b>IV - CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO</b>   |     |
| 4.1. Breve Caracterização do Território do Alentejo  | 82  |
| 4.2. Agrupamento Monte   | 86  |
| 4.2.1. Associação ALIENDE  | 94  |
| 4.2.2. Associação A.D.I.M.   | 96  |
| 4.2.3. Associação A.D.M.C  | 97  |
| 4.2.4. Associação Trilho   | 98  |
| 4.3. Análise e Interpretação dos dados   | 99  |
| 4.3.1. Enquadramento   | 99  |
| 4.3.2. Resultados sobre a criação das Parcerias para promover e<br>orientar projectos realizados em torno do Agrupamento Monte | 100 |
| 4.3.3. Resultados sobre parcerias realizadas em torno do Agrupamento<br>Monte e o Desenvolvimento Local                        | 103 |
| 4.3.4. Resultados sobre a Metodologia Participativa no âmbito dos<br>Projectos do Agrupamento Monte e a Cultura de Parceria    | 111 |
| 4.3.5. Resultados sobre o Impacto destas Parcerias na Implementação  |     |



|   |     |
|---|-----|
| do Programa LEADER                              | 115 |
| <b>V - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> | 121 |
| BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES                    | 130 |
| <b>ANEXOS</b>                                   | 146 |

**I - INTRODUÇÃO**

“...O mundo tornou-se demasiado complexo e interdependente para uma só instituição ou sector responder eficazmente aos desafios e oportunidades de hoje...” Zadek, et.al. (2000)

### **1.1. Justificação Do Tema**

A opção do tema a estudar para a elaboração da dissertação de Mestrado incidiu sobre a Parceria, mais concretamente, sobre o Contributo das Parcerias no Desenvolvimento Local, o Caso de Agrupamento Monte.

Parceria traduz-se numa filosofia comum e a aceitação de desafios partilhados, implica partilha colectiva e permanente das dificuldades e dos êxitos. Implica criar hábitos de trabalho em equipa, trocas de saber - fazer, criando laços de solidariedade e confiança mútua.

No início do novo milénio o Desenvolvimento Local intensificou-se, passando a ser um tema muito importante no quadro de reflexão europeia. Algumas das suas implicações metodológicas passam por participação e parceria.

O Agrupamento Monte, como o nome indica, agrupa quatro Associações de Desenvolvimento Local, todas do Alentejo Central sendo elas:

-ALIENDE - Associação para o Desenvolvimento Local, com sede em Redondo;

-A.D.I.M. - Associação para a Defesa dos Interesses de Monsaraz, com sede em Monsaraz;

A.D.M.C. - Associação de Desenvolvimento Montes Claros, com sede em Borba;

TRILHO - Associação para o Desenvolvimento Rural, com sede em Évora.

As ADL's, integrando as organizações não estatais e privadas não têm como objectivo principal o lucro, têm como uns dos princípios, intervir em territórios deprimidos como é o caso do Alentejo, descobrindo potencialidades onde muitos só viam subdesenvolvimento, mobilizando recursos e assumindo-se como actores do desenvolvimento, em parceria.

A definição do nosso objecto de estudo assume dimensões de ordem diversa, que iremos expor mais adiante.

### **1.1.1. Pertinência Social**

É importante realçar que nos últimos anos reconhecemos a impossibilidade de intervir e trabalhar sem articulação, pela constatação dos resultados obtidos, o trabalho em rede torna-se indispensável.

Depara-se com os novos modelos de desenvolvimento social, humano, comunitário e local, exigindo a participação activa da comunidade.

Ao colocar o cerne da questão na comunidade local, os protagonistas são os cidadãos que aí residem e têm os seus sonhos.

O processo ligado ao desenvolvimento local tem em conta o território, a população, as necessidades que a população expressa e os recursos pessoais e locais de que a população dispõe para fazer face à situação, às suas necessidades e aos seus problemas, sem descurar os recursos externos.

No seguimento e articulação das relações entre estes elementos torna-se, pois, imperativo agir de forma coordenada e intervir através da acção preconizada pelo trabalho em parceria.

As Associações de Desenvolvimento Local como iniciativas de índole local geradora de sinergias têm tido um papel singular na mobilização e valorização das pessoas e recursos locais, incrementando as solidariedades locais e fomentando os processos de reanimação socioeconómica.

É fase aos desafios e realidades socioeconómicas locais e tendo como pano de fundo as políticas e programas públicos, que surgem em Portugal experiências locais de promoção de desenvolvimento privilegiando a parceria como forma base de trabalho.

A realidade actual e complexa é acompanhada, em termos institucionais, pela dinamização de formas de trabalho conjunto.

### **1.1.2. Pertinência Científica**

Ao concebermos o processo de Desenvolvimento enquanto qualitativo e colectivo, ultrapassando o processo meramente quantitativo e individual de Crescimento, estamos a colocá-lo perante a multidimensionalidade e complexidade dos problemas locais, sociais e como tal, as respostas, inevitavelmente, exigem-se do colectivo.

É a valorização da concepção da intervenção no local baseada em princípios como a parceria/partenariado, e participação inscritos numa dimensão integrada do processo de Desenvolvimento que, em última instância, as medidas de política social pretendem desencadear e constituem uma forma renovada de ver o mundo e o seu Desenvolvimento.

A temática da parceria é relevante em termos sociais e políticos. Surge com maior ênfase no quadro da revisão dos paradigmas científicos e das políticas e formas de intervenção sobre uma realidade em crescente mudança. A reorientação estratégica e operacional das políticas ligadas ao desenvolvimento local tem favorecido o apoio a projectos locais que valorizem a mobilização dos diferentes actores e gentes do território.

### **1.1.3. Pertinência Ao Nível das Políticas**

Se o primeiro factor justificativo da escolha do tema está relacionado com o relevo que o trabalho integrado assumiu na última década, o segundo relaciona-se de uma forma condicional com a obrigatoriedade da constituição de redes de parceria.

Tal como o Agrupamento Monte, emerge na Região do Alentejo Central outros “espaços” de actuação e intervenção, em que a “parceria/ partenariado” se apresenta como modelo de cooperação e conjugação de esforços de diferentes “agentes” na resolução de problemas económicos, sociais e culturais.

O Alentejo é uma região com características socioeconómicas e demográficas de tendência negativa. Ainda assim, a emergência na última década, de diversos espaços de cooperação e mediação para o desenvolvimento local, deve ser observada.

A partir da década de oitenta e na sequência da adesão de Portugal à Comunidade Europeia, multiplicaram-se no nosso país os Programas Públicos de Iniciativa Comunitária ou Nacional. Nestes programas, umas das principais recomendações ou mesmo exigências regulamentares têm sido o trabalho em parceria. No quadro de um regime de co-financiamento estatal e/ou comunitário, é feito um apelo às instituições da sociedade civil para participarem em projectos através da disponibilidade de recursos e do desenvolvimento de actividades conjuntas. As questões das parcerias passaram então a estar na ordem do dia para a generalidade dos agentes institucionais.

#### **1.1.4. Pertinência Pessoal**

Este trabalho constitui um desafio e uma oportunidade. Um desafio criado pela oportunidade de viver em Portugal, pela oportunidade de conviver com uma sociedade mais organizada, diferente da nossa que é Angola em que a guerra devastadora destruiu e que quase acabou com o sonho dos que lá vivem, deixando marcas no tecido social.

O interesse por este tema foi ficando mais sustentado pelo facto de ter acabado a guerra, de haver paz e mudança, e a palavra do dia-a-dia ser de “parcerias” em todos os domínios.

Por outro constitui um desafio em termos de enriquecimento pessoal e em termos profissionais que esperamos colha resultados importantes.

#### **1.2. Considerações Metodológicas**

Trata-se de um estudo de casos, porque se desenvolve mediante uma análise detalhada dos seus elementos, e na inter-relação que se estabelece entre eles e o seu contexto, com a finalidade de a sua síntese permitir a busca do significado e tomada de decisão sobre o caso.

Poder-se-ão identificar quatro propriedades essenciais neste tipo de estudo, e que são: “particular, descritivo, heurístico e indutivo. É particular enquanto se centra numa situação particular, acontecimento, programa ou fenómeno; é descritivo porque pretende realizar uma rica e intensiva descrição do fenómeno estudado; é heurístico enquanto o estudo ilumina o leitor sobre a compreensão do caso; e é indutivo pois chega a generalizações, conceitos ou hipóteses partindo dos dados” (Arnal et. al., 1992: 207)

Para a realização deste trabalho, pudemos consultar uma vasta bibliografia sobre as parcerias, desenvolvimento, desenvolvimento local e comunitário, bem como sobre temática como empowerment, entre outras consideradas com interesse para a sua base conceptual.

Quanto às fontes, entre outras temos as recolhidas junto de organismos estatais, como da Direcção dos Serviços de Estatística e Censos, mas também de CCDR e ADL's. Por outro lado recolhemos algumas informações divulgadas na Internet quer em sítios governamentais, quer em sítios particulares. A escolha das fontes, mesmo no caso de órgãos oficiais, nem sempre foi fácil.

Face o objecto da nossa observação estar pouco investigado, o nosso estudo será de carácter exploratório "...em que só este poderá assentar numa investigação de carácter empírico e qualitativo (...) tem como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenómeno ou ambiente para uma pesquisa futura mais precisa" (Tripodi, et. al. 1975: 65).

Com efeito, a "...investigação a realizar assenta numa óptica de observação que envolve o estabelecimento de relações entre o investigador e os investigados..." (Burgess, 2001: 2).

Existem actualmente uma multivariabilidade de terminologias para traduzir estas mesmas relações que, como afirma Burgess (2001), vão desde "...trabalhos de campo, etnografia, estudo de casos, pesquisa qualitativa, procedimentos administrativos e pesquisa de terreno." Nós procuraremos situar a nossa abordagem na pesquisa qualitativa, onde concorrem "...uma série de estratégias que se procura utilizar como a entrevista semiestruturada, observação directa não-participante e análise documental...de molde a esclarecer dadas situações sociais...e o modo como o mundo social é estruturado pelos participantes..." (Burgess, 2001: 2-3).



Numa perspectiva metodológica, o estudo de casos é tido como o instrumento adaptado à recolha de informações de carácter qualitativo e complexo, sendo estas difíceis ou impossíveis de obter de outra forma; pressuposto que se consubstancia na noção de estudo de casos apresentada por Casley e Lury (1992), na qual se considera estar perante “um estudo detalhado de um número pequeno de entidades, seleccionadas como representativas de um ou mais grupos que são relevantes para o tópico central da investigação, porém não necessariamente representativas da população na sua totalidade” (*apud* Doorman, 1991: 109).

Para investigação de terreno seleccionamos elementos que consideramos “informantes-chave” estratégicos. Como refere Robert Burgess (2001), na “...investigação de terreno os informantes são seleccionados pelo seu conhecimento de um contexto particular que pode complementar as observações do investigador...” (Burgess, 2001:89).

Passando a identificar, foram nossos Informantes-Chave os seguintes:

Dirigente do Monte

Dirigente da Associação de Defesa dos Interesses de Monsaraz - A.D.I.M.

Dirigente da Associação para o Desenvolvimento Local - ALIENDE

Dirigente da Associação de Desenvolvimento Montes Claros - A.D.M.C.

Dirigente da Associação para o Desenvolvimento Rural - TRILHO

A recolha de dados sustentou-se no que alguns autores, como Robert G. Burgess (2001), apelidam de “estratégias múltiplas”, socorrendo-nos, da entrevista semi-directiva e da pesquisa e análise documental.

Quanto à entrevista semi-directiva, segundo Rodolphe Ghiglione et. al. (1993), ela é “...adequada para aprofundar um determinado domínio, ou verificar a evolução de um domínio já conhecido” (Ghiglione, 1993 : 97).

O período em que essa recolha ocorreu, bem como o tratamento e análise dos dados vai de Novembro de 2007 a Dezembro de 2008. A partir das entrevistas construímos uma grelha de análise com o objectivo de relevar as tendências pesadas quanto às questões determinadas pelas perguntas de investigação e pelos objectivos do estudo.

### **1.3. Perguntas de Partida e Objectivos do Trabalho**

De forma a garantir que ao longo do processo de investigação, do qual esta proposta constitui como que uma orientação, não caminharemos desordenadamente, as questões de indicação aproximadamente de direcção são fundamentais.

Neste sentido elaboramos o seguinte corpo de questões que constituem, em traços gerais o que pretendemos responder com esta investigação.

O estudo que aqui apresenta incide sobre a necessidade de identificar o papel, a importância e o contributo que os processos de parceria/ parceria, constituídos em torno do Agrupamento Monte, assumem, quanto ao assegurar do desenvolvimento local do Alentejo central.

#### **Perguntas de Partida:**

- Como é que a parceria, constituída em torno do Agrupamento Monte contribui para o Desenvolvimento do Alentejo Central?
- Em que grau, a existência de parcerias, em torno de áreas e projectos de desenvolvimento sócio-local, são uma contingência imposta do exterior?

- Quais as limitações que se podem verificar no que se refere às soluções de parcerias efectuadas, na concretização dos objectivos a que se propuseram atingir?

### **Objectivo Geral**

- Documentar e avaliar a importância que pode assumir para o processo de Desenvolvimento Local do Alentejo Central, a existência de parcerias.

### **Objectivos Específicos**

- Verificar a adequabilidade e pertinência em constituir parcerias, para promover e orientar projectos realizados em torno do Agrupamento Monte.
- Verificar se a emergência de outros espaços de parceria, nomeadamente em torno de projectos orientados para o Desenvolvimento Rural, sobretudo na sua vertente socioeconómica, formação profissional, emprego e valorização das identidades local e regional, encerram compromissos capazes de assegurarem o Desenvolvimento.
- Analisar o impacto que este tipo de parceria tem na implementação do Programa LEADER.

### **1.4. Apresentação Geral**

Para uma melhor organização do trabalho, os resultados da investigação serão apresentados ao longo das seguintes partes:

A primeira parte, dedicada a Introdução, deram conta do tema, justificando a sua pertinência; da característica qualitativa e exploratória da investigação; da recolha, tratamento e análise dos dados bem como da metodologia para os recolher.

A segunda parte, dedicado ao Enquadramento Teórico, procuramos apresentar a discussão teórica, em torno dos quadros conceptuais, que confronta as teorias funcionalista e territorialista do desenvolvimento, promovendo de seguida a análise da evolução do conceito de Desenvolvimento.

Procuramos salientar ainda nesta parte a importância do desenvolvimento local e da participação, enquanto forma de potenciar o desenvolvimento económico e social, que operacionalizada determina a emergência da “Parceria/Partenariado”.

Na terceira parte, são abordadas questões sobre Políticas Regionais Comunitária como a Iniciativa Comunitária LEADER e o QREN.

A quarta parte, relacionada com o contexto da investigação, procuramos identificar os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da região do Alentejo, é também efectuado um estudo empírico baseado na actuação do Agrupamento Monte, sua estrutura, as Instituições Associadas e o Monte como agente de desenvolvimento. Também apresentam-se e discutem-se os resultados, na sua relação com a metodologia, objectivos e o enquadramento teórico, a partir, da caracterização e avaliação, das “parcerias/ partenariados” realizadas em torno do Agrupamento Monte do seu papel e objectivos que vêm prosseguindo.

E por último, na quinta parte, relacionada com as Considerações finais e recomendações, apresentamos exposição sinóptica dos principais resultados alcançados, a partir da análise crítica retiradas das entrevistas aplicadas aos informantes-chave. Por conseguinte apresenta-se um conjunto de

recomendações e a identificação de hipótese que deverá ser confirmada ou desmentida por estudos futuros.

II - ENQUADRAMENTO

TEÓRICO

## **2.1. Os Percursos Dos Conceitos de Desenvolvimento:**

O processo de Desenvolvimento nem sempre foi entendido da mesma forma, e ao longo dos tempos é possível traçar os seus percursos evolutivos. De uma perspectiva centrada, de forma dominante, na dimensão económica, passou-se, de forma gradual, para que o conceito de desenvolvimento integrasse outras dimensões sendo política, social, ecológica, cultural, entre outras passando igualmente a incorporar diferentes referências disciplinares, o que tornou o conceito de desenvolvimento num dos conceitos básicos das Ciências Sociais.

O conceito de desenvolvimento já existiu na perspectiva das Ciências Humanas, mas não tinha aplicação colectiva apenas individual ou seja na Psicologia. Em Ciências Sociais só se afirma após a segunda guerra mundial, tem a ver com necessidades sociais e políticas das novas nações, necessidade de encontrar o caminho da prosperidade dos novos países, da reconstrução europeia e por outro da guerra fria que implicava uma corrida à pesquisa tecnológica que só era possível através de uma acumulação de riquezas.

O termo Desenvolvimento torna-se assim, um dos temas mais badalados após a segunda guerra mundial que passa a ser associado a progresso, felicidade, bem-estar e prosperidade.

A noção de Desenvolvimento é uma noção ampla e difícil de traduzir. Há que sustentar o facto de que o Desenvolvimento não é sinónimo de Crescimento Económico, ainda que muitas vezes se confundam estes dois termos. Na verdade, a noção de Desenvolvimento extravasa para além das fronteiras de uma definição reducionista de Desenvolvimento enquanto Crescimento económico, para se afirmar como uma realidade mais ampla, multidimensional, que abarca questões tão diversificadas como a economia, habitação, saúde, educação, ambiente, em suma questões relacionadas com a qualidade de vida das populações. Neste sentido, o Desenvolvimento não constitui um limiar estático que as populações deverão alcançar, uma vez que está em permanente evolução, à semelhança das necessidades e expectativas individuais. Assim, não

existe Desenvolvimento em termos absolutos, mas somente diferentes níveis de Desenvolvimento, relativos e contextualizados ao tempo e ao espaço em que se manifestam.

### **2.1.1. Um quadro conceptual: da teoria funcionalista à teoria territorialista do desenvolvimento**

Sobre a problemática do desenvolvimento dos territórios, muitas têm sido as abordagens teóricas que procuram explicar e fundamentar as opções tomadas.

Consideramos importante colocar em confronto, a teoria funcionalista e territorialista do desenvolvimento já que estas marcam, em grande medida, os diferentes modelos que têm estado em presença.

Vamos organizar este ponto com base no trabalho de José Manuel Henriques que sistematizou de modo aprofundado os fundamentos, pressupostos, conceitos, objectivos, instrumentos e estratégias dos paradigmas funcionalista e territorialista (Henriques:1990). Porém, são vários os autores que sistematizam a problemática do desenvolvimento local/regional em torno destes paradigmas. Por exemplo, um quadro sinóptico pode encontrar-se em Amaro (2006) e uma discussão aprofundada, visando um quadro de complementaridade entre os dois paradigmas, pode ver-se em (Pecqueur:1987).

O **paradigma funcionalista** encontra os seus fundamentos teóricos no pensamento económico neoclássico e na polémica em torno do crescimento equilibrado versus desequilibrado, e pressupõe que o desenvolvimento (quer espontâneo, quer induzido) se desencadeia inicialmente apenas em alguns sectores, ou áreas geográficas, e se difunde com o tempo aos outros sectores e a todo o sistema espacial.

A economia espacial clássica refere Pedroso (1998) citando Mark Blaug, "...centra-se em dois factores - distância e área - que implicam a análise da



distribuição/ implantação de actividades económicas no espaço em relação à identificação de custos” (Pedroso, 1998: 44).

Retomando, o pensamento do “desenvolvimento territorial”, com base no trabalho de Henriques (1990), a concepção de desenvolvimento presente no paradigma funcionalista não se distingue substancialmente da problemática do próprio crescimento económico, podendo sintetizar-se deste modo: o desenvolvimento é entendido como uma evolução de um sistema produtivo que se torna mais eficiente através da acumulação de capital e do progresso tecnológico, permitindo uma maior satisfação das necessidades humanas materiais; objectivos e processos são pensados e delimitados em termos basicamente económicos; o conjunto das relações sociais surge implicitamente identificado com a sua organização produtiva; admite-se um quadro social sem conflitos e pressupõe-se um comportamento humano individual, concorrencial e exclusivamente orientado em função de formas de motivação exógena; admite-se ainda que a satisfação das necessidades humanas decorre de comportamentos individuais associados ao consumo, regra geral, o subdesenvolvimento é explicado pela existência de obstáculos, ou seja, essencialmente problemas relativos às acessibilidades quer a mercados como a factores produtivos.

Quer em termos de definição de objectivos e estratégias de desenvolvimento orientam-se fundamentalmente para a maximização do crescimento económico, por outro lado, é generalizada a convicção de que as políticas poderão ser implementadas de cima para baixo, com ou sem participação das populações envolvidas, e mesmo de que o rápido crescimento económico só será possível através de planeamento central com ênfase nos processos de industrialização e urbanização.

Desta postura decorre que as políticas regionais se equacionam basicamente em dois planos distintos: a) integração funcional do espaço orientada para a

maximização do crescimento nacional; b) promoção do desenvolvimento das periferias rurais.

Aqui a promoção do desenvolvimento local e regional pressupunha ter em conta os espaços que reuniam melhores condições para se transformarem em pólos de crescimento e de investimento, ou seja, o crescimento económico dessas zonas com grandes potencialidades provocaria melhor bem-estar e mais riqueza para todos (Perroux, 1964).

Relativamente ao problema do planeamento regional o paradigma funcionalista partilha ainda dos pressupostos da teoria económica neo-clássica, designadamente no que concerne ao papel do Estado e ao modo como o espaço é conceptualizado. Exterior à realidade social, o Estado imporá o plano à realidade “desordenada” e o plano conterà a “imagem” da organização espacial mais “racional”. O Espaço, por seu turno, é conceptualizado em termos bidimensionais, uma superfície isotrópica sobre a qual as actividades se localizam de acordo com critérios de exclusiva racionalidade económica (minimização de custos de transporte, maximização de áreas de mercado e de zonas de influência, etc.).

John Friedmann e Clyde Weaver referido por Henriques (1990) destacam como características essenciais deste tipo de entendimento do planeamento o facto de encontrar a sua expressão espacial concreta na modelação de redes de nós e de interdependências. A ênfase é colocada na localização<sup>1</sup> das actividades económicas.

A propósito da localização, refere Figueira (2003), citando Georges Benko, que o “...problema da localização das actividades é de primordial importância para os empresários, uma vez que é dela que dependem os custos de produção. Contudo, as autarquias locais e o Estado são também parte interessada, já que

---

<sup>1</sup> Cada localização é considerada como um ponto de uma superfície, escolhido em função da minimização de custos de transporte no acesso a mercados. Do ponto de vista de uma área local, as decisões de localização são determinadas exogeneamente quer pelas empresas que procuram uma localização “óptima” quer pelo Estado que prossegue os seus interesses gerais. (Henriques, 1990: 44).

lhes cabe a responsabilidade de repartição harmoniosa das actividades do espaço". (Figueira, 2003: 18).

No entanto, segundo Figueira (2003), citando Benko, o "...objectivo da teoria da localização é dar uma explicação da organização espacial das empresas, identificar as variáveis que determinam essa localização e fornecer soluções analíticas. Isto porque, há quem, (Jean-Claude Perrinsegue), relacione a localização das actividades com as fileiras de desenvolvimento; outros, (Allan Pred, Herbert Simon, e Peter Diken, respectivamente), enunciam como as principais determinantes para se decidir onde localizar as actividades económicas os factores relacionados com as "restrições sociais, os comportamentos dos decisores e o comportamento, o papel das organizações e a sua estrutura"; por fim, outros ainda (Gunar Torqvist, Paul Claval e Mário Polése), observam a localização do ponto de vista da comunicação". (Figueira, 2003: 18).

Por seu turno, retomando o trabalho de José Manuel Henriques (1990), refere que o insucesso na diminuição das disparidades espaciais/regionais por relação às condições de vida das populações, a gravidade crescente dos problemas sociais dos países ditos mais desenvolvidos, os custos ambientais do crescimento económico, e a acentuação do desfasamento entre os países desenvolvidos e os países em desenvolvimento tem vindo a forçar a relativização de uma redução conceptual da problemática do desenvolvimento à do crescimento económico.

Em conformidade com o relativo insucesso das políticas regionais tradicionais, alguns autores, por exemplo Walter Stöhr referido por Henriques (1990), adiantam que muitos dos limites do paradigma funcionalista radicam, na sua própria base conceptual, sendo de destacar: por um lado a perspectiva economicista, em geral, e os pressupostos relativos à mobilidade espacial dos factores produtivos, já que persistentemente se verificam imobilidades relacionadas com relações de poder, com a disponibilidade de recursos naturais

ou com enraizamento comunitário; e por outro, os problemas de eficácia da intervenção pública institucionalizada e centralizada.

Decorrente do quadro teórico, a teoria de base económica de exportação e a teoria dos pólos de crescimento constituem marcos de referência fundamentais no paradigma funcionalista. (Henriques:1990).

A teoria da base faz depender o crescimento de uma região apenas da base económica de exportação e da propensão para procurar bens e serviços produzidos na região. Dois tipos de críticas podem ser referidos. Para as teorias do comércio internacional, as regiões especializam-se em bens com custos de produção mais baixos. As importações são provavelmente direccionadas para produtos cujo coeficiente em capital é mais elevado. Testes efectuados a esta teoria situam a explicação da especialização regional não no comércio inter-regional, mas nos factores locativos de produção como, por exemplo, a disponibilidade de determinados recursos naturais. (Lopes, 1995: 104-105).

No quadro do paradigma funcionalista a concretização de estratégias de desenvolvimento regional, assenta num conjunto de instrumentos que possuem como característica a de traduzirem o propósito de por essa via levar o desenvolvimento das áreas centrais para as áreas periféricas. Um dos instrumentos consiste na criação de pólos de crescimento. (Henrique, 1990).

Neste contexto, importa trazer à evidência os contributos de François Perroux que, citado por Pedroso (1998), afirma, quanto à questão dos pólos de desenvolvimento, que “o crescimento não aparece por toda à parte; manifesta-se em pontos ou pólos de crescimento<sup>2</sup>, com intensidades variáveis; expande por diversos canais e tem terminais variáveis no conjunto da economia.” (Pedroso, 1998:46) Parte do princípio que, “...os efeitos de dispersão que

---

<sup>2</sup> Pólo de crescimento “abarca não só a existência de agrupamentos de indústrias articulados com uma dada indústria motriz, mas também a sua aglomeração territorial. Deste modo, os pólos constituem suporte do crescimento na sua expressão territorial. Num pólo industrial complexo, que está geograficamente aglomerado podem notar-se os efeitos de uma intensidade das actividades económicas, devido à proximidade e aos contactos humanos.” (Lopes, 2001: 53)

irradiam de “pontos” localizados (empresa ou grupo de empresas, aglomerações populacionais, etc.) transmitem impulsos de crescimento a outros “pontos” (...) em termos de desenvolvimento regional “propõe-se então que os investimentos se concentrem em pólos convenientemente escolhidos e interligados (...) para favorecer a propagação dos efeitos de dispersão no espaço...” e em termos sectoriais, “...não deixem de considerar a maior capacidade de arrasto de certas indústrias, naturalmente associada à sua interdependência com outras e à capacidade de crescimento que revelem em termos comparativos no conjunto da economia” (Lopes, 1995: 295).

No que respeita ao **paradigma territorialista**, encontram-se Friedmann e Weaver como uns dos protagonistas. Retomando o trabalho de Henriques (1990), refere que o paradigma territorialista emerge teoricamente da análise das insuficiências da política regional tradicional, designadamente pelo reconhecimento de que a integração funcional em mecanismos de grande escala tem acarretado fenómenos de desintegração regional, e associa-se aos esforços de construção de uma proposta de desenvolvimento regional “alternativo” que venha ao encontro de uma reconstrução do próprio conteúdo problemático do desenvolvimento.

De acordo com Henrique (1990), conclui-se que uma resolução dos problemas das pequenas comunidades implicará o reforço das independências nacionais, acompanhadas pela devolução de poderes decisórios às comunidades territorialmente organizadas. O que implica a necessidade prioritária de criar estruturas espaciais adequadas a uma melhor distribuição do poder político.

O paradigma territorialista pressupõe que o desenvolvimento seja desencadeado de baixo para cima, o que deverá ocorrer sucessivamente em escalas mais elevadas, através da retenção nas regiões menos desenvolvidas da maior parte possível do valor acrescentado aí criado, e, espera-se, que os impulsos económicos passem de baixo para cima, do nível local, através do nível regional, até ao nível nacional.

O processo de desenvolvimento deverá entender-se como um processo integral de expansão de oportunidades para os indivíduos, grupos sociais e comunidades organizadas territorialmente, às escalas pequenas e intermédia, e através da mobilização integral das suas capacidades e recursos para benefício comum em termos sociais, económicos e políticos. O objectivo fundamental consiste na satisfação das necessidades básicas de toda a população de uma unidade territorial; mais latamente, será o de aumentar, de uma forma integrada, a eficiência global de todos os factores produtivos das respectivas regiões. É, pois, um desenvolvimento endógeno, determinado à menor escala territorial possível e a partir da identidade territorial das populações e das suas formas de organização comunitária.

Em termos de planeamento regional recusa-se a ideia de transpor para a realidade social um qualquer “ótimo social” tecnicamente identificável; o Espaço não é mais conceptualizado em termos abstractos, mas enquanto espaço-território, o que, desde logo, pressupõe o reconhecimento de processos de interacção entre interesses contraditórios no seio das comunidades. De qualquer modo, o Planeamento deverá ser global, emergindo de baixo para cima e orientando-se preferencialmente para os grupos sociais mais carenciados, num processo complexo de gestão compreensiva de recursos locais e regionais.

“Assim, um espaço será cada vez mais território quanto mais ele souber articular o local com o global, ser dinâmico e cultivar a mobilidade, estabelecer alianças estratégicas com outros territórios através das quais se torne capaz de endogeneizar factores (e entre eles o não menos importante é a tecnologia), bens, serviços, organização, etc. Um espaço será cada vez mais território quanto mais souber criar e determinar (rede) nas suas relações com os outros territórios e não apenas no seu interior, valorizar a sua cultura, incluindo a sua cultura técnica, não como barreira ao diálogo com outros espaços e outras culturas, mas precisamente como elemento positivo e valorizador das suas especificidades,

endogeneizando o que de positivo souber encontrar nos vários elementos componentes da rede” (Alves, s.d: 25)

O paradigma territorialista assenta, pois num conjunto de valores que claramente o diferencia do paradigma funcionalista, podendo destacar-se a valorização do papel da autodeterminação territorial de populações envolvidas na satisfação das suas próprias necessidades e a valorização de que deverá tratar-se do desenvolvimento de pessoas e não de coisas e lugares. (Henriques, 1990).

Em suma, diremos que numa perspectiva com maior desenvolvimento analítico, alguns autores têm distinguido dois paradigmas (quase polares).

No quadro do nosso objectivo de estudo, cujo objectivo é verificar a importância, e o contributo que os processos de “parceria” em torno do Agrupamento Monte podem ter para assegurar do desenvolvimento local do Alentejo Central, consideramos como principais palavras-chave: DESENVOLVIMENTO - PARTICIPAÇÃO - PARCERIA e PARTENARIADOS.

É, pois sobre o Conceito de Desenvolvimento vs Crescimento e tudo quanto com ele se encontra associado que passamos de seguida a analisar.

### **2.1.2. Desenvolvimento vs Crescimento**

Do ponto de vista teórico, os conceitos e os modelos de desenvolvimento são recentes. O crescimento económico constitui um dos temas que aparece associado aos autores clássicos do desenvolvimento, especialmente em Adam Smith e em David Ricardo, materializado no acréscimo duradouro de uma medida económica, simples ou complexa, realizado num contexto de alterações estruturais e sistêmicas e acompanhado de progressos económicos variáveis.

Para os teóricos defensores da Modernização, os aspectos fundamentais do desenvolvimento económico assentam no esforço interno e apoio externo, sendo o desenvolvimento desencadeado pelos potenciais sócio-demográficos e pela aposta na modernização da estrutura económica e organizativa, e rotura com os modelos tradicionais, que conduz ao mito de modernismo ou seja tudo que é moderno é melhor do que o tradicional, introduzir novas formas de agir e pensar, convicção de que os novos são melhores do que os velhos. O sentido do novo é o movimento do valor acrescentado da melhoria.

A aposta na modernidade permite enfrentar os problemas sociais, aumenta a capacidade de adaptação, a racionalidade e a eficiência. Esta teoria foi alvo de críticas pelo facto de minimizar o peso das relações externas, do contexto histórico e da complexidade e diversidade dos países como factores de subdesenvolvimento, que explicava a partir de causas internas como, por exemplo, a cultura tradicional. A sua revisão Eisenstand (1991) iria resultar na ideia de que à medida que viesse a ocorrer o desenvolvimento, as esferas institucionais se tornariam mais interdependentes e complementares no seu funcionamento tornando mais complicados os problemas de integração. Foi, pois, estabelecida uma diferenciação moderno/tradicional em função da existência de instituições de carácter universalista (conceito de integração), especializadas (conceito de diferenciação) e com flexibilidade estrutural que permitisse fazer frente a novos problemas e solicitações (Figueiredo, et. al. 1982: 196).

Na década de 50 e 60, surge a verdadeira teoria em torno do conceito de desenvolvimento. As *Teorias regionais de Concentração e Difusão* analisam o crescimento económico como um processo que envolve mudanças na estrutura industrial e na estrutura espacial, entre e dentro de mercados de trabalho específicos.

As abordagens economicistas são sustentadas por uma análise dicotômica entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos, que associam o desenvolvimento ao



crescimento económico e a lógicas industriais de produção, tem uma visão quantitativa. Neste tipo de abordagens, a industrialização é entendida como o motor de crescimento e, conseqüentemente, de desenvolvimento, sendo que, na grande maioria (exceptuando as clássicas e neoclássicas) é atribuído ao Estado um papel determinante na prossecução de medidas tendentes ao desenvolvimento. A partir das teorias Keynesianas, o Estado é assumido como grande promotor do equilíbrio entre as forças de mercado, passando a desempenhar, simultaneamente, o papel de regulador e de interventor na economia.

Admite-se que o desenvolvimento assente no crescimento económico não conduziu a transformações sociais com carácter permanente, e, como tal, não levou a um desenvolvimento global e integrado que leva A. Simões Lopes (1995) a sustentar que o Crescimento é material, implica um aumento quantitativo enquanto desenvolvimento é um conceito mais qualitativo que implica alterações estruturais. Numa análise a curto prazo, crescimento e desenvolvimento podem competir entre si, mas actuam complementarmente a longo prazo. A longo prazo o crescimento fornece recursos necessários ao desenvolvimento. E o desenvolvimento, por seu turno, cria novos contextos técnicos, organizacionais, comportamentais ou legais que facilitam o crescimento. Este faz aumentar os resultados por mobilizar mais recursos que utiliza de forma mais produtiva, ao passo que o desenvolvimento altera os resultados, ao afectar recursos locais para desenvolver diferentes tipos de trabalho.

Simões Lopes (1995) aponta para o facto de o desenvolvimento ser. "... efectivamente fim último e que o crescimento é meio, um dos meios que poderá criar condições para que o primeiro seja atingido..." (Lopes, 1995: 284). Quer dizer, o crescimento não é um fim em si mesmo, mas antes um meio de se atingir o desenvolvimento que é um instrumento de promoção humana tendo em atenção os mais diversos aspectos tais como o biológico, psicológico, ideológico, cultural e, entre outros, o económico.

A distinção entre crescimento e desenvolvimento pressupõe, ainda, que se procurem compatibilizar, em determinadas condições, crescimento económico e desenvolvimento sustentável. O conceito de desenvolvimento sustentável subentende que é necessário entrar em linha de conta com a avaliação do impacto do crescimento económico nas pessoas, no ambiente e no tempo.

O desenvolvimento deve ser caracterizado numa perspectiva multidimensional, no sentido de que é dependente dos factores externos (por exemplo, integração mundial e regional ou relações estabelecidas com regiões vizinhas) e internos (aspectos culturais, características da população, recursos naturais existentes, composição e funcionamento da sociedade, etc.). É um processo de mudança integrada que permite a uma dada população, com determinadas características e em certas condições, garantir a sua produção e alcançar os seus objectivos. É um resultado da acção colectiva das comunidades. É um processo específico de cada região e o resultado dos factores que nela intervêm (Amaro, 2006).

Sendo assim, não existem modelos óptimos, nem soluções universais para o desenvolvimento, mas trajectórias que implicam um processo de transformação social no qual intervêm e se envolvem factores económicos, culturais, políticos, ecológicos, etc... A adopção dos modelos de desenvolvimento de países desenvolvidos pelos países subdesenvolvidos, por exemplo, em que as estratégias não se adaptam à realidade local e em que os problemas não são os mesmos, teve consequências gravosas, tendo sido adoptadas estratégias manifestamente eurocêntricas, industriais e economicistas (Amaro, 2006).

Em resumo, podemos afirmar que desenvolvimento e crescimento constituem dois conceitos por vezes contraditórios no que se refere à forma e os meios. Embora coincidentes no essencial do objectivo de promover o bem-estar das populações através da criação de riqueza. O crescimento é material, é quantitativo, mas o desenvolvimento pressupõe alcance de fins que transcendem o económico, que servem a justiça, ou a independência, ou a cultura, ou mais sinteticamente a qualidade de vida, a felicidade. (Lopes, 1995).

Na década de 70 com a necessidade de reinventar os modelos de desenvolvimento, começaram a surgir novas abordagens de que se dará conta no próximo ponto, tendo em conta o que interessa a este trabalho.

### **2.1.3. Globalização. Novos Modelos de Desenvolvimento**

Antes de 1950, o desenvolvimento económico internacional era associado ao colonialismo, na medida em que implicava a extracção e a exploração dos recursos naturais dos países ocupados para benefício dos países colonialistas. Numa segunda fase, as colónias eram já locais de produção e um dos destinos finais dos produtos. Neste contexto, o desenvolvimento económico podia ser definido como...“difusão e desenvolvimento a partir da produção e troca comercial entre países mais desenvolvidos e países menos desenvolvidos” (Malizia, et. al. 2000: 12-13). A partir da Segunda Guerra Mundial, e com a dissolução da maior parte dos impérios coloniais, o desenvolvimento económico passou a ser função do rendimento *per capita* e do Produto Interno Bruto. Dá-se um processo de internacionalização contínua das economias, que as tornou cada vez mais dependentes dos recursos provenientes dos governos centrais ou de grandes empresas multinacionais. As comunidades locais viram-se restritas a um papel cada vez mais passivo e dependente.

Efectivamente, o modelo industrial de produção em massa levou ao aumento do número de indivíduos dependentes do “fornecimento de trabalho” sem capacidade para o “criar” ou “procurar”, mas também levou a que as comunidades se vissem dependentes de centros de decisão distantes, tendo pouca intervenção no que se refere a processos com implicações nas suas vidas (Stöhr, 1990: 36).

No início da década de 70, tornou-se claro não havia uma correspondência directa entre o desenvolvimento económico verificado e a melhoria de vida das pessoas, isto é, nem todos estavam a tirar proveito do processo de desenvolvimento. A recessão que, na década de 80, atingiu os EUA e outros

países, conduziu ao aumento da carga fiscal, à diminuição dos apoios aos governos locais, ao aumento das taxas de desemprego e, conseqüentemente, ao acréscimo de procura de serviços sociais. Na Europa, a administração de algumas cidades via-se confrontada com o declínio da actividade industrial e com tensões resultantes de estrangimentos na oferta de serviços sociais. Nos Estados Unidos a situação seria agravada com a subida da inflação, sendo que o aumento dos níveis de desemprego e a degradação das condições económicas foram acompanhados pela movimentação de muitas empresas para outros países em busca de mão-de-obra mais barata. Algumas cidades americanas assistiram, também, à migração de empresas para os subúrbios ou para cidades periféricas, deixando uma mão-de-obra desfavorecida e menos qualificada a lutar por preencher os poucos postos de trabalho disponíveis no centro da cidade (Walzer, et. al. 1998: 7-8).

Dollfus traduz globalização como mundialização e, define-o como, "...intercâmbio generalizado entre as diferentes partes do planeta, sendo então o espaço mundial, espaço de transacção da humanidade. Ao mesmo tempo, crescimento e mudanças acompanham este desenvolvimento das transacções globais." (Dollfus, 1999:12).

Com a globalização, assiste-se à criação de redes transnacionais, extensíveis a todo planeta, que ultrapassam as fronteiras físicas e políticas do Estado-Nação<sup>3</sup>, obstáculos à acumulação do capital à escala mundial. A integração crescente das partes que constituem o conjunto da economia mundial confere a esta última uma dinâmica própria, que cada vez mais escapa ao controlo dos Estados. A organização da produção passa a ser feita numa base transnacional e contribui para a mundialização das normas de consumo. A circulação de mercadorias e capitais é realizada em concorrência generalizada pelos domínios dos mercados e recursos (matérias primas, mão-de-obra, etc.).

---

<sup>3</sup> Forma territorial específica da chamada modernidade, tem origens europeias e foi imposto em todos os continentes. A necessidade de existir mercado interno para afirmação do crescimento económico faz surgir o Estado-Nação. (Amaro, 2006)

Petrella (1996), traça uma série de sinais duma globalização económica e caracteriza por:

- avanços das comunicações e das TI, como é o caso da Internet;
- a difusão de tecnologia e conhecimento a nível mundial;
- a transformação dos padrões culturais cria mercados mundiais de consumo;
- o papel diminuto dos Estados em planear as regras da governação global;
- liberalização e desregulamentação dos mercados.

Todas estas transformações abrem novas possibilidades (e ameaças) para as empresas, sobretudo as de grande dimensão. O planeamento, produção, distribuição de produtos e serviços passa a ser feito a escala mundial, com o recurso às tecnologias de informação e transporte. Os produtos são cada vez mais pensados para satisfazer mercado que são globais na sua dimensão geográfica. Numa primeira análise, o que se salienta é a emergência da empresa multinacional<sup>4</sup> como o grande actor global, um elemento fundamental na produção de riqueza, e logo de o bem-estar colectivo. Um mercado global é um mercado cada vez mais liberto de fronteiras e restrições proteccionistas, exige uma presença global e obriga a uma competitividade cada vez mais baseada na procura de inovações e na gestão de conhecimentos: o processo tecnológico favorece um processo produtivo cada vez mais intensivo em conhecimento, ou seja, mais investimento e desenvolvimento, o que induz o aparecimento de novos produtos. O papel da dimensão como instrumento de poder de mercado foi enfatizado, o que foi favorecido pelos avanços nas TI ao permitirem a uma empresa lidar de forma mais eficaz com a sua dimensão, maximizando a capacidade de gestão e controle organizacional. Este cenário provocou uma crescente vaga de fusões de empresas, acordos de cooperação e alianças estratégicas em busca das seguintes vantagens (Petrella, 1996):

- garantir o acesso a tecnologia complementar;

---

<sup>4</sup> Termo utilizado para descrever uma empresa que possui implantações em vários países, independentemente de seguir uma estratégia transnacional, global internacional ou multinacional. (Kumar, 1998)

- captar os conhecimentos e a tecnologia dum parceiro;
- encurtar o ciclo vital dum produto;
- redução dos custos, em especial os de Investigação e Desenvolvimento (I&D)
- partilhar os custos no desenvolvimento do produto;
- obter acesso a pessoal qualificado;
- alargar o acesso aos recursos financeiros.

Estas estratégias criam um novo tipo de organização – a empresa em rede – com uma presença cada vez mais global, mas também mais integrada com o meio local e com as organizações regionais mais próximas do mercado. (Fontanel, 2005: 10) Mas o grande passo para a organização em rede está a ser dado com esse advento das Tecnologias de Informação (TI).

Na visão de Jacques Fontanel, "...a economia mundial dos nossos dias está a sofrer uma profunda mudança, com a passagem de unidades físicas de produção para unidades fundadas no conhecimento e de um sistema de sociedades das economias nacionais para forma de produção centradas na tecnologia".(Fontanel, 2005: 31)

Com globalização, as economias locais vêm-se confrontadas com novas "regras": as decisões das grandes empresas do comércio mundial, quanto à localização das suas actividades, representam grandes fluxos de investimento e criação de emprego para as regiões ou países escolhidos, e são tomadas cada vez com maior autonomia face aos Estados nacionais. Entretanto, levaram a que "um grande número de pobres do mundo se visse excluído da esfera de participação económica e política; na prática estas pessoas tornaram-se redundantes face à globalização na acumulação de capital" (Friedman, 1996: 15). Actualmente o desemprego surge associado "...a uma reestruturação espacial da actividade económica à escala global, decorrente das diferenças existentes nos níveis de inovação entre sectores e regiões do globo, razão pela

qual aparece concentrado em determinadas áreas, particularmente nas antigas áreas industriais..." (Stöhr, 1990: 38).

As grandes empresas, ao escolher a localização das suas actividades e relações comerciais, olham, sobretudo para alguns factores como, por exemplo, potenciais vantagens de posicionamento no mercado, cada vez mais, a qualidade local dos serviços e os custos de produção.

Em suma, com a globalização os desafios, as ameaças e as oportunidades são outras e automaticamente o "local" terá que reforçar a capacidade de participação e aumentar o seu desenvolvimento, no sentido em que consiga colocar no circuito global de produção as suas vantagens competitivas ou, seja, construir uma identidade produtiva que valorize a sua capacidade de relação com o exterior. O objectivo do desenvolvimento local nesta perspectiva deve ser o impulsionamento dessa capacidade, na construção de um ambiente que seja atractivo ao investimento exterior e ao mesmo tempo estimulante ao crescimento económico endógeno. É sobre o desenvolvimento local que de seguida passamos a abordar.

#### **2.1.4. Do Desenvolvimento Comunitário Ao Desenvolvimento Local**

O processo de desenvolvimento passou a ser equacionado com novos pressupostos, numa resposta personalizada e tratando de pessoas, em detrimento da dimensão económico anteriormente valorizada. A nova abordagem do desenvolvimento passou a conceber o processo com uma base comunitária, fundamentado na atitude participativa e de actuação permanente das comunidades locais. (Amaro, 2006)

Esta nova análise do processo de mudança deu origem às abordagens alternativas do desenvolvimento. As perspectivas emergentes valorizaram o progressivo envolvimento da população, com o incentivo da participação,

associadas ao papel interventor das diferentes instituições de âmbito local, nos sectores sócio cultural, económico, ecológico e políticos.

O crescimento económico não foi desvalorizado pelas abordagens alternativas, apelou-se, sobretudo numa política democrática, de base social equitativa e fundamentada num princípio de sustentabilidade económica. Desta forma defendeu-se o crescimento económico com base na utilização óptima dos recursos disponíveis partindo do envolvimento comunitário.

Na década de 60, o Desenvolvimento Comunitário, enquanto método, foi proposto e levado a cabo por organizações como as Nações Unidas (O.N.U.). A inovação conceptual e teórica, segundo Amaro, radicou no princípio implícito de associação entre a população e os poderes públicos, atendendo à melhoria das condições de vida das comunidades, nomeadamente económica, o bem-estar social, a satisfação das necessidades básicas, a equidade, a justiça e a segurança. (Amaro, 2006) Esta perspectiva representou uma das primeiras tentativas de atribuição de protagonismo às aldeias comunitárias, com vista à identificação das necessidades sentidas localmente e ao seu envolvimento no processo de satisfação e de resolução de problemas. O Desenvolvimento Comunitário apelava para trabalho conjunto de parcerias e de integração, com base em princípios de participação da população. (Amaro, 2006)

A concepção alternativa do desenvolvimento comunitário deu origem à perspectivas conceptuais de base territorial locais, verificando-se com o tempo o surgimento de uma multiplicidade de iniciativas em que o campo de actuação era as unidades territoriais de pequena dimensão. (Amaro, 2006).

As abordagens tendentes ao Desenvolvimento Comunitário deram origem na década de 80, ao aparecimento de novas referências territoriais, no sentido da complementaridade do protagonismo tradicional atribuído ao estado.

O redimensionamento territorial apelava à diversificação das formulações teóricas e conceptuais alternativas, pela tomada de consciência da existência de



uma multiplicidade de caminhos possíveis, desde que adequados e adaptados a situações históricas e geográficas concretas, no sentido da participação real e efectiva referenciando-se na localidade. (Amaro, 2006)

O surgimento de novas concepções territoriais, como via para o desenvolvimento, foi associado à reformulação conceptual das funções atribuídas ao estado, até aqui entendidas como regulador e interventor, em termos económicos.

As alterações introduzidas foram tendentes à repartição do protagonismo, com o surgimento de novos actores socioeconómicos, viabilizando o estabelecimento de parcerias e a mobilização dos diferentes agentes e organizações. As tentativas de envolver as populações locais implicaram uma nova perspectiva dos sujeitos, valorizando as capacidades endógenas e as potencialidades locais, em relação a recursos materiais e físicos e a recursos humanos.

Os traços estratégicos da prossecução da mudança tiveram o fundamento no homem, nas comunidades, nas noções de parceria, de participação, do envolvimento e de integração, favorecendo o surgimento das abordagens de desenvolvimento local, participativo e de empowerment à qual John Friedmann (1996), denomina como uma política de desenvolvimento alternativo cujo objectivo "...diferenciando necessidades territoriais e específicas de diferentes grupos sociais, particularmente os disempowered<sup>5</sup> defende um modo descentralizado e participativo de tomadas de decisão no desenvolvimento. Ao mesmo tempo, dá voz aos interesses das gerações futuras, que desejam uma continuidade histórica num desenvolvimento territorial." (Friedmann, 1996: 36)

As abordagens locais adquirem importância na década de 80, e o desenvolvimento definido e caracterizado como local/endógeno. A ideia fundamental presente no desenvolvimento endógeno, de acordo com

---

<sup>5</sup> Falta de poder para aceder à participação plena nos esforços da cidadania (Friedmann, 1996)

Cerqueira, é a de que “os sistemas produtivos<sup>6</sup> das regiões crescem e transformam-se utilizando o potencial de desenvolvimento existente nos territórios, no “local”, mediante os investimentos que as empresas e os agentes públicos realizam, em interacção com a comunidade local. Esta ideia de interacção passa por um papel activo das comunidades no seu processo de desenvolvimento utilizando o seu potencial e integrando a esfera económica na esfera social, com o propósito da melhoria do nível de vida da população local”. (Cerqueira, 2001: 16)

No entanto, Vásquez Barquero (1999) na sua definição de desenvolvimento local e desenvolvimento endógeno diz-nos que “...o desenvolvimento local é um processo de crescimento e mudança estrutural que se produz em consequência da transferência de recursos das actividades tradicionais para as modernas, da utilização de economias externas e da produção de inovação, e que gera o aumento de bem - estar numa cidade, comarca ou região. Quando a comunidade local é capaz de utilizar o seu potencial de desenvolvimento e liderar o processo de mudança estrutural... denomina-se... desenvolvimento endógeno.” (Barquero, 1999:52)

No entanto usaremos ao longo desta tese, os conceitos de desenvolvimento local e endógeno como idênticos, dado que esta distinção nem sempre é feita na vasta literatura existente sobre o tema, e porque a participação activa do local no seu desenvolvimento parece-nos uma questão central e incontornável, de acordo com Cerqueira (2001), “...sem ela (participação activa), o local passa a ser um lugar repositório de estratégias externas sobre as quais nada influi.”(Cerqueira, 2001: 17)

O Desenvolvimento caracterizado como Local, passou a estar intrinsecamente dependente de três princípios básicos e fundamentais (Amaro, 2006):

---

<sup>6</sup> “...um sistema produtivo é constituído pela força de trabalho, os meios de produção, os métodos utilizados na organização da produção, a estrutura da propriedade e do controlo da actividade produtiva e o contexto sócio-político no qual intervém o processo de produção.” (Courlet, 1999:535)

- A justiça equitativa, permitindo assegurar os padrões mínimos exigidos em relação as condições de vida da população, perspectivando-a como uma prioridade do desenvolvimento;
- A sustentabilidade, garantindo a utilização racional e local dos recursos pela população local, no presente e assegurando o bem-estar futuro;
- A inclusividade, em que todos os indivíduos pertencentes a um dado grupo teriam a necessidade e a capacidade de ser reconhecidos como potenciais intervenientes no processo de mudança.

A este respeito, Maria João Rodrigues (1991) diz-nos que a arte da articulação endógeno/exógeno implica que “uma região tem de saber seleccionar elementos do exterior e acrescentar-lhes algo de específico que seja validável pelo mercado. Neste novo quadro, desenvolvimento endógeno tem de ser entendido, sobretudo como capacidade de uma região em valorizar e aproveitar o seu potencial endógeno, de forma a compatibilizar defesa da competitividade com a melhoria da qualidade de vida. O que, dependerá, em grande medida, da capacidade de renovar-se ao nível cultural, tecnológico, e organizacional, nomeadamente tirando partido das potencialidades abertas pelo novo paradigma técnico-económico.” (Rodrigues, 1991:91)

Desta forma, Brito (2007) citando Santos, diz que “...o desenvolvimento de uma região depende da dinâmica socioeconómica de diversos subconjuntos geográficos que a integram... das condições inerentes ao desenvolvimento desses subconjuntos, cujo grau de (des) nivelamento confere à região uma maior ou menor homogeneidade e coesão” (Brito, 2007: 47). Neste sentido se for considerado subconjunto geográfico como locais, o desenvolvimento não pode ser isolado dos contextos regional e local, necessitam da valorização de ambos os contextos. Continuando, Brito citando Santos que faz referência a Pecqueur e Silva coloca as condições endógenas necessárias para o desenvolvimento dos locais, como indispensáveis para o êxito dos locais, envolvem um carácter de emergências de consolidação de inovações tecnológicas produtivas ou organizativas, de capacidades para reagir e integrar pressões heterónimas

decorrentes da relação com os outros contextos socioeconómicos e institucionais, de capacidades de regulação enquanto sistema local que através das suas próprias normas saiba reinterpretar, a seu favor, estratégias vindas do exterior” (Brito, 2007: 48). Percebe-se no que concerne ao desenvolvimento local, a origem da iniciativa, dos recursos disponíveis e dos mecanismos de controlo, e o destino dos proveitos, idealmente, devem ser predominantemente local. Na prática, e uma vez que é muito complicado garantir estas condições, é importante que os benefícios e o controlo sejam maioritariamente locais.

Ainda assim segundo Rogério Roque Amaro (2001), diz-nos que o conceito de desenvolvimento local pode ser assim definido como:

- “Um processo de mudança, os processos de desenvolvimento não são homogêneos, constitui um processo de criação e destruição isto significa que há ganhos e perdas que não são distribuídos de forma equitativa;
- Centrado na comunidade territorial de pequena dimensão, entendendo-se como tal referir-se ao colectivo de pessoas com uma identidade comum e assente em redes de solidariedade face as ameaças externas, que o mobilize para as acções colectivas concretas, sendo que o território é um elemento dessas identidades e solidariedades, as necessidades locais constituem o ponto de partida;
- Que visa a constatação de necessidades fundamentais, cuja origem é o reconhecimento de fraquezas próprias e/ou de ameaças exteriores à sobrevivência e ao bem-estar da comunidade;
- A partir da mobilização de capacidades locais, ou seja, mobilizando e realizando as forças e potencialidades endógenas ao grupo humano e ao território;
- Implicando uma lógica de participação da comunidade, fazendo apelo ao protagonismo activo dos actores locais e ao exercício da sua cidadania activa, questionando, por consequência, o conceito de

democracia existente, e apelando a processos de “empowerment” (no sentido de reforço das capacidades de protagonismo e de intervenção) desses actores locais;

- Mobilizando também recursos externos ou exógenos, ou seja, uma articulação necessária com recursos exógenos de todo o tipo (humanos, financeiros, materiais, etc.), aproveitando as oportunidades do meio envolvente, de maneira a fertilizar (e não a inibir ou substituir) as capacidades locais ou seja articula virtuosamente endógeno e exógeno;
- Numa perspectiva integrada, no entanto o Desenvolvimento Local conjuga várias dimensões e componentes da vida em sociedade, vários domínios, ou seja, não é um processo sectorial;
- O que implica desenvolver trabalho em parceria, implica uma abordagem interdisciplinar e interinstitucional, constitui um trabalho em articulação desde a concepção à avaliação, passando pela mobilização dos recursos e pela execução;
- Com impacto tendencial em toda a comunidade, em que toda a comunidade se sinta envolvida e gerando efeitos de imitação de “boas práticas”;
- Segundo a grande diversidade de processos e resultados, cada território é próprio logo as problemáticas são diferentes da comunidade para comunidade, daí que a diversidade é um factor importante.” (AMARO, 2001: 166-167)

Em suma, ainda que exista uma enorme diversidade de iniciativas de Desenvolvimento Local, vejamos cinco ideias-chave que lhes estão subjacentes:

- São projectos que privilegiam a participação e procuram promover e mobilizar a iniciativa e o empreendedorismo das comunidades;
- São projectos de base territoriais;

- São projectos de base interdisciplinares, que articulam em torno de objectivos comuns diferentes grupos e sectores da sociedade;
- São projectos que actuam nas zonas marginalizadas e junto das populações excluídas da sociedade
- São projectos que se baseiam em soluções inovadoras. (Amaro, 2006)

Em seguida sintetizam-se algumas debilidades e potencialidades das iniciativas de Desenvolvimento Local.

**Quadro I: Debilidades e Potencialidades das iniciativas de Desenvolvimento Local**

| Debilidades   | Potencialidades  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fraco enraizamento de grupos ou equipas promotoras das iniciativas;</li> <li>-Dificuldade em promover a participação das comunidades;</li> <li>-Tendência para o localismo;</li> <li>-Falta de recursos;</li> <li>-Tendência para um excessivo; protagonismo pessoal dos líderes na condução de projectos;</li> <li>-Dependência excessiva do exterior (idéias, fundos, recursos humanos, etc.);</li> <li>-Dificuldade em concretizar um projecto interdisciplinar;</li> <li>-Controle excessivo da Administração Pública;</li> <li>-Bases económicas e de gestão deficientes;</li> <li>-Déficit de capacidade de iniciativa;</li> <li>-Inadequação de critérios e indicadores de avaliação;</li> <li>-Fracos ligação a grupos e centros de investigação, etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Oportunidade para a construção de um leque mais variado de respostas a situações de marginalização e de base local;</li> <li>-Maior proximidade em relação aos problemas e necessidades das comunidades;</li> <li>-Mais fácil identificação e mobilização das capacidades locais;</li> <li>-Oportunidades de reflexão e de acção integradas;</li> <li>-Desafio à cooperação interinstitucional a partir da base;</li> <li>-Reforço das lógicas de parceria;</li> <li>-Melhor base de experimentação e criação de soluções inovadoras;</li> <li>-Integração das dimensões qualitativa e quantitativa do Desenvolvimento;</li> <li>-Ensaio de novas formas de funcionamento económico e social</li> <li>-Desafio ao Estado para que se constitua como um parceiro, e não como um controlador e fiscalizador dos processos, etc.</li> </ul> |

Fonte: adaptado de Amaro, 2006.

## **2.2.Participação numa Contextualização Teórica**

De cariz autónomo e voluntário, a participação dos actores sociais assume contornos de concretização a partir do momento em que estes se envolvem na resolução dos seus próprios problemas e na concretização de objectivos comuns, e que só serão alcançados através da formação e da consolidação das comunidades de interesses.

Isabel Guerra (2002), traça-nos um percurso que se inicia na década dos anos 60 e termina nos anos 90, dizendo-nos que do ponto de vista histórico, o termo “participação”, “...tem as suas origens nas tentativas de reconciliação das relações entre capital e trabalho...” (Guerra, 2002: 100).

Ainda segundo Guerra (2002) “...nos anos 60 a participação da população... era mais ou menos evidente. Nos anos 70, as “lutas urbanas” pareciam tomar o lugar de um movimento operário mais desmobilizado...fazia-se apelo à participação.” (Guerra, 2002: 100)

Segundo a autora, nos anos 60 e 70 a noção de “participação” estava “...indissolúvelmente ligada ao poder, considerado como um ter...ou como uma conquista...ou ainda como uma negociação ou como a ideia de uma partilha. Em qualquer destas perspectivas...a questão central é saber quem detém o poder... Nos anos 80, justificava-se a ausência de participação que se mantinha pelo «individualismo pós-moderno» que levava a um desinvestimento no social e a um contínuo «défice de participação».

Anos 90, assistiram em quase todos os países europeus, a formas desastrosas de participação na vida das cidades...a «anomia»...dá lugar...à «revolta» face a conflitos onde nem uns (os «excluídos») nem outros (os «integrados») parecem abrir mão dos seus direitos e encontrar mediadores. À partida, a alteração de noções - passar da participação à de partenariado - não parece trazer uma transformação significativa ao nível das formas de exercício da cidadania... Esta passagem significa a organização de instâncias de “mediação” entre as populações locais e as instituições...” (Guerra, 2002:100-101)

No entanto, Mark P.Lammerink (1999) diz-nos que "...o termo participação é um termo que muita gente emprega incorrectamente... A Participação é o processo mediante o qual as pessoas cooperam...em actividades com objectivos comuns.

Segundo o autor citando McCall distingue três níveis de participação: "como um recurso para facilitar a implementação de intervenções externas; como um recurso para mediar na tomada de decisões e na formulação de políticas de intervenções externas; e como um fim em si...na tomada de decisões. Neste último a participação é uma meta e não um meio. Isto implica o acesso à capacidade das pessoas para identificar e modificar...as suas próprias necessidades e soluções." (Lammerink, 1999: 22)

Desta forma, a estratégia participativa adquiriu uma importância crescente, visto que a população deixou de ser considerada apenas beneficiária dos resultados do processo do desenvolvimento e passou a ser um elemento activo.

As abordagens participativas conceberam a população, antes de mais, como o agente prioritário porque é o promotor por excelência, da mudança social seja de âmbito político, económico, sociocultural, com base no envolvimento directo, motivado e responsável, em todo tipo de actividades prosseguidas, de execução e de concepção. (Friedmann, 1996)

O mesmo autor faz uma divisão da participação no processo de mudança em dois níveis principais susceptíveis de serem analisados individualmente ou de forma conjugada:

- Nível macro: em que um indivíduo participaria a nível nacional, recorrendo ao exercício do seu direito de voto em sistemas políticos democráticos;
- Nível micro: em que um indivíduo participa a nível local, envolvendo-se directamente, colaborando em associações locais, em actividades desportivas, religiosas, recreativas, político-administrativas e económicos.

Além dos níveis acima mencionados que aludem à abrangência dos fenómenos participativos em termos macro-nacional e micro-local, podemos ainda pensar na participação em forma das características da envolvimento individual ou em



grupos mais ou menos organizadas. Na participação individual é imprescindível o envolvimento pessoal na vida comunitária local e nacional. Em qualquer dos casos, é suposto que os indivíduos estejam motivados em atribuir prioridade à vida comunitária, facto de relevante importância pela natureza societal do homem.

A estratégia participativa pressupõe a identificação, o reconhecimento, a partilha de objectivos identificados como comuns e o trabalho colectivo para a prossecução de fins previamente definidos, traduzindo o sentimento de pertença e de autonomia. (Friedmann, 1996)

Neste contexto a dinâmica de desenvolvimento local, associada à criação de novas estruturas de governança e ao aumento da participação das pessoas nas suas comunidades e na resolução dos seus próprios problemas, tem levado a que, em vários contextos da sociedade, comecem a surgir movimentos reivindicando uma maior participação e chamando a si funções antes desempenhadas pelo Estado. De facto, em alguns países tem-se assistido a uma gradual transferência das funções do Estado...particularmente nos domínios da assistência social, dos cuidados primários de saúde e do apoio a idosos. Estas funções de regulação do Estado têm vindo a ser transferida para instituições de solidariedade social, procurando, em contextos de maior proximidade relacional, ampliar as condições de resposta a problemas sociais locais e encontrar soluções orgânicas mais vantajosas... (Neves, 2000: 10-11)

Em síntese podemos dizer que a abordagem participativa implica, acima de tudo, autonomia na tomada de decisões promovendo uma auto-suficiência social, cultural, político e económico, ou seja, uma autonomia local e endógena, com a adopção de sistemas democráticos, em que o ponto de partida é a localidade.

Sendo o nosso objecto de estudo, verificar a importância, o papel e o contributo que os processos de “parceria/partenariado” podem assumir, ao assegurarem a “participação” das populações, “actores” e “agentes locais”, no

desenvolvimento local, consideramos importante e passamos de seguida a analisar sobre parcerias e partenariados.

### **2.2.1. Parcerias/Partenariados e Desenvolvimento Local**

Um dos elementos a que se tem dado especial relevo nas estratégias para promover a coesão económica e social, em especial nas regiões mais desfavorecidas, é a parceria que segundo Ruivo citando a Comissão das Comunidades Europeias é, “acção coordenada por parte de todos aqueles que estão interessados num verdadeiro processo de mudança, a qual implica uma corresponsabilidade dos agentes envolvidos quanto ao sucesso do conjunto da acção conduzida, pressupondo igualmente que os agentes se encontrem em condições de definir, para além dos interesses e até das suas divergências, uma estratégia comum e consensual para a actuação” (Ruivo, 2002: 81).

As dinâmicas de desenvolvimento local e comunitário aconselham ao reforço das lógicas de parceria, promovendo uma utilização integrada e equilibrada dos recursos existentes e a construção de respostas mais dirigidas aos problemas identificados.

Na perspectiva da governança, a complexidade crescente e a fragmentação da comunidade e da vida em comunidade exige novas capacidades para a resolução de problemas e novas soluções. A governança pressupõe a coordenação dos múltiplos actores em diversos enquadramentos institucionais, através de novos mecanismos de negociação. As parcerias são um destes mecanismos, permitindo mudanças. Estes mecanismos segundo Clarke (1998) “...têm que permitir às comunidades actuar estrategicamente, em vez de apenas se irem adaptando às mudanças e ampliar as perspectivas de consenso e a capacidade local para actuar, na medida em que permitem um contexto com direitos claro e possibilidades de argumentação.” (Clarke, 1998: 35)

De acordo com Clarke (1998), um exemplo de organizações não lucrativas que actuam como parcerias no desenvolvimento e implementação de projectos à

escala do bairro/comunidade são as instituições de desenvolvimento comunitário. As parcerias comunitárias locais são importantes porque respondem de forma efectiva às tensões sentidas no interior das comunidades urbanas, confrontando-se e constituindo uma solução mais adequada às necessidades e especialidades locais. (Clarke, 1998: 34)

Maria do Carmo Nunes (2002), aborda as parcerias de desenvolvimento, chamando a atenção para uma definição apontada pelo *The Copenhagen Center* para o que designa como “novas parcerias sociais – pessoas e organizações dos sectores público, privado e civil, que se comprometem voluntariamente em relações inovadoras e mutuamente benéficas, dirigidas a fins sociais comuns, através da combinação de recursos e competências”. (Nunes, 2002: 61)

As parcerias são caracterizadas pela convergência de interesses funcionais entre os parceiros da organização, tendo por objectivo criar uma nova capacidade institucional que permita atingir determinados resultados, face a um problema comum ou a uma necessidade partilhada, em que cada um dos parceiros contribui com os recursos considerados necessários. Parceria implica que os membros são iguais, mas, do ponto de vista prático, é comum que uma das partes lidere, mesmo que apenas por um período. A eficácia da parceria depende da capacidade de cada uma das partes em ceder algum do seu poder e recursos à organização e em ser flexível à mudança. (Clarke, 1998)

Desta forma, Figueira citando Santos (1997), diz que o desenvolvimento deve proporcionar uma “mudança orientada para a melhoria das condições de vida das pessoas, e deve visar aumentar o nível de satisfação das necessidades e aspirações de uma dada população, especialmente dos seus estratos mais pobres, permitindo-lhes viver no espaço em que se encontram, mobilizando os diferentes recursos disponíveis e potenciais (recursos humanos, materiais e financeiros) com vistas à sua optimização e utilização”.(Figueira, 2003:35)

As relações de parceria tiveram a sua gênese, nos anos 60, isto é relação de cooperação mais informal entre pessoas com vista a dinamizar projectos de

desenvolvimento local. Silva (1963) defende que o Desenvolvimento Comunitário seja o resultado de “uma conjugação de dois tipos de contributos ao desenvolvimento, os específicos da análise económica e os técnicos psicológicos. Nisto consiste a sua originalidade”. (Silva, 1963: 543)

Manuela Silva (1964) divulga a noção de Desenvolvimento Comunitário e insiste na sua lógica multidisciplinar promovendo como filosofia de trabalho a participação e a cooperação e incentiva o trabalho em parceria dizendo que “a técnica de desenvolvimento comunitário implica a união de esforços entre as populações locais e poderes públicos com vista à melhoria da situação económica, social e cultural do país ou região”. (Silva, 1964: 498-510)

A cultura de parceria foi incentivada pelos programas como o LEADER e iniciativas comunitárias com o objectivo de dinamizar e promover uma colaboração mais estreita entre os diferentes actores e os diferentes níveis de governação. Os princípios da parceria funcionam, actualmente, como um dos requisitos para se aceder aos fundos comunitários, isto, porque permitem potencializar recursos e organizações, criando desta forma as desejáveis sinergias, como foi o caso da constituição do Agrupamento Monte.

Sobre esta ideia Serafim (1999) diz que “...as actuais formas de mediação do Estado com a sociedade transparecem em vários domínios na vida pública e um exemplo disso pode ser encontrado no processo de criação das Associações de Desenvolvimento Local em Portugal (basicamente intensificado nos meios rurais nos finais da década de 80), ocorrido no âmbito da sociedade civil e com um forte impacte na emergência de processos associativos localizados e distintos...das actuais relações destas Associações com o Estado, intensificadas pela constituição formal de parcerias, revela tendências tanto para o fortalecimento da dimensão autonómica e de acção política não institucionalizada, como para uma maior integração e racionalização da experiência.” (Serafim, 1999: 69)

Desta forma podemos perceber que todo o percurso de parcerias tem a sua base assente nos processos de participação dos cidadãos em que as pessoas de uma forma colectiva dão o seu contributo para o desenvolvimento local. Neste sentido, Figueira citando Carlos Silva (2001), expõe a ideia de que o conceito de participação é divergente. Afirma que, "...nas sociedades do mundo ocidental, a participação é um valor social e um modelo ideal para a tomada de decisão democrática sobre todos os aspectos da vida colectiva, razão pela qual se considera que todas as organizações sociais, económicas e políticas, incluindo a família, a escola, os locais de trabalho e as instituições políticas, devem adoptar na prática a democracia participativa para a gestão de todas as suas actividades..." (Figueira, 2003: 79) Por outro lado, Figueira citando a OCDE (1996), associa "participação ao modelo de parceria, como forma de assegurar, na área da cooperação para o desenvolvimento, a substituição de uma acção individualizada" (Figueira, 2003: 80) Isto permite-nos perceber a importância das parcerias para o desenvolvimento local. A participação das pessoas e em parceria permite encontrar soluções onde numa primeira fase os recursos parecem nulos.

Figueira citando Guerra (2000) diz que parceria pode ser entendida como "um processo de elaboração e de aplicação de estratégias económicas e sociais. Esse processo é voluntário, já que ninguém está obrigado nem lhe é imposta a presença por qualquer autoridade. É um processo decisional que implica algum poder de execução" (Figueira, 2003: 82)

A noção de empowerment aplica-se à parcerias de desenvolvimento, organizações nelas envolvidas e, obviamente, aos seus destinatários. Parte da constatação de que é vital aumentar o nível de participação e de responsabilização da sociedade, muito em particular daqueles que são habitualmente excluídos, não tendo oportunidade de influenciar as acções que os afectam. Do ponto de vista operacional, o empowerment ao nível das parcerias implica o envolvimento de todos os parceiros no desenvolvimento

dos projectos e na tomada de decisão, através da cooperação dos seus colaboradores, num processo democrático.

Maria do Carmo Nunes (2002) sistematiza num quadro as mudanças nos valores e práticas que se exigem numa verdadeira parceria:

**Quadro II: Mudanças necessárias nos valores e práticas dos parceiros**

| Tipo de parceiros                       | Valores e práticas tradicionais   | Valores e práticas em parceria  |
|---|---|---|
| <b>Organismos públicos</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rigidez e segmentação.</li> <li>-Enfoque nos processos.</li> <li>-Papel centralizador e de controlo.</li> <li>-Fechamento em relação à envolvente externa.</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Flexibilidade e abordagem sistémica dos problemas.</li> <li>-Enfoque nos resultados/respostas às necessidades e expectativas do utilizador/cliente.</li> <li>-Papel de facilitador e de cooperação/entrosamento com a acção de outras entidades ao nível local.</li> <li>-Abertura ao exterior; saber ouvir e reconhecer os outros</li> </ul> |
| <b>Organizações sem fins lucrativos</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura de subsídio-dependência.</li> <li>-Atitude paternalista e criativa face aos públicos.</li> <li>-Abordagem muitas vezes "top-down" na concepção de respostas e soluções.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Afirmação no "mercado" e autosustentação financeira.</li> <li>-Atitude de autonomização e responsabilização dos públicos; partilha dos seus públicos com outras organizações.</li> <li>-Audição e envolvimento dos públicos-alvo.</li> </ul>  |
| <b>Empresas</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Enfoque na competitividade tendo por base o menor custo e não a qualidade.</li> <li>-Acções pontuais de responsabilidade social de</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-O "bem comum" (responsabilidade social, respeito pelo ambiente, satisfação dos colaboradores) faz parte dos objectivos empresariais.</li> </ul>   |

|  |                     |   |
|--|---------------------|---|
|  | cariz filantrópico. | -Reconhecimento das vantagens económicas das suas intervenções sociais e do trabalho em parceria. |
|--|---------------------|---|

Fonte: Nunes, 2002, pp.68.

A leitura do quadro, permite-nos distinguir alguns factores-chave na garantia do sucesso das parcerias de desenvolvimento (Nunes, 2002: 69):

- Grau de interacção dos parceiros;
- Clareza dos objectivos principais da parceria de desenvolvimento, bem como do papel a desempenhar por cada parceiro;
- Eficácia, transparência e grau de partilha permitida pelo sistema de gestão, de organização e de comunicação interna da parceria;
- Manutenção do enfoque nos resultados e nos utilizadores;
- Existência de capacidade de liderança;
- Competência dos actores;
- Nível de empowerment de parceiros e colaboradores.

Existem autores que fazem distinção entre parceria e partenariado, como por exemplo, Fernanda Rodrigues e Stephen Stoer. Estes autores identificam o partenariado como uma estrutura organizacional que é excessivamente formal, por vezes até artificial, até porque surge como uma imposição, com uma orientação predominantemente verticalizada (lógica de top-down) ao passo que a parceria tem uma base mais informal chegando mesmo a questionar a noção de partenariado com a sua orientação mais horizontal e que ao implementar-se com uma base local, promove redes mais vastas que se podem integrar como parte activa do movimento social do desenvolvimento sócio-local.

No entanto, Fernanda Rodrigues e Stephen Stoer (1998) dizem que se o partenariado pode mais facilmente influenciar a política social através do discurso oficial, a parceria destaca-se, sobretudo pela capacidade de implantar a nível local e de estabelecer redes que pela sua amplitude podem constituir

como parte do movimento social promotor do desenvolvimento local integrado. (Rodrigues e Stoer, 1998:56)

Considerando a perspectiva apresentada por Isabel Carvalho Guerra (2002), a noção de parceria "...abre as portas às práticas fundadas no princípio da interacção entre as populações, os técnicos, os decisores... para os quais as referências não são tanto o poder (a sua conquista, a sua partilha, a sua conservação) mas a acção em si mesma...". (Guerra, 2002: 101) Ainda a mesma autora faz referência a este dispositivo de "parceria" que distancia-se da concepção de poder tradicional, visto que as pessoas que o exercem fazem-no em função das suas motivações, das suas competências específicas (face aos objectivos da acção)... (Guerra, 2002:101-102)

Isabel guerra (2002) citando Jordi Estivill (1993) defende o accionamento do parceria como proposta inovadora face aos desafios actuais da sociedade, nomeadamente a - permitir ultrapassar os fundamentos corporativistas e o espírito de individualismo...; -recusar um modelo caracterizado pela concentração de poder e a distanciação face aos cidadãos...; -apelar a que, face à crescente compartimentação dos meios políticos, económicos e sociais, o parceria surja com novas condições para uma articulação entre os sectores...; - face à complexidade e à multidimensionalidade dos fenómenos o parceria oferece oportunidade à concretização de novas formas de resposta... Ainda dentro deste contexto Isabel Guerra citando Alcides Monteiro define parceria como:

-a cooperação contratual entre os múltiplos parceiros locais em torno de projectos comuns ou divergentes...

-um processo pelo qual dois ou mais agentes, de natureza distinta... se põem de acordo para realizar qualquer coisa, num dado tempo... (Guerra, 2002:104).

Uma outra definição de parceria é de acordo com Rogério Roque Amaro (1999), diz que o trabalho de parceria ou parceria é um processo de acção



conjunta, entre vários actores ou protagonistas colectivos ou individuais, que se mobilizam à volta de um objectivo partilhado e disponibilizam recursos para, em comum, definirem e negociarem estratégias e caminhos que viabilizam os referidos objectivos, avaliando continuamente este processo e os seus resultados.

Em suma, e a partir desta última definição podemos identificar as seguintes dimensões:

-é um processo de acção conjunta;

-entre vários actores/protagonistas colectivos ou individuais (Associações de desenvolvimento local com a participação de todos e Instituições);

-que se mobilizam à volta de um objectivo partilhado como o de desenvolvimento local;

-disponibilizam recursos de todo tipo (materiais, financeiras, humanas, etc. etc...)

O Agrupamento Monte como o nome indica é uma “associação” de quatro Associações de Desenvolvimento Local, e para tal é pertinente falarmos de ADL, que é o ponto a seguir.

### **2.3. Origem e Filosofia das ADL do Alentejo**

Devido aos problemas <sup>7</sup> de desenvolvimento ligado ao mundo rural, especialmente na última década começaram a surgir diversos tipos de organizações da chamada sociedade civil de entre as quais, as ADL's<sup>8</sup>. De origem não governamental, independente em relação a qualquer forma de

---

<sup>7</sup> Entre outros problemas “...vítimas de uma PAC alheia a quaisquer preocupações sociais e ambientais, que ignora o desejável equilíbrio entre o rural e o urbano, que acelerou o despovoamento e agravou o declínio económico dos campos, sem nada fazer para promover o seu desenvolvimento.” (Candeias, 2002: 44-45)

<sup>8</sup> Pode-se dizer que “há dois tipos de ADL's, as militantes e as institucionais, terminologia adaptada pelos dirigentes associativos. As primeiras foram criadas por pessoas singulares empenhadas nos processos de desenvolvimento local, e, maioritariamente, são por elas dirigidas; as segundas resultaram de parcerias entre entidades colectivas para acederem a programas comunitários e, frequentemente, são dirigidas por figuras políticas locais. No Alentejo predominam as ADL's militantes.” (Candeias, 2002: 47).

poder, procuram resolver problemas para os quais não tem havido soluções institucionais. As ADL trabalham em meios desfavorecidos, com uma lógica de intervenção global e territorial, e que apostam na valorização dos recursos localmente disponíveis, na capacidade de atracção de pessoas e investimentos, no estabelecimento de parcerias multi-sectoriais para promover estratégias de desenvolvimento.

As primeiras ADL nascidas no Alentejo há cerca de vinte anos inspiravam-se no movimento pró-desenvolvimento local que já dera os primeiros passos noutros países europeus, adoptavam os seus princípios filosóficos e perseguiram os mesmos objectivos gerais. Esforçavam-se por ajustar as experiências e os modelos de intervenção que vinham do exterior à realidade alentejana. (Candeias, 2002)

As associações de desenvolvimento local são associações sem fins lucrativos, e na tentativa de encontrar soluções mais próximas dos problemas desenvolvem um modelo através do qual se privilegia a participação de maior número de actores, para que o desenvolvimento destas regiões seja o resultado de um processo participado.

Os seus associados nascem de realidades económicas, sociais e políticas diversas, mas normalmente, à partida têm os mesmos objectivos no que concerne à dinamização do desenvolvimento.

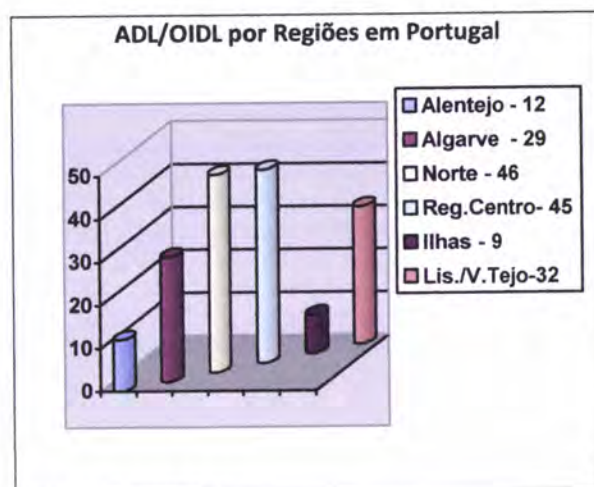
Segundo Albino, das origens à consolidação das ADL, OIDL, é importante o papel das: Iniciativas Locais de Empregos-ILE, investido nas dinâmicas locais; as Autarquias Locais que juntamente com as Juntas de Freguesias procuraram responderem às reivindicações das ADL Locais; o Programa Operacional de Desenvolvimento e Apoio às Estruturas de Emprego e Formação- PO; o Programa de Conservação do Património Cultural, que incentivou a criação de micro-empresas e actuou em diversas áreas de formação; os encontros de intercâmbio para vitalizar o Desenvolvimento Local que possibilitou a criação de várias Organizações importantes; destacadamente os professores e

universidades na gestão do Desenvolvimento, sendo conveniente destacar a U.E... e por fim, os programas LEADER. (Albino, 2004)

Uma ADL nasce para fomentar iniciativas, actua como mobilizadora de vontades e organiza, consolida e aumenta o grau de intervenção nas comunidades locais. As ADL permitem a conjugação de esforços na medida em que interligam e aglutinam organizações. Por outro lado são criadas para tentar preencher vazios ao nível de intervenção directa. Podemos dizer que o objectivo fundamental das associações será agrupar pessoas e entidades com motivações comuns para agir, de forma a encontrar respostas alternativas para problemas e necessidades detectadas. As ADL actuam como um reforço da capacidade de iniciativas, da participação da população na resolução dos seus próprios problemas, contribuindo assim para o desenvolvimento local.

Brito (2007) referindo Guia ANIMAR (2003), apresenta o número de Associações e Organizações em Portugal distribuídas por regiões, todas elas, organizadas juridicamente e com actuação em diferentes áreas da sociedade. São doze no Alentejo, vinte e nove no Algarve; quarenta e cinco no centro do País; nove nas ilhas; trinta e duas em Lisboa e Vale do Tejo; quarenta e seis no Norte. As áreas de actuação das ADL se diversificam na: informação e formação profissional; educação de adultos; investigação e estudos; protecção e valorização ambiental; apoio a artesãos; apoio a produtores agro-alimentares; apoio ao turismo rural; apoio a actividades empresariais; animação recreativa, cultural e desportiva; informação e publicações. (Brito, 2007: 77)

Gráfico I



Fonte: Animar 2003

Esses números de ADL, na actualidade devem estar mais alargados com relação ao período da recolha das informações.

O papel das ADL é de extrema importância por um lado servem de “mobilizadores” de agentes económicos e sociais e ajudam na descoberta de novas actividades ou na reabilitação económica de actividades tradicionais. Por outro lado, servem de veículo da informação através da criação de condições de divulgação, bem como no apoio aos seus destinatários no que concerne à sua percepção e aproveitamento. Estas Associações são mobilizadoras dos dinamismos locais e agentes do desenvolvimento local, através do contacto com as populações e a introdução de novas ideias, novos projectos e novas formas de organização.

Os números de Associações que atrás vimos mostra-nos bem a importância atribuída a estas organizações, quer pelos indivíduos em geral, quer pela Comunidade Europeia, como motor fundamental de uma acção no sentido do desenvolvimento de comunidades locais. Estas associações são assim, apoiadas pela Comunidade Europeia através de Programas e Fundos, por meio de um processo de candidatura, nas diversas áreas consideradas fundamentais e diagnosticadas como problemáticas. É sobre a Política Regional Comunitária que de seguida iremos debruçar.

III - POLÍTICAS REGIONAIS  
E COMUNITÁRIAS

### **3.1. Políticas Regionais e Comunitárias**

As políticas regionais apareceram como uma tentativa das autoridades públicas, para reduzir os desequilíbrios entre regiões mediante a aplicação de medidas específicas.

As primeiras políticas regionais surgem na Europa ocidental e central e na América do norte ao longo dos anos trinta. Após a 2ª Guerra Mundial, sobretudo a partir dos anos 50 e 60, quase todos os países adoptaram e aplicaram alguma forma/conceito de política regional.

Antoni Kuklinski distingue três fases relativas à difusão e aplicação de teorias e práticas de política regional:

1ª- Uma idade de ouro, correspondendo ao período de expansão, que vai de 1950 a 1975; sendo que o desenvolvimento do Estado-providência e a filosofia geral do desenvolvimento-crescimento económico no mundo ocidental, constituíram um clima apropriado à implementação de políticas regionais;

2ª- Uma crise: de 1975 a 1980; em articulação com a crise económica e financeira dos anos setenta, ao que se associam avaliações menos positivas de resultados e concretizações das políticas regionais entretanto implementadas, e sendo também de não negligenciar uma razão de ordem mais propriamente ideológica que remete para algum descrédito-desconfiança face ao Estado, por parte de regiões e de populações;

3ª- O recomeço e uma renovação (anos 80); onde, quer nas formulações teóricas como nas concretizações práticas se fazem sentir quatro grandes dilemas relativos às políticas regionais: justiça social versus eficácia socioeconómica; motivação interna versus externa; uniformidade versus diversidade das paisagens sócio-culturais; e alocação versus inovação de recursos/meios. (Kuklinski: 1987)

A Política Regional Comunitária (PRC) sofreu o seu processo de evolução e afirmação. Apesar de há muito ser reconhecida como a principal Política Comunitária, só em 1988, ano da Reforma dos Fundos Estruturais, viu, efectivamente, demarcado o seu papel e a sua importância.

Com o Tratado de Maastricht em 1991, veio reforçar a necessidade do desenvolvimento rural no contexto de uma coesão reforçada. Os Governos da Comunidade acordaram medidas no sentido da UEM, defendendo que a sua fase final, a moeda única, apoiará o desenvolvimento regional uma vez que reduz os custos de transacção e elimina os riscos da taxa de câmbio. (Porto, 1992: 227)

A concretização de todos os objectivos da PRC exige a coordenação e harmonização das políticas nacionais entre si e com as políticas e instrumentos financeiros comunitários.

Neste sentido, quanto às políticas regionais de desenvolvimento em Portugal, Jacinto diz que elas sofreram duas rupturas: uma com a revolução em Abril de 1974, e outra com a adesão à CEE em 1986 que foi um marco histórico para o desenvolvimento das regiões e os locais são mencionados oficialmente nos planos de desenvolvimento. O Decreto n.º. 130/86 do Ministério do Plano e da Administração do Território, que na sua abrangência como Lei orgânica estende sua intervenção com o desenvolvimento à administração regional, local e dos territórios. (Jacinto, 1993)

Jacinto destaca a partir de 1984 até 1993, que houve as Grandes Opções de Planos (GOP); Planos Regionais de Desenvolvimento (PDR); os Quadros Comunitários de apoio (QCA), contemplaram políticas voltadas para o desenvolvimento das regiões e dos locais, favorecendo a criação de infra-estruturas em Portugal. (Jacinto, 1993) Programas importantes como PDR e QCA merecem destaque. Os QCA I, II e III de 1989 a 2005, tiveram dentro dos programas operacionais um alcance de 5 regiões e 305 concelhos. Marcam pelo lado dos investimentos públicos, com melhoramentos e criação de infra-

estruturas económicas; investimento produtivo e infra-estruturas; desenvolvimento dos recursos humanos; desenvolvimento agrícola e rural; reconversão e estruturação industrial; programas operacionais regionais, enquadrados no FEDER<sup>9</sup>, FSE<sup>10</sup>, FEOGA<sup>11</sup>, etc. Nas iniciativas da sociedade civil, a partir de 1993, os QCA favorecem a grande participação das ADL... e o surgimento de muitas outras organizações... animadas pelos programas LEADER – iniciativas comunitárias. (Jacinto, 1993)

A partir daqui há um reforço de parcerias com incentivos ao desenvolvimento das regiões e locais com programas de formação e empregos, qualificação profissional, apoio às iniciativas regionais e locais onde os contrastes económicos, de desigualdades sociais, desemprego, formação e isolamento dos centros urbanos são mais visíveis. Jacinto diz que com a adesão de Portugal à CEE em 1986, e a criação de Planos de Desenvolvimento Regional e Quadros Comunitários de Apoio para Portugal, os municípios passaram a ser um poder local com empoderamento para o Desenvolvimento Local participado, tendo oportunidade de envolver seus actores nos processos de desenvolvimento. (Jacinto, 1993)

A política regional europeia é uma política de solidariedade, através da qual a União Europeia contribui para a recuperação das regiões com atrasos de desenvolvimento, para a reconversão das zonas industriais, para a diversificação das zonas rurais em declínio ou ainda para a regeneração dos bairros desfavorecidos. (União Europeia, 2001:3) Essa política reflectiu-se principalmente num impacto a nível local na melhoria das condições de vida da população local, bem como nas economias locais. Reflectiu-se também nas necessidades locais no desenvolvimento rural, formação, qualificação profissional das pessoas e valorização cultural nas áreas menos assistidas.

---

<sup>9</sup> financia infra-estruturas, investimentos produtivos para criar emprego, projectos de desenvolvimento local e ajudas às PME.

<sup>10</sup> Favorece a inserção profissional dos desempregados e dos grupos desfavorecidos, nomeadamente financiando acções de promoção e sistemas de apoio à contratação.

<sup>11</sup> Financia acções de desenvolvimento rural e de ajudas aos agricultores, principalmente nas regiões menos desenvolvidas. (UE, 2001: 8)



A política de desenvolvimento rural tem como postulado, que para além de manter as actividades agrícolas e a diversificação do rendimento agrícola, tomar medidas para a criação de emprego para as pessoas que abandonam o sector agrícola, ou seja, apoiar e incentivar as actividades complementares nunca descurando a protecção do ambiente. A Iniciativa Comunitária LEADER constitui uma resposta da CEE aos problemas do mundo rural, tendo como princípios a garantia do respeito pela natureza e características das zonas rurais. A Iniciativa comunitária LEADER visa responder às expectativas das áreas rurais, impondo a procura de soluções inovadoras. É sobre o LEADER que de seguida passamos a desenvolver.

### **3.2. A Iniciativa Comunitária LEADER**

Com a adesão de Portugal à CEE, em 1986, muito se alterou no que diz respeito a múltiplas questões, que até então eram abordadas numa perspectiva mais ou menos nacionalista. Para CEE, o desenvolvimento das regiões é fundamental não só para o bem-estar de toda a sociedade em geral, mas também para a manutenção de equilíbrios que importa preservar, mas que se encontram ameaçados, como sejam: o económico, o ecológico, o cultural, etc. É evidente que perante a diversidade das zonas rurais e na medida em que o equilíbrio entre a zona rural e a população habitante se encontra ameaçado pela contínua diminuição do sector agrícola, as zonas rurais têm dificuldade em conservar um nível de actividade económica indispensável à manutenção das suas comunidades locais.

O grande objectivo da estratégia de desenvolvimento rural da Comunidade Europeia é o de possibilitar ao meio rural a inversão da situação descrita, apoiando os agricultores que queiram continuar na agricultura, através da criação de empregos para jovens, fomentando a criação de empresas, desenvolvendo o artesanato, permitindo à população rural o acesso a tecnologias e serviços.

Deste modo, e na perspectiva da diminuição das assimetrias regionais e sociais a Comunidade actua por intermédio de políticas estruturais. A Comunidade estabeleceu uma série de objectivos prioritários para os fundos estruturais e para o desenvolvimento rural.

Depois de definidos os objectivos prioritários para o desenvolvimento rural, a estratégia desta Comunidade consiste em encorajar e promover todas as actividades que constituem um complemento ao rendimento proveniente da actividade agrícola.

Esta estratégia da Comunidade assenta nas seguintes prioridades:

- Estimular o sector não agrícola na economia rural, criando nomeadamente, empregos noutros sectores, fomentando a criação de empresas, executando projectos para proteger o meio ambiente e desenvolver o potencial turístico dos campos;

- Reanimar a PAC, através duma adaptação entre procura/oferta;

- Melhorar as infraestruturas de que depende o sucesso da revitalização das economias rurais, tais como os meios de comunicação, transportes, distribuição de água e energia, etc...;

- Financiar programas de formação e de educação para pessoas que exerçam actividades artesanais ou que trabalhem em pequenas e médias empresas".  
(Delors, 1992: 21)

Em Março de 1991, a Comissão das Comunidades Europeias, decidiu pôr em prática, a aprovação de uma iniciativa relativamente ao desenvolvimento rural, denominada LEADER.

Toda filosofia inerente ao programa LEADER está orientada pelos seus objectivos. O grande objectivo do LEADER é, pois, melhorar as possibilidades de desenvolvimento das zonas rurais, apoiando-se para isso nas iniciativas locais, incentivando-as, apoiando-as, no sentido de através delas permitir o

reequilíbrio das actividades e a manutenção de um tecido sócio-económico suficientemente diversificado. Esta perspectiva integrada de promover o desenvolvimento nas áreas rurais é essencialmente local. Deste modo, é comum nesta iniciativa comunitária o incentivo à aquisição de competências por parte dos actores locais, no âmbito do desenvolvimento local, bem como fomentar a sua divulgação e participação.

A metodologia de actuação LEADER tem associado, entre outras as seguintes características: I) ser uma intervenção feita numa perspectiva bottom-up; II) instituir a prática de parceria, III) definir um conjunto de medidas elegíveis privilegiando as áreas mais débeis; IV) reforçar a multifuncionalidade do espaço rural; v) valorizar economicamente as PME e vi) investir na qualidade e nas especialidades locais. (Barrocas, 2008: 32)

Ou seja, o programa LEADER, veio possibilitar uma nova abertura na perspectiva da abordagem do desenvolvimento local em zonas rurais. Se até então se privilegiava uma abordagem de “cima para baixo”, a concepção dominante aponta no sentido oposto, isto é “de baixo para cima”, onde a natureza das soluções propostas é de facto descentralizada. A repartição de competências e responsabilidades ao longo de uma cadeia que acaba em Bruxelas, mas que tem início o mais próximo possível da população implicada, é em última análise a condição neste programa comunitário para se atingir o máximo de eficiência e de sucesso na implementação do mesmo. É um programa flexível, ajustando-se deste modo às características das diferentes zonas e populações.

Assistiu-se do LEADER I para LEADER II a um reforço da participação de organizações relacionadas com o sector agrícola, associações de produtores e cooperativas. Os projectos LEADER tende a envolver o mais amplo possível a população local, em cada etapa do processo.

Na abordagem de Amaro, “um dos factores mais notáveis, embora pouco divulgado da evolução das sociedades contemporâneas tem sido a

multiplicação de iniciativas e projectos de base local, surgindo e agindo ao nível das comunidades territoriais de pequena dimensão". Em Portugal segundo o mesmo autor "é possível indicar mais de uma centena de pequenos projectos e iniciativas com incidência comunitária (que não são apenas projectos de interesse individual ou sectorial), mas que têm consequências em várias áreas e grupos sociais e etários da comunidade onde são implantados".(AMARO, 2004: 23).

Para este Autor, esses projectos em Portugal estão ligados a diversos programas comunitários entre outros o LIDER.

Em 1994 a Comissão das Comunidades Europeias aprovou a continuidade da iniciativa comunitária LEADER I, foi aprovada a concessão de uma subvenção global a Portugal a título da iniciativa comunitária LEADER II.

O Programa LEADER II foi delineado para o período de 1994 a 1999 tendo como objectivos centrais "permitir aos agentes e territórios rurais valorizar as suas próprias potencialidades, contribuindo para o desenvolvimento económico, social e cultural do meio rural, procurando suscitar um espírito de cooperação entre municípios, freguesias e lugares, de modo a despertar solidariedades, reforçar o desenvolvimento das regiões, sensibilizar as populações para a riqueza do património regional, responsabilizando-as pela sua preservação e valorização e criando hábitos de convívio entre a população local, favorecendo os contactos entre os residentes e os visitantes".(Barrocas, 2008: 33).

Em 2000 estabelece-se as orientações relativas à iniciativa comunitária LEADER +. De acordo com os objectivos, a nova iniciativa visou incentivar a aplicação de estratégias originais de desenvolvimento sustentável integradas e de grande qualidade cujo objecto se traduz na experimentação de novas formas de valorização do património natural e cultural; reforço do ambiente económico, no sentido de contribuir para a criação de postos de trabalho; melhoria da capacidade organizacional das respectivas comunidades. (Barrocas, 2008)

O financiamento das diferentes iniciativas é assegurado por verbas provenientes dos três fundos Comunitários: FEDER, FEOGA e FSE. A aplicação das verbas previstas no programa faz-se em zonas previamente definidas, caracterizadas e distintas de qualquer divisão administrativa já existente.

Em articulação surge o PRODER como continuidade do LEADER que é um instrumento estratégico, co-financiado pelo FEADER, visando apoiar o desenvolvimento rural, para o período 2007-2013. O PRODER tem como objectivos estratégicos fundamentais:

- Aumentar a competitividade dos sectores agrícolas e florestais;
- Promover a sustentabilidade dos espaços rurais e dos recursos naturais;
- Revitalizar económica e socialmente as zonas rurais.

Para o cumprimento destes objectivos foram criados subprogramas para promoção da competitividade; gestão das zonas rurais; promoção do conhecimento e desenvolvimento de competências. Para levar a cabo estes subprogramas, foram criadas várias medidas.

O programa PRODER concretiza outra mediação do Estado com a sociedade contextualizada ao nível do desenvolvimento local. Neste contexto o trabalho em parcerias é fundamental.

### **3.3. QREN**

Na sequência da conclusão do processo de negociação comunitária das perspectivas financeiras para o período 2007-2013 em Dezembro de 2005 (formalmente aprovado em Maio de 2006), abriu-se caminho a um processo que visa estruturar a forma como o país se vai organizar para utilizar, com eficácia e eficiência, o novo ciclo de fundos comunitários e definir as grandes linhas e princípios orientadores da sua operacionalização. O instrumento fundamental neste processo é o QREN.

Definido pela Resolução de Conselho de Ministros n.º 25/2006 de 10 de Março, o QREN é “o documento de direcção estratégica e operacional dos instrumentos financeiros de carácter estrutural que apoiarão a concretização de componentes importantes da política de desenvolvimento de Portugal no período de 2007 a 2013”<sup>12</sup>.(MAOTDR, 2007: 52)

O QREN e todos os Programas Operacionais (regionais e temáticos) que o compõem encerram um conjunto de 5 prioridades estratégicas: a promoção da qualificação dos portugueses; a promoção do crescimento sustentado; a melhoria da coesão social; a qualificação do território e das cidades; e a melhoria da governação.

A prioridade do QREN está orientada para a promoção da qualificação dos portugueses e do conhecimento, ciência e tecnologia e inovação, enquanto factores fundamentais de desenvolvimento competitivo sustentado do país, das suas regiões e empresas, nas vertentes económica, sócio-cultural e de qualificação territorial, num quadro induzido: a) valorização da igualdade de oportunidades, da coesão e inclusão social e da empregabilidade, b) reforço da eficiência colectiva e de redução dos custos públicos de contexto, c) aumento da eficiência e da qualidade das instituições públicas ao serviço de uma Administração Pública célebre e eficiente, d) ganhos ambientais, alicerçados num melhor ordenamento e conectividade territorial, na prevenção de riscos e no reforço do sistema urbano devidamente articulado com o desenvolvimento do mundo rural, e) melhoria progressiva e sustentada da qualificação do emprego e da produtividade. (MAOTDR, 2007) No quadro a seguir, apresentamos os desígnios e prioridades estratégicos do QREN.

---

<sup>12</sup> Preâmbulo da Resolução de Conselho de Ministros n.º 25/2006

### **Quadro III - Prioridades estratégicas do QREN**

| <b>Prioridades estratégicas do QREN</b>                     |   |
|---|---|
| <b>Promover a qualificação dos portugueses</b>              | Promover a qualificação dos portugueses, desenvolvendo e estimulando o conhecimento, a ciência, a tecnologia e a inovação como principal garantia do desenvolvimento do país e do aumento da sua competitividade  |
| <b>Promover o crescimento sustentado</b>                    | Promover o crescimento sustentado através, especialmente, dos objectivos do aumento da competitividade dos territórios e das empresas, da resolução dos custos públicos de contexto, incluindo os da administração da justiça, da qualificação do emprego e da melhoria da produtividade e da atracção e estímulo ao investimento empresarial qualificante  |
| <b>Garantir a coesão social</b>                             | Garantir a coesão social actuando, em particular, nos objectivos do aumento do emprego e do reforço da empregabilidade e do empreendedorismo, da melhoria da qualificação escolar e profissional e assegurando a inclusão social, nomeadamente, desenvolvendo o carácter inclusivo do mercado de trabalho, promovendo a igualdade de oportunidades para todos e a igualdade de género, bem como a reabilitação e reinserção social, a conciliação entre a vida social e profissional, e a valorização da saúde como factor de produtividade e medida de inclusão social |
| <b>Assegurar a qualificação do território e das cidades</b> | Assegurar a qualificação do território e das cidades traduzida, em especial, nos objectivos de assegurar ganhos ambientais, promover um melhor ordenamento do território, melhorar a conectividade do território e consolidar o reforço do sistema urbano, tendo presente a vontade de reduzir assimetrias regionais de desenvolvimento   |
| <b>Aumentar a eficiência da governação</b>                  | Aumentar a eficiência da governação privilegiando, através de intervenções transversais nos diversos PO relevantes, os objectivos de modernizar as instituições públicas, melhorar a eficiência e qualidade dos grandes sistemas sociais e colectivos, com reforço da sociedade civil   |

Fonte: CCDR, 2007, p.53

Conforme consagrado na Resolução de Conselho de Ministros n.º 25/2006, a concretização destes desígnios estratégicos deverá assentar num modelo de programação estrutural promotor de um aumento da eficiência, concentração e

selectividade na utilização de recursos, privilegiando a produção e sustentação de resultados e de impactos económicos, sócio-culturais e de qualificação territorial. Além disso, deverá ser fomentado o desenvolvimento de parcerias público-privado, a cooperação e o funcionamento em rede, e a deslocação do centro das prioridades para projectos progressivamente mais integrados e estruturantes, às escalas supra-municipal, regional e nacional.



**IV- CONTEXTO DA  
INVESTIGAÇÃO**

#### **IV - CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO**

##### **4.1. Uma Breve caracterização do território do Alentejo**

O Alentejo apresenta-se como uma das regiões mais extensas de Portugal ocupando uma superfície equivalente a cerca 1/3 do território nacional e insere-se num dos espaços económicos menos dinâmicos do país.

A sua localização geográfica, próxima da área metropolitana de Lisboa, próximo com o Algarve e com as Regiões da Extremadura e Andaluzia, da vizinha Espanha, compreendendo a mais extensa orla marítima do País, posiciona a Região Alentejo numa situação privilegiada, num quadro de articulação inter-regional e transnacional.

A par das potencialidades decorrentes dos seus recursos naturais e patrimoniais, onde se incluem as tradições produtivas valorizadas desses recursos (com destaque para o turismo, as rochas ornamentais, a cortiça, os produtos agro-alimentares tradicionais e o artesanato), o Alentejo foi vindo, mais recentemente, a ser palco de um conjunto de projectos de infra-estruturas estratégicas de dimensão nacional, tais como, o empreendimento de fins múltiplos Alqueva, a qualificação do Porto de Sines, a reconversão da Base Aérea de Beja e a construção e alargamento das infra-estruturas Rodo - Ferroviárias.

Do ponto de vista administrativo, o Alentejo compreende 47 Concelhos, situados nos Distritos de Portalegre, Évora, Beja, e na parte Sul do Distrito de Setúbal.

O Alentejo possui uma localização específica e privilegiada, que lhe tem conferido um tipo diferenciado de desenvolvimento e potencialidade acrescida.

O Alentejo Central/NUTE III, localiza-se a sul do Tejo e faz fronteira a Este com a Espanha (Província da Extremadura), a sul com a NUTE III Baixo Alentejo/Distrito de Beja, a norte com a NUTE III Norte Alentejo/Distrito de Portalegre,

Oeste com a NUTE III Alentejo Litoral e ocupa uma superfície de 7228 km<sup>2</sup>. Em suma apresenta-se a análise SWOT com a identificação dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades da Região Alentejo.

### Quadro IV - Análise SWOT da Região Alentejo

| Análise SWOT   |  |
|--|--|
| Pontos fortes  | Pontos fracos  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• A região é detentora de um rico património natural, assente em extensas áreas de conservação da natureza, numa orla costeira entre as mais bem preservadas da Europa, e em sistemas florestais de carácter mediterrânico como o montado;</li> <li>• A região encontra-se globalmente bem ordenada, sendo a utilização dominante do espaço ajustada às características do território;</li> <li>• A região possui uma vantajosa localização geográfica, com posicionamento estratégico no corredor ibérico Lisboa - Madrid e nos corredores nacionais Lisboa - Algarve e Centro - Algarve;</li> <li>• O complexo de Sines (porto de Sines e Zona Industrial e logística) dispõe de condições físicas únicas a nível nacional;</li> <li>• O sector agro-florestal apresenta importantes evoluções, nomeadamente com os investimentos do empreendimento de fins múltiplos de Alqueva;</li> <li>• O Alentejo é líder nacional de produção de cortiça;</li> <li>• A região é detentora de consideráveis reservas de rochas ornamentais (mármore, granito, bolsas xistosas);</li> <li>• Perfil de especialização produtiva diversificada com a introdução de indústrias de média/alta tecnologia como sejam as de componentes para automóveis, fabrico de componentes electrónicos e aeronáutica;</li> <li>• A região possui um mosaico multifacetado de recursos turísticos;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A região apresenta passivos ambientais com impactes na paisagem e na segurança e saúde pública, relacionados com a indústria extractiva e transformadora (mármore, pirites, complexo de Sines,...);</li> <li>• O sistema urbano da região é marcadamente débil: as principais cidades apresentam escassas inter-relações e um débil de complementaridade na oferta de bens e serviços colectivos...;</li> <li>• É notório o fenómeno da desertificação humana dos aglomerados de menor dimensão (aldeias e lugares), devido a dinâmicas de deslocações das populações para localidades e maior dimensão (cidades e sedes de concelho);</li> <li>• As acessibilidades ferroviárias continuam a evidenciar uma debilidade estrutural, visto não ligarem de forma satisfatória os principais centros urbanos da região; o serviço ferroviário tem sido pautado pelo abandono progressivo da maioria das linhas e serviços;</li> <li>• A região apresenta uma reduzida densidade empresarial, patente em incipientes níveis de associação/cooperação empresarial, e na escassez de serviços de suporte ao desenvolvimento e inovação do tecido económico;</li> <li>• Ao nível do emprego, a Administração Pública tem um peso relativo superior na região face à média nacional, constituindo-se mesmo como "principal empregador" em diversos concelhos;</li> <li>• O Alentejo continua a ser região de Portugal com maiores índices de desemprego; a taxa de desemprego feminina é a mais elevada do país;</li> </ul> |

| Análise SWOT (cont.)   |   |
|--|---|
| Oportunidades  | Ameaças   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Empreendimento de fins múltiplos do Alqueva vem potenciar não apenas a fileira agro-alimentar, mas também a multifuncionalidade do espaço rural, através de actividades como as energias renováveis, o turismo, a cultura e património, entre outras;</li> <li>• A construção da rede ferroviária de alta velocidade no eixo Lisboa/Madrid irá beneficiar o Alentejo através da instalação de duas estações da rede (em Évora e em Elvas/Badajoz), permitindo um considerável ganho em distância-tempo face às duas capitais ibéricas, potenciando maior desenvolvimento económico à região;</li> <li>• O aproveitamento da proximidade da região à área Metropolitana de Lisboa poderá favorecer a instalação de empresas, por motivos de disponibilidade de espaços e de apoios financeiros;</li> <li>• A adaptação da base militar de Beja para a edificação do futuro aeroporto de Beja poderá potenciar o desenvolvimento turístico da região, assim como constituir uma infra-estrutura de suporte à actividade produtiva, nomeadamente, transporte de carga, e criação de um pólo de fabricação aeronáutica;</li> <li>• O Alentejo apresenta condições naturais favoráveis à produção de energias renováveis e alternativas: centrais fotovoltaicas, biocombustíveis, energia eólica.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O despovoamento intenso nas áreas rurais, contribuindo para o agravamento do contraste urbano/rural que, além de poder conduzir ao desaparecimento dos aglomerados de menor dimensão, causa igualmente o abandono rural e a consequente perda de identidade da paisagem;</li> <li>• A região é extremamente sensível aos efeitos das alterações climáticas (seca, cheias,...), podendo estas representar mudanças dramáticas no território a longo prazo (desertificação física e humana, propagação de doenças,...);</li> <li>• O Alentejo comporta outros riscos ambientais ligados aos incêndios florestais e passivos ambientais (decorrentes da indústria extractiva e transformadora), que podem comprometer a sustentabilidade das paisagens e a segurança e saúde pública;</li> <li>• Algumas das principais produções regionais enfrentam uma forte concorrência internacional, quer de produtos substitutos, podendo colocar em causa a competitividade de importantes sectores regionais, como são os casos das rochas ornamentais, vinhos, cortiça, entre outros.</li> </ul> |

Fonte: CCDR, 2007, pp. 46-47

## **4.2. AGRUPAMENTO MONTE**

O Monte - A.C.E. é uma Organização Não Governamental para o Desenvolvimento (ONGD), criada em 1996, com sede na Vila de Arraiolos. É uma entidade privada sem fins lucrativos que reveste a forma jurídica de Agrupamento Complementar de Empresas.

A sua criação resulta de uma aposta num projecto de desenvolvimento rural para a Região do Alentejo Central, numa perspectiva integrada e sustentável, feita por quatro Associações de Desenvolvimento Local (ADL's):

- ALIENDE - Associação para o Desenvolvimento Local, com sede em Redondo.
- A.D.I.M. - Associação para a Defesa dos Interesses de Monsaraz, com sede em Monsaraz.
- A.D.M.C. - Associação de Desenvolvimento Montes Claros, com sede em Borba.
- TRILHO - Associação para o Desenvolvimento Rural, com sede em Évora.

Tendo por base a subvenção global atribuída ao Estado Português, em 1996 e 2001, para a Iniciativa Comunitária LEADER II e LEADER +, o Monte foi seleccionado para gerir a parte relativa à Região do Alentejo Central, com um âmbito de intervenção em dez Concelhos do Distrito de Évora: Alandroal, Arraiolos, Borba, Estremoz, Évora, Montemor-o-Novo, Redondo, Reguengos de Monsaraz, Vendas Novas e Vila Viçosa. No Concelho de Évora foram excluídas as freguesias consideradas urbanas, nomeadamente, Canaviais, Sé, Sto Antão, S. Mamede, S. Pedro, Bacelo, Horta das Figueiras, Malagueira, e Nossa Senhora da Saúde. No Concelho de Montemor-o-Novo foram excluídas as freguesias de Santiago do Escoural e São Cristóvão, uma vez que integram a Zona de Intervenção da Associação Terras Dentro, na Iniciativa Comunitária LEADER, LEADER II e LEADER+.

Por último, no Concelho de Vendas Novas foi excluída a população que habita as zonas urbanas da freguesia de Vendas Novas.

Assim, excluídas as zonas urbanas referidas, o universo da zona de intervenção representa um total de 5.384 km<sup>2</sup> (a maior de Portugal) e 92.294 pessoas, cuja distribuição se pode observar no **Quadro V**.

**Quadro V - Delimitação geográfica da zona de intervenção do Monte**

| Zona de Intervenção |                       | População residente (2001) | Área (km <sup>2</sup> ) | Densidade Populacional (hab. /km <sup>2</sup> ) |
|---------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|---|
| Concelho            | Alandroal             | 6610                       | 545                     | 12.1  |
|                     | Arraiolos             | 7672                       | 684                     | 11.2  |
|                     | Borba                 | 7785                       | 145                     | 53.7  |
|                     | Estremoz              | 15657                      | 514                     | 30.5  |
|                     | Évora                 | 8728 <sup>13</sup>         | 1178 <sup>14</sup>      | 7.4   |
|                     | Montemor-o-Novo       | 16169 <sup>15</sup>        | 1222 <sup>16</sup>      | 13.2  |
|                     | Redondo               | 7229                       | 370                     | 19.5  |
|                     | Reguengos de Monsaraz | 11359                      | 461                     | 24.6  |
|                     | Vendas Novas          | 2213 <sup>17</sup>         | 70 <sup>18</sup>        | 31.6  |
|                     | Vila Viçosa           | 8872                       | 195                     | 45.5  |
| Total da Z.I        |                       | 92294                      | 5384                    | 17.1  |

<sup>13</sup> Valor que exclui os habitantes das freguesias consideradas urbanas, conforme o PDM de Évora

<sup>14</sup> Valor que exclui a área geográfica do núcleo urbano do concelho de Évora, conforme PDM de Évora

<sup>15</sup> Valor que exclui os habitantes das freguesias de Santiago do Escoural e São Cristóvão

<sup>16</sup> Valor que exclui a área geográfica das freguesias de Santiago do Escoural e São Cristóvão

<sup>17</sup> Valor que exclui os habitantes das zonas urbanas da freguesia de Vendas Novas

<sup>18</sup> Valor que exclui a área geográfica do núcleo urbano do concelho de Vendas Novas, conforme PDM de Vendas Novas

|        |                            |          |         |       |
|--------|----------------------------|----------|---------|-------|
| Totais | Alentejo Central (Nut III) | 173403   | 7229    | 24.0  |
|        | Alentejo (Nut II)          | 534365   | 26931   | 19.8  |
|        | Portugal                   | 10318084 | 92141.5 | 108.5 |

Fonte: Monte, 2007, pp.21

O Agrupamento Monte, apresenta-se assim como uma parceria territorial baseada na complementaridade encontrada entre as quatro ADL's, tem desenvolvido uma intervenção muito diversa e extensa ao longo de 12 anos de existência.

Um dos principais objectivos da actividade do Monte consiste em conceber programas e intervenções que contribuam e promovam o desenvolvimento da Região do Alentejo Central, nomeadamente no quadro das possibilidades oferecidas pelos diversos Programas Nacionais e de Iniciativa Comunitária. Merecem particular destaque os projectos orientados para o desenvolvimento rural, sobretudo na sua vertente socioeconómica, formação profissional, emprego e valorização das identidades local e regional. (Monte, 2008)

Para concretização destes objectivos assume particular importância o papel desempenhado pelas quatro Associações de Desenvolvimento Local suas associadas. Estas Associações emprestam ao Monte, um conjunto muito amplo e diverso de competências e actividades que reforçam a concertação e a criação de parcerias com as Autarquias locais da Região, com o meio científico da Universidade de Évora, com Associações Culturais, Recreativas e de Defesa do Património, com os representantes dos Agentes económicos e, igualmente, com muitas entidades individuais com forte ligação à região.

A Filosofia de actuação e gestão do monte baseia-se na complementaridade e descentralização da sua intervenção, tirando partido das competências diversas das Associações de Desenvolvimento Local suas associadas, e potenciando a sua actuação, aproveitando sinergias e uma identidade própria. Esta actuação



assenta na constituição e desenvolvimento de redes de cooperação e inovação que promovam o diálogo social entre os diferentes actores e agentes do território, como forma de procurar condições que permitam criar e fixar pessoas e competências.

A intervenção do Monte é integrada para mais eficazmente responder aos problemas dos destinatários do ponto de vista local. A estratégia utilizada passa pela dinamização da economia rural, através da promoção de oportunidades de emprego e da rentabilização das potencialidades e recursos locais, criando estratégias de economia social para cidadãos desfavorecidos.

A base social das quatro associadas do Monte reúne 711 entidades de natureza pública e privada, colectivas e individuais da Região Alentejo Central, conforme apresentado no quadro seguinte:

**Quadro VI - N.º e característica dos associados do Monte, em Junho de 2008**

| Associadas do Monte         | Tipo de Associados |          |                     |                           |                     |
|-----------------------------|--------------------|----------|---------------------|---------------------------|---------------------|
|                             | Individuais        | Empresas | Administração Local | Associações <sup>19</sup> | Total por associada |
| ALIENDE                     | 96                 | 3        | 1                   | 0                         | 100                 |
| TRILHO                      | 35                 | 0        | 31                  | 20 <sup>20</sup>          | 86                  |
| A.D.M.C                     | 34                 | 0        | 3                   | 5                         | 42                  |
| A.D.I.M.                    | 446                | 19       | 3                   | 17                        | 483                 |
| Total por tipo de associado | 611                | 22       | 38                  | 42                        | 711                 |

Fonte: Monte, 2008, pp.4

No âmbito das suas intervenções, o Monte destaca cinco eixos estratégicos:

<sup>19</sup> Associações, Misericórdias, Centros Culturais... etc.

<sup>20</sup> Inclui a Região de turismo de Évora e a Associação de Municípios

Eixo I - Desenvolvimento rural;

Eixo II - Promoção da Cidadania e do Associativismo;

Eixo III - Intervenção Social - Qualificação, Emprego e inserção Social;

Eixo IV - Cooperação

Eixo V - Ambiente

No domínio do **Eixo I - Desenvolvimento Rural**, o Monte constituiu-se como Gestor da Iniciativa Comunitária LEADER II e LEADER + para a Região do Alentejo Central, que tem por objectivo apoiar estratégias de desenvolvimento local definidas por aqueles que vivem no meio rural.

Vários são os projectos e acções apoiados pelo Monte: Turismo no espaço rural, agro-indústrias, restauração e gastronomia, animação turística, apoio à realização de iniciativas culturais, acções de educação ambiental, entre outros. No quadro a seguir apresentam-se alguns indicadores sobre o impacto da gestão pelo Monte dos programas LEADER II e LEADER +:

**Quadro VII- Indicadores de Impacto Regional relativos à gestão pelo Monte dos Programas LEADER II e LEADER+**

(valores em euros)

| Programa                   | LEADER II<br>(1997-1999) | LEADER+<br>(2000-2007) |
|----------------------------|--------------------------|------------------------|
| Investimento<br>Apoiado    | 3.687.608                | 6.358.808              |
| Ajuda Pública<br>Concedida | 2.120.425                | 3.893.210              |
| Número de<br>Projectos     | 114                      | 205                    |

|                       |    |     |
|-----------------------|----|-----|
| Criação/Manutenção    | 31 | 219 |
| De Postos de Trabalho |    |     |

Fonte: Monte, 2008, pp.7

Para a execução de qualquer um dos programas constituíram-se parcerias representativas dos agentes locais como os agricultores, associações de regantes, empresários da área das agro-indústrias e panificação e as entidades públicas como as Autarquias Locais, a Direcção Regional da agricultura do Alentejo e Comissão de Coordenação da Região Alentejo.

O Monte liderou uma parceria de cinco entidades para desenvolver o Projecto Nova Agricultura - Novo Desenvolvimento Rural; tendo por objectivo a empregabilidade. É um projecto que aposta na valorização junto dos jovens das profissões relacionadas com a agricultura. A parceria contou com a participação da Universidade de Évora e com a Associação de Agricultores do Distrito de Évora. Do projecto resultou a construção de uma ferramenta pedagógica inovadora para a construção de percursos formativos, ajustada aos jovens e às necessidades das reformas da agricultura e da região, para dinamizar junto do Centro de Emprego e de agrupamentos de escolas, contribuindo para aumentar a taxa de empregabilidade na região.

No âmbito do desenvolvimento rural, associou-se à PRO REGIÕES - Promoção das Regiões, e com outras 12 associações e uma cooperativa, promoveu diariamente no ESPAÇO PORTUGAL RURAL (Lisboa) os produtos e produtores da região. O Monte é também gestor da loja do celeiro, um espaço de promoção dos produtos e artesanato da região Alentejo, situado no Centro de Artes Tradicionais em Évora.

As actividades desenvolvidas no Eixo II - **Promoção da Cidadania e do Associativismo** são inúmeras. No âmbito dos programas que gere para o desenvolvimento rural, o incentivo à consolidação do movimento associativo da

região é significativo; apoiar colectividades e sociedades recreativas, culturais e desportivas têm constituído uma das medidas mais significativas.

**Quadro VIII - N.º de projectos e montantes de financiamento geridos pelo Monte, na área do associativismo, no contexto dos Programas LEADER II e LEADER+**

| Programa Comunitário | Apoio ao Associativismo<br>N.º de Projectos | Investimento<br>Apoiado (em euros) | Ajuda Pública<br>Concedida (em euros) |
|----------------------|---|------------------------------------|---------------------------------------|
| LEADER II            | 17  | 503.536                            | 330.778                               |
| LEADER +             | 76  | 2.068.219                          | 1.351.113                             |

Fonte: Monte, 2008, pp.9

A articulação com as Delegações Regionais do Instituto de Emprego e Formação Profissional e do Instituto Português da Juventude, tem ajudado a potenciar a animação de acções dirigidas para jovens em matéria de associativismo juvenil.

A promoção de cidadania junto da comunidade tem sido feita de forma muito diversa; destacando-se a Rede de Voluntariado criada em torno do desenvolvimento de uma Escola Sénior no Concelho de Arraiolos e que beneficia 100 alunos com mais de 50 anos; foi criado o Núcleo Voluntariado de Proximidade de Arraiolos, que reúne 10 entidades do Concelho; o desenvolvimento de uma Rede de centros de ligação à Internet para o Concelho de Arraiolos à qual anualmente acedem mais de 300 utilizadores. (Monte, 2008)

**O Eixo III - Intervenção Social - Qualificação, Emprego e Inserção Social** engloba inúmeras actividades de que se destaca a formação profissional, iniciada em 1998, considerada uma área de intervenção complementar às demais. Ao longo de 8 anos o Monte desenvolveu cerca de 40 acções de formação, abrangendo um público diverso que globalmente representa cerca de 445 beneficiários. (Monte, 2008)

#### **Eixo IV - Cooperação**

A cooperação é vista como meio para ganhar escala de intervenção para o desenvolvimento de projectos locais e regionais, e também para partilhar experiências.

Os projectos desenvolvidos em cooperação destacam-se na área do ambiente e dos recursos naturais, privilegiando-se as relações com as regiões da vizinha Espanha, acções na área do artesanato e troca de experiências no domínio do reforço do empreendedorismo. O Monte desenvolve um apoio directo ao reforço do associativismo em meio rural, na República de Cabo-verde; no âmbito do projecto de Luta contra a Pobreza, criaram-se condições de acolhimento para dirigentes associativos e técnicos animadores, e desenvolveram-se acções de formação destinadas a facilitar o desenvolvimento e gestão de pequenos projectos de investimento.

#### **Eixo V - Ambiente**

As actividades desenvolvidas apresentam-se diluídas nas diferentes acções e projectos, estão relacionadas com a sensibilização e protecção dos valores ambientais, do turismo natureza, e de modos de produção biológicos, entre outros, tem vindo a ser dinamizados, através do incentivo e apoio a entidades privadas que trabalham neste domínio.

O Monte é sócio fundador da ADRAL, - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, da ANIMAR - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local, da Federação "Minha Terra" Federação de Associações de Desenvolvimento, da IDEIA Alentejo, da REAPN - Rede Europeia Anti-Pobreza.

Em suma, a actividade do Monte, por eixos de intervenção, em 2007 foi a seguinte:

-Eixo I - Desenvolvimento Rural - 57%

-Eixo II - Promoção da cidadania, voluntariado, actividade de animação sociocultural, Associativismo - 3%

-Eixo III - Intervenção social - Emprego e Inserção Profissional - 29%

-Eixo IV - Cooperação - 3%

-Eixo V - Ambiente - 8%

Em termos de eixos de intervenção verifica-se um peso significativo dos Eixos I e Eixo II, o que evidencia que a maior parte da actividade desenvolvida pelo Monte se centrou nestes domínios.

#### **4.2.1. Associação ALIENDE**

A ALIENDE, é uma entidade sem fins lucrativos, constituída em 23 de Julho de 1994, para promover e apoiar o desenvolvimento sustentado e integrado no âmbito local, combater e contrariar a desertificação humana e a exclusão social em micro-regiões do Alentejo.

A ideia de constituir a Associação de Desenvolvimento Local designada por ALIENDE surgiu a partir de conversas informais mantidas por um conjunto de indivíduos interessados na problemática do desenvolvimento a nível local.

O referido grupo de pessoas, constatando a inexistência de associações de desenvolvimento local com intervenção na zona rural de Évora e na maior parte dos concelhos limítrofes, decidiram promover a criação de uma ADL nesta região.

A ADL então constituída tomou a designação de ALIENDE- Associação para o Desenvolvimento Local.

A sua filosofia de base assenta na convicção de que o Desenvolvimento é uma abstracção que apenas se concretiza no processo de Desenvolvimento Local e

que este processo deve ter por base cinco princípios, considerados como pilares do Desenvolvimento Local:

1. O local deve ser visto e interpretado como o centro do mundo.
2. A participação e cooperação de todos os actores locais (individuais e colectivos) constituem condição sine qua non para o sucesso de qualquer processo de Desenvolvimento Local.
3. A integração de todos os sectores de actividade cria dinâmica e sinergias essenciais para o Desenvolvimento.
4. O processo de Desenvolvimento Local deve ser inserido em dinâmicas globais.
5. O processo de Desenvolvimento Local deve ter uma gestão local. (Eduardo Figueira, Presidente da ALIENDE, s/d)

Para atingir as finalidades a que se propôs, a ALIENDE definiu como actividades prioritárias:

- a) O desenvolvimento dos recursos humanos.
- b) A dinamização da actividade empresarial, incluindo turismo e artesanato.
- c) A protecção e valorização da cultura local, do ambiente natural e do património construído.
- d) A animação sócio-cultural.
- e) O apoio a grupos desfavorecidos. (Eduardo Figueira, s.d.)

Ao longo de 15 anos de existência desenvolveu uma série de projectos na área da formação e qualificação profissional de pessoas e organizações, na área social e cultural, criação de emprego e sustentabilidade das pequenas e médias empresas e apoio ao agricultor. Os projectos desenvolvidos de forma

participada integraram as mais variadas organizações, privadas e públicas, locais e estrangeiras.

#### **4.2.2. Associação A.D.I.M.**

Fundada em 1988, a Associação de Defesa dos Interesses de Monsaraz, é uma entidade sem fins lucrativos, orientada para a defesa dos interesses de ordem cultural, social, económica, patrimonial e ambiental da Freguesia de Monsaraz. A ADIM surge para promover e apoiar o desenvolvimento sustentado e integrado no âmbito local, defender o património, combater e contrariar a desertificação humana e a exclusão social na sua zona de intervenção. Ao longo de 20 anos de existência vem desenvolvendo uma série de projectos na área social e cultural e na área da formação e qualificação profissional, presta o seu apoio na criação de emprego e aos agricultores. Os projectos desenvolvidos de forma participada integram as mais variadas organizações, públicas e privadas, regionais e locais. A vila de Monsaraz nos últimos anos está virada para o turismo e começou a ter outra dinâmica económica, mas a sua população está envelhecida e para tal, ADIM organiza todos os anos seminários e o tema deste ano é Monsaraz nos próximos 20 anos, que vai juntar biólogos, arquitectos e outros especialistas, seminário que tem por objectivo despertar atenção para este perigo da desertificação humana e cujas propostas são ideias para dinamizar Monsaraz com objectivo de atrair residentes e potenciais investidores e criação de postos de trabalho.

Por outro lado ADIM serve de elo de ligação para levar informações às pessoas e ajudá-las na resolução dos seus próprios problemas. Começou com cursos para jovens que na altura da sua criação residiam em Monsaraz, cursos de informática, línguas e outras formações profissionais. Criou um posto de computadores com acesso a Internet. Também organiza festas tradicionais e outras ocupações para tempos livres. Com todas estas actividades ADIM dinamiza um pouco a vila de Monsaraz.



Para além dos seus projectos, com o surgimento dos programas europeus de apoio, em 1996, integrou-se às outras três Associações criando o Agrupamento Monte.

#### **4.2.3. Associação A.D.M.C**

A.D.M.C. - Associação para o Desenvolvimento Local é uma entidade sem fins lucrativos fundada em 1994, para promover e apoiar o desenvolvimento.

Ao longo de 15 anos de existência vem desenvolvendo uma série de projectos na área social e cultural. Os projectos desenvolvidos de forma participada, integram organizações públicas e privadas e pessoas que vivem e conhecem o local.

Com implicações no desenvolvimento dos territórios a Associação A.D.M.C. participa em várias redes de cooperação realizando actividades orientadas principalmente para:

- a) Formação Profissional;
- b) Apoio à constituição de agrupamento de produtores de produtos tradicionais;
- c) Certificação de produtos;
- d) Prestação de serviços técnicos de apoio e acompanhamento dos agentes económicos da zona de intervenção LEADER II.

Constitui como parceiros, entidades colectivos públicos, privados e individuais.

Os seus associados trabalham em regime de voluntariado. Enquanto desenvolvia actividades de promoção de desenvolvimento local na sua zona de intervenção, ao mesmo tempo desencadeava um trabalho de sensibilização de diversas entidades para a oportunidade de uma intervenção LEADER II na região do Alentejo Central, dinamizando o processo integrando mais outras três

Associações de desenvolvimento local, conduzindo a criação em 1996 do Agrupamento Monte.

#### **4.2.4. Associação TRILHO**

TRILHO, Associação para o Desenvolvimento Rural, foi criada em 1994 a fim de articular esforços de todas as entidades interessadas no desenvolvimento da região alentejana e mais particularmente com as questões do desenvolvimento local no Distrito de Évora, tendo a sua intervenção como objectivos:

- Vivificar a Região, estacando o processo desertificação; diversificar a economia local, fomentando as solidariedades e incrementando as actividades sócio-culturais;
- Preservar e potenciar o ambiente rural, como forma de ocupação rentável para as populações;
- Divulgar os instrumentos financeiros e respectivo quadro legal de apoio a empresas e promotores das zonas rurais;
- Identificar e dinamizar projectos inovadores que suprem carências locais.

No quadro das actividades desenvolvidas, destacam-se:

- A organização dos Encontros Regionais sobre o turismo de Natureza no Alentejo;
- Lançamento dos fóruns de desenvolvimento local, reuniões das ADL's do Alentejo para a procura de soluções para os problemas comuns;
- Membro do Conselho de Administração da Ideia Alentejo, Federação de Associações de Desenvolvimento Local do Alentejo;
- Associada e membro do Conselho de Administração do ACE MONTE.

A TRILHO beneficiou de apoios para projectos entre outros: Turismo de Aldeia em São Tiago de Rio Moinhos - Borba; Edição pelo Centro Dramático de Évora

do livro de "Bonecos de Santo Aleixo - A sua (im)possível história"; Recuperação do Telheiro da Encosta do Castelo de Montemor-o-Novo; Reactivação da Associação de Oleiros de Redondo; Equipamento da sede da associação Desportiva e Recreativa de Santa Vitória do Ameixal - Estremoz; Beneficiação de espaço inter-regional - Bombel - Vendas Novas.

### **4.3. Análise e interpretação dos dados**

#### **4.3.1. Enquadramento**

Com recurso à metodologia escolhida no quadro da "pesquisa de terreno" e da "investigação qualitativa", apoiada nas técnicas já antes enunciadas, estamos em condições de procurar responder às interrogações por nós formuladas, que foram o motivo e a justificação da nossa investigação<sup>21</sup> que tem como objectivos:

Geral: Documentar e avaliar a importância que pode assumir para o processo de Desenvolvimento Local do Alentejo Central, a existência de parcerias.

Específicos: Verificar a adequabilidade e pertinência em constituir parcerias, para promover e orientar projectos realizados em torno do Agrupamento Monte.

Verificar se a emergência de outros espaços de parceria, nomeadamente em torno de projectos orientados para o Desenvolvimento Rural, sobretudo na sua vertente socioeconómica, formação profissional, emprego e valorização das identidades local e regional, encerram compromissos capazes de assegurarem o Desenvolvimento.

Analisar o impacto que este tipo de parceria tem na implementação do Programa LEADER.

A discussão, que passamos a traduzir, procura confrontar o discurso teórico e/ou conceptual com as respostas derivadas dos nossos informantes-chave e das realidades observadas.

---

<sup>21</sup> Traduzidos na parte I- Introdução

Para análise e interpretação serão apenas consideradas as perguntas que apresentam conteúdo significativo para o estudo em causa. Contudo as informações recolhidas nas perguntas não apresentadas de forma mais exaustiva, mas contribuíram para a compreensão da análise. Também não deixaremos de parte as opiniões, que podendo estar em posição minoritária e divergente quanto ao discurso decisivo, nos ajudarão, face aos objectivos da nossa investigação, a enunciar das considerações finais, as sugestões e recomendações que procuraremos fazer, quanto ao papel e a importância das parcerias no processo de desenvolvimento dos locais.

Consideramos que para além de apresentar as opiniões e comentários dados por cada um dos nossos informantes-chave, (Anexo IV), seria importante traduzir sobre cada objectivo, que está apoiado por uma ou mais perguntas de partida e para o qual concorrem, mais do que uma questão colocada, apresentar o consenso entre os nossos “entrevistados” o que pode suscitar, quanto à análise constante no enquadramento teórico, procurando sempre que possível, fazer a nossa leitura e interpretação que se pode encontrar por detrás dessas opiniões.

#### **4.3.2. Resultados sobre a criação das parcerias para promover e orientar projectos realizados em torno do Agrupamento Monte**

Conforme podemos verificar, na “**grelha de análise de dados**” (Anexo IV), as **questões 1ª e 5ª** que se referem ao motivo da criação do Agrupamento Monte, procura responder ao nosso objectivo específico, que é: verificar a adequabilidade e pertinência em constituir parcerias, para promover e orientar projectos realizados em torno do Agrupamento Monte.

- **1ª Questão:** Pode dar a sua opinião sobre, os motivos que levaram a criação do Agrupamento Monte? Como têm evoluído as suas intervenções?

Das respostas dadas à 1ª questão pelos nossos “informantes-chave” podemos salientar que foi “adequada e pertinente” a criação do Agrupamento Monte tendo considerado diferentes factores, dos quais se podem identificar: “...*ganhar*

*uma escala para responder aquilo que era na altura uma Iniciativa Comunitária designada LEADER II...” (MONTE); O Agrupamento Monte é como o nome indica um Agrupamento de quatro Associações de Desenvolvimento Local, assim sendo, “...foi uma estratégia tendo em vista, nesta altura vários concorrentes para a Região do Alentejo Central para a escolha de uma entidade para gerir o programa LEADER... a estratégia que apareceu adequada em vez de cada entidade estar a concorrer e a competir entre si” (ALIENDE), por outro lado foi a “...forma que melhor dava resposta aos nossos objectivos... notamos que as nossas divergências eram significativas, mas o que nos unia era maior, era a vontade de desenvolver o Alentejo Central...” (A.D.M.C).*

Quanto a evolução das intervenções, há quem afirme que “...intervenções em termos de parceria nem sempre têm sido pacíficas... Houve sempre altos e baixos, alguns problemas” (ALIENDE), há também quem afirme que “...Quanto a evolução das intervenções, podemos dizer que está a correr muito bem” (A.D.I.M).

- **5ª Questão:** Pode dizer-se que as “parcerias/partenariados”, que surgem em torno do Agrupamento Monte, foram/são consequência do reconhecimento interno da necessidade de participação e cooperação local? Ou são realidades que nascem por imposição do exterior? Pode justificar a sua opinião.

Diríamos que a tendência maioritária, que consta nas respostas dos nossos “informantes” quanto aos factores que influenciaram a emergência da “parceria” em torno do Agrupamento Monte, são internos, ou seja surge de dentro do consórcio. “...a questão da parceria, a questão do partenariado, estes princípios foram, estiveram e estão ainda como fundamentais do nosso trabalho...” No funcionamento do Agrupamento Monte, constata-se a aposta numa intervenção dinâmica e baseada na parceria, como relata o “informante” sendo que “... para haver desenvolvimento local, cooperação local, produção local e para haver animação local tem que haver parcerias participativas...há necessidade sempre de criar mecanismos para promover a participação... Esta ideia da parceria, do partenariado como uma questão fundamental do Desenvolvimento Local é uma questão que surge de dentro do consórcio e portanto das pessoas que estavam envolvidas no consórcio.”

(ALIENDE). Por outro lado como refere o nosso “informante” “... nós tivemos essa iniciativa e decidimos desenvolver uma cultura de parceria/partenariado. Por outro lado foi imposta por um determinado Programa para uma determinada intervenção e depois o que nós fizemos foi criar a cultura dessa parceria...” (MONTE). É de facto “...uma aposta mesmo nossa. Não copiamos modelo nenhum, não tem nada a ver com coisas que vem de fora...”(A.D.M.C.).

Para candidatarem ao programa LEADER, as quatro Associações de desenvolvimento local com os mesmos interesses viram a necessidade de criar estruturas mais adequadas aos seus objectivos. Baseado no princípio de parceria/partenariado foi criado o Agrupamento Monte. Portanto estas concepções apresentadas vêm corroborar com as ideias de Manuel Henriques (1990), dizendo que “uma resolução dos problemas das pequenas comunidades implicará o reforço das independências nacionais, acompanhadas pela devolução de poderes decisoriais às comunidades territorialmente organizadas. O que implica a necessidade prioritária de criar estruturas espaciais adequadas”.

O paradigma territorialista introduz o espaço de vivência colectiva onde se realçam as relações de colectividade e as redes de solidariedade, o território surge como uma comunidade de interesses em que as estratégias utilizadas estão viradas para o interesse da comunidade. O conceito de desenvolvimento vem de baixo para cima.

Neste âmbito, Roque Amaro (1993), releva a importância da valorização das dinâmicas endógenas e, deste modo, a localização dos processos de tomada de decisão e a valorização dos saberes e das especificidades locais, o que pressupõe adotar medidas que viabilizem a participação e a criação de parcerias para o desenvolvimento.

Se atentarmos ao **quadro IV** da análise SWOT da Região Alentejo, verificamos que o Alentejo tem futuro. Contudo este futuro não depende exclusivamente da capacidade e da iniciativa dos promotores, sejam estes individuais, ou

colectivos, públicos ou privados. As iniciativas e acções necessitam de apoio público de políticas regionais, para afirmar um processo de desenvolvimento local.

Com efeito, tendo em conta aos fundamentos e justificações, para emergência da parceria Monte, verificamos que uma das principais razões foi a ausência de meios financeiros. Atendendo que o Agrupamento Monte não dispõe de recursos financeiros, torna-se compreensível que a realização e a viabilidade de todos os seus projectos dependerá da capacidade de captar e mobilizar recursos financeiros. A falta desta mobilidade poderá culminar com a morte certa do Agrupamento Monte. É nesta perspectiva que deve ser entendida a iniciativa da criação do agrupamento monte e a sua actuação revelou-se um importante factor de aglutinação e mobilização de vontades e impulsor de iniciativas com capacidade de respostas às necessidades das comunidades locais.

#### **4.3.3. Resultados sobre parcerias realizadas em torno do Agrupamento Monte e o Desenvolvimento Local**

Por sua vez, as **questões que a seguir expomos**, estão relacionadas com o nosso objectivo geral: Documentar e avaliar a importância que pode assumir para o processo de Desenvolvimento Local do Alentejo Central, a existência de parcerias.

- **2ª Questão:** O Agrupamento Monte, em alguns projectos tem sido agente mobilizador de parcerias. Quais são os principais critérios que presidem a formação de parcerias no âmbito de um determinado projecto?

Partindo das respostas dos nossos “informantes”, os critérios para a formação de parcerias são: estratégia de intervenção; competência; conhecimento; aproximação aos problemas; localização e geográfica.

Deve ser assinalado que as estratégias de intervenção são consertadas de modo a criar uma base de acção alargada que garante, a prossecução dos objectivos do Agrupamento Monte:

“...O Monte quando estabeleceu a sua parceria, definiu uma estratégia de desenvolvimento e um conjunto de vectores...esta estratégia de intervenção era a base. A parceria era de facto em qualquer situação em territórios... com falta de população, importante para levar a frente projectos porque cria-se sinergias entre pessoas, entre entidades etc...” (ALIENDE). Um outro elemento diz respeito a “competência e o conhecimento...o segundo critério é a proximidade aos problemas...estarmos sempre próximos dos beneficiários dos projectos e mobilizar o mais possível organizações que já existem no terreno e trazer para o projecto aquelas que têm competência sobre determinados domínios...” (MONTE). Situando-se na mesma linha de pensamento, há quem diz que “...as Associações de Desenvolvimento Local têm a legitimidade de serem constituídas por pessoas e instituições que vivem e que sentem a região. Nesta medida achamos que as parcerias são instrumentos capazes de resolver os problemas das populações... porque resultam directamente das pessoas que aqui vivem, que aqui estão, que aqui trabalham, têm sonhos e objectivos...” (A.D.M.C.) Ainda assim há quem considere que, “...os critérios definidos terão a ver com a localização geográfica (entidades com sede no Concelho de Arraiolos), natureza das entidades e tipologia de intervenção (Associações dos Agricultores)...” (TRILHO).

- **3ª Questão:** Como é que, em sua opinião estas “parcerias” constituídas em torno do Agrupamento Monte têm contribuído para o desenvolvimento local do Alentejo Central? Pode justificar a sua resposta.

Quanto à verificação do contributo das parcerias para o Desenvolvimento Local a maioria das respostas, por parte dos “informantes” é unânime em avaliar positivamente estas parcerias constituídas em torno do Agrupamento Monte, associando as questões aos “... resultados quantificados...” podendo-se verificar que, “... as pessoas que beneficiam das acções de formação ou melhoria das suas competências, a qualificação escolar...;... as pessoas entram praticamente com o primeiro ciclo e depois no fim da formação têm o segundo ciclo e outros o terceiro ciclo...;...uma boa taxa de inserção no mercado de trabalho e todas as acções de formação...têm permitido aumentar o nível de escolaridade e tem dado carteiras profissionais...”(MONTE). Deste modo pode afirmar-se que “...a parceria é de facto



*um “valor grande” em si mesmo. A Parceria consegue trazer coisas, muitas vezes até com recursos fracos consegue-se fazer coisas que não se poderia fazer sem ter parcerias. A parceria é um dos elementos centrais, um dos pressupostos, um dos critérios que deve ser sempre considerado em qualquer estratégia de Desenvolvimento Local” (ALIENDE).*

A implementação por parte do Agrupamento Monte de um conjunto de projectos de cooperação interterritoriais e transnacionais permitiu uma significativa transferência de informação, de boas práticas e know-how no domínio do desenvolvimento local, através de estabelecimentos de contactos com outras entidades que actuam em áreas semelhantes.

Tendo em conta a intervenção concertado levada a cabo pelo Agrupamento Monte, somos levados a admitir que este caso constitui um exemplo de boa prática e da importância crescente das soluções de parcerias e de partenariado para a problemática do desenvolvimento local. De acordo com Fernando Ruivo, “...uma rede extensa e com nós importantes se torna mais eficaz do que a mera acção isolada e pontual no enfrentamento de problemas sociais...” (Ruivo, 2002: 84). Assim, “... tendo cada Instituição o seu papel...portanto sozinhos não fariam nada. Complementarmente com as outras instituições todos têm um papel importante. O Monte juntando as experiências das quatro Associações, tem feito no Alentejo Central que é a área de intervenção, um bom trabalho de divulgação, promoção e implementação dos seus objectivos...” (A.D.M.C.). Pelo facto de “... ter dois ou três postos de trabalhos, de dar emprego cria alguma dinâmica social e acaba sempre por criar desenvolvimento...”(ADIM).

- **6ª Questão:** Pode dar a sua opinião sobre, aspectos positivos dessas parcerias? Tem sugestões para que esses aspectos possam ser potenciados?

Colocada a questão verifica-se que: “... relativamente à alguns parceiros, a parceria não funciona porque...são estruturas muito hierarquizadas, onde esta cultura de parceria não entra ou é difícil de entrar. Eu acho que a lógica da parceria funciona muito melhor na área empresarial...do que propriamente as Instituições Públicas... A região tem pouca gente e a Administração Pública domina. Praticamente e com muita

*frequência, nós vemos a mesma instituição estar presente em várias redes, sejam elas sociais ou económicas. Na minha opinião pessoal, em território muito desertificado como é o caso do Alentejo e com muito pouca dinâmica económica, as parcerias não funcionam tão bem” (MONTE). Ainda assim como aspectos positivos é apontado o facto de permitir, “...ir ao encontro das necessidades de todos...dar vozes a todos...tomar em considerações as necessidades de todos, e... de certo modo criar sinergias e, além disso, permite ainda muitas vezes identificar recursos, onde a primeira vista parecia não existir. A parceria também tem a vantagem, de trazer recursos que as vezes podem não estar visíveis a primeira vista...” A forma como podem ser potenciados, um dos aspectos é fazer um estudo minucioso das necessidades e dos objectivos da parceria ou seja “... a parceria tem que ser criada com base num diagnóstico rigoroso das necessidades e dos problemas de cada parceiro, portanto transparente...; definir quais são os objectivos da parceria e depois tentar definir uma estratégia para atingir esses objectivos, de modo a que todos se sintam beneficiados... deve-se reunir regularmente”(ALIENDE). Outro aspecto apontado diz respeito “... a “cristalização” das pessoas, das ideias e dos modelos...temos que estar atentos as características de cada tempo...e depois é encontrar a melhor solução... se formos sempre as mesmas pessoas também não é bom. Por isso acho que a democracia tem o gene da evolução, ao fazer limitação de mandatos no poder local, no poder central, está a criar condições para que não se cristalize” (A.D.M.C.). Há quem aponte para a necessidade de “*haver uma maior humildade por parte do Monte e promoção de equidade...*” dizendo que “...Qualquer parceria é sempre desejável, quando há troca/partilha mútua de experiências, se a parceria é só para satisfazer as necessidades de um dos parceiros por um preço fixado, deixa de ser partilha, mas uma aquisição de serviço” (TRILHO).*

- **7ª Questão:** Tendo em conta a sua experiência, considera que as parcerias constituídas em torno do Agrupamento Monte foram/têm sido eficazes, eficientes e têm actuado com equidade? Porquê? Tem sugestões a fazer?

Através da leitura dos discursos dos entrevistados, percebe-se que o Monte em si mesmo como parceria embora com algumas dificuldades tem sido eficaz, tem

capacidade e produz resultados satisfatórios e tem actuado com equidade apesar de não ser uma actuação perfeita. *“...Tem havido algumas dificuldades, alguns conflitos, e são coisas naturais dentro das parcerias, mas tem sido possível gerir esse programa, criar sinergias, e conduzir outros programas para além do LEADER”* (ALIENDE). Ainda assim há quem afirme que, *“...as parcerias feitas com organismo... com políticos são sempre complicadas. Parcerias com entidades privadas, cooperativas, empresas privadas que não têm dependência de política, os resultados são melhores...os objectivos das Empresas, Cooperativas e das Associações, é de contribuírem directamente, para o Desenvolvimento Local”* (ADIM).

Quanto à eficiência, a maioria revela ser boa, mas podiam ser mais eficientes. No que diz respeito à equidade, existe essa preocupação tomando em consideração grupos mais desfavorecidos, no sentido de que todos tenham uma oportunidade de aceder aos programas e as actividades desenvolvidas pelo Monte ou seja, *“...dar voz a quem não tem...”* (ADIM). Por outro, admite-se que *“...não se pode dizer que há na actuação do Monte uma equidade perfeita...”* (ALIENDE).

Das sugestões dadas aponta-se a necessidade de seguir o plano e as estratégias de Desenvolvimento local traçados pelo Monte e ajustando ao longo dos anos às necessidades do território, das comunidades, e serão a base para conseguir *“...a eficácia a eficiência e a equidade...ainda mais até a própria democracia e a participação”* (ALIENDE).

No entanto, há quem aponte o facto de *“... estar atenta a necessidade de trazer para as parcerias, “sangue novo”, ideias novas, ideias de gente que sinta os problemas de outra maneira... estar atentos e fazer um grande esforço da percepção da realidade... ver as vezes o que está escondido e aí definir a melhor estratégia”*(A.D.M.C.).

Outra sugestão está relacionada com a *“promoção de sessões de partilha com as associadas e outros colaboradores, no sentido de alimentar as ideias bottom-up e não ao contrário”* (TRILHO).

As Associações de desenvolvimento local são colectividades reconhecidamente adequadas para desenvolverem iniciativas que promovam o desenvolvimento dos territórios, nomeadamente a valorização e articulação entre os espaços urbanos e rurais.

O Agrupamento Monte, enquanto colectividade, que tem por fim promover o desenvolvimento integrado do Alentejo Central, incorpora-se no contexto e enquadra-se nas estratégias constantes no plano estratégico de desenvolvimento local.

Face aos meios existentes, recursos financeiros e técnicos escassos, o volume de actividades até agora desenvolvidas, os recursos utilizados e os resultados alcançados, correspondem ao seu emprego mais económico.

A igualdade de oportunidades tem sido assegurada não só no interior do Agrupamento, mas igualmente no âmbito dos projectos envolvidos.

O Agrupamento Monte deverá continuar a concretizar medidas com capacidade de reforçar o seu corpo técnico; mobilização de apoios por parte dos seus associados; consolidação e aumento do número de associados; desenvolvimento de parcerias com outras entidades e associações de carácter local e regional para o desenvolvimento de projectos e iniciativas que promovam o bem-estar, a coesão social e o desenvolvimento local.

Para melhorar a eficiência e eficácia de futuros projectos a serem desenvolvidos pelo Agrupamento Monte, a participação de todos deve aparecer como o fio condutor de todo o processo.

- **8ª Questão:** Pode identificar onde as parcerias foram exemplares e em paralelo identificar boas práticas neste tipo de parcerias?

Em termos de Desenvolvimento Local o Monte é uma parceria de quatro ADL's, elas por si só já são parcerias. Neste sentido verifica-se que a maioria dos nossos "informantes" considera o Agrupamento Monte em si mesmo uma

boa prática porque “...é uma parceria única em Portugal...o Monte é uma parceria de parcerias e cuja função ou objectivo fundamental, foi coordenar as capacidades instaladas, portanto criaram sinergias no território” (ALIENDE).

O consórcio é autónomo, todos têm os seus próprios projectos para os seus territórios e simultaneamente têm projectos dentro do próprio consórcio. O Monte constituiu parcerias com outras entidades entre outros, o caso da Rede Social, projectos ligados a Exclusão Social, ao problema da pobreza e aqui também pelo facto do Monte ter demonstrado “...eficiência, eficácia e capacidade...essas sinergias que conseguiu concertar com as quatro ADL’s, essa demonstração foi um critério, foi uma visibilidade para outras entidades de aceitarem e muitas vezes convidarem o Monte, para serem parceiros noutras actividades” (ALIENDE).

O Modelo de Parceria pode-se considerar inovador quanto ao processo da sua construção e ao modelo de funcionamento individual e colectiva da parceria. A credibilidade do Agrupamento Monte revela-se pela capacidade de coordenação, de cooperação, de comunicação e mobilização dos seus parceiros para a concretização das actividades e acções que pressupõe uma abordagem descentralizada e sistémica com vista à resolução dos problemas das comunidades rurais e pela capacidade de mobilizar vontades de forma a assegurar-se a sustentabilidade de todo o processo do desenvolvimento local.

- **12ª Questão:** Como vê no futuro, o papel das parcerias/partenariado, em torno do Agrupamento Monte, enquanto “entidade” que deverá assegurar o desenvolvimento local da Região do Alentejo Central? Justifique. Pode-nos apresentar propostas e/ou sugestões para a sua melhoria?

Colocada a questão do papel no futuro das parcerias/partenariado no caso do Agrupamento Monte, “... as Associações de Desenvolvimento Local têm que se afirmar como agente do terceiro sector, não deixar de estar próximo das pessoas a quem pretende beneficiar. As associações de Desenvolvimento Local devem liderar o processo de reforma de qualidade do próprio sector” (MONTE). De

acordo com o “informante”, “...no futuro será mais fácil constituir parceria e parceria a volta das entidades locais designadamente o caso do Agrupamento Monte” (ALIENDE). Continuando com o “entrevistado” “ o Agrupamento Monte não vai assegurar ele próprio o desenvolvimento local do Alentejo Central. Só é possível se todas as entidades públicas e privadas e todos os cidadãos desenvolverem o seu papel. O Agrupamento será uma entidade que vai promover esse desenvolvimento local, vai dinamizar, sensibilizar outras entidades, fazendo parcerias com todas aquelas convenientes e consideradas importantes para esse desenvolvimento local” (ALIENDE). Neste sentido, as parcerias “...têm que continuar... a evoluir no sentido de conterem as instituições do poder, tanto do poder central como do poder local... As parcerias...que ficarem ainda nas suas “quintas”, digamos assim e não se colaborarem...não se trabalhar em conjunto, essas vão com certeza ter mais dificuldades”(A.D.M.C.). Outro aspecto apontado para melhorar consiste no Monte “...articular e complementar as suas actividades com os outros agentes presentes no território com Autarquias, Associações, Empresas e Sectoriais...” (TRILHO). É de facto com parcerias que “podemos avançar com o desenvolvimento Local” o Monte poderá também fazer outras parcerias para fora do Alentejo Central, a nível do Alentejo, a nível nacional...”(ADIM). Outra questão para melhorar seria “... haver decisão a nível regional. Aproximar a capacidade de decisão...do sitio onde as coisas acontecem. Reduzir esta diferença entre o momento da decisão, e o momento da execução e o local...; integrar todos os programas e fundos a nível local...conduzido por uma estratégia de desenvolvimento local...só coordenados e integrado é possível de facto ter eficácia, eficiência com os fundos que tiver a disposição”(ALIENDE).

Partindo dos discursos dos nossos “informantes” depreende-se que esses apresentam ideia clara quanto o papel que a parceria tem para o desenvolvimento local.

Diremos então que o pensamento dos nossos informantes sobre a importância das parcerias, documentam e avaliam positivamente a sua existência e contributo, que poderão dar para o desenvolvimento local do Alentejo Central,

como confirmam a afirmação de Amaro (2001), a propósito do desenvolvimento local, quando este diz que aparece como: “processo de mudança, centrado numa comunidade territorial, que parte da constatação de necessidades não satisfeitas, as quais se procura responder prioritariamente a partir das capacidades locais, o que pressupõe uma lógica e uma pedagogia de participação, em articulação necessária e fertilizadora com recursos exógenos, numa perspectiva integrada e integradora de todas as dimensões de vida, o que implica uma dinâmica de trabalho em parceria, com um impacto tendencial em toda a comunidade e com uma diversidade de caminhos, protagonismos e soluções”. (AMARO, 2001: 166-167)

Um dos elementos a que se tem dado especial relevo nas estratégias para promover a coesão económica e social, em especial nas regiões mais desfavorecidas, é a parceria que segundo Ruivo citando a Comissão das Comunidades Europeias é, “acção coordenada por parte de todos aqueles que estão interessados num verdadeiro processo de mudança, a qual implica uma co-responsabilidade dos agentes envolvidos quanto ao sucesso do conjunto da acção conduzida, pressupondo igualmente que os agentes se encontrem em condições de definir, para além dos interesses e até das suas divergências, uma estratégia comum e consensual para a actuação” (Ruivo, 2002: 81).

Relevando, a importância da “parcerias locais”, Clarke (1998) diz-nos que “...as parcerias comunitárias locais são importantes porque respondem de forma efectiva às tensões sentidas no interior das comunidades urbanas, confrontando-se e constituindo uma solução mais adequada às necessidades e especialidades locais.” (Clarke, 1998: 34).

#### **4.3.4. Resultados sobre a metodologia participativa no âmbito dos projectos do Agrupamento Monte e a cultura de parceria**

A 4ª e a 9ª Questão que se refere a “metodologia participativa” procura responder ao nosso objectivo específico que é Verificar se a emergência de outros espaços de “parceria”, nomeadamente em torno de projectos orientados para o

Desenvolvimento Rural, sobretudo na sua vertente socioeconómica, formação profissional, emprego e valorização das identidades local e regional, encerram compromissos capazes de assegurarem o desenvolvimento.

**4ª Questão:** O Monte tem mobilizado em torno dos seus parceiros a defesa de uma “metodologia de intervenção participativa”. Diga como vê e interpreta esta metodologia participativa? Acha que ela pode ter contribuído e/ou contribuído para o desenvolvimento de “uma cultura de parceria”? Pode justificar. Tem propostas para que isso possa acontecer?

Em todas as dimensões dos projectos a participação dos agentes envolvidos é fundamental, ou seja desde o planeamento até a implementação a participação tem expressão. A dinâmica e os resultados dependem dos agentes implicados. Todo o processo de desenvolvimento social deve ser fortemente mobilizador da sociedade civil, promotor da sua autonomia.

De acordo com Verdesoto (2002), “...a participação aparece como a melhor forma de potenciar o desenvolvimento social num contexto de limitações de recursos económicos...”, e por outro considera que “...uma estratégia de participação deve assegurar o equilíbrio entre a promoção da participação como fortalecimento dos actores e da sociedade civil e a participação enquanto desenvolvimento do aparelho institucional em que se tomam as decisões...” (Verdesoto, 2002: 3-6). Esta abordagem ultrapassa a tentação de atitudes paternalistas e de tomada de decisão unilaterais, visto que o objectivo fundamental é dar “voz” aos mais desfavorecidos. Estas concepções apresentadas vêm confirmar com as ideias apresentadas pelos “informantes”.

No que respeita à questão, diremos que é unânime entre os “informantes”, a aceitação da “metodologia participativa” enquanto modelo de actuação e intervenção para o desenvolvimento. Conforme refere o “informante” *“Não há parcerias sem participação. Toda parceria tem que ser participativa senão não é parceria”*. A participação é a palavra-chave da parceria. *“Todos têm os mesmos direitos e os mesmos deveres, logicamente de participar de acordo com aquilo que foi*



*estabelecido*". Ainda segundo o "informante" afirma "não fazer sentido ter três ou mais entidades numa parceria e nem todas trabalharem porque aqueles que não participam como é lógico não têm legitimidade na tomada de decisões e os que participam podem fazer apenas aquilo que lhes interessa e não tomarem consideração os interesses e as necessidades dos outros. Mesmo em parcerias pequenas de duas ou três entidades não é muito fácil conseguir a participação de todos." (ALIENDE). Como refere o "informante" "*...Devemos sempre procurar associar aos outros parceiros para rentabilizar melhor os recursos investidos*" (MONTE) Situando-se na mesma linha de pensamento, há quem diz que "*...a democracia e a participação de todos é decisiva para que qualquer trabalho corra bem* (A.D.M.C.) isto porque tanto na formação profissional, na ligação com outras empresas, com as instituições facilmente se percebe a necessidade de participação (A.D.M:C.).

De acordo com os "informantes", Isabel Guerra afirma que "*...a participação apela a um compromisso entre todos os intervenientes de um processo...*".(Guerra, 2002: 97) Reforçando, a mesma autora afirma ser "*sobejamente conhecido o fracasso e mesmo o efeito perverso dos projectos que não conseguiram, ou não quiseram a participação...*" (Guerra, 2002: 102). "*...Esta Participação não é apenas uma questão ética, e ideológica, de defesa de uma democracia participativa - é...uma necessidade técnica dos processos de desenvolvimento...*" (Guerra, 2002: 102).

De acordo com o "informante", "*é uma metodologia fundamental e não se podem promover parcerias sem esta metodologia e contribui para o desenvolvimento de cultura de parceria mas com alguma dificuldade.*" (ALIENDE). Para a cultura de parceria é apontado como característica "*...a parceria é para atender aos interesses e necessidades de todos os parceiros de forma igual sem qualquer diferença; o poder de decisão tem que estar repartido igualmente.*" (ALIENDE).

Hoje, o Agrupamento Monte, pela sua intervenção na região e pelo apelo à cooperação de várias entidades e pessoas, pode vir a ser instrumento não só de desenvolvimento como de corporação de “uma cultura de parceria”.

Ainda assim há quem não estando de acordo com a opinião da maioria, revela a falta desta metodologia participativa por parte do Agrupamento Monte e considera que, “não promove uma metodologia de intervenção participativa, pelo contrário é cada vez mais centralizador numa lógica de Top-Bottom. Para que pudesse desenvolver uma cultura de parceria, teria que começar pelas suas próprias associadas promovendo espaços de debate e de partilha de ideias sobre a própria estratégia do ACE MONTE” (TRILHO).

Se atendermos à análise que viemos fazendo, podemos afirmar que a cultura de parcerias é uma “referência” para intervenções do agrupamento Monte. Ao longo dos seus 12 anos de existência, se foi construindo um “modelo de cooperação” para o desenvolvimento local que poderá servir de exemplo para outros espaços territoriais com condições idênticas da Região Alentejo.

Com efeito pelas experiências e práticas relevados, pelos objectivos delineados e actuação atendendo as áreas de intervenção, (**quadro V**), estamos em crer que, o presente “modelo de cooperação” levado a cabo pelo Agrupamento Monte, deverá “promover esse desenvolvimento local”.

- **9ª Questão:** .Do que conhece em Agrupamento Monte, ou de outras experiências, quais são as limitações destas “parcerias/partenariados” quanto aos objectivos que se propuseram alcançar? Justifique. Como se pode melhorar?

Colocada a questão das “limitações” com que as “parcerias” se debatem constatou-se que uns colocam os problemas nos “objectivos, no empenho e participação que cada parceiro põe na parceria” uma vez que “as questões importantes do consórcio são decididos por unanimidade”(MONTE e ALIENDE). No entanto outro apresenta como maiores limitações “o dinheiro, nem sempre há capacidade financeira suficiente” as limitações “estão mais

dependentes de factores externos do que de factores internos” (ADIM). Mesmo assim há quem coloca os problemas “na estratégia, nos aspectos técnicos do partenariado e no medo da “cristalização”, ficarem agarrados aos modelos” (A.D.M.C.).

#### **4.3.5. Resultados sobre o impacto destas parcerias na implementação do Programa LEADER**

Por último, conforme podemos verificar na grelha de “análise de dados” (Anexo IV) a 10<sup>a</sup> e 11<sup>a</sup> questão, procuram responder ao nosso objectivo específico que é analisar o impacto que este tipo de parceria tem na implementação do programa LEADER.

- **10<sup>a</sup> Questão:** O Monte tem actuado como agente económico e social da Região do Alentejo Central. Da sua intervenção, destacam-se Eixos Estratégicos, o Eixo I está relacionado com o desenvolvimento Rural. No domínio deste eixo, constituiu-se como Gestor da Iniciativa Comunitária LEADER II e LEADER +. Qual o impacto que este tipo de parceria tem na implementação do programa LEADER?

A maioria das respostas, por parte dos “informantes” é unânime em avaliar positivamente o impacto das parcerias na implementação do programa LEADER.

“O programa foi implementado com resultados bastante positivo, os projectos são sólidos e bons. O Monte conseguiu actuar e utilizar os fundos orientados para uma estratégia de desenvolvimento local” (MONTE, ADIM e A.D.M.C.).

Com a implementação do programa LEADER, permitiu o reforço e consolidação do espírito e da dinâmica territorialista. O LEADER permitiu aos agentes/actores do desenvolvimento em meio rural conceber ideias, transformá-las em projectos e concretizá-las no território.

Com o LEADER para além de constituir mais-valia em termos de realizações materiais, possibilitou o reforço das competências dos actores ligados ao desenvolvimento rural que se encontram agora dotados de conhecimentos e experiência que, muito, podem contribuir para responder a vários desafios que se colocam ao Alentejo no novo ciclo 2007-2013.

De acordo com o “informante”, “esta parceria teve impacto fundamentalmente porque por um lado conseguiu utilizar todos os fundos que lhe foram atribuídos, quer no LEADER II, quer no LEADER + por outro, a visibilidade, a credibilidade e a actividade do Monte tem impacto na comunidade porque procuram e reconhecem essa actividade. *Há uma procura da comunidade maior do que aquilo que nós podemos oferecer. Em termos qualitativos, o Monte teve um impacto relevante quer como Agente económico, quer Social na Região do Alentejo Central*” (ALIENDE).

Através da leitura dos discursos dos nossos entrevistados parece estar de acordo com Carolina Barrocas que diz-nos que “...O Programa LEADER incentivou/consolidou o trabalho em parceria... envolvendo entidades e empresas de natureza e sectores diversificados...; permitiu reforçar a capacidade e as competências associativas organizacionais das comunidades rurais... aumentando as competências técnicas e os meios físicos necessários ao arranque ou consolidação das actividades...; possibilitou o desenvolvimento de um número significativo de projectos...” (Barrocas, 2008:116).

- **11ª Questão:** Na sua opinião que implicações decorrem das novas orientações do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) para este tipo de Instituições e que parcerias devem ser formadas no futuro?

A continuidade do LEADER será com fortes limitações decorrentes em grande parte da sua integração no QREN/PRODER. Assim assistir-se-á a perda da gestão financeira local, à limitação da grelha de acções e à manutenção em lugar de maior dotação, de recursos financeiros.

Com a centralização pelo facto de as decisões serem tomadas todas em Lisboa relativamente ao QREN vai haver períodos sem capacidade de execução dos projectos, por inexistências de verbas e não se processarem pagamentos. Com atrasos na transferência de verbas obriga-se a recorrer a créditos bancários. Quanto maior for o prazo de pagamento, maiores serão os custos financeiros associados, nomeadamente com juros bancários.

Os atrasos na transferência de verbas geram dificuldades em entidades privadas quer sejam com ou sem fins lucrativos. Os atrasos nos pagamentos retiram energia aos promotores, provocando desmotivação em relação aos projectos.

Quanto à verificação, no caso concreto do Agrupamento Monte, das implicações do QREN, a maioria das respostas, por parte dos “informantes” é unânime em avaliar negativamente as orientações do QREN, associando à mesma as questões como: “... *estar fortemente centralizado...*” (A.D.M.C., ADIM e ALIENDE). Na opinião do “informante”, “...*A questão do QREN, tem um pequeno handicap, que é o fato de ter retirado muita competência a nível da decisão das Regiões...*” (ALIENDE). O facto de as decisões serem tomadas todas em Lisboa em relação ao QREN, “... *é muito mais difícil de constituir e de desenvolver parcerias a nível local, do que se as decisões fossem tomadas a nível Regional*” (ALIENDE) Isto porque como relata o “informante” “ no LEADER+ as Associações de Desenvolvimento Local tinham também o papel de fazer os pagamentos sobre o projectos aprovados. Agora com o QREN, só depois dos projectos aprovados do ponto de vista técnico e de acordo estratégico com o desenvolvimento local, essas aprovações vão para o Ministério da Agricultura e são analisados sob o ponto de vista económico e só depois são feitos os pagamentos” (ALIENDE) “*Isto vai aumentar, o espaço de tempo que vai entre a decisão de aprovar o projecto até ao pagamento ou reembolso ao produtor, o que pode provocar alguma desmotivação...*” (ALIENDE).

Quanto ao QREN, das respostas dos “informantes” parecem corroborar com as afirmações de Fernando Ruivo, segundo o autor “...são conhecidas as dificuldades que se geram nas parcerias, dadas...o centralismo da administração, retirando-se aos serviços locais capacidades de decisão...” (Ruivo, 2002: 82).

Quanto as parcerias futuras deverão ser “mais sólidas, competitivas, transparentes ” (MONTE). Deverão seguir” o princípio da complementaridade atingindo-se desta forma as mais variadas economias de escala, deve haver uma aproximação ao sector económico”(TRILHO).

O trabalho notável nos territórios rurais realizado pelo Agrupamento Monte no âmbito das iniciativas comunitárias LEADER, os projectos que esta organização reificou ao longo de década e meia, todo o apoio prestado, permitiu dotar os territórios rurais de competência técnicas capazes de dar resposta aos vários problemas decorrentes da marginalização desses territórios. Através do Agrupamento Monte foi possível manter equipas técnicas capacitadas que fizeram do trabalho de parceria e da participação os seus principais orientadores. Com a participação na concepção, promoção, execução e avaliação de programas de incidência territorial entre outros, o LEADER, tendo adquirido experiência e um conhecimento profundo das problemáticas dos territórios desfavorecidos e com a mais fraca sustentabilidade. Por esta razão, estes actores, conhecedores dos espaços e das gentes, enraizadas nos territórios, ligado entre si e/ou com outros actores, sejam chamados a dar novo contributo mais exigente e responsável em futuras parcerias formadas em torno do Agrupamento Monte para os desafios do próximo quadro de programação 2007-2013.

No programa LEADER, a parceria Monte demonstrou a sua capacidade de implementar projectos favoráveis à população local. Promoveram e executaram inúmeras acções de formação profissional, apoiaram a criação e desenvolvimento de micro-empresas geradoras de postos de trabalho e deram

apoio a actividades que permitiram complementar a componente agrícola destes territórios frágeis.

Toda dinâmica imprimida na gestão e execução dos instrumentos financeiros que foram postos a sua disposição e a rede que implementaram no mundo rural, leva-nos a considerá-los como parceiros a privilegiar em todo processo de desenvolvimento local, na sua qualidade de organizações com capacidade de promover a qualidade de vida e travar o êxodo rural.

As futuras parcerias formadas em torno do Agrupamento Monte Serão assim realizadas por actores com uma certa experiência, conhecedoras do território, da problemática local e também por outros que mesmo não sendo do local mas com o espírito aberto e com vontade de partilhar as suas ideias e o saber - fazer.

**V - CONSIDERAÇÕES**

**FINAIS**



## **V - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES**

A nossa investigação partiu da constatação da existência, no território observado, de uma Associação de Desenvolvimento Local constituída por “parceria das parcerias” ou seja um Agrupamento de quatro Associações de desenvolvimento local, que é o único a nível Nacional e constitui uma prática e experiência de “parcerias/partenariados” que pode ser considerada inovadora.

Paralelamente, verificamos a inexistência de investigação, dedicada à problemática das “parcerias” ligada ao Agrupamento Monte.

As perguntas de investigação e os objectivos já enunciados<sup>22</sup> operacionalizam o nosso objecto de estudo, que consiste na necessidade de identificar o papel, a importância e o contributo que os processos de parceria/ parceria, constituídos em torno do Agrupamento Monte, assumem, quanto ao assegurar do desenvolvimento local do Alentejo central.

Durante a nossa investigação, de carácter exploratório, assente numa investigação empírica e qualitativa, cuja metodologia e técnicas de recolha dados de que demos conta, tivemos a ocasião de dar a conhecer as quatro Associações que constituem a “parceria” Monte: Associação de Defesa dos Interesses de Monsaraz - A.D.I.M.; Associação para o Desenvolvimento Local - ALIENDE; Associação de Desenvolvimento Montes Claros - A.D.M.C.; Associação para o Desenvolvimento Rural - TRILHO, procurado, no período que decorreu a nossa investigação de Novembro de 2007 à Dezembro de 2008, identificar a composição da “parceria”, a estrutura organizativa, os objectivos, a missão e contributos para o desenvolvimento local, através da pesquisa e análise documental e informação provocada a partir das entrevistas a informantes-chave.

Sendo o nosso estudo de carácter exploratório e apoiando-se numa investigação empírica e qualitativa, assentou-se a recolha de dados numa estratégia múltipla

---

<sup>22</sup> No I capítulo

em que, no nosso caso, se utilizam as técnicas de entrevista semi-directiva e pesquisa e análise documental, conforme consta no **Anexo III**

Dos dados traduzidos, para o estudo, apresentamos, em síntese, as observações que nos parecem mais relevante face aos objectivos da investigação.

### **Resultados mais pertinentes da nossa análise documental sobre o Agrupamento Monte e as parcerias envolventes**

- O Agrupamento Monte é uma “parceria das parcerias”, agrupa quatro Associações de Desenvolvimento Local, cada uma delas para além de cumprirem com os objectivos do Agrupamento, são autónomas, têm os seus próprios objectivos. É uma parceria única a nível nacional, aparece como inovadora, constituindo-se desta forma como uma boa prática de desenvolvimento local;
- O Monte tem a natureza jurídica de Agrupamento Complementar de Empresas e foi devidamente constituído por escritura pública. As quatro Associações que integram o agrupamento têm participação social idêntica ou seja, cada uma destas participa na Assembleia Geral com igual número de votos. Os procedimentos de gestão permitem garantir que as associações detenham pelo menos 50% do poder de decisão;
- As parcerias constituídas em torno do Agrupamento Monte, para além de procurarem responder aos objectivos para que foram constituídas, visam, pelas suas práticas e formas organizativas, desenvolver acções locais que se podem configurar como novas formas de democracia e de regulação social;
- As parcerias em torno do Agrupamento Monte, ainda que proporcionem a participação alargada do colectivo de actores que as compõem, são dependentes de meios financeiros externos, ou seja, financiados pelos programas de apoios existentes;

- São parcerias que pelos seus objectivos e natureza, produziram impactos relevantes relativos a gestão do Programa LEADER II e LEADER + tanto no plano económico assim como no plano social como consta no **quadro VII** com existência de 319 projectos e a criação de 250 postos de trabalho;
- As parcerias constituídas em torno do Agrupamento Monte, desenvolvem o empowerment, com preocupação de gerir a comunidade com apoio continuado;
- No âmbito do desenvolvimento, o Agrupamento Monte associou-se à PRO-REGIÕES - promoção das regiões, promovendo no ESPAÇO PORTUGAL RURAL (Lisboa) os produtos e produtores da região. Com essas promoções pode criar incentivo ao investimento dos que vivem ou não nessas regiões (endógeno e exógeno), contribuindo assim para fixação das pessoas nessas zonas desfavorecidas;
- Essas sinergias que conseguiu concertar com as quatro ADL's, foi uma visibilidade e credibilidade para outras entidades de aceitarem e convidarem o Monte para serem parceiras noutras actividades. De acordo com o **quadro VI** o Agrupamento Monte reúne 711 associados de natureza pública e privada, colectivas e individuais da Região Alentejo Central;
- O Agrupamento Monte para concretização dos seus objectivos baseia-se numa intervenção participativa ou seja, "...esta Participação não é apenas uma questão ética, e ideológica, de defesa de uma democracia participativa - é...uma necessidade técnica dos processos de desenvolvimento..." (Guerra, 2002: 102).
- O estudo concluiu ainda que as parcerias constituídas em torno do Agrupamento Monte contribuem em grande medida para o desenvolvimento Local do Alentejo Central.

## **Resultados da discussão sobre a importância da parceria para os processos de desenvolvimento local**

- A Decisão de criar o Agrupamento Monte foi tomada em Junho de 1996 por iniciativa das quatro ADL's todas da Região Alentejo Central. Conhecedoras do território, decidiram agregar esforços e competências e desenvolverem conjuntamente uma estratégia de desenvolvimento, em que a parceria aparece como solução preponderante. "... foi uma estratégia tendo em vista, nesta altura vários concorrentes para a Região do Alentejo Central para a escolha de uma entidade para gerir o programa LEADER, a estratégia que apareceu adequada em vez de cada entidade estar a concorrer e a competir entre si..." A criação do Agrupamento Monte, revelou-se então bastante adequada e pertinente para dar resposta ao objectivos comum, "... vontade de desenvolver o Alentejo Central...";
- Quanto a evolução das intervenções em termos de parceria "...nem sempre têm sido pacíficas, houve sempre altos e baixos, alguns problemas...";
- No que respeita os critérios que presidem a formação de parcerias, consideram-se relevantes, a estratégias de intervenção, a competência e o conhecimento de outras entidades, e a aproximação aos problemas. "O Monte quando estabeleceu a sua parceria, definiu uma estratégia de desenvolvimento e um conjunto de vectores...esta estratégia de intervenção era a base. A parceria era de facto em qualquer situação, em territórios com falta de população, importante para levar a frente projectos porque cria-se sinergias entre pessoas, entre entidades...";

- Quanto à verificação do contributo das parcerias para o Desenvolvimento Local a maioria das respostas dos informantes é unânime em avaliar positivamente estas parcerias constituídas em torno do Agrupamento Monte. “...Muitas vezes até com recursos fracos consegue-se fazer coisas que não se poderia fazer sem ter parcerias. “...A parceria é um dos elementos centrais, um dos pressupostos, um dos critérios que deve ser sempre considerado em qualquer estratégia de Desenvolvimento Local”;
- No que diz respeito aos aspectos positivos dessas parcerias, surgem vários, dos quais se podem destacar: “ir ao encontro das necessidades de todos; dar voz a todos; criar sinergias; permitir muitas vezes identificar recursos onde a primeira vista parece não existir; a parceria tem a vantagem de trazer recursos que as vezes podem não estar visíveis a primeira vista”. São apontadas como propostas para potenciar essas parcerias: “a parceria tem que ser criada com base num diagnóstico rigoroso das necessidades e dos problemas de cada parceiro, portanto transparente; definir quais são os objectivos da parceria e depois tentar definir uma estratégia para atingir esses objectivos, de modo a que todos se sintam beneficiados; deve-se reunir regularmente”;
- O Agrupamento Monte “em si mesmo como parceria embora com algumas dificuldades tem sido eficaz, tem capacidade e produz resultados satisfatórios” quanto a eficiência, a maioria revela ser “boa, mas podiam ser mais eficientes” quanto a equidade “ existe essa preocupação tomando em consideração grupos mais desfavorecidos, no sentido de que todos tenham uma oportunidade de aceder aos programas e as actividades desenvolvidas pelo Monte”;

- Das sugestões dadas aponta-se a necessidade “de seguir o plano e as estratégias de Desenvolvimento local traçados pelo Monte e ajustando ao longo dos anos às necessidades do território, das comunidades, e serão a base para conseguir a eficácia a eficiência e a equidade ainda mais até a própria democracia e a participação”;
- No que respeita à metodologia participativa, diremos que é unânime entre os “informantes”, a sua aceitação, enquanto modelo de actuação e intervenção para o desenvolvimento. Havendo mesmo quem afirme que “toda parceria tem que ser participativa senão não é parceria todos têm os mesmos direitos e os mesmos deveres, logicamente de participar de acordo com aquilo que foi estabelecido. Para haver desenvolvimento local, cooperação local, produção local e para haver animação local tem que haver parcerias participativas. Há necessidade sempre de criar mecanismos para promover a participação”;
- Ou seja, Amaro (1993), revela “a importância da valorização das dinâmicas endógenas e, deste modo, a localização dos processos de tomada de decisão e a valorização das especialidades locais, o que pressupõe adoptar medidas que viabilizem a participação e a criação de parcerias;
- Quanto ao impacto destas parcerias na implementação do programa LEADER, a maioria dos informantes é unânime em avaliar positivamente o impacto das parcerias na implementação do programa LEADER, havendo mesmo quem afirme que “o programa foi implementado com resultados bastante positivo. O Monte conseguiu actuar e utilizar os fundos orientados para uma estratégia de desenvolvimento local. Conseguiu utilizar todos os fundos que lhe foram atribuídos, quer no LEADER II, quer no LEADER +. Por outro, a visibilidade, a credibilidade e a actividade do Monte tem

impacto na comunidade porque procuram e reconhecem essa actividade." Concluindo, "em termos qualitativos "o Monte teve um impacto relevante quer como Agente económico, quer Social na Região do Alentejo Central";

- No que respeita as implicações que decorrem das novas orientações do QREN a maioria das respostas por parte dos informantes é unânime em avaliar negativamente as orientações do QREN, havendo mesmo quem afirme que "veio retirar muita competência a nível da decisão das Regiões; está fortemente centralizado; o facto de as decisões serem tomadas todas em Lisboa, será muito mais difícil de constituir e de desenvolver parcerias a nível local, do que se as decisões fossem tomadas a nível Regional"
- Relevando, a importância das parcerias, Clarke (1998) diz-nos que "...as parcerias comunitárias locais são importantes porque respondem de forma efectiva às tensões sentidas no interior das comunidades urbanas, confrontando-se e constituindo uma solução mais adequada às necessidades e especialidades locais." (Clarke, 1998: 34).

Como recomendações, partem do contexto da investigação e são alicerçadas nos entrevistados, que poderão aprofundar e dar contributo as parcerias futuras ligadas ao Agrupamento Monte.

Recomenda-se que:

- Antes de qualquer movimentação no terreno para mobilização de parcerias no âmbito de um determinado projecto, que os intervenientes reúnam e encontrem soluções que seja satisfatória ao colectivo e que obedeça "...forçosamente a transparência e a democracia...";
- As discussões relacionadas com a formação de parcerias sejam "abertas e francas" e que "todo processo seja transparente";



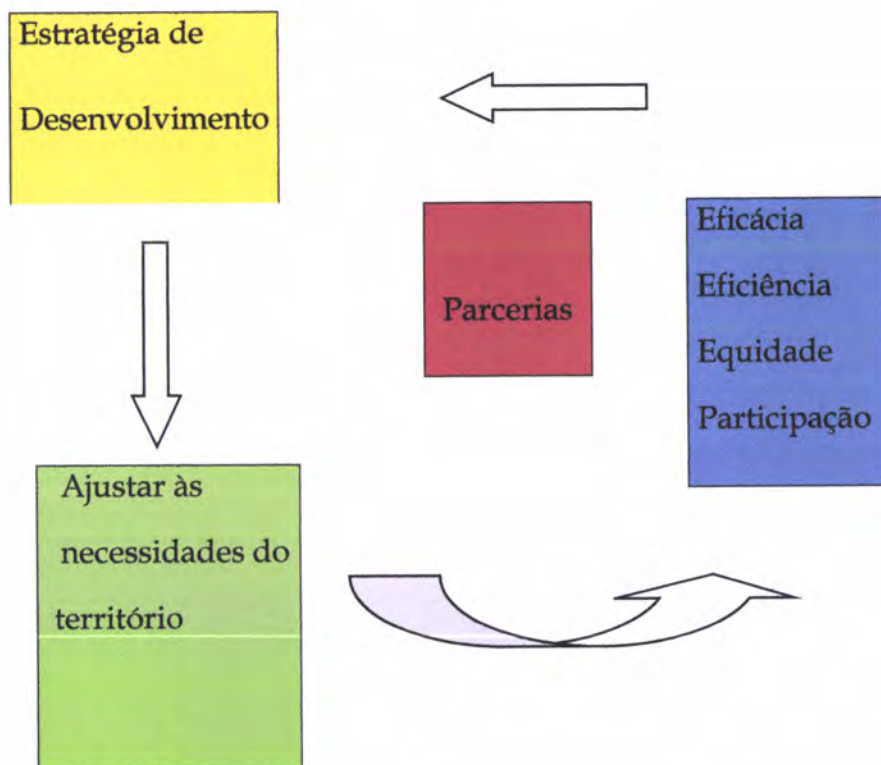


- O Monte, de acordo com os objectivos traçados, deverá procurar assegurar a participação de todos os envolvidos nos projectos ligados ao desenvolvimento local;
- Para desenvolver a cultura de parceria, o Agrupamento Monte deverá assegurar a metodologia participativa, começando pelas suas associadas, promovendo espaços de debate, e de partilha de ideias sobre a própria estratégia do ACE Monte;
- As parcerias realizadas em torno do Agrupamento Monte tendo por base o desenvolvimento local, devem ser orientadas numa lógica de baixo para cima, em conjugação com movimentos de cima para baixo;
- Se perspective o alargamento da cooperação com outros países, neste caso com Angola, desenvolvendo acções de formação destinadas a facilitar o desenvolvimento de pequenos projectos;
- As parcerias futuras sejam criadas com base no diagnóstico rigoroso das necessidades e dos problemas da população;
- Se perspective as intervenções de formas a promover a equidade;
- Se efectue um estudo prévio das necessidades do território no sentido de melhorar a sua actividade.

Tendo em conta os resultados da nossa investigação e as opiniões dadas pelos entrevistados, importa equacionar as reflexões e constatações que necessitando de serem confirmadas, poderão ser motivo de próxima investigação.

**Hipótese:**

- As parcerias em torno do Agrupamento Monte darão um maior contributo ao desenvolvimento local na medida em que forem cumpridas o seguinte plano: definir uma estratégia de desenvolvimento local; ajustar ao longo do ano esta estratégia às necessidades do território e promovendo assim a eficácia, eficiência, equidade e participação.



**BIBLIOGRAFIA E**

**OUTRAS FONTES**

## BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTAÇÃO

### CITADAS

ALBINO, José Carlos (2004), *Contributos para a História do Desenvolvimento Local em Portugal*, Vialonga, Edição Animar

ALVES, M. Brandão (s.d.), "As possibilidades do desenvolvimento local" in *O Desenvolvimento Local é Possível?* Lisboa, Edições SPER (Sociedade Portuguesa de Estudos Rurais), pp. 17-26

AMARO, Rogério Roque (1993), *As novas oportunidades do desenvolvimento local*, in *A rede para o Desenvolvimento Local*, pp. 15-22

AMARO, Rogério Roque et.al. (1999), *Projecto "le Cheile" "Análise das necessidades e das potencialidades da Freguesia de Santa Marinha (Concelho de Vila Nova de Gaia), numa perspectiva de criação de emprego e desenvolvimento local"*, Cruz Vermelha Portuguesa - Delegação do Porto (Vila Nova de Gaia) documento policopiado

AMARO, Rogério Roque (2001), *O Conceito de Desenvolvimento Local: no Quadro da Revisão do conceito de desenvolvimento*. RUDY, Van den Hoven et.al. *Desenvolvimento e Acção Local*, Edição Fim de Século, Lisboa pp. 166-167

AMARO, Rogério Roque (2004), *Desenvolvimento - um conceito ultrapassado ou em renovação) - da Teoria à Prática e da Prática à Teoria*, In *Cadernos de Estudos Africanos*, Lisboa

AMARO, Rogério Roque (2006), *Desenvolvimento Comunitário*, Évora, Universidade Évora. (Apontamento da Disciplina)

ARNAL, Justo; RINCÓN, Delio del e LATORRE, António (1992), *Investigación Educativa – Fundamentos y Metodologias*, Barcelona, Editorial Labor, S.A.

BARROCAS, Carolina Augusta Silva Caixinha (2008), *15 Anos de Programa LEADER no Alentejo: Avaliação de Impactos*. Ideia Alentejo – Associação para a Inovação e Desenvolvimento Integrado do Alentejo

BRITO, Mariano Alves de (2007), *Manifesta – Feira do Desenvolvimento local: Mostra e Promoção do Empowerment em Portugal*, (Tese de Mestrado), Évora, Universidade de Évora

BURGESS, Robert G. (2001), *A Pesquisa de Terreno: Uma Introdução*, Oeiras, Celta Editora Ld.<sup>a</sup>

CANDEIAS, José M. L.(2002), *A Propósito das Associações de Desenvolvimento Local do Alentejo*. Terras Dentro – Associação para o Desenvolvimento Integrado de Micro-Regiões Rurais, Alcáçovas

CERQUEIRA, Carlos E. Delgado (2001), *As parcerias no Desenvolvimento Local: o papel dos agentes de mediação numa abordagem territorial do desenvolvimento*, (tese de mestrado), Coimbra, Universidade de Coimbra

CLARKE, Susan (1998), *Economic Development Roles in American Cities: A contextual analysis of shifting partnerships arrangements*. In WALZER, Norman, JACOBS, Brian: *Public-Private Partnerships for Local Economic Development*, pp. 19-46

COURLET, Claude (1999), *Territoire e Développement, Revue D'Economie Regionale et Urbaine*, 3-533-546

DELORS, Jacques (1992), *O desenvolvimento rural e a Europa em movimento. Revista Agricultura*, pp. 20-22

DOLLFUS, Olivier (1999), *Mundialização, Portugal: Europa-América LDA*

DOORMAN, Frans et. al. (1991), *La Metodologia Del Diagnóstico en el Enfoque "Investigação Adaptativa"*, Herediia, Universidad Nacional

EISENSTAND, Samuel Noah (1991), *A dinâmica das civilizações: Tradição e Modernidade*, Lisboa, Edições Cosmos

FIGUEIRA, Eduardo (s.d.), *"Entre Nós" Plano Local de Intervenção. Promoção Local de Emprego ALIENDE - Associação para o Desenvolvimento Local*

FIGUEIRA, José Maria Rodrigues (2003), *Nas Encruzilhadas da "Parceria/Partenariado" um caminhar para o desenvolvimento sustentável - o caso de Vendas Novas*, (Tese de Mestrado), Évora, Universidade de Évora

FIGUEIREDO, António Manuel e COSTA, Carlos (1982), *Do Subdesenvolvimento. Vulgatas, Rupturas e Reconsiderações em torno de um Conceito*, Porto Edições Afrontamento.

FONTANEL, Jacques (2005), *A Globalização em «análise» Geoeconomia e estratégia dos actores*, Lisboa, Instituto Piaget, pp. 10-31

FRIEDMANN, John (1996), *Empowerment: Uma Política de Desenvolvimento Alternativo*, Oeiras, Celta Editora

GHIGLIONE, Rodolphe e MATALON, Benjamin (1993), *O Inquérito: Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora

GUERRA, Isabel Carvalho (2002), *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia de Acção - O Planeamento em Ciências sociais*, Cascais, Principia, Publicações Universitárias e Científicas

HENRIQUES, José Manuel (1990), *Municípios e Desenvolvimento*, Lisboa, Escher

JACINTO, Rui (1993), *As Regiões Portuguesas, A Política Regional e a Reestruturação do Território*. Cadernos de Geografia nº. 12, Coimbra: F.L.U.C.

KUKLINSKI, Antoni (1987), *“Les politiques régionales: expériences et perspective”*, In RISS, nº 112

KUMAR, Nino (1998), Global competitive strategies for the European domestic market in Hafif Mirza (org.) *Global Competitive Strategies in the New Economy*, Edward Elgar Publishing Ltd, pp. 29-48

LAMMERINK, Mark P. (1999), *Aprender a aprender. A educación popular e a construción dun auténtico sector de economía social*. In FMD Consultores (Holanda) *Cooperativismo e Economía Social*, nº. 19 pp. 17-33. Universidade de Vigo, Separata

LOPES, A. Simões (1995), *Desenvolvimento Regional: Problemática, Teoria, Modelos*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian

LOPES, Raul (2001), *Competitividade, Inovação e Territórios*, Oeiras, Celta Editora

MALIZIA, Emil and FESER, Edward (2000), *Understanding Local Economic Development*, New Jersey: Centre for Urban Policy Research - The State University of New Jersey, ISBN 0-88285-163-2

MINISTÉRIO DO AMBIENTE, DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL (2007), *Quadro de Referência Estratégico Nacional - Portugal 2007-2013*, Lisboa, Observatório do QCA III

MONTE ACE (2008), *Portfólio dos principais marcos do percurso percorrido pelo Monte ao longo de 12 anos de existência*, Arraiolos



NEVES, António Oliveira das (2000), *Para uma relação virtuosa entre economia social e desenvolvimento local - Processos e Sustentabilidade*. In *Sociedade e Trabalho*, n.º 8/9, pp. 10-15, Lisboa: Departamento de Estudos, Prospectiva e Planeamento

NUNES, Maria do Carmo (2002), *Parceria e Empowerment*. In *Cidades - Comunidades e territórios*, n.º 4, Lisboa, Centro de Estudos Territoriais, ISCTE pp. 61-69

PECQUEUR, Bernard (1987), *Do espaço funcional ao espaço-território*, (tese de Doutoramento), Universidade de Ciências Sociais de Genebra (texto policopiado)

PEDROSO, Paulo (1998), *Formação e Desenvolvimento Rural*, Oeiras, Celta Editora

PERROUX, François (1964), *L'Économie du XXeme Siècle*. Paris, Presses Universitaires de France

PETRELLA, Ricardo (1996), *Globalização e Internacionalização* in BOYER, Robert; DRACHE, Daniel (org.), *Estados contra Mercados - Os limites da globalização*, Lisboa, Instituto Piaget, pp.45-80

PORTO, Manuel (1992), *A Coesão Económica e Social e o Futuro da Europa*, in: *Fundos Estruturais - Que Futuro?* MPAT/MA, pp.227

RODRIGUES, Fernanda e STOER, Stephen (1998), *Entre Parceria e Partenariado*, Oeiras, Celta Editora, S.A.

RODRIGUES, Maria João (1991), *Competitividade e Recursos Humanos*, Lisboa, D. Quixote

RUIVO, Fernando (2002), *Poder Local Exclusão Social, Dois Estudos de Caso de Organização Local da Luta contra a pobreza*, Coimbra, Quarteto Editora.

SERAFIM, Maria do Rosário (1999), *Outras mediações Estado/Sociedade – as parcerias no Programa LEADER*, Lisboa, Direcção Geral do Desenvolvimento Rural

SILVA, Maria Manuela da (1963), *Fases de um processo de Desenvolvimento Comunitário*, in *Análise Social*, n.º 4, vol. I: pp.538-558

SILVA, Maria Manuela da (1964), *Oportunidade de Desenvolvimento Comunitário em Portugal*, in *Análise Social* n.º7-8, vol. II pp. 498-510

STÖHR, Walter (1990) *Global Challenge and the Local Response –Initiatives for Economic Regeneration in Contemporary Europe*, London, Mansell, ISBN 0-7201-2064-0

TRIPODI, Tony, et. al. (1975), *Análise da Pesquisa Social*, Rio de Janeiro Livraria Francisco Alves Editora, S.A.

UNIÃO EUROPEIA (2001), *Política Regional: Ao Serviço das regiões*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. ISBN: 92-894-0290-3

VASQUEZ, Barquero António (1999), *Desarrollo, Redes e Innovación*, Madrid, Ediciones Pirâmide

VERDESOTO, Luis (2000), *“Los conceptos de participación y descentraliación: miradas desde el caso boliviano”*

<http://www.iigov.org/publicaciones/cuaderno48.htm> (acedido em 01/03/2006)

WALZER, Norman and YORK, Lori (1998), *Public-private partnerships in US Cities*. In *Public-Private Partnerships for Local Economic Development*, London, Praeger, ISBN 0-275-96153-2

ZADEK, S., HOJENSEARD, N., RAYNARD, P. (2000), *The new economy of Corporate Citizenship*. Copenhaga: The Copenhagen Center

## BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTAÇÃO

### CONSULTADA

AAVV (1999), *Colóquio - Globalização - Desenvolvimento - Culturas*, Cadernos 3 Lisboa, Edição Sociedade Científica da Universidade Católica Portuguesa

AAVV (s.d.), *Ideia ou Projecto de Desenvolvimento Local*, TRILHO- Associação para o desenvolvimento local

AAVV (s.d.), *Quem somos, Como o fazemos, O que fazemos*, Monte - Desenvolvimento Alentejo Central, A.C.E.

ALMEIDA, J. F. et. al. (1994), *Regiões Rurais Periféricas: que desenvolvimento?* Uma experiência no Concelho de Almeida, Lisboa: CAIS/CIES.

AMARO, Rogério Roque (1990), *Desenvolvimento e Injustiça Estrutural*, in: *Communio*, Revista Internacional Católica, ano VII, n.º 5, Set./Out., pp. 449-459

AMARO, Rogério Roque (2006), *Gestão de Recursos Humanos na Sociedade do Conhecimento*, Lisboa, ISCTE. (Apontamento da Disciplina, texto policopiado)

ANDREWS, Frank M. (1978), *Social indicators of well-being: American's perceptions of life quality* (2ª reimpressão), New York, Plenum Press

ANTUNES, JOÃO e FERREIRA, José (2005), *Representações Profissionais e Necessidades de Formação o caso dos jovens no Concelho de Arraiolos, Arraiolos, Monte - Desenvolvimento Alentejo central, A.C.E.*

BALTAZAR, Maria da Saudade Colaço, et. al. (2000), "A qualidade de vida em dois Concelhos do Alentejo", *Economia e Sociologia*, nº 70, pp. 200-221

BEEL, Judith (1997), *Como Realizar Um Projecto de Investigação*, Lisboa Gradiva

BENKO, Georges e LIPIETZ, Alain (Org.) et.al. (1994), *as regiões Ganhadoras – Distritos e Redes: os novos paradigmas da Geografia Económica*, Oeiras, Celta Editora

BOUDON, Raymond (1990), *Dicionário de Sociologia*, Lisboa, Círculo dos Leitores

BRANCO, Manuel Couret Pereira, "A Globalização Económica e a Erosão da Ideia Democrática", *Economia e Sociologia*, nº 72, pp. 104-133

CCDR (2005), *Plano Regional de Inovação do Alentejo*, Évora, Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo

COLAÇO, Maria da Saudade Rodrigues (1990), *Contributo para a caracterização da Qualidade de Vida no concelho de Moura* (Trabalho de Fim de Curso), Évora, Universidade de Évora

COMISSÃO EUROPEIA (2006), *Trabalhar em conjunto: Política Europeia de Vizinhança*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. ISBN: 92-894-8350-4

COMISSÃO EUROPEIA (2007), *LEADER + Magazine, Ligação em rede no LEADER +, N°7*, Bruxelas

COSTA, António Firmino Da (1992), *Sociologia, Difusão Cultural – Sociedade* Editorial e Livreira, Lda

COVAS, António (2004), *Política Agrícola e Desenvolvimento Rural Temas e Problemas*, Edições Colibri, Lisboa

ESDIME (1997), *Desenvolver Desenvolvendo – Práticas e Pistas para o Desenvolvimento Local no Alentejo*, Messejana

FERRÃO, J. e BAPTISTA, A.M. (1989), “Industrialização e desenvolvimento endógeno em Portugal”, *Sociologia. Problemas e Práticas*, nº 7, Lisboa

FERRÃO, João (1992), *Serviços e Inovação: Novos Caminhos para o Desenvolvimento Regional*, Oeiras, Celta Editora

GONZÁLEZ-ANLEO, Juan (1992), *Para Comprender La Sociologia*, Navarra, Editorial Verbo Divino

GUELL, José Miguel Fernández (1997), *Planificación Estratégica de Ciudades*, Barcelona, Editorial Gustavo Gili, S.A.

HÉBERT, Michelle Lessard- et.al. (1990) *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*, Lisboa, Instituto Piaget

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2002), *Atlas das Cidades de Portugal*, Lisboa, INE

KETELE, Jean-Marie De, et.al. (1993), *Metodologia da Recolha de Dados*, Lisboa, Instituto Piaget

MAIA, Rui Leandro (2002) *Dicionário de Sociologia*, Porto Editora

MINISTÉRIO DO PLANO E DA ADMINISTRAÇÃO DO TERRITÓRIO, COMISSÃO DE COORDENAÇÃO DA REGIÃO DO ALENTEJO (1987), *Planeamento Económico e Desenvolvimento Regional*, Évora

MONTE ACE (2007), *Avaliação dos Resultados do Programa de Iniciativa Comunitária LEADER+, no Alentejo Central*, Arraiolos

MOZZICAFREDDO, Juan; et.al. (1991) *Gestão e Legitimidade no Sistema Político Local*, Lisboa, Escher

PECQUEUR, Bernard (1989), - *Le développement local: mode ou modele?* Paris: Syros/Alternatives, ISBN 2-86738-802-3

PIMENTA, Carlos José Gomes (2005), "Globalização: Desafios Económicos e Éticos", *Economia e Sociologia*, nº 80, pp. 54-79

PNUD (1999), *Relatório do Desenvolvimento Humano*, Lisboa, Trinova Editora

Programa de Desenvolvimento Rural - PRODER

<http://www.proder.pt/PresentationLayer/homepage.aspx>, (acedido em 12/12/2008)

QREN - Programas Operacionais 2007-2013

[http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id\\_channel=34&id\\_page=203](http://www.qren.pt/item3.php?lang=0&id_channel=34&id_page=203), (acedido em 12/12/2008)

QUITÉRIO, Joaquim (1990), "O Desenvolvimento e as Necessidades de Consumo", *Economia e Sociologia*, nº 50, pp. 43-57

RAMOS, Francisco Martins (2001), "Globalização e Identidade (s)", *Economia e Sociologia*, nº 72, pp. 60-73

Rede Portuguesa LEADER +

<http://www.leader.pt/>, (acedido em 08/03/2008)



REIS, José (1992), *Os Espaços da Indústria. A Regulação Económica e o Desenvolvimento Local Em Portugal*, Porto, Edições Afrontamento

ROSADO, Manuel Bento (1997), *Desenvolvimento Regional. Contributos para o seu Estudo e Planeamento*, Évora, Edição CCRA

SANTOS, Boaventura de Sousa (org.) et. al. (2003), *Democratizar a democracia: os Caminhos da democracia participativa*, Coleção Reinventar a Emancipação Social: Para Novos Manifestos/ 1, Porto, Ed. Afrontamento

SANTOS, Marcos Olímpio G. (1988), *Qualidade Subjectiva da Vida e Planeamento Social* (Prova de Capacidade Científica), Évora, Universidade de Évora

SANTOS, Marcos Olímpio G. (1992), "Qualidade de Vida: o percurso abreviado de um conceito", *Economia e Sociologia*, nº 53, pp. 39-66

SANTOS, M. et al (1993), *Os jovens alentejanos e o futuro do Alentejo*, VI Congresso sobre o Alentejo, Portalegre, pp. 11

SANTOS, M (2008) Estudo de Caso sobre Qualidade Subjectiva da Vida, URL [hom.uevora.pt/mosantos](http://hom.uevora.pt/mosantos), (acedido em 16/02/2009)

SEVERINO, António Joaquim (1976), *Metodologia do Trabalho Científico*, 2ª Edição, São Paulo

TEIXEIRA, Paulo Jorge (2004), "Parcerias locais: génese e suas práticas", *Economia e Sociologia*, nº 78, pp. 148-160

TOURAINÉ, Alain (1996), *O Retorno do Actor, Ensaio sobre Sociologia*, Colecção Economia e Política, Instituto Piaget, Lisboa

ANEXOS

ANEXO I: FIGURAS

FIG. 1 - REGIÃO ALENTEJO

DISTRITO DE ÉVORA

Figura 1

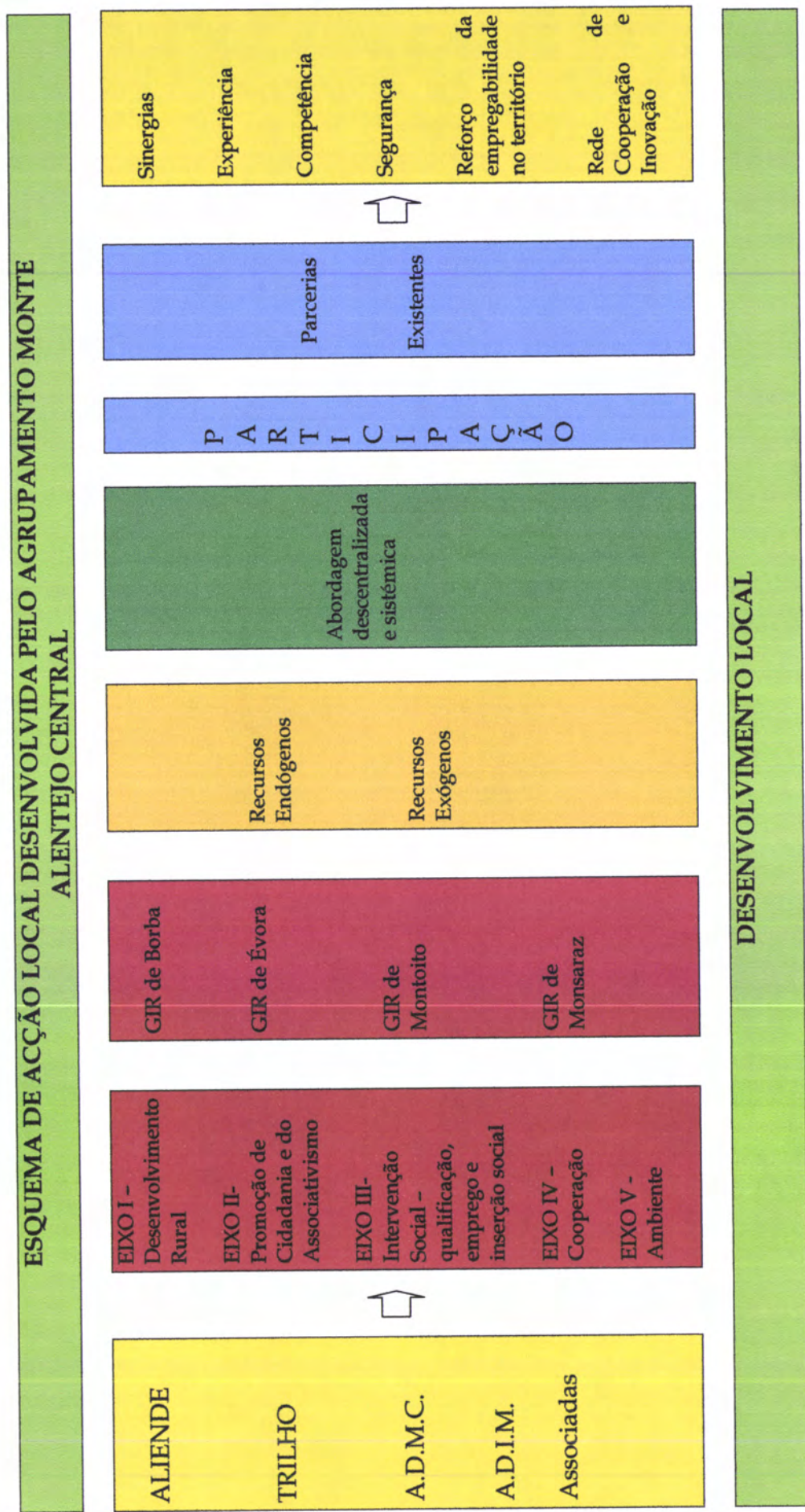
Região Alentejo - Distrito de Évora



Fonte: CCDR do Alentejo

FIG. 2  
ESQUEMA DE ACÇÃO  
LOCAL DESENVOLVIDA  
PELO AGRUPAMENTO  
MONTE

Figura 2  
Esquema de Acção Local





**ANEXO II**

**QUADRO N.º IX - Acções de Acompanhamento e Fiscalização realizadas Pelo Gal do Monte**

**QUADRO N.º X - Síntese de Indicadores de Execução do Programa LEADER+ Do Monte, até 31.12.2006**

**Quadro IX - Acções de Acompanhamento e Fiscalização realizadas**

**Pelo Gal do Monte**

| Até 2002 |          | 2003    |          | 2004    |          | 2005    |          | 2006    |          | Total   |          |
|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|
| Valor €  | Nº Proj. | Valor € | Nº Proj. | Valor € | Nº Proj. | Valor € | Nº Proj. | Valor € | Nº Proj. | Valor € | Nº Proj. |
| 64.236   | 2        | 621.897 | 20       | 309.440 | 10       | 1080418 | 34       | 547.180 | 22       | 2623171 | 88       |

Fonte: Monte, 2007, pp. 32

**Quadro X - Síntese de Indicadores de Execução do Programa LEADER+**

**Do Monte, até 31.12.2006**

|                                     | Até 2002 |          | 2003    |          | 2004    |          | 2005    |          | 2006    |          |
|-------------------------------------|----------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|
|                                     | Valor    | Nº Proj. | Valor   | Nº Proj. | Valor   | Nº Proj. | Valor   | Nº Proj. | Valor   | Nº Proj. |
| Intenções de Candidatura Registadas | 13003613 | 231      | 3909864 | 105      | 1595095 | 41       | 1412523 | 40       | 2036885 | 58       |
| Intenções de Candidatura aprovadas  | 2692263  | 41       | 1413980 | 47       | 756046  | 33       | 570645  | 21       | 607059  | 28       |
| Candidaturas Aprovadas              | 1781210  | 35       | 1300798 | 41       | 688809  | 24       | 1207295 | 51       | 1081160 | 40       |
| Projectos Contratados               | 438410   | 15       | 1819895 | 59       | 718726  | 20       | 978362  | 45       | 937303  | 36       |
| Despesa realizada                   | 327917   | 19       | 1065386 | 47       | 789224  | 40       | 979873  | 68       | 733758  | 64       |
| Subsídio Leader Pago                | 251793   | 10       | 468990  | 36       | 469245  | 45       | 441152  | 54       | 441280  | 59       |
| Transferências Gestor               | 263374   | -        | 479645  | -        | 796968  | -        | 434172  | -        | 314778  | -        |
| Projectos concluídos                | 99970    | 4        | 121044  | 7        | 134677  | 8        | 1396046 | 43       | 857910  | 46       |
| Projectos encerrados                | 0        | 0        | 27179   | 3        | 34679   | 4        | 453145  | 18       | 811338  | 27       |
| Proj. Anulados/ desistências        | 0        | 0        | 7500    | 1        | 25368   | 2        | 232484  | 5        | 497316  | 10       |
| Ações de fiscalização efectuadas    | 64236    | 2        | 621897  | 20       | 309440  | 10       | 1080418 | 34       | 547180  | 22       |

Fonte: Monte, 2007, pp. 42

**ANEXO III**

**GUIÃO DA ENTREVISTA SEMI-DIRECTIVA**

## **Entrevista/Guião**

### **Apresentação:**

No âmbito do Mestrado de Sociologia, variante “Recursos Humanos e Desenvolvimento Sustentável”, da Universidade de Évora a minha dissertação/tese versa o tema: O contributo das parcerias no desenvolvimento local – o caso de Agrupamento Monte.

### **Justificação:**

A partir das experiências de “parcerias” existentes em torno do Agrupamento Monte procuro verificar em que medidas se confirmam como um importante instrumento nos processos de desenvolvimento local do Alentejo Central.

## **Entrevista Semi-Directiva**

### **Guião**

1. Pode dar a sua opinião sobre, os motivos que levaram a criação do Agrupamento Monte? Como têm evoluído as suas intervenções?
2. O Agrupamento Monte, em alguns projectos tem sido agente mobilizador de parcerias. Quais são os principais critérios que presidem a formação de parcerias no âmbito de um determinado projecto?
3. Como é que, em sua opinião estas “parcerias” constituídas em torno do Agrupamento Monte, têm contribuído para o desenvolvimento local do Alentejo Central? Pode justificar a sua resposta.
4. A missão do Monte consiste no desenvolvimento de intervenções, destacando-se as orientadas para o desenvolvimento rural da região do Alentejo Central, sobretudo na sua vertente socioeconómica, formação profissional, emprego e valorização das identidades local e regional. Na concretização destes objectivos o Monte tem mobilizado em torno dos seus parceiros a defesa de uma “metodologia de intervenção participativa”. Diga como vê e interpreta esta metodologia participativa? Acha que ela pode ter contribuído e/ou contribui para o desenvolvimento de “uma cultura de parceria”? Pode justificar. Tem propostas para que isso possa acontecer?
5. Pode dizer-se que as “parcerias/partenariados”, que surgem em torno do Agrupamento Monte, foram/são consequência do reconhecimento interno da necessidade de participação e cooperação local? ou são realidades que nasce por imposição do exterior? Pode justificar a sua opinião.
6. Pode dar a sua opinião sobre, aspectos positivos dessas parcerias? Tem sugestões para que esses aspectos possam se potenciados?

7. Tendo em conta a sua experiência, considera que as parcerias constituídas em torno do Agrupamento Monte foram/têm sido eficazes<sup>1</sup>, eficientes<sup>2</sup> e têm actuado com equidade<sup>3</sup>? Porquê? Tem sugestões a fazer?
8. Pode identificar onde as parcerias foram exemplares e em paralelo identificar boas práticas neste tipo de parcerias?
9. Do que conhece em Agrupamento Monte, ou de outras experiências, quais são as limitações destas “parcerias/partenariados” quanto aos objectivos que se propuseram alcançar? Justifique. Como se pode melhorar?
10. O Monte tem actuado como agente económico e social da Região do Alentejo Central. Da sua intervenção, destacam-se Eixos Estratégicos, o Eixo I está relacionado com o desenvolvimento Rural. No domínio deste eixo, constituiu-se como Gestor da Iniciativa Comunitária LEADER II e LEADER +. Qual o impacto que este tipo de parceria tem na implementação do programa LEADER?
11. Na sua opinião que implicações decorrem das novas orientações do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) para este tipo de Instituições e que parcerias devem ser formadas no futuro?
12. Como vê no futuro, o papel das parcerias/partenariado, em torno do Agrupamento Monte, enquanto “entidade” que deverá assegurar o desenvolvimento local da Região do Alentejo Central? Justifique. Pode-nos apresentar propostas e/ou sugestões para a sua melhoria?

---

<sup>1</sup> Procurar saber os resultados obtidos e os objectivos planeados.

<sup>2</sup> Procurar saber a relação dos resultados alcançados com os recursos investidos.

<sup>3</sup> Saber se tem assegurado a igualdade de oportunidades e se tem proporcionado o desenvolvimento de capacidades.

ANEXO IV  
GRELHA DE ANÁLISE DAS  
ENTREVISTAS AOS  
INFORMANTES-CHAVE

**Grelha de Análise de Dados**  
aos conteúdos das entrevistas a informantes-chave

| Objectivos Da Investigação   | Questões Colocadas Na Entrevista  | Informantes-chave  |  |  |   |   |
|--|---|--|--|--|---|---|
|  |   | MONTE  | ALIENDE  | A.D.M.C.   | TRILHO  | A.D.I.M.  |
|  |   | A  | B  | C  | D   | E   |
| Verificar a adequabilidade e pertinência em constituir parcerias, para promover e orientar projectos realizados em torno do Agrupamento Monte. | 1. Pode dar a sua opinião sobre, os motivos que levaram a criação do Agrupamento Monte? Como têm evoluído as suas intervenções? | O Agrupamento Monte é como o nome indica um Agrupamento de quatro Associações de Desenvolvimento Local (ADL). Os motivos que tiveram na base na criação deste Agrupamento foi o ganhar uma escala para responder aquilo que era na altura uma Iniciativa Comunitária designada LEADER II a que só uma entidade com uma | O Monte foi criado eu diria que foi uma estratégia tendo em vista, nesta altura vários concorrentes para a Região do Alentejo Central para a escolha de uma entidade de gerir o programa LEADER... A estratégia que apareceu adequada era em vez de cada entidade estar a concorrer e a competir entre si. As entidades aliaram-se e fizeram uma | O Monte é uma Associação muito especial, muito particular e penso que é um caso único a nível do País. Escolhemos também uma formalização jurídica que é raro encontrar que é um aglomerado complementar de empresas, também não é fácil encontrar. O Monte resulta de quatro ADL. Escolhemos essa forma jurídica porque | O ACE Monte foi criado para gerir a iniciativa LEADER II no Distrito de Évora excluindo os Concelhos de Portel, Viana do Alentejo e Mora. | O Agrupamento Monte foi constituído por quatro Associações de Desenvolvimento Local especificamente para concorrer ao programa LEADER. Quanto a evolução das suas intervenções podemos dizer que está a correr muito bem. |



O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|  |  |  |   |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|
|  |  | <p>dimensão muito maior do que as quatro Associações que formam o Monte é que poderia concorrer... são as razões pelas quais o Monte foi criado... Tem mesmo a ver com uma necessidade de responder com uma determinada escala... As quatro Associações... não tinham por si só escala de intervenção suficientes para responder aquela Iniciativa, então organizaram-se e fizeram o Agrupamento Monte... O Monte é uma entidade jurídica com estatutos, portanto o Monte em si mesmo é já uma parceria Territorial. Como tem evoluído a sua intervenção? Há uma seqüência na sua intervenção que tem muito a ver com a gestão do Programa LEADER,... geriu durante um</p> | <p>parceria e concorreram. Essa parceria é o consórcio do Monte que é quatro ADL. Portanto foi a grande estratégia e os grandes motivos que levaram a criação do Agrupamento Monte. Estas intervenções em termos de parceria nem sempre têm sido pacífica... Houve sempre altos e baixos alguns problemas. Estou convencido se não tivéssemos feito isso provavelmente nenhuma das ou então apenas uma das entidades que estavam interessadas em concorrer ao LEADER, teria ficado como gestora intermediária do LEADER nessa altura.</p> | <p>naquela altura foi a forma que melhor nos apareceu que dava resposta aos nossos objectivos... as quatro Associações todas do Alentejo Central. Naquela altura notamos que as nossas divergências eram significativas, mas o que nos unia era maior, era a vontade de desenvolver o Alentejo Central... O Agrupamento Monte, portanto surgiu para dar respostas ao Programa LEADER... Achamos que esta era melhor maneira de darmos as mãos na medida que tínhamos que trabalhar para o desenvolvimento do Alentejo, respeitando as nossas diferenças e as nossas divergências. Nesses quinze anos tem corrido muito bem, temos as nossas diferenças obviamente, temos grandes discussões as vezes e empenhadas mas que funcionam bem...</p> |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|  |   |  |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|--|
|  |   | determinado tempo aquele programa, e já acabou. Agora com o PRODER tem havido uma continuidade neste Território. A par deste tronco comum tem havido outras intervenções na área social e na área económica... são feita com complementaridade com as suas associadas. |  |  |  |  |
| Documentar e avaliar a importância que pode assumir para o processo de Desenvolvimento Local do Alentejo Central, a existência de "parcerias". | 2.O Agrupamento Monte, em alguns projectos tem sido agente mobilizador de parcerias. Quais são os principais critérios que presidem a formação de parcerias no âmbito de um determinado projecto? | Acho que são dois critérios: a competência e o conhecimento; portanto nós não temos habilidade para ter todas as competências. Para um determinado projecto, por exemplo, na área social a mobilização de parcerias tem a ver com as competências de outras entidades  | ...o Monte quando estabeleceu a sua parceria e quando fez a primeira candidatura ao programa LEADER que era a base da parceria, definiu uma estratégia de desenvolvimento e um conjunto de vectores, dimensões e pressupostos que haviam de estar presentes para uma | ... as Associações de Desenvolvimento Local são órgãos da sociedade civil... Têm a legitimidade de serem constituídas por pessoas e instituições que vivem e que sentem a região. Nesta medida achamos que as parcerias são instrumentos capazes de resolver os problemas das populações... porque | Não estando por dentro da estratégia de escolha do ACE Monte, no que concerne a definição de parcerias, visto com o olhar de fora parece-nos que os critérios definidos terão a ver com a localização geográfica (entidades com sede no Concelho de Arraiolos), natureza | Em termos das parcerias as que são feitas pelo Monte, são analisadas em conselho de Administração porque o Monte é gerido por quatro Associações de Desenvolvimento Local. As parcerias são estudadas caso a caso e feitas com diversas Entidades. |

*O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte*

|  |  |   |   |  |  |  |
|--|--|---|---|--|--|--|
|  |  | <p>que tem muito mais competências e experiências num determinado domínio. O segundo critério é a proximidade aos problemas; temos uma metodologia de trabalho que é estarmos sempre próximos dos beneficiários dos projectos e mobilizar o mais possível organizações que já existem no terreno e trazer para os projectos, aquelas que têm competência sobre determinados domínios...</p> | <p>intervenção no território. Essa estratégia de intervenção era a base... O consórcio Monte utilizou outros Programas de Intervenção no Território como foi o caso de Programas ligados ao combate a pobreza, como foi os projectos relacionados com os centros rurais, projectos ligados com a criação de emprego, formação profissional, etc. etc.. Cada Associação constituía um pólo do consórcio e por portanto, seguia a mesma estratégia, embora com adaptações do seu próprio Território. Uma das questões fundamentais que nós consideramos para promover o Desenvolvimento Local, era fomentar parcerias...A parceria era de facto em qualquer situação em</p> | <p>resultam directamente das pessoas que aqui vivem, que aqui estão, que aqui trabalham, têm sonhos e objectivos. Qualquer parceria obedece forçosamente a transparência e a democracia que são os instrumentos básicos de que nos servimos para constituirmos e para fazer funcionar qualquer parceria. Não é fácil, mas desde que haja transparência no processo, desde que haja discussões abertas e franca tudo se consegue.</p> | <p>das entidades e tipologia de intervenção (Associações dos Agricultores). Considerando que transversal a estes critérios estão as relações de amizade pessoais "grau de afinidade" destas entidades com os Técnicos e Coordenadora do Agrupamento.</p> |  |
|--|--|---|---|--|--|--|

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|  |  |   |  |   |   |   |
|--|--|---|--|---|---|---|
|  |  |   | territórios como estes, com falta de população, importante para levar a frente projectos porque cria-se sinergias várias de pessoas, entre entidades etc.  |   |   |   |
| Documentar e avaliar a importância que pode assumir para o processo de Desenvolvimento Local do Alentejo Central, a existência de "parcerias". | 3.Como é que, em sua opinião estas "parcerias" constituídas em torno do Agrupamento Monte, têm contribuído para o desenvolvimento local do Alentejo Central? Pode justificar a sua resposta. | O Desenvolvimento é qualquer coisa que é muito grande... os resultados são quantificados, as pessoas que beneficiam das acções de formação ou melhoria das suas competências, a qualificação escolar, nós isso podemos verificar. As pessoas entram praticamente com o primeiro ciclo e depois no fim da formação têm o segundo ciclo, outros o terceiro ciclo. A Formação Profissional é visto como um complemento e não como um objectivo em si mesmo. Eu acho que temos uma boa taxa de inserção | A nossa estratégia inicial e continua a ser de intervenção no Território de base local, tem como um dos pressupostos fundamentais a criação de parcerias e não só, nós fomentamos parcerias com as entidades e pessoas que estão no Território, mas também nós actuamos em parceria, aliás o consórcio ele próprio é uma parceria. Também temos projectos e intervenções em que fazemos em parceria com outras entidades até fora do Território, como por exemplo, a nível do Alentejo com outras ADL, | Na minha opinião tendo cada Instituição o seu papel, tendo as Câmaras a sua legitimidade eleitoral, tendo a Universidade a legitimidade do saber, tendo as Associações a legitimidade de serem constituídas por pessoas que vivem, que sentem, que vivem, têm também o seu papel a fazer, portanto sozinhos não fariam nada. Complementarmente com as outras instituições todos têm um papel importante. O Monte tem sabido ocupar o seu espaço, de uma forma recatada tem conseguido pensar algumas questões decisivas aqui para a | Sendo algo crítica em relação à escolha das parcerias que em meu entender não assenta suficientemente na capacidade de intervenção das entidades, nas suas competências e sua capacidade de mobilizar, mas sobretudo em critérios muitos pessoais de quem está a frente do(s) projecto(s). Creio que os resultados obtidos ficam algo aquém das expectativas, esperando-se mais de um Agrupamento que consegue mobilizar de longe maior Técnicos e financeiros superiores a qualquer uma das suas associadas. | Eu tenho uma posição um bocado crítica em relação a algumas destas parcerias. Quanto a mim, directamente, não contribui para o desenvolvimento. Com estes processos ligados aos Programas Comunitários, perde-se muito dinheiro no funcionamento ou seja para um determinado projecto com um determinado valor se calhar 40 a 50 % desse valor perde-se com o funcionamento. Por outro lado indirectamente contribui para o desenvolvimento porque criam-se postos de trabalho. |

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|  |  |  |  |   |  |   |
|--|--|--|--|---|--|---|
|  |  | <p>no mercado de trabalho e todas as acções de formação que temos feito têm permitido aumentar o nível de escolaridade e tem dado carteiras profissionais. Neste aspecto tem sido um trabalho com resultados positivos. Há um trabalho de animação no território, procurar Iniciativas Empresariais e apoiá-las. Neste aspecto acho que temos bons resultados. Por vezes as entidades parceiras não têm Técnicos ou não têm pessoas a trabalharem permanentemente... fazem um diagnóstico do seu Território, verificam as suas necessidades e nós com elas apreendemos a ultrapassar essas dificuldades... Queremos autonomia o máximo possível porque, quanto mais organizações forem</p> | <p>com entidades fora do País, na Europa e até fora da Europa em Cabo-Verde. Nós consideramos que a parceria é de facto um "valor grande" em si mesmo. A Parceria consegue trazer coisas, muitas vezes até com recursos fracos consegue-se fazer coisas que não se poderia fazer sem ter parcerias. A parceria é um dos elementos centrais, um dos pressupostos, um dos critérios que deve ser sempre considerado em qualquer estratégia de Desenvolvimento Local.</p> | <p>nossa zona, e avançar com estas propostas que têm tido eco nos Programas Comunitários. Temos todo feito um bom trabalho. Naturalmente que podíamos fazer mais e melhor. O que temos feito, acho que tem sempre um significado... O Monte juntando as experiências das quatro Associações mais as competências dos Técnicos, tem feito no Alentejo Central que é a área de intervenção, um bom trabalho de divulgação, promoção e implementação dos seus objectivos. Cada Associação por si só tem tido um papel importante na Formação Profissional, na auscultação e na proposta de acções de Formação Profissional. Temos sido capazes de levar algumas ideias novas, algumas perspectivas</p> |  | <p>Com o próprio funcionamento das GAL's e das Associações cria-se uma dinâmica social. Monsaraz é uma vila pequena praticamente não tem emprego, os únicos empregos que tem são na restauração. A.D.I.M. ao ter dois ou três postos de trabalhos ligados ao Desenvolvimento Local, não contribui directamente para o projecto mas indirectamente pelo facto de dar emprego cria alguma dinâmica social e acaba sempre por criar desenvolvimento.</p> |
|--|--|--|--|---|--|---|

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|   |  |  |   |  |  |   |
|---|--|--|---|--|--|---|
|   |  | reforçadas, melhor são os Territórios com capacidade para reagir e pró - agir fase aos problemas que têm.  |   | diferentes e algumas acções importantes. Temos também projectos que fazemos em parceria com Associações Caboverdianas, com quem já colaboramos a muito tempo.  |  |   |
| Verificar se a emergência de outros espaços de "parceria", nomeadamente em torno de projectos orientados para o Desenvolvimento Rural sobretudo na sua vertente socioeconómica, formação profissional, emprego e valorização das identidades local e regional, encerram compromissos capazes de assegurarem o desenvolvimento | 4.O Monte tem mobilizado em torno dos seus parceiros a defesa de uma "metodologia de intervenção participativa". Diga como vê e interpreta esta metodologia participativa? Acha que ela pode ter contribuído e/ou contribui para o desenvolvimento de "uma cultura de parceria"? Pode justificar. Tem propostas para que isso possa acontecer? | Esta metodologia participativa é a nossa forma de trabalho. Nós não trabalhamos sozinhos, não temos habilidade de pensar que conhecemos os problemas todos. Baseamos todos os nossos trabalhos na metodologia participativa. Não temos intervenções isoladas. É a única maneira de quebrar alguma intervenção que são muito poucas articuladas. Devemos sempre procurar associar aos outros parceiros para rentabilizar melhor os recursos investidos. A questão desta cultura de parcerias é para nós uma referência. Eu acho que a pouco | Não há parcerias sem participação. Toda parceria tem que ser participativa senão não é parceria, este é um dos princípios fundamentais. Na parceria todos têm os mesmos direitos e os mesmos deveres, logicamente de participar de acordo com aquilo que foi estabelecido. Na nossa estratégia dissemos que é fundamental a parceria mas era preciso acrescentar de que estas parcerias têm que ter pressuposto e que há participação e portanto têm que ser participativas. Não faz sentido ter três ou quatro entidades | Achamos que a democracia e a participação de todos é decisiva para que qualquer trabalho corra bem. Chamo-lhe muito mais de filosofia, acção decisiva e que tem sido de facto a base do nosso trabalho. Tanto na Formação profissional, na ligação com as Empresas, com as Instituições, no sentido de sermos capazes de definir as áreas em que mais se justifica, em que faz mais sentido organizar e levar a prática, acções de formação, muito mais facilmente se percebe a necessidade de participação. A formação não pode ser | Ao contrário do que é afirmado em relação à missão do Monte e da sua intervenção, considero que o mesmo não promove uma metodologia de intervenção participativa, pelo contrário é cada vez mais centralizador numa lógica de Top-Bottom. Para que pudesse desenvolver uma cultura de parceria, teria que começar pelas suas próprias associadas promovendo espaços de debate e de partilha de idéias sobre a própria estratégia do ACE MONTE. | Essa metodologia de intervenção participativa é o que utilizamos nas parcerias. O facto de haver muitos projectos e muitas parcerias, têm de facto criada uma metodologia participativa de trabalho, entre as diversas Associações, parcerias entre diversas entidades públicas e privadas, com a Universidade, com as escolas, com a Junta de Freguesia. Todas estas parcerias estão bem colocadas no terreno e são feitas com pessoas que são do local e conhecem muito bem as situações, a localidade e as |

*O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte*

|  |  |   |   |  |  |
|--|--|---|---|--|--|
|  |  | <p>e pouco também mesmo organismos da Administração Pública e a forma como resolvem alguns problemas também já privilegiam estas “culturas de parceria”. Há redes sociais, há um conjunto de instrumento onde a parceria parece ser um “instrumento” a ser utilizado por estas intervenções. As questões das parcerias, pois às vezes funcionam bem e outras vezes funcionam mal.</p> | <p>numa parceria e só duas trabalharem. Aquelas que não trabalham não têm legitimidade de dizer nada e aquelas que trabalham podem fazer apenas aquilo que lhes interessa e não tomarem consideração os interesses e as necessidades das outras. Participativo é uma questão central, fundamental, essencial e que de modo algum poderia ficar de lado. Mesmo em parcerias locais, e as vezes até mesmo parcerias pequenas de duas, três ou quatro entidades, não é muito fácil conseguirem a participação de todos. É uma metodologia fundamental e não se podem promover parcerias sem estas metodologias. Contribui para o desenvolvimento de cultura de parceria mas com alguma</p> | <p>feita por modelo, que venha de fora para cá já feita e constituída. Este modelo de formação não funciona. Portanto a formação tem que dar resposta aos problemas que as pessoas que aqui vivem têm e sentem. Nesta base esta “filosofia” da participação total é fundamental.</p> | <p>entidades, isso tem de facto contribuído para que esta metodologia participativa funcione. É evidente que esta metodologia contribui para esta cultura de parceria.</p> |
|--|--|---|---|--|--|

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|   |   |   |   |  |   |   |
|---|---|---|---|--|---|---|
|   |   |   | <p>dificuldade. Quanto a forma de conseguir chegar lá? Há uma questão fundamental, não posso constituir a parceria sem que estejam presentes os interesses de todos. O princípio fundamental é que a parceria é para atender aos interesses e necessidades de todos os parceiros de forma igual sem qualquer diferença, é a primeira característica. A segunda característica é que o poder de decisão tem que estar repartido igualmente, não pode haver um com mais poder do que outro.</p> |  |   |   |
| <p>Verificar a adequabilidade e pertinência em constituir parcerias, para promover e orientar projectos realizados em torno do Agrupamento Monte.</p> | <p>5. Pode dizer-se que as "parcerias/partenariados", que surgem em torno do Agrupamento Monte, foram/são consequência do reconhecimento interno da necessidade de participação e cooperação local? ou são realidades que nasce por imposição do exterior? Pode</p> | <p>Acho que o Agrupamento Monte até já surge um bocado em resposta a uma necessidade imposta pelo exterior e não faz mal algum ser imposta pelo exterior. Nós tivemos essa iniciativa e decidimos</p> | <p>Não houve nenhuma imposição. A questão da parceria, a questão do partenariado, estes princípios foram, estiveram e estão ainda como fundamentais do nosso trabalho. Nós defendemos que para haver</p>  | <p>De facto é uma aposta mesmo nossa. Não copiamos modelo nenhum, não tem nada a ver com coisas que vem de fora... Cada homem está aberto a tudo que vem de fora, mas é depois interiorizado e levado a prática.</p> | <p>Infelizmente em grande parte são realidades que nascem por imposição do exterior, tendo em conta que esta cultura de parceria nunca foi adoptada, procurada e promovida especialmente com as</p> | <p>Talvez seja um bocado as duas coisas mas, não digo por imposição do exterior. A parceria é a questão fundamental do nosso trabalho. Quando nos candidatamos ao Programa LEADER</p> |



*O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte*

|                      |   |  |  |  |  |                                       |
|----------------------|---|--|--|--|--|---------------------------------------|
|                      | justificar a sua opinião.                             | desenvolver uma cultura de parceria/partenariado. Por outro lado foi imposta por um determinado Programa para uma determinada intervenção e depois o que nós fizemos foi criar a cultura dessa parceria. A criação dessa metodologia de intervenção como instrumento para que ela possa ser executada a um nível onde a iniciativa já é nossa. Nós só queremos ir para projectos onde esta metodologia seja utilizada. | desenvolvimento local, cooperação local, produção local e para haver animação local tem que haver parcerias participativas, no sentido de que todos devem participar... que todos tenham uma palavra a dizer e têm oportunidade de o fazer... Portanto há necessidade sempre de criar mecanismos para promover a participação... Esta ideia da parceria, do parceria como uma questão fundamental do Desenvolvimento Local é uma questão que surge de dentro do consórcio e portanto das pessoas que estavam envolvidas no consórcio. Foi logo da primeira candidatura feita ao LEADER, essa questão estava lá inscrita. |  | suas associadas, o que faz com que não se tenham criados hábitos de cooperação saudável e de partilha. | começamos a utilizar esta metodologia |
| Documentar e avaliar | a 6. Pode dar a sua opinião sobre, aspectos positivos | Internamente no Monte a questão das  | Um dos aspectos positivos é que  | Para mim o principal problema, o principal | Qualquer parceria é sempre desejável,  | Aspectos positivos dessas parcerias é |

*O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte*

|  |  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|--|---|--|
| <p>importância que pode assumir para o processo de Desenvolvimento Local do Alentejo Central, a existência de “parcerias”.</p> | <p>dessas parcerias? Tem sugestões para que esses aspectos possam ser potenciados?</p> | <p>parcerias é uma forma normal de trabalho. Relativamente à alguns parceiros, a parceria não funcionam com eles, porque a lógica da organização não tem em comum estes princípios de parceria. São estruturas muito hierarquizadas, onde esta cultura de parceria não entra ou é difícil de entrar. A parceria é trabalhar em conjunto. Se a minha organização é de tal forma hierarquizada que eu para dar um passo tenho que pedir autorização e se não reconheço na parceria e nesta forma de trabalho, vantagens, eu participo nas parcerias, mas nunca tenho capacidade de decisão, não posso opinar, é um cenário que na prática não funciona. Eu acho que a lógica da parceria funciona muito melhor na área</p> | <p>permite ir ao encontro das necessidades de todos. Permite dar vozes a todos, permite tomar em considerações as necessidades de todos, e permite de certo modo criar sinergias e, além disso, permite ainda muitas vezes identificar recursos, onde a primeira vista parecia não existir. A parceria também tem a vantagem, de trazer recursos que as vezes podem não estar visíveis a primeira vista. Como podem ser potenciados? Fundamentalmente o primeiro aspecto é que a parceria tem que ser fundamentada com base num diagnóstico rigoroso das necessidades e dos problemas de cada parceiro, portanto transparente. As pessoas têm que pôr na mesa aquilo</p> | <p>risco é a “cristalização” das pessoas, das ideias e dos modelos. Digamos que o tempo é um pano de fundo, no qual tudo se passa e as soluções boas num tempo não têm que ser forçosamente, boas noutro tempo. Temos que estar atentos as características de cada tempo, a forma como os factores todos se conjugam, inter-relacionam em cada tempo e depois é encontrar a melhor solução. Se fizermos sempre da mesma maneira não é bom, se formos sempre as mesmas pessoas também não é bom. Por isso acho que a democracia tem o gene da evolução, ao fazer limitação de mandatos no poder local, no poder central, está a criar condições para que não se cristalize.</p> | <p>quando há troca/partilha mútua de experiências, se a parceria é só para satisfazer as necessidades de um dos parceiros por um preço fixado, deixa de ser partilha mas uma aquisição de serviço. Em meu entender deveria haver uma maior humildade por parte do Monte e promoção de equidade.</p> | <p>que entidades com objectivos comuns juntarem os seus saberes e juntarem os seus conhecimentos e juntar a sua forma de trabalhar e ir ao encontro das necessidades da população.</p> |
|--|--|--|--|--|---|--|

*O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte*

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  | <p>empresarial. Os parceiros das empresas representam, percebem muito melhor a questão da parceria do que propriamente as Instituições Públicas... A região tem pouca gente e a Administração Pública domina. Praticamente e com muita frequência, nós vemos a mesma instituição estar presente em várias redes, sejam elas sociais ou económicas. Acho que a Administração Pública é muito crítica relativamente as parcerias nessa região, porque Administração Pública absorve emprego, absorve iniciativas etc. etc. têm sempre um grande peso. Na minha opinião pessoal, em território muito desertificado como é o caso do</p> | <p>que querem fazer, as suas necessidades e depois com base em toda esta panóplia das necessidades e interesses então definir quais são os objectivos da parceria e depois tentar definir uma estratégia para atingir esses objectivos, de modo a que todos se sintam beneficiados. Todo o parceiro tem que se sentir beneficiado. Os benefícios podem ser diferentes e serão com certeza, mas as pessoas têm que se sentir beneficiadas e, portanto sentir utilidade na parceria. Tem que haver confiança, no sentido de que as coisas sejam feitas com transparência. Tem que haver confiança no sentido de que todos saibam o que se passa e que se analise. Deve-se reunir regularmente.</p> |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|  |   |  |  |   |   |   |
|--|---|--|--|---|---|---|
|  |   | Alentejo e com muito pouca dinâmica económica, as parcerias não funcionam tão bem.   |  |   |   |   |
| Documentar e avaliar a importância que pode assumir para o processo de Desenvolvimento Local do Alentejo Central, a existência de "parcerias". | 7. Tendo em conta a sua experiência, considera que as parcerias constituídas em torno do Agrupamento Monte foram/têm sido eficazes, eficientes e têm actuado com equidade? Porquê? Tem sugestões a fazer? | Os resultados eficazes e eficientes, eu acho que há uma boa relação e os nossos documentos mostram. Em termo de equidade, a questão de igualdade de oportunidade... se for vista só pelas participações feminino, de facto na maioria dos projectos visam mulheres... participam no processo, mas não decidem... portanto acaba por não garantir aspectos de igualdade. Na questão da igualdade... deveria ser imposto, sou defensora de quotas. O facto é que todos os documentos Comunitários, todos os documentos orientadores, aconselham a ter em conta a igualdade de oportunidade, não só | O Monte em si mesmo é uma parceria. É um consórcio de 4 associações de desenvolvimento local. Essa parceria em si mesmo tem sido eficaz. Tem havido algumas dificuldades, alguns conflitos, e são coisas naturais dentro das parcerias, mas tem sido possível gerir esse programa, criar sinergias, e conduzir outros projectos, outros programas, outras actividades para além do LEADER. Isto quer dizer que a parceria tem tido eficácia. A eficiência também é boa, mas talvez pudéssemos ser mais eficientes, já que a eficiência é uma relação daquilo que é obtido fase aos | Eu penso que sim... A questão da equidade, não é bom ser-se "juiz" em casa própria. O que corrigia no futuro era só estar atenta a necessidade de trazer para as parcerias, para a reflexão sobre as condições, "sangue novo", ideias novas, ideias de gente que sintam os problemas de outra maneira... O que mais me preocupa é sermos capazes em cada fase do tempo, de encontrar a melhor maneira, a melhor parceria para resolver aquele problema concreto. Não há modelo para sempre, temos de estar atentos e fazer um grande esforço da percepção da realidade... ver as vezes o que está escondido e aí definir a melhor estratégia. | Não, pelas razões acima referidas. As sugestões foram as já referidas a promoção de sessões de partilha com as associadas e outros colaboradores, no sentido de alimentar as ideias bottom-up e não ao contrário. | Das parcerias que conheço eu diria que tem resultados, é claro que esta eficácia não é uma eficácia 100%. Umhas parcerias são mais eficazes que as outras. Da minha opinião as parcerias feitas com organismos públicos ou seja com políticos são sempre complicadas. Parcerias com entidades privadas, cooperativas, empresas privadas que não têm dependência de política, os resultados são melhores. São pessoas que sabem dos assuntos e estão no terreno com objectivos completamente diferentes dos políticos. Os objectivos das |

*O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte*

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  | <p>pelas questões de género, mas, também no acesso a equipamentos. Acho que esses aspectos estão cada vez mais desenvolvidos, mas estão muito aquém...</p> | <p>recursos utilizados. A Equidade nós temos essa preocupação... no sentido de que todos tenham uma oportunidade a aceder aos programas e as actividades que nós desenvolvemos... Logicamente não se pode dizer que a há na actuação do Monte uma equidade perfeita. É nossa filosofia actuar com equidade tomando em consideração grupos mais desfavorecidos. Sugestões a fazer, diria eu que é seguir... plano e a estratégia de desenvolvimento que nós definimos logo de início e...ajustando ao longo dos anos essa estratégia de Desenvolvimento Local, baseada nas necessidades do território, das comunidades, serão a base para conseguir a eficácia a eficiência e a equidade e eu diria</p> |  |  | <p>Empresas, Cooperativas, Associações, são de contribuir directamente, para o Desenvolvimento Local. Temos tentado actuar de forma equitativa, olhando fundamentalmente aqueles grupos que têm mais dificuldade. Actuamos desta maneira porque é a nossa filosofia, dar voz a quem não tem</p> |
|--|--|--|--|--|--|---|

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|  |   |  |   |  |   |   |
|--|---|--|---|--|---|---|
|  |   |  | ainda mais até a própria democracia e a participação. Se nós conseguirmos aplicar e os Programas que existem fossem integrados e nos dessem a possibilidade de integrar esses fundos, e esses programas a nível local, então seria muito mais eficaz, muito mais eficiente e com muita mais equidade.   |  |   |   |
| Documentar e avaliar a importância que pode assumir para o processo de Desenvolvimento Local do Alentejo Central, a existência de "parcerias". | 8. Pode identificar onde as parcerias foram exemplares e em paralelo identificar boas práticas neste tipo de parcerias? | Eu acho que o Monte é uma boa parceria é um caso único a nível Nacional. Quatro Associações de desenvolvimento Local que se agrupam e gerem um Programa em comum... acho que é o melhor exemplo. Em termos de Desenvolvimento Rural não há mais nenhum caso paralelo. O Agrupamento Monte é uma boa prática em termos de parceria. | não é muito fácil identificar em termos concretos, no entanto o Monte em si mesmo eu considero que é uma parceria não diria exemplar, mas diria que é uma boa prática, porque é uma parceria única em Portugal. Em termos de Desenvolvimento Local é uma parceria de quatro ADL, que elas por si só já são parcerias. Portanto o Monte é uma parceria de parcerias e cuja | O Monte é uma parceria, única em Portugal feita por quatro Associações de Desenvolvimento Local. Considero uma boa prática. As colaborações que fazemos com Cabo-Verde são levar as metodologias participativas ao extremo... com poucos recursos, mas com muita vontade de colaborar e dar as mãos... | Apesar de sermos associadas do ACE Monte não conheço a fundo as parcerias do ACE Monte por formas a poder identificar quais as boas práticas/sucesso. | A parceria que correu e tem corrido muito bem é o Monte. Constituídas por quatro Associações de Desenvolvimento Local... O consórcio é autónomo, independente, todos têm os seus próprios projectos para o seu território e simultaneamente têm projectos dentro do próprio consórcio. Existe uma participação, esta é uma boa prática. |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>função ou objectivo fundamental, foi coordenar as capacidades instaladas, portanto criaram sinergias no território. Eu considero que isto é uma boa prática. Para além disso o próprio Monte em si mesmo, o consorcio constituiu parcerias com outras entidades nomeadamente, o caso da Rede Social e também em projectos ligados a Exclusão Social, ao problema da pobreza... e aqui também pelo facto do Monte ter demonstrado essa eficiência, eficácia e capacidade a sua própria parceria, essas sinergias que conseguiu concertar com as quatro ADL, essa demonstração foi um critério, foi uma visibilidade para outras entidades de aceirarem e muitas vezes convidarem o Monte, para serem</p> |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|   |   |  |  |  |   |  |
|---|---|--|--|--|---|--|
| <p>Verificar se a emergência de outros espaços de “parceria”, nomeadamente em torno de projectos orientados para o Desenvolvimento Rural sobretudo na sua vertente sócio-económica, formação profissional, emprego e valorização das identidades local e regional, encerram compromissos capazes de assegurarem o desenvolvimento</p> | <p>9. Do que conhece em Agrupamento Monte, ou de outras experiências, quais são as limitações destas “parcerias/partenariados” quanto aos objectivos que se propuseram alcançar? Justifique. Como se pode melhorar?</p> | <p>As limitações das parcerias têm a ver com os objectivos e o empenho que cada parceiro põe nesta parceria. Se vou a parceria porque sou obrigada, faço representar a minha entidade então é óbvio que a parceria não serve para nada. Se vejo na parceria um meio para resolver um problema eu estarei lá de forma empenhada ou a minha entidade estará lá de forma empenhada e participar. Na parceria há um líder... aquele que teve a ideia e que mobilizou os agentes, os parceiros... são definidas responsabilidades, co-responsabilidades e também são definidos orçamentos... A parceria não funciona se não tiver estes elementos todos</p> | <p>parceiros noutras actividades.<br/>Relativamente ao Desenvolvimento Local, o Agrupamento Monte é uma parceria é a única em Portugal... portanto, esta é uma boa pratica e a experiência que nos temos demonstra-nos que de facto tem resultado. Mas também tem as suas limitações... por exemplo nós temos uma regra de decisões por unanimidades... como o caso da estratégia, caso da admissão dos recursos humanos ou gestão dos recursos humanos, a questão dos valores. As questões importantes do consórcio são decididas por unanimidades. Portanto eu diria que os objectivos a que nós nos propusemos alcançar em todas as parcerias</p> | <p>O medo da “cristalização”. O pior que pode acontecer às parcerias/partenariados é “cristalizarem-se”, é ficarem agarrados a modelos, a formas que já foram e que se calhar já não são deste tempo... tem a ver com a estratégia, com os aspectos técnicos do partenariado... se calhar mais importante que estes aspectos são as pessoas, se forem desonestos, ou se as pessoas tiverem um sentido de protagonismo, muita vontade de ocupar o palco, se as pessoas tiverem dificuldade em perceber a realidade, então as parcerias não funcionam.</p> | <p>Como já referi, a parceria vai no sentido de suprir uma falha momentânea ou ausência de capacidade técnica, a troco de um orçamento. Geralmente é do tipo 1+1=2 e não 1+1=3 ou mais.</p> | <p>Há muitas limitações... tem a ver com dinheiro. Nem sempre há capacidade financeira suficiente... Muitas das parcerias acabam por ir parar a Entidades Públicas ligadas a política ou Câmaras ou Junta de Freguesia. Portanto uma forma de poder melhorar era que o financiamento dessas parcerias não fosse feito com participações baixas. A questão que aqui se coloca fundamentalmente depende muito mais de factores externos do que de factores internos.</p> |
|---|---|--|--|--|---|--|



|  |  |                     |   |  |  |  |
|--|--|---------------------|---|--|--|--|
|  |  | <p>definidos...</p> | <p>nomeadamente a do Agrupamento Monte elas têm sido mais ou menos alcançadas, porque verificamos que outras entidades quer sejam públicas ou privadas, nos procuram e reconhecem a nossa competência no sentido de participar e contribuir para o Desenvolvimento Local, mas logicamente que há sempre espaço para melhorar e nós estamos abertos sempre a críticas e contribuições, no sentido de melhorar e de ouvir outras perspectivas e a nossa atitude é sempre uma atitude aberta, no sentido de ouvir outras opiniões e corrigir e olhar para os nossos erros, continuamente verificar como é que se encontra as necessidades do território e das comunidades no</p> |  |  |  |
|--|--|---------------------|---|--|--|--|

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|  |  |   |   |   |  |   |
|--|--|---|---|---|--|---|
|  |  |   | sentido de melhor a nossa actividade.   |   |  |   |
| Analisar o impacto que este tipo de parceria tem na implementação do Programa LEADER | 10.O Monte tem actuado como agente económico e social da Região do Alentejo Central. Da sua intervenção, destacam-se Eixos Estratégicos, o Eixo I está relacionado com o desenvolvimento Rural. No domínio deste eixo, constituiu-se como Gestor da Iniciativa Comunitária LEADER II e LEADER +. Qual o impacto que este tipo de parceria tem na implementação do programa LEADER? | Sem as parcerias nós não teríamos conseguido implantar estes programas. Somos entidade local o chamado GAL de corporação local, com maior território... se não tivéssemos na prática a construir uma rede através das nossas associadas e actuar de forma descentralizada neste território, não teríamos conseguido implementar esse Programa. O Programa foi implementado com resultados bastante positivos. Está distribuído de forma equilibrada em termos de território. Conseguimos dar apoios a pequenos projectos. Multiplicamos os nossos apoios por pequenas iniciativas. Esse trabalho só foi feito por causa das | Eu diria que esta parceria teve impacto fundamentalmente, porque primeiro consegui utilizar todos os fundos que lhe foram atribuídos, quer no quadro LEADER II, quer no quadro LEADER + ... Por outro lado verifica-se que, por exemplo, nós temos continuamente intenções de candidatura. As nossas intenções de candidatura que são produtores, pessoas da comunidade que venha ate ao Monte, quando digo do Monte estou a considerar todo o consórcio, que são as quatro Associações, que são sempre mais do que aquilo que a gente pode aprovar. Portanto se há sempre mais é porque ha uma procura maior do que aquilo que nós | O Monte foi criada pela associação de quatro Associações de Desenvolvimento Local, cujo a sua actuação e sede no Alentejo Central. Surge para dar resposta ao Programa LEADER. A actuação do Monte através desta parceria, teve um grande impacto na implementação LEADER porque conseguiu actuar e utilizar os fundos deste programa orientados por uma estratégia de Desenvolvimento Local...o Monte tem dados quantitativos... | Nenhum, ou quase nenhum, a parceria criada para o efeito do LEADER vai no sentido de mais longe no território, isto é consegue tocar mais promotores, mas não tem uma estratégia de eficiência para melhorar a intervenção, de forma a atingir os objectivos. Os resultados são quantitativos, mas não qualitativos. | Em termos gerais o impacto é bom, é positivo... As Associações Locais conhecem muito bem os promotores dos projectos... a garantia dos êxitos dos projectos quando técnico local dá um parecer sobre o projecto ele conhece a pessoa, sabe qual é a prática que a pessoa tem, se é uma pessoa que costuma fazer projectos interessantes ou não. Logo aí conseguimos fazer uma selecção muito boa e separar bem o "trigo" do "joio". Portanto como os projectos são por esta razão sólidos e bons, o impacto é positivo. Raríssimos os casos de projectos que funcionam mal por má execução ou má utilização das verbas na Região. |

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|  |   |  |   |  |  |  |
|--|---|--|---|--|--|--|
|  |   | nossas associadas, porque a parceria funcionou.  | podemos oferecer, com base nos fundos de que dispúnhamos quer no LEADER II e LEADER +. Isto quer dizer que a nossa visibilidade e a nossa credibilidade, a nossa actividade, tem impacto na comunidade, porque a comunidade procura e reconhece essa nossa actividade. Logo em termos qualitativos o Monte teve de facto um impacto importante, relevante, quer como Agente económico, quer Social na Região do Alentejo Central. |  |  |  |
| Analisar o impacto que este tipo de parceria tem na implementação do Programa LEADER | 11.Na sua opinião que implicações decorrem das novas orientações do QREN (Quadro de Referência Estratégico Nacional) para este tipo de Instituições e que parcerias devem ser formadas no futuro? | O QREN, é um Quadro de Referência em termos de Objectivos Nacionais. Os objectivos são ambiciosos em termos de sociedade de informação, em termos de igualdade de oportunidade, em termos de criação de emprego... As instituições, as | A questão do QREN na minha opinião, tem um pequeno handicap, que é o fato de ter retirado muita competência a nível da decisão das Regiões. Isto tem implicações e tem influências nas Entidades e outras Instituições como é o caso do Monte. Isto   | Sobre o QREN dizia que está fortemente centralizado... foi pensado de uma forma muito centralizada, o que naturalmente retira espaço a tudo que está a margem, as Associações de Desenvolvimento sendo colaboradores desse Desenvolvimento têm | Penso que as parcerias devem ser feitas tendo em conta os mesmos princípios que deveriam ser idealmente seguidas isto é, o princípio da complementaridade atingindo-se desta forma as mais variadas economias de escala. Penso que estrategicamente, | O QREN para mim veio centralizar tudo. No Programa LEADER, os projectos eram avaliados aqui por técnicos locais... nós fazíamos a gestão do dinheiro... Com o QREN vai ser abismal... podemos dar parecer sobre os projectos, mas depois |

*O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte*

|  |  |  |   |   |  |  |
|--|--|--|---|---|--|--|
|  |  | <p>organizações da sociedade é também um objectivo do QREN. O QREN procura reforçar competências, o nível organizacional das entidades de todas as regiões. Portanto quer as organizações nacionais, sejam elas Associações, sejam Cooperativas... o QREN dá dinheiro... O maior desafio é organizarmos de tal forma para poder responder as necessidades. Em termos futuros, sermos simplificados, transparentes, adoptar alguns dos princípios que o QREN define... sermos competitivos.</p> | <p>quer dizer que o facto de as decisões serem tomadas todas em Lisboa relativamente ao QREN, é muito mais difícil de constituir e de desenvolver parcerias a nível local, do que se as decisões fossem tomadas a nível Regional. Agora logicamente, que o QREN tem oportunidades... Mas, houve uma espécie de um passo atrás, no sentido do que as decisões foram mais centralizadas. Aliás isto ocorre no próprio PRODER, que centralizou mais as decisões, embora por exemplo, as Associações de Desenvolvimento Local os chamados GAL, continuam a tomar a decisão sobre as intenções de candidaturas ou sobre os projectos que surgem na comunidade. Acontece que no</p> | <p>menos espaço no QREN, do que tinham no Quadro Comunitário anterior. Isso dá para perceber. Mais importante de tudo vai ser a vontade de quem o aplique. Mais importante do que as ideias e que os papeis, os textos, as brochuras, vai ser a vontade de quem o aplique, portanto a força política que vai ter que o implementar por um lado, e por outro lado a forma como a sociedade vai reagir. Dá-me a impressão que não tem sido bons tempos para as Associações. Naturalmente que a ideia tem de ser melhor, tem que ganhar espaço de participação, de discussão e de acção.</p> | <p>deve haver uma aproximação ao sector económico.</p> | <p>vai ser um concurso nacional, ou seja os projectos daqui vão concorrer com projectos por exemplo de Aveiro ou do País inteiro... vai criar problemas locais porque há zonas que já estão mais desenvolvidas do que outras... pode haver um benefício de determinadas zonas em relação as zonas mais pobres, como é o caso do Alentejo. A gestão dos dinheiros vai ser toda centralizada, vai ser muito mais complicado. No LEADER as decisões eram locais, havia descentralização. No QREN é um programa que tem como objectivo descentralizar, mas que está centralizado. Portanto há mais uma vez a má influência das políticas nestas questões. Para mim as novas orientações do QREN... vão</p> |
|--|--|--|---|---|--|--|

*O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte*

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>LEADER +, as Associações de Desenvolvimento Local tinham também, o papel de fazer os pagamentos sobre os projectos aprovados. Agora já não acontece. Acontece que nós aprovamos, só depois de aprovados do ponto de vista técnico e de acordo estratégico com o Desenvolvimento Local, essas aprovações, vão para o Ministério da Agricultura e lá são analisados sob ponto de vista económico e só depois são feitos os pagamentos. Isto vai aumentar, o espaço de tempo que vai entre a decisão de aprovar o projecto até ao pagamento ou reembolso ao produtor, o que pode provocar alguma desmotivação...</p> |  | <p>prejudicar bastante todas as parcerias e não vai ser nada fácil. No fundo é o Desenvolvimento Local que vai estar em causa quando deveria ser precisamente o contrário. Nesta situação de crise e numa zona desertificada, que tem poucos jovens, não há emprego, uma das coisas que poderia revitalizar a inovação, era este tipo de Programas, pequenos projectos e com um impacto forte em termos de eficácia. Pequenos projectos que no seu conjunto, podem constituir grandes projectos. Em geral defendemos projectos pequenos e não projectos grandes, defendemos um turismo específico e não turismo de massas. As novas orientações do QREN para mim vão ser</p> |
|--|--|--|--|--|--|

O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte

|  |  |   |   |   |  |  |
|--|--|---|---|---|--|--|
|  |  |   |   |   |  | desastrosas para o futuro...   |
| Documentar e avaliar a importância que pode assumir para o processo de Desenvolvimento Local do Alentejo Central, a existência de "parcerias". | 12. Como vê no futuro, o papel das parcerias/partenariado, em torno do Agrupamento Monte, enquanto "entidade" que deverá assegurar o desenvolvimento local da Região do Alentejo Central? Justifique. Podemos apresentar propostas e/ou sugestões para a sua melhoria? | As Associações de Desenvolvimento Local, no caso do Monte têm que se afirmar como agentes do terceiro sector os quais deve ser exigidas uma transparência, organizações e regularidade na sua decisão. Não deixar de estar próximo das pessoas a quem pretende beneficiar, com quem pretende trabalhar. As Associações de Desenvolvimento Local devem ser elas próprias exigentes nesta área do terceiro sector. Portanto acho que elas podem inclusivamente ser o motor do desenvolvimento do terceiro sector. As Associações de Desenvolvimento Local devem liderar o processo de reforma de qualidade do próprio sector. | Fala-se que haverá no próximo governo um referendo para regionalização... Portanto estou convencido de que no futuro será mais fácil constituir parceria e partenariado a volta das entidades locais designadamente o caso do Agrupamento Monte. Não vamos pensar que o Agrupamento Monte vai assegurar ele próprio o desenvolvimento local do Alentejo Central. Só é possível fazer desenvolvimento... se todos os cidadãos e todas entidades públicas e privadas, se todos desenvolverem o seu papel. O Monte tem um papel importante de dinamização, sensibilização, delinear estratégia de desenvolvimento local... Mas não | Penso que nesta fase em que estamos, as parcerias têm que se continuar a constituir, evoluir no sentido de conterem as instituições do poder, tanto do poder central como do poder local... que têm alternativas, a vontade de participar e o conhecimento da realidade... As parcerias que forem feitas assim, que partilham desse dado, que se batem as fronteiras entre as institucional e não institucional... essas vão ter sucesso. Aqueles que ficarem ainda nas suas "quintas", digamos assim e não se colaborarem, não se trabalhar em conjunto, essas vão com certeza ter mais dificuldade. | Parece-me um pouco exagerado/forçado referir-se ao Monte como "entidade" que deverá assegurar o Desenvolvimento Local da Região do "Alentejo Central", penso que o Monte tem um papel importante mas, por si só, não será a única a desenvolver o Alentejo Central. Penso que o Monte deverá identificar as suas áreas de intervenção, as suas competências específicas, tendo em conta também as competências específicas das suas associadas, e deverá procurar o seu espaço de intervenção, procurando articular e complementar as suas actividades com os outros agentes presentes no território, como Autarquias, Associações | No futuro o papel das parcerias em torno do agrupamento Monte, será sempre uma questão chave, porque é de facto com parcerias que podemos avançar com o desenvolvimento local. Espero que este Agrupamento seja apropriado pela população local, pelas comunidades locais... O Agrupamento deve alargar as suas parcerias, isto é além das quatro Associações devem integrar outras Associações de desenvolvimento local... para ter uma base social ainda maior... O Monte poderá também fazer outras parcerias para fora do Alentejo Central, a nível do Alentejo, a nível nacional... |

*O contributo das parcerias no Desenvolvimento Local. O caso de Agrupamento Monte*

|  |  |  |  |                                       |  |
|--|--|--|--|---------------------------------------|--|
|  |  | <p>podemos dizer que o Agrupamento é uma entidade que assegurará o desenvolvimento local. Será uma entidade sim, que vai promover esse desenvolvimento local, vai dinamizar, sensibilizar outras entidades, fazendo parcerias com todas aquelas que acharmos convenientes, e considerarmos importantes para esse desenvolvimento local. Somos uma entidade privada temos estatuto de organização não governamental. Para melhorar, a questão fundamental seria em primeiro lugar, haver regionalização, haver decisão a nível regional. Aproximar a capacidade de decisão do local, ou do sítio onde as coisas acontecem. Reduzir esta diferença entre o momento da decisão,</p> |  | <p>Empresarias Sectoriais, etc. e</p> |  |
|--|--|--|--|---------------------------------------|--|

|  |  |  |   |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|
|  |  |  | <p>e o momento da execução e o local também. Outro aspecto que se poderia melhorar era a capacidade de integrar todos os programas e fundos a nível local, porque não faz sentido haver um programa para aspecto social outro para melhoria de gestões ligadas a idosos e crianças... Isto tudo deve estar integrado, conduzido por uma estratégia de desenvolvimento local, onde todos têm a sua quota de responsabilidade e o seu papel específico, mas só coordenados e integrado é possível de facto ter eficácia, eficiência com os fundos que tiver a disposição.</p> |  |  |  |
|--|--|--|---|--|--|--|