



EMPREENDEDOR MAIS E MELHOR



INSTRUMENTO PARA O PLANEAMENTO PARTICIPADO NO TERRITÓRIO

entidade insitricutora

parcários

co-financiamento



“A consideração do território e das cidades como mero referencial das políticas sociais ou de infra-estruturação e equipamento público não se mostraria também pelo seu lado suficiente, sendo indispensável assegurar a plena participação dos agentes regionais e locais na promoção da competitividade, do crescimento sustentado e do emprego, estimulando o aprofundamento das relações institucionais e das complementaridades e sinergias de base territorial e potenciando a plena e eficiente utilização dos recursos endógenos disponíveis na correcção das desigualdades e no aumento da competitividade e coesão regionais¹.”

“O Conselho Europeu da Primavera de 2005 concluiu ainda que era necessária uma maior apropriação dos objectivos de Lisboa no terreno, contando com a participação dos intervenientes regionais e locais e dos parceiros sociais, em particular nos domínios em que a proximidade é essencial, como a inovação, a economia baseada no conhecimento e as novas tecnologias da informação e da comunicação, o emprego, o capital humano, o espírito empresarial, o apoio às PME e o acesso ao financiamento capital de risco. As presentes orientações estratégicas reconhecem a importância deste envolvimento².”

¹ QREN 2007-2013, p. 15

² DECISÃO DO CONSELHO EUROPEU de 6 de Outubro de 2006 relativa às orientações estratégicas comunitárias em matéria de coesão (2006/702/CE)

Índice Geral

1. Apresentação	3
O que é e a quem se destina	3
A que problemas procura responder.....	4
Que objectivos se propõe atingir	8
Que mais valias apresenta	9
Quais os pré-requisitos genéricos.....	9
2. Guia de Utilização	11
Custos e recursos	14
3. Links	16

CADERNOS

Dispositivo de Coordenação do Projecto

Grupos de Trabalho

Sessões Temáticas

Sessões Comunitárias

Plataforma de comunicação on-line

1. Apresentação

O que é e a quem se destina

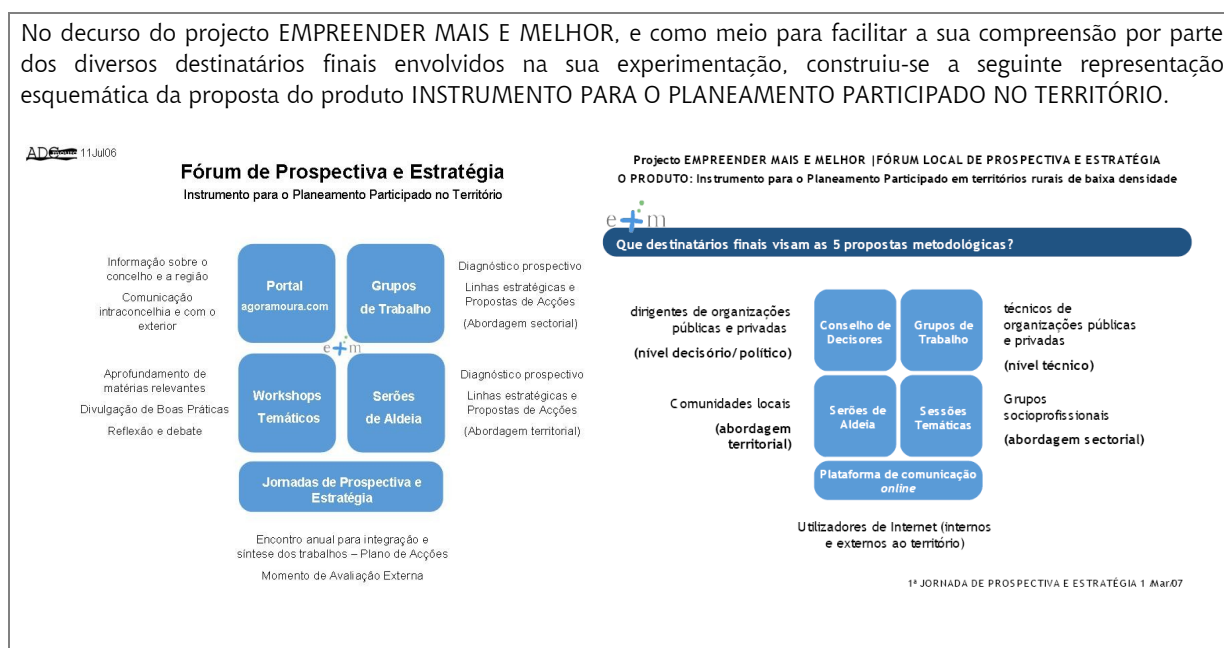
O planeamento (e gestão) territorial participado surge, nesta intervenção integrada, como condição do desenvolvimento dum ambiente socioeconómico local favorável ao crescimento e inovação empresarial, nomeadamente ao nível das micro e pequenas empresas, tendo suscitado a construção do presente **conjunto de ferramentas práticas de apoio à activação da participação e respectivo quadro político e conceptual de referência**.

Este Instrumento, desenvolvido a partir da experiência, em Moura, com a criação e dinamização do FÓRUM LOCAL DE PROSPECTIVA E ESTRATÉGIA, **destina-se a técnicos/as e dirigentes de organizações públicas e privadas que pretendam realizar projectos participativos no território** (nomeadamente em territórios rurais, periféricos e de baixa densidade populacional) e **é constituído por cinco propostas de acção, correspondentes a outras tantas estratégias de mobilização da participação de públicos-alvo específicos**, cuja utilização conjunta poderá potenciar a universalidade do acesso, por pessoas e organizações locais, à participação naqueles projectos.

Designou-se essas acções por:

- **Dispositivo de Coordenação do Projecto**, baseado na constituição dum Consórcio Territorial, dinamizador do projecto, e na definição conjunta do respectivo Modelo de Gestão e Avaliação, tendo como público-alvo prioritário da participação os/as dirigentes de organizações públicas e privadas com actuação no território;
- **Grupos de Trabalho**, estabelecidos a partir de áreas estratégicas predefinidas e tendo como principais destinatários da participação os/as técnicos/as de organizações públicas e privadas com actuação no território;
- **Sessões Temáticas**, orientadas para a divulgação de boas práticas e para a indução de processos de concertação estratégica a nível sectorial e destinadas a aprofundar temas que consubstanciem potenciais oportunidades para o território, sendo aqui especialmente visados os membros de grupos socioprofissionais;
- **Sessões Comunitárias**, destinadas a incorporar no processo uma abordagem territorial/ comunitária, através da participação das pessoas e organizações pertencentes a comunidades locais;
- **Plataforma de Comunicação online**, espaço de inter-conhecimento e comunicação no seio do projecto e principal ligação com os participantes externos ao território (pessoas, empresas, universidades...);

No decurso do projecto EMPREENDER MAIS E MELHOR, e como meio para facilitar a sua compreensão por parte dos diversos destinatários finais envolvidos na sua experimentação, construiu-se a seguinte representação esquemática da proposta do produto INSTRUMENTO PARA O PLANEAMENTO PARTICIPADO NO TERRITÓRIO.



Na observação das versões de 11 de Julho de 2006 e 1 de Março de 2007, é possível constatar a evolução da ideia inicialmente apresentada. À medida que o produto foi sendo desenvolvido, as Jornadas passariam a integrar a metodologia de funcionamento dos Grupos de Trabalho, enquanto a acção “Conselho de Decisores”, agora designada por Dispositivo de Coordenação do Projecto, apenas surge recentemente.

Essa utilização pode, no entanto, ser apenas **parcial**, em função da natureza dos processos em que ocorre e dos objectivos a atingir. **Qualquer das acções é susceptível de se realizar em circunstâncias pontuais e independentemente das restantes** (embora se proponha sempre algumas interligações), preservando-se a validade dos princípios e metodologias preconizados em cada uma, mas não dispensando a leitura destes capítulos gerais introdutórios.

Ainda assim, tentar-se-á fazer valer os argumentos pela aplicação integral da proposta, como forma de **apoiar a prossecução de objectivos associados ao planeamento estratégico no território**, sustentado na promoção duma participação cívica mais informada e activa, mas exigindo outras condições para que se constitua como processo sistémico, prospectivo, contínuo e flexível.

Este repto implicou que se procurasse construir uma proposta ela própria flexível - adaptável aos locais e passível de utilizar em projectos de prazos mais ou menos alargados - contendo os requisitos para o seu **ajustamento aos diferentes contextos de aplicação e necessidades dos seus utilizadores**.

Isto significa que se trata de um conjunto de ferramentas práticas, muito básicas, que ajudam a orientar e a estabelecer alguns caminhos para o processo, mas que se **sustentam na capacidade de os seus utilizadores construírem, a partir desta base, as suas próprias ferramentas**, resultantes da avaliação (intrínseca à própria proposta) dessa utilização.

É, portanto, um instrumento que funciona como mero “ponto de partida” para o desenvolvimento de cada novo projecto de planeamento participado, em territórios rurais de baixa densidade.

E é ainda uma proposta incipiente, que se espera vir a melhorar com o **contributo dos seus utilizadores, através da sua disponibilização on-line, no portal AgoraMoura³, que conterà o acesso a espaços de intercomunicação, prevendo-se desenvolver uma “comunidade de prática”** em torno deste instrumento e de temas relacionados com a participação e o planeamento estratégico.

A que problemas procura responder

A participação cívica nos processos de desenvolvimento local é uma exigência crescente das nossas sociedades e, cada vez mais, das nossas economias.

É-o na perspectiva (defendida pelos órgãos de decisão comunitários) da construção de políticas mais eficazes, e muito concretamente na área do empreendedorismo e da criação de micro e pequenas empresas, cada vez mais dependente, com a globalização, dum “bom desempenho dos territórios”.

É-o na vontade dos próprios cidadãos, crescentemente interessados e dotados de meios (acesso a informação, competências pessoais e profissionais...) para intervir activamente na tomada de decisões, quer seja nas empresas, associações ou comunidades locais.

Apesar disso, **estamos ainda muito longe, e não apenas em Portugal, de assistir a uma efectiva participação alargada de cidadãos e organizações em processos de desenvolvimento local**.

Pesam aqui factores de natureza imaterial, que implicam a necessidade de actuar ao nível da cultura de participação, o que tem estado na origem de expressas orientações comunitárias para o fortalecimento da áreas da educação cívica e para o empreendedorismo nos sistemas de ensino e para a promoção da educação ao

³ www.agoramoura.com

longo da vida, mas também outros mais directamente relacionados com as condições materiais para o exercício dessa participação (acesso, compreensão da informação, facilidade de manifestação de opiniões, utilidade, etc.). Sem menosprezar a importância daqueles aspectos, é particularmente sobre estes últimos que se pretende actuar com esta proposta.

Recorrendo à facilidade de leitura que nos oferece a sistematização oferecida pela ferramenta “CLEAR”, da autoria de Lowndes, Pratchett and Stoker (2006)⁴, podemos resumir desta forma os principais factores que influenciam a participação (a tradução é livre):

- C** an do – ter os recursos e conhecimentos para participar;
- L** ike to – ter um sentimento de ligação/ pertença que reforça a participação;
- E** nabled to – ter a oportunidade para participar;
- A** sked to – ser mobilizado para participar por organizações públicas ou privadas;
- R** esponded to – ter evidências de que as suas opiniões são consideradas.

Esta ferramenta de diagnóstico da participação pública lança pistas para uma reflexão e balanço sobre os aspectos fundamentais que podem levar à não-participação nos processos locais a que habitualmente assistimos, os **quais tornam claro o papel decisivo das entidades a quem compete promover essa participação**, retirando peso aos argumentos que se concentram na responsabilização central dos cidadãos por aquela situação.

Ou seja, se há factores intrínsecos ao indivíduo e à comunidade, como os relacionados com a idade, nível económico ou de formação escolar, situação perante o emprego, etc., que condicionam o grau e qualidade da participação, são verdadeiramente decisivos os que remetem para a qualidade da acção no sentido de garantir, a todas as pessoas e suas organizações, a efectiva oportunidade de participar. **Neste pressuposto, a frequência com que se depara com índices muito baixos de participação em processos de planeamento e de construção de políticas indicará uma generalizada inadequação das estratégias e metodologias utilizadas para a activar.**

Em Janeiro de 2007, o CEAI – Centro de Estudos da Avifauna Ibérica realizou, em Évora, o *workshop* intitulado “Estratégias para uma participação pró-activa”, em que estivemos presentes, com um conjunto diversificado de entidades públicas e privadas (nestas, forte preponderância das organizações não governamentais de ambiente), de âmbitos local, regional e nacional. Recorrendo a metodologias de dinâmica de grupos, produziu-se os seguintes resultados, partindo da divisão do problema (falta de participação) em duas áreas de problema: 1) relacionada com as características intrínsecas das entidades que concentram o poder e 2) relacionada com as características intrínsecas de cidadãos e cidadãs.

Área Problema 1	Problemas específicos identificados
Relacionada com as características intrínsecas das entidades que concentram o poder	1 Falta de Cooperação e coordenação entre esferas de poder
	2 Falta de um programa nacional e/ou falta de apoio do governo central
	3 Falta de Recursos Humanos e/ou Competências técnicas insuficientes
	4 Falta de interesse do poder local/central porque existem outras prioridades
	5 Sistema democrático, legislação e modelos não facilitadores da participação
	6 Falta de competências e/ou falta de poder de decisão dos municípios
	7 Insuficiência ou inadequação de meios técnicos, humanos e financeiros
Área Problema 2	Problemas específicos identificados
Relacionada com as características intrínsecas de cidadãos e cidadãs	1 Desconfiança nos políticos e decisores
	2 Défice de participação por falta de interesse de cidadãs e cidadãos (ou de municipais, à escala local)
	3 O que se faz não resulta ou não produz impactos positivos amplos (não há efeito de demonstração)
	4 Desinformação de cidadãs e cidadãos ou o não exercício de actos de cidadania básicos (direitos)
	5 Baixa motivação e interesse em formas de associativismo

⁴ Lowndes, V., Pratchett, L. and Stoker, G. (2006), ver http://www.ipeg.org.uk/papers/clear_sept06.pdf?PHPSESSID=46e0f006e05880e998081a19ecc70fe8

Condições que promovem o aparecimento e permanência do problema (ou dos problemas)

A	Falta de cultura democrática (Ex. cunhas, falta de avaliação, falta de exigência dos cidadãos)
B	Falta de informação & desinformação
C	Necessidades básicas por satisfazer (problemas básicos por resolver)
D	Falta de uma estratégia nacional de participação pública
E	Falta de Competência / Formação / Qualificação
F	Falta de Cultura / Motivação participativa da Administração Pública
G	Falta de Interesse Político (Dificuldade em ceder espaço / Poder)
H	Dificuldade de Implementar mecanismos de participação ágeis e eficazes
I	Participação inconsequente
J	Falta de noção de Bem Público

Área de Problema	Condições que promovem o aparecimento e permanência dos problemas										TOTAL
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
1	34	1	3	12	15	10	23	21	5	19	143
2	11	20	6	5	7	5	0	0	24	49	127
TOTAL	45	21	9	17	22	15	23	21	29	68	270
Ranking de influência	2º	6º	9º	7º	5º	8º	4º	6º	3º	1º	

- Os somatórios das linhas permitem reconhecer a complexidade de cada um dos problemas dando-nos dicas da sua importância e prioridade.
- Os somatórios das colunas indicam-nos quais as condições que influem em mais problemas e com que intensidade o fazem.

3.3.1.1. Problema mais complexo

Pela análise da matriz pode concluir-se que o grupo de trabalho considera, de entre as diferentes áreas de problema identificadas, a Área de Problema 1 (relacionada com as características intrínsecas das entidades que concentram o poder) como mais complexa, sendo portanto neste âmbito mais importante e prioritário atenuar as causas que lhe estão na origem;

3.3.1.2. Condição mais influente

A Condição J (Falta de noção de Bem Público) é considerada pelo grupo como a mais influente sobre as Áreas problemas identificadas atrás.”

FONTE (quadros e texto final): CEAI - Centro de Estudos da Avifauna Ibérica (2006), não editado

Estes dados salientam que, na opinião dos presentes, é prioritária a acção junto das entidades a quem compete promover a participação, às quais se atribui a maior responsabilidade pela situação actual de baixos níveis participativos em Portugal.

Quando essa inadequação não provém, antes de mais, da ausência duma verdadeira abertura, particularmente no sector público, para uma franca cooperação com os demais agentes no território, pode denunciar a **existência de falhas ao nível dos conhecimentos e competências técnicas para activar a participação, a que não será alheia uma comprovada dificuldade de acesso a informação sistematizada e de fácil operacionalização sobre estratégias participativas no território**⁵.

As pesquisas realizadas conduzem, no que respeita a Portugal, a processos de Rede Social, Agenda 21 Local, algumas iniciativas municipais ou regionais de planeamento estratégico e, mais recentemente, de orçamento participativo⁶. Foram também encetadas, de forma ainda débil nalguns casos, experiências de participação na construção dos Planos Operacionais Regionais do QREN 2007-2013⁷

No entanto, embora comecem a surgir com maior frequência artigos, livros, teses académicas sobre estas matérias, estes abarcam principalmente o seu campo teórico de análise, não as respectivas propostas operativas, exceptuando, como no caso da Agenda 21 Local e do Orçamento Participativo, a disponibilização de guias de acção, indicativos das fases e princípios básicos do processo, e o recente surgimento de relatórios

⁵ Por exemplo, as publicações MAPA apresentam-se, na nossa aceção, a jusante destas estratégias. Por seu turno, a maioria dos guiões de apoio a processos participativos abordam, a montante deste Instrumento, as fases do processo de planeamento.

⁶ Ver, por exemplo, Palmela, a primeira autarquia em Portugal a experimentar o processo, em 2002. Depois de diversas outras autarquias, em 2007, S. Brás de Alportel foi palco de um projecto EQUAL de que resultou um guião de apoio ao orçamento participativo.

⁷ Como exemplo de um processo participativo bem documentado, veja-se o realizado na CCDR Norte, em <http://www.norte2015.com.pt/>.

sobre boas práticas na sua execução, facultando elementos orientadores muito práticos e relevantes, definitivamente a consultar⁸.

Assiste-se, contudo, a uma **“colagem” dos pressupostos participativos ao desenvolvimento concreto daqueles processos, estando por fazer a sua generalizada incorporação nas práticas de planeamento local ou regional e, mais ainda, de construção de medidas de política nacional.**

Um exercício de *benchmarking* permitiu perceber que esta matéria é de absoluta relevância, há já muitos anos, nomeadamente nos países da América do Sul, onde abundam as experiências locais e as organizações internacionais de apoio à promoção da participação⁹.

Mesmo nos países europeus com longas tradições de participação pública, **este é um tempo de reflexão sobre o aprofundamento da participação e da cidadania, enquanto factores imprescindíveis ao crescimento do emprego e da inclusão social, que se reflecte nas mais recentes orientações comunitárias em favor da construção duma Europa dos Cidadãos**¹⁰.

Encontram-se portanto na génese desta proposta factores relacionados com:

- 1) a necessidade de colmatar falhas ao nível das competências para concretizar processos participativos e, simultaneamente,
- 2) a emergência da disseminação destes âmbitos de reflexão e debate¹¹, favorecida ainda pelas oportunidades suscitadas pelo desenvolvimento da Sociedade (e Economia) do Conhecimento, a que inexoravelmente se liga.

Tratando-se de um contributo ainda modesto, este instrumento aspira a propor pistas para se responder, em formato de acção local, e muito concretamente em territórios rurais de baixa densidade, a este conjunto de desafios.

Face à particularidade das condições favoráveis (não escamoteando as desfavoráveis!) que pode oferecer para o desenvolvimento de projectos participativos, crê-se que o “mundo rural” será um espaço privilegiado para a inovação em matéria de democracia participativa.

Enquadrada pelo conjunto de preocupações acima apresentado, esteve, na base da criação do Fórum Local de Prospectiva Estratégia, no concelho de Moura, a identificação de necessidades locais concretas que influenciam os baixos índices e qualidade da participação a que assistimos neste território e que serviram de ponto de partida para a definição da intervenção no âmbito do projecto E+M. Trata-se de lacunas importantes ao nível:

- do intercâmbio de informação e saberes
- do interconhecimento institucional (projectos, recursos)
- do acesso a informação multidisciplinar sobre o concelho, indispensável ao melhor conhecimento das oportunidades de criação de empresas e emprego
- do desenvolvimento duma cultura de participação e co-responsabilização
- do desenvolvimento duma cultura de recurso à participação no planeamento

Julgou-se assim necessário introduzir alterações no sistema territorial de comunicação e de partilha do conhecimento, que permitissem que a pré-existente grande “densidade relacional social”pudesse traduzir-se em aumento da “densidade relacional económica”, tradicionalmente muito baixa nestes territórios rurais geograficamente periféricos.

Tratou-se de por em prática aquilo a que se poderá designar por uma iniciativa no âmbito do capital social local¹².

Que objectivos se propõe atingir

⁸ Ver, por exemplo, os disponibilizados em <http://www.agenda21local.info/index.php>

⁹ Por exemplo, CIDEU, www.cideu.org, organização que se dedica ao planeamento estratégico de cidades.

¹⁰ Ver, como exemplo, *Report of the taskforce on active citizenship*, realizado na Irlanda em 2007. Ver <http://www.activecitizen.ie/>

¹¹ Falamos de áreas como democracia participativa, boa governança, capital social territorial, planeamento e gestão estratégicos do território, Empreendedorismo inclusivo ou social...

¹² Ver <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2007/30/pt/1/ef0730pt.pdf>

Esta proposta tem como principal **objectivo influenciar mudanças nas práticas e nas políticas sociais e de desenvolvimento local, apresentando-se como uma ferramenta de apoio à organização de processos participativos no território**, nomeadamente procurando:

- promover o desenvolvimento de um **pensamento e de práticas alternativos**, em matéria de construção de planos e políticas com incidência no território, quer na perspectiva de quem promove a sua realização, quer na dos que serão chamados a participar;
- facilitar, pela disponibilização duma proposta operativa, o desenvolvimento de **formas inovadoras de articulação institucional**, de acesso a informação multidisciplinar sobre o território, de promoção da cooperação estratégica em torno de objectivos e acções concertados;
- contemplar, na concepção das políticas, momentos e metodologias de **participação da população e dos agentes socioeconómicos** nas fases de planeamento, desenvolvimento e avaliação;
- melhorar as **condições materiais** criadas para o exercício da participação. Por exemplo, realizar sessões na proximidade das populações e/ou agentes socioeconómicos, promover actividades de animação infantil paralelas, reduzir a tradicional “formalidade” dos processos de participação pública, recorrer a metodologias participativas ou criar canais de comunicação adaptados às necessidades duma participação mais difusa (nomeadamente através da Internet);
- potenciar o aproveitamento de **sinergias entre diferentes áreas de intervenção política**, pela aposta numa abordagem colectiva e estratégica;
- facilitar a identificação (e aprofundamento da sua análise, nomeadamente através do funcionamento de grupos de trabalho) de **oportunidades de investimento (empresarial, social)** no território;
- apoiar a construção de processos de **partilha de informação e de coesão social** em torno de projectos estratégicos para o território;
- promover a **abertura ao exterior** e do alargamento de redes de comunicação e cooperação supra-concelhia;

Na Sessão de Lançamento do portal www.agoramoura.com, realizada em 20 de Janeiro de 2006, eram apresentadas, aos cerca de 70 participantes, pertencentes a mais de 40 organizações, as seguintes ideias-chave para a criação do Fórum Local de Prospectiva e Estratégia.

Estas ideias foram bem recebidas pelos participantes na sessão e a importância desta acção fora igualmente evidenciada pelas entidades consultadas previamente acerca do seu interesse em participar no processo, o que ajudou a corroborar os diagnósticos que estiveram na sua origem.

The image shows a presentation slide with a green header and a white body. The header contains logos for 'e+m', 'equal', 'mss', and 'EU', along with the text 'MOURA, 20 Janeiro 2006'. The main title is 'O FÓRUM DE PROSPECTIVA E ESTRATÉGIA'. Below the title is the sub-heading 'Algumas Ideias-chave' followed by a bulleted list of nine points.

O FÓRUM DE PROSPECTIVA E ESTRATÉGIA

Algumas Ideias-chave

- Criar mecanismos de participação alargada de pessoas e organizações na construção de processos de desenvolvimento territorial
- Desenvolver processos de aprendizagem colectiva e de partilha de informação relevante para a tomada de decisões
- Melhorar a utilização de recursos e ampliar os resultados das acções individuais, através da concertação de objectivos estratégicos
- Valorizar o conhecimento e a autonomia locais
- Valorizar/reforçar o papel da sociedade civil nos processos de desenvolvimento
- Fomentar uma prática contínua de pensamento e planeamento estratégicos do desenvolvimento local
- Proporcionar o acesso generalizado a uma visão integrada (ecossistémica) do território
- Contribuir localmente para o desenvolvimento duma sociedade (e economia) baseada no conhecimento (Estratégia de Lisboa)

Que mais valias apresenta

Crê-se que a presente proposta:

- constitui uma **ferramenta conceptual e sobretudo metodológica** de apoio (e promoção) ao desenvolvimento de “projectos de território”, mobilizadores duma participação ampla e implicada dos diferentes agentes sociais e económicos (locais ou exteriores) residentes ou com acção no território, respondendo a uma lacuna de informação sistematizada e de fácil operacionalização sobre esta temática;
- perspectiva (incentiva) a **continuidade/ permanência das práticas de participação**, de concertação e de abordagem integrada, prospectiva e estratégica, necessárias à construção de sistemas locais de inovação e

ao desenvolvimento da sociedade do conhecimento, por seu turno condição dum desenvolvimento socioeconómico auto-sustentado;

- possibilita **diferentes utilizações**, ajustadas à natureza de cada processo em que se aplique: cada um dos subprodutos de que se compõe, por visar públicos e objectivos específicos, poderá ser utilizado isoladamente. Espera-se que tanto possa servir à construção dum plano municipal de desenvolvimento, como, por exemplo, à elaboração dum diagnóstico, por uma associação ou uma empresa, que se sustente na mobilização duma participação pró-activa dos seus beneficiários;
- Inclui a possibilidade de cada utilizador desenvolver, a partir desta base de trabalho, as suas próprias ferramentas de planeamento participativo, por se tratar de **uma proposta auto-avaliativa e flexível** (é fácil de utilizar e está preparada para o seu “auto-desenvolvimento”, disponibilizando instrumentos de registo e avaliação das próprias práticas, por forma a que estas sejam permanentemente ajustadas e melhoradas pelos seus utilizadores);
- Preconiza a participação dos seus utilizadores na **melhoria contínua da proposta**, baseada nos resultados as sua aplicação noutros contextos, através da constituição de uma comunidade de prática em torno dessa experiência;
- corresponde às exigências do desenvolvimento da **sociedade do conhecimento**, por um lado, e do fomento duma **cultura de parceria e co-responsabilização** que será particularmente valorizada, por exemplo, no contexto do próximo QREN ou das Iniciativas Comunitárias;
- valoriza múltiplas dimensões da **igualdade de oportunidades** (de género, condição social e económica, literacia...), através da promoção de métodos inclusivos.

Quais os pré-requisitos genéricos

Este Instrumento é composto por cinco propostas estratégicas de Acção, desenvolvidas nos 5 breves volumes que complementam este documento. Para cada uma se apresentará os requisitos técnicos específicos da sua utilização. Mas é importante considerar um conjunto de observações e requisitos comuns, prévio ao início da implementação destas práticas.

Antes de mais, é necessário salientar que a abordagem proposta corresponde a uma avaliação da realidade local na qual se encontram, de um modo geral, as principais características dos **territórios rurais de baixa densidade populacional**.

Factores relacionados, por exemplo, com a maior disponibilidade de tempo (a rapidez das deslocações casa-trabalho, ou o grande número de pessoas sem actividade profissional – desempregadas, reformadas, sujeitas ao trabalho sazonal, etc.) ou com o que se designaria por “elevada densidade relacional social” (as fortes relações de vizinhança e de comunidade, o grande inter-conhecimento pessoal...), presentes no concelho de Moura, foram muito relevantes na concepção das propostas metodológicas que integram este Instrumento.

A sua utilização noutros contextos sociais implica, mais ainda que nos territórios próximos daquele retrato, a capacidade de reflectir previamente sobre as diferenças que justificam alterações significativas à proposta ou mesmo definem a sua inaplicabilidade. Uma tal decisão depende dum **elevado nível de conhecimento da(s) realidade(s) local(is) em presença** e remete para a dificuldade de entregar este tipo de trabalho exclusivamente a entidades externas.

Isto não significa que se defenda a “endogeneização” dos processos de planeamento participado no território. Pelo contrário, e como se constatará, é incontornável a **predisposição para uma grande abertura ao exterior**, em todos os momentos do processo e mesmo na construção das várias “equipas” em que se sustenta a proposta. Se é fundamental alterar as habituais práticas “top-down” na elaboração das medidas de política, também não se pode pensar o desenvolvimento numa perspectiva “localista”.

Aliás, a globalização traz novas oportunidades aos territórios “geograficamente periféricos”, concedendo-lhes a possibilidade de aceder a novos mercados. Neste quadro, os propósitos de consolidação da “subsidiaridade” e

da “boa governança”, que pontuam nos mais recentes esforços para a construção duma Europa mais competitiva, conjugam-se com a promoção do “pensar global, agir localmente”, apresentando um leque de novos e importantes desafios às iniciativas locais de planeamento e desenvolvimento socioeconómico¹³.

Por outro lado, é indispensável uma **genuína abertura à participação dos demais agentes no território nos processos de planeamento**, convertível, em primeiro lugar, numa atitude de cooperação (e não de autoridade) relativamente a esses intervenientes e, em segundo lugar, num efectivo interesse e empenho (e mesmo resiliência) da entidade promotora na prossecução dos seus intuitos participativos. Falamos, no caso das organizações públicas, de real vontade política¹⁴.

Só assim haverá capacidade para lidar positivamente com as muitas dificuldades e obstáculos com que o processo deparará: afinal, trata-se de **liderar uma verdadeira mudança cultural, que afecta tanto as entidades promotoras (seus dirigentes e equipas técnicas) como os destinatários finais da acção (populações e organizações locais)**.

Num tal contexto, é particularmente sensível e difícil a gestão dos interesses e sobretudo das expectativas de todos/as os/as intervenientes. Por isso, é tão importante, antes de despoletar o processo, **definir os objectivos a atingir e o nível de participação adequado às características dos diversos potenciais grupos de participantes**, de modo a ser possível estabelecer de forma clara (para todos/as) o contributo que deles se esperará.

Segundo as diversas teorias para a definição de níveis de participação, estes variam geralmente da mera disponibilização de informação até à parceria na decisão e na acção, ou em alguns casos mesmo à execução, pela entidade promotora, das acções por outros apresentadas. É o caso da proposta realizada por David Wilcox¹⁵, que distingue 5 níveis de participação (a tradução é livre):

1. informação
2. consulta
3. co-decisão
4. parceria na acção
5. implementação de interesses de comunidades independentes

Aos diversos níveis de participação associam-se, por sua vez, múltiplas técnicas participativas, como as igualmente descritas naquele documento, ou em diversos outros que podem obter-se fácil e gratuitamente (embora pouco em língua portuguesa) a partir da Internet¹⁶.

Será fácil, a partir desta pesquisa, compreender que a opção quanto às técnicas de participação a utilizar, em cada Acção, depende duma apreciação caso-a-caso: estando definidos o(s) objectivo(s) geral(is) que preside(m) à implementação do processo participativo, é necessário planear com cuidado os objectivos específicos e as estratégias a adoptar perante cada um dos grupos-alvo em presença, procurando **garantir que o processo é inclusivo dos grupos mais desfavorecidos e habitualmente mais afastados dos processos participativos**. Num mesmo projecto, poderá recorrer-se a várias metodologias distintas, correspondentes mesmo a níveis diversos de participação.

Com a identificação dos diversos grupos-alvo do processo participativo, surge ainda o indispensável levantamento dos respectivos projectos em desenvolvimento no território, com o objectivo de **potenciar a articulação/ complementaridade com esses processos, prevenir a sobreposição de acções e racionalizar a mobilização de recursos**¹⁷.

¹³ Esta é uma das razões por que se apresenta, como ponto de partida dos processos de reflexão participada, a identificação de “oportunidades” (as condições, externas ao território, que podem favorecer o desenvolvimento local).

¹⁴ Não é possível escamotear nem transferir, nestes processos, o papel das autarquias locais. As esferas política, técnica e da sociedade política e cidadã correspondem a três áreas de responsabilidades e competências necessárias e complementares em processos de planeamento participativo. Ver xxxxxx

¹⁵ Wilcox, David (1994), *The Guide to Effective Participation*, que pode obter-se em www.partnerships.org.uk

¹⁶ A título de exemplo, “Public Participation Toolbox”, (<http://chppm-www.apgea.army.mil/risk/PDF/toolbox.pdf>) da autoria da Associação Internacional para a Participação Pública, apresenta pistas para uma correcta utilização de diversas técnicas participativas. Em português, destacam-se as publicações MAPA – Método Aplicado de Planeamento e Avaliação, da autoria de Ulrich Schiefer, Paulo Teixeira e Susana Monteiro.

¹⁷ Não esquecer que esta acção requer, naturalmente, disponibilidade financeira, cuja expressão influenciará o nível dos objectivos a atingir.

Aproveitando o falar-se em recursos, não é de mais lembrar, por pressuposto que seja a todos os processos de desenvolvimento, que é necessário **incorporar os valores do desenvolvimento sustentável** em todas as acções, procurando activamente garantir a adequada informação e sensibilização dos/as intervenientes para estas matérias e induzir a adopção de comportamentos e opções compatíveis com aqueles valores. O mesmo é obviamente aplicável à promoção generalizada e pro-activa do **princípio da igualdade de oportunidades de género** que deverá perpassar todos os actos e o discurso ligados ao projecto.

Finalmente, é necessário **encarar esta proposta com espírito crítico**. Não há soluções únicas para o desenvolvimento local, pelo que em cada caso se deverá reflectir maduramente sobre as opções mais ajustadas à consecução dos objectivos traçados. Se este documento tiver contribuído para melhorar a qualidade dessa reflexão, já estarão atingidos muitos dos seus objectivos principais.

2. Guia de utilização

Como foi já referido, este Instrumento poderá ter diferentes utilizações (no seu todo ou apenas em parte), em função da natureza de cada processo participativo em que se aplique: cada um dos subprodutos, por visar públicos e objectivos específicos, poderá ser utilizado isoladamente.

Espera-se que tanto possa apoiar a construção dum plano de desenvolvimento social ou de um PDM, como a implementação duma Agenda 21 Local, de um orçamento participativo, ou a simples elaboração dum diagnóstico, de âmbito comunitário ou sectorial, para a construção dum projecto em candidatura.

Pode visar projectos multi-sectoriais, mas também se adequa a intervenções respeitantes a um só sector, podendo, por exemplo, ser utilizado por um Centro de Saúde que deseje fomentar um processo participativo de planeamento dos seus serviços¹⁸. Ou por uma escola que abra a gestão do seu projecto educativo à comunidade local.

Pode ser utilizado pontualmente ou com uma duração pré-determinada, mas também contém (incentiva) a possibilidade de apoiar a construção dum processo de natureza estrutural (embora propondo-se uma cadência regular – preferencialmente anual - das etapas-chave).

Para isso, dever-se-á desenvolver uma abordagem que integre e articule as diferentes Acções propostas, opção que melhor corresponde à consecução de todos os objectivos apresentados acima.

Desde logo, é importante clarificar alguns conceitos.

Parte-se duma acepção de **gestão estratégica** assente na presença de uma dinâmica permanente de planeamento/ concretização/ avaliação/ planeamento..., prevendo a implementação de um sistema de monitorização que garanta a gestão eficiente, no território, de um Plano Estratégico.

Num contexto em que a realidade económica, social e cultural se encontra em rápida mudança, incompatível com o estaticismo e estagnidade que caracterizaram os Planos no passado, estes passaram a ter de conter os instrumentos e prever os mecanismos para a sua própria permanente avaliação e reformulação. É por isso que se fala hoje da importância **do processo** (de intervenção e interacção política, cultural e social), mais que **do produto** (o próprio plano), quando se fala em planeamento.

Segundo Ferreira (2005)¹⁹, o **Planeamento Estratégico** é um “processo de condução da mudança” que apresenta como principais características (virtudes);

- integração (contempla as vertentes económica, social, cultural, urbanística, ambiental, numa lógica de abordagem integrada do desenvolvimento);

¹⁸ A área da saúde é particularmente adequada ao desenvolvimento de processos participativos, sendo inúmeros os exemplos deste tipo de acção que podem encontrar-se na Internet.

¹⁹ Ferreira, António Fonseca (2005), *Gestão Estratégica de Cidades e Regiões*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

- flexibilidade (caracteriza-se pela adaptabilidade aos contextos e sua evolução)
- selectividade (selecciona as acções indutoras de mudança);
- participação (baseia-se na participação dos diversos actores no território, como condição da qualidade dos diagnósticos e da viabilização das propostas);
- prospectiva (olha sobre o futuro para definir as acções do presente);
- continuidade (prevê o acompanhamento, igualmente participado, da execução das acções).

Encetar processos de planeamento no território, nesta acepção, implica assim dotar os múltiplos intervenientes de competências novas e absolutamente cruciais num mundo globalizado, em âmbitos como a gestão do conhecimento, a prospectiva, a adaptação à mudança, a cooperação estratégica, entre outros. Trata-se, na realidade, de concretizar um projecto de **transformação qualificante do território**, contemplando:

- **o reforço da sociedade civil**, através da capacitação dos seus actores para uma participação mais activa e influente;
- **o reforço das organizações e das redes territoriais**, no interior e com o exterior do território, pela promoção das parcerias e da concertação estratégica (por exemplo, a criação de rede de apoio à iniciativa empresarial - Módulo I).

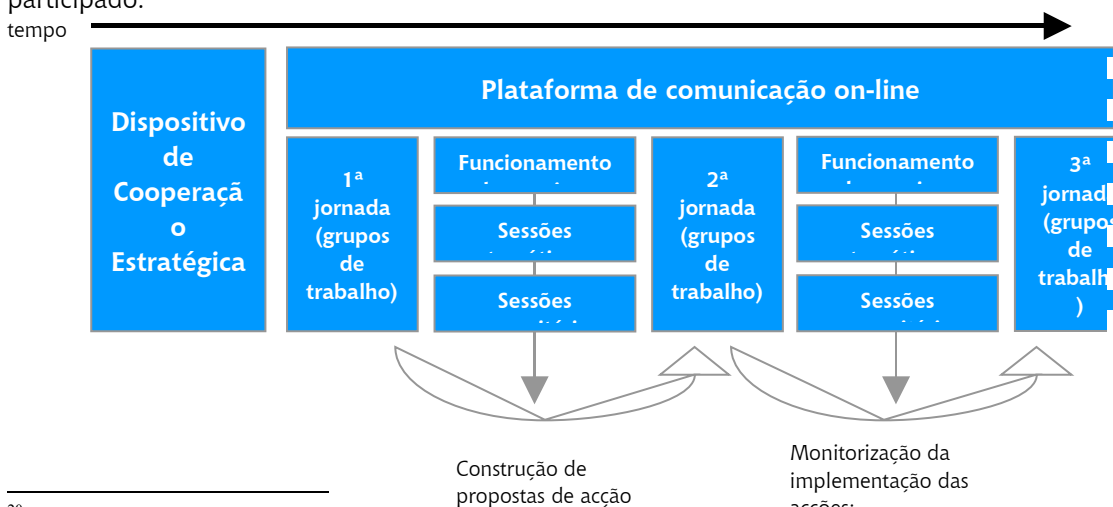
Torna-se então mais facilmente perceptível, dada a importância da dimensão social e relacional implícita nestes processos, a proposição acima apresentada de que se trata, com este Instrumento, de contribuir para a concretização duma iniciativa de **capital social**²⁰ ao nível do território.

O capital social é hoje tomado como recurso da maior relevância na determinação da competitividade territorial, pelo impacto potencial no desenvolvimento da sociedade do conhecimento, na criação de sistemas de inovação e no crescimento do emprego (nomeadamente ao nível das micro e pequenas empresas e das iniciativas de âmbito social)²¹, e ainda pelo contributo para a redução das situações de exclusão social²².

Por isso começa também a generalizar-se, particularmente em textos da América do Sul, a utilização do termo **Gestão Social do território**²³ para designar estes processos.

Em todo o caso, sendo importante lançar aqui as pistas para o aprofundamento destas questões, é necessário salientar que o presente Instrumento não “se basta” na construção de processos de gestão estratégica ou social no território, reiterando que deve entender-se como um conjunto de ferramentas de apoio ao desenvolvimento daqueles processos, a nível organizativo e em matéria de estratégias participativas.

Esse apoio poderá ser maximizado com a seguinte lógica de sequenciação e articulação das Acções, que constitui a proposta de **Dinamização de um Fórum Local** enquanto suporte das acções de planeamento participado:



²⁰ recurso hoje colocado ao nível dos recursos humanos, culturais e naturais, na consideração da competitividade territorial.

²¹ Várias regiões puderam desenvolver-se a partir do investimento na dinamização de redes de cooperação e do alargamento da participação pública.

²² Este é o principal objectivo inscrito nas acções de aprofundamento da participação pública nos países da América do Sul, por contraposição com o posicionamento europeu, mais incisivo sobre matérias relacionadas com o direito e com a economia.

²³ Ver por exemplo,

Depois de constituída a **Consórcio Territorial** e definido o **Modelo de Gestão e Avaliação**, deverão ser postos em funcionamento a **Plataforma de Comunicação on-line** e os **Grupos de Trabalho**, de acordo com as Mesas Temáticas previamente definidas pela Equipa Dinamizadora para o processo.

A fim de concretizarem a apresentação de propostas, através da produção de cadernos temáticos, as equipas de reflexão definidas durante a 1ª Jornada deverão alargar o processo participativo a outros intervenientes, realizando **Sessões Temáticas**. A equipa dinamizadora, à qual compete coordenar todo o processo, deverá igualmente planear e organizar **Sessões Comunitárias**, salvaguardando a oportunidade de participação dos membros das comunidades locais.

A 2ª Jornada (e as seguintes) servirá para a apresentação pública dos resultados obtidos pelos Grupos de Trabalho e para a avaliação colectiva do processo, que poderá relançar-se, com a definição de novas áreas de reflexão e novas equipas.

Entretanto, as equipas iniciais assumirão funções de monitorização da execução das acções propostas, garantindo a possibilidade de introduzir alterações ao plano inicial que sejam suscitadas pelo surgimento de novos dados ou pela verificação de lacunas no planeamento inicial das acções.

Entre as premissas principais desta proposta participativa configuram a continuidade do processo no pós-planeamento (a participação prolonga-se para os momentos de avaliação) e a selectividade das áreas de acção, fundamentada na identificação das oportunidades de desenvolvimento local (ver Grupos de Trabalho).

Esta proposta de planeamento é ainda alternativa à ideia de Plano como documento único e magistral. Se é importante haver uma determinação prévia das áreas estratégicas de acção para o território, propõe-se um Plano gradual, que não pretenda ser exaustivo mas antes se construa à medida dos ritmos de percepção da realidade e da capacidade de organização dos principais *stakeholders* locais. Em territórios rurais de baixa densidade, onde os recursos financeiros e a massa crítica são mais escassos, também não seria provável a viabilização, no curto prazo, duma multiplicidade de acções de promoção do emprego e da qualidade de vida, pelo que este é um critério possível e democrático para o estabelecimento de etapas.

Por outro lado, está implícita à proposta a presunção de que, sendo o processo liderado por uma ou mais entidades coordenadoras, as propostas de acção não lhes serão exclusivamente destinadas. Os cadernos temáticos produzidos pelas equipas de reflexão deverão identificar potenciais interlocutores privilegiados para o desenvolvimento das acções propostas, a quem serão endereçados.

Custos e Recursos

Perante tão grande panóplia de combinações possíveis das Acções propostas, é difícil fazer um cálculo dos custos relacionados com a utilização deste Instrumento.

Por outro lado, são igualmente muitas as possibilidades de opção face a cada uma daquelas combinações. Estas dependem, por exemplo (apenas para mencionar os custos que poderão ser mais relevantes):

- da existência dos recursos técnicos internos à organização ou à parceria coordenadora das Acções, que permitam assegurar a maioria das actividades sem recurso à contratação externa.
- da decisão quanto ao Plano de Comunicação e Imagem

Em todo o caso, esta é uma área de acção particularmente susceptível de poder candidatar-se a programas de apoio financeiro, nomeadamente de natureza comunitária, dada a relevância que actualmente apresentam nesses programas as actividades de fortalecimento da democracia e da participação e da sociedade do conhecimento.

Algumas das despesas em que se pode incorrer com a dinamização das acções:

Dispositivo de Coordenação do Projecto	Produção de materiais no âmbito do Plano de Comunicação e Imagem Protocolo/ Contrato Equipa Dinamizadora (reuniões) Produção das ferramentas de trabalho construídas na equipa
Grupos de Trabalho	Equipa de facilitadores das Mesas Temáticas Realização das Jornadas (logística, oradores externos, refeições, Funcionamento das equipas (reuniões, participação em eventos, visitas de estudo...) Produção de cadernos temáticos Materiais de divulgação
Sessões Temáticas	Logística Participação de oradores externos Refeições dos participantes Materiais de divulgação
Sessões Comunitárias	Logística Especialistas em metodologias participativas Animação infantil Animação cultural Refeições dos participantes Materiais de divulgação
Plataforma de Comunicação on-line	Construção de conteúdos Programação informática Facilitação das Mesas de debate on-line (eventual formação) Sessão de lançamento do portal Materiais de divulgação

4. Links

A pesquisa de informação sobre os temas tratados neste documento pode e deve ser realizada através da Internet, não apenas porque não abunda em Portugal material editado facilmente acessível (e menos ainda em territórios periféricos de baixa densidade como Moura), mas por se tratar de áreas de reflexão e trabalho mais desenvolvidas em outros países, nomeadamente o Brasil.

São tantas as pistas para reflexão e novas pesquisas que podem seguir-se por aquela via, e sempre tantas as que surgem ainda todos os dias, que seria difícil sugerir uma listagem definitiva. As sugestões apresentadas nas notas de rodapé são, em nossa opinião, um bom ponto de partida para um caminho que deverá ser trilhado de modo personalizado.

As pistas para pesquisa (com recurso a www.google.pt) utilizadas durante a construção deste documento foram inúmeras: plane(j)amento participado, gestão estratégica de cidades, governança, capital social, Agenda 21 Local, orçamento participativo, gestão social do território, democracia participativa, desenvolvimento sustentável, marketing territorial, metodologias participativas, etc., bem como as respectivas retroversões em inglês, francês e castelhano.

Para aceder a propostas de sítios e bibliografia em permanente actualização, com os contributos dos/as utilizadores/as, ver www.xxxx.pt. A mesma ligação servirá para a sua própria participação naquela actualização.

Dispositivo de Coordenação do Projecto

Índice

Dispositivo de Coordenação do Projecto

1. Em que consiste	3
2. Pré-requisitos Específicos	3
3. Metodologia de Aplicação	3
Enquadramento	3
Passo-a-passo	5
4. Experiência do E + M	6
5. Factores críticos de sucesso	8
6. Caixa de ferramentas.....	9

Dispositivo de Coordenação do Projecto

1. em que consiste?

O Dispositivo de Coordenação do Projecto é constituído por um Consórcio Territorial e um Modelo de Coordenação e Avaliação do projecto.

Tem como **público-alvo prioritário da participação os/as dirigentes de organizações públicas e privadas com actuação no território.**

A constituição dum **Consórcio Decisor Territorial** é a primeira acção participativa do processo de planeamento e tem como objectivo garantir que se parte para o projecto com uma perspectiva múltipla e concertada. Deverá conduzir à formalização da cooperação institucional no desenvolvimento do projecto, por exemplo através dum protocolo ou de um contrato²⁴, e garantir a inclusão, naquele processo, de matérias de interesse próprio de cada uma das organizações intervenientes, condição do necessário comprometimento destas entidades com os seus resultados.

A concepção de um **Modelo de Coordenação e Avaliação** do Projecto passa pela definição, no seio da parceria, das formas de organização e dos pressupostos e objectivos que vão enquadrar a construção das ferramentas de gestão e avaliação da intervenção. Inclui ainda a definição de um Plano de Comunicação e Imagem.

palavras-chave: Liderança; Mobilização; Negociação; Parceria; Comprometimento

2. pré-requisitos específicos

- Existência de uma entidade disposta a liderar o processo nas condições de abertura à cooperação e parceria acima descritas;
- Conhecimento amplo e multidimensional do território (garantido pela parceria);
- Existência de entidades locais (e exteriores, desde que com actuação no território ou detentoras de saberes específicos com relevância para o desenvolvimento do projecto) predispostas a colaborar no processo e que demonstrem reconhecimento da necessidade e importância do mesmo;
- Capacidade de negociação, que perspetive a possibilidade de cada instituição garantir a consecução de interesses e benefícios próprios (condição do empenhamento relativamente aos seus resultados) com o projecto embora considerando o primordial interesse público ou colectivo dessa acção;
- Conhecimentos, na óptica do utilizador, de trabalho com folhas de cálculo em EXCEL ou software compatível, se houver recurso à ferramenta SC1 na sua versão digital – note-se que é possível utilizar apenas as versões impressas.

3. metodologia de aplicação

enquadramento

Há muitas fórmulas possíveis para a construção do dispositivo de gestão e avaliação de um projecto participativo e a Internet facultar-nos o acesso a múltiplas propostas, que variam muito quanto à natureza, quantidade e tempo de funcionamento de órgãos deliberativos e executivos.

²⁴ Exemplo dos Pactos Territoriais em França ou em Itália.

Na proposta que agora se defende, presume-se que, havendo necessariamente uma entidade líder, esta se empenhe na criação dum Consórcio Territorial, de preferência público-privado, que assuma as funções de coordenação do projecto.

Em primeiro lugar, dadas as evidentes vantagens, para qualquer projecto no território, de viabilizar uma perspectiva integrada, multi-sectorial e multidimensional do território e da intervenção.

Ao mesmo tempo, porque se potencia o aproveitamento de sinergias entre as acções e os recursos das diversas organizações em presença.

Mas acima de tudo porque não se pode menosprezar o impacto duma verdadeira co-responsabilização e partilha de poder na qualificação das próprias organizações intervenientes. A cooperação estratégica é potencialmente uma medida da maior relevância na construção de condições para a melhoria do desempenho do território, de que falámos acima.

Embora a existência de um líder seja um elemento incontornável de qualquer processo participativo, todos os projectos no território deverão pautar-se por atitudes (que na maior parte dos casos implicam uma importante mudança cultural e política) de:

- colaboração, e não de hegemonia
- horizontalidade, em vez de verticalidade/ hierarquia
- co-responsabilização, por oposição a “paternalismo/ assistencialismo”.

Por isso, mesmo que algumas das organizações não detenham, a priori, algumas das competências técnicas relacionadas por exemplo com a gestão financeira ou o trabalho em parceria, é importante assumir que se trata de uma oportunidade de desenvolver, em conjunto, essas e outras aprendizagens, para o que contribuirá a concepção do **Modelo de Coordenação e Avaliação do projecto**. Aqui estabelece-se, em colectivo, as formas de organização e os pressupostos e objectivos que vão enquadrar a construção das ferramentas de gestão e avaliação da intervenção.

É nomeadamente importante, relativamente ao modelo de gestão, que este permita:

- criar hábitos de reflexão interna em torno dos resultados obtidos, mas igualmente sobre as formas de organização do trabalho adoptadas;
- fomentar entre os profissionais a autonomia na organização do trabalho e a capacidade de perspectivar de forma crítica os resultados da sua actuação;
- aumentar os níveis de eficiência e eficácia das equipas e das acções;
- rentabilizar os recursos afectos ao projecto;

No que respeita à avaliação interna, deve-se:

- garantir a auscultação periódica dos beneficiários e parceiros do projecto sobre a pertinência e os resultados das intervenções, procurando integrar os seus contributos em eventuais “correções de estratégia”, que se revelem necessárias;
- levar a cabo uma análise crítica da intervenção, procurando evidenciar as lacunas, deficiências e mais valias, num esforço de aprendizagem contínua pela experiência, útil para a presente e futuras intervenções da instituição;
- partilhar com os participantes no processo as principais aprendizagens e resultados alcançados, bem como as abordagens metodológicas testadas ao longo da implementação do projecto;
- qualificar os técnicos e o trabalho desenvolvido.

É ainda aconselhável o recurso à avaliação externa, contratada a entidades que não intervenham no projecto, para introduzir um olhar independente na:

- avaliação do desempenho geral do programa e da relevância dos resultados atingidos do ponto de vista dos grandes objectivos do projecto;
- verificação do impacto do projecto e da dinâmica criada no território ao nível dos parceiros e dos destinatários finais das acções;
- indicação dos possíveis desajustamentos entre resultados previstos e executados;

- medição da eficácia e a eficiência dos recursos do projecto;
- realização de recomendações para o seguimento das acções.

Visa-se assim aumentar os níveis de eficiência e eficácia das equipas e das acções, a rentabilização de recursos e a criação de oportunidades de aprendizagem colectiva, tendo em vista a qualificação dos profissionais e do trabalho desenvolvido no decurso do projecto e, em consequência, a qualificação das próprias instituições promotoras, bem como dos restantes intervenientes individuais e colectivos no projecto.

Integrante do Modelo de Gestão é ainda o **Plano de Comunicação e Imagem**, que prevê a produção de meios/ suportes e conteúdos de informação, comunicação e divulgação orientados para públicos de dentro e fora do território. Pode incluir:

- a concepção de um logótipo e de uma imagem própria, que seja facilmente associada ao processo;
- a produção de folhas informativas/ newsletters, em papel e em suporte digital, garantindo a actualidade da informação, das iniciativas e actividades do projecto;
- a concepção e publicação de boletins informativos, através dos quais dê visibilidade aos resultados das iniciativas e actividades do Projecto, privilegiando as boas práticas e os casos de sucesso;
- a concepção e actualização permanente de um website do projecto, cujas funções poderão extravasar as de divulgação (Plataforma de Comunicação on-line);
- a utilização de recursos múltiplos para a promoção da interactividade, através da Internet (blogs, wikis, groups, etc.)
- a participação em feiras e outros eventos de temática social, empresarial e cultural, dentro e fora do concelho e da região, de modo a promover: os objectivos e as actividades do Projecto; o território, numa perspectiva de marketing territorial que projecte e venda a sua qualidade e competitividade no exterior mas também internamente; as iniciativas empresariais inovadoras e de sucesso que possam apresentar-se como boas práticas a disseminar;
- (relacionado com a anterior) a concepção de stand móvel, com recurso ao design gráfico e de equipamento, que promova o projecto em feiras, salões especializados e mostras itinerantes;
- a realização de programas de rádio, acumulando objectivos enunciados acima;
- a participação em seminários e colóquios temáticos;
- etc.

Passo-a-passo

Relativamente à constituição da Consórcio Territorial, as etapas a cumprir, na presente proposta, são:

1. Selecção inicial (pois poderá haver, com o contributo dos parceiros, posterior reformulação ou alargamento da proposta) das grandes áreas estratégicas de intervenção, em que se baseará a constituição de Mesas Temáticas.

2. Identificação das entidades, mais relevantes nas áreas estratégicas definidas, a contactar para efeitos de responsabilização na coordenação das Mesas Temáticas referidas. Pode recorrer-se a entidades exteriores ao território que detenham algum saber ou conhecimento específico importante para o processo.

3. Realização de contactos institucionais para apresentação dos objectivos e contornos da iniciativa.

4. Recolha e sistematização dos contributos propostos por cada entidade e identificação de possíveis lacunas a suprir através da integração de outras entidades.

5. Realização de sessão de trabalho conjunta com carácter informal (com a presença de dirigentes, ou seus/suas mandatados/as, das diversas entidades) em que se estabelecem os parâmetros gerais da cooperação.

6. Estabilização da composição da parceria, na fase de arranque, e sua formalização (por exemplo, através de protocolo ou contacto).

7. Identificação de interlocutores na rede, por parte de cada entidade e constituição da Equipa Dinamizadora.

Relativamente à construção do Modelo de Gestão e Avaliação do projecto, propõe-se os seguintes passos, a concretizar pela Equipa Dinamizadora:

8. Estabelecimento do modelo de funcionamento interno da equipa (definição de papéis e contributos, canais de comunicação, marcação de datas e locais de reunião, articulação com os as direcções das instituições, etc.)

9. Selecção/ construção de objectivos, e respectivos indicadores, de monitorização e avaliação interna e externa (nomeadamente junto dos públicos-alvo) do projecto.

10. Definição do plano de comunicação externa do projecto (existência de uma marca ou imagem própria do projecto, canais de comunicação, criação de newsletters, etc.).

11. Preparação dos instrumentos de planeamento, de avaliação interna e externa (ajustamento das ferramentas de trabalho adiante apresentados) e dos *deliverables* (relatórios de gestão, financeiros, etc.) do projecto destinados a informação permanente das Direcções das organizações.

12. Realização de reuniões regulares, de apoio ao planeamento do trabalho de cada equipa, apreciação e discussão de resultados e de relatórios de actividade, decisões em matéria de gestão financeira e de recursos humanos associada ao projecto, etc;

4. experiência do E + M



Esta matéria não foi identificada, num primeiro momento do desenvolvimento do Projecto E+M, como podendo consubstanciar uma das propostas de Acção que constituem este Instrumento, desde logo, por existir *a priori*, um protocolo de parceria formalizado no momento da candidatura do próprio projecto E+M, parceria essa que se manteve, na íntegra, para o desenvolvimento do Fórum Local de Prospectiva e Estratégia.

Na construção daquela parceria, constituída por seis instituições, esteve a **prévia selecção das áreas estratégicas de desenvolvimento local** no concelho de Moura e a identificação das organizações que melhor corresponderiam às necessidades de funcionamento das Mesas Temáticas definidas. O Fórum apresentava, assim, as seguintes Mesas e respectivas coordenações:

Turismo	ACTO – Acções e Território, Lda
Energias Renováveis	AMPER Central Solar, SA
Fileiras Agrícolas	Câmara Municipal de Moura
Empresas e Emprego	AMPEAI – Associação de Micro e Pequenos Empresários do Alentejo Interior
Imagem	SUGO Design, Lda
Território e Sociedade	ADCMoura – Associação para o Desenvolvimento do Concelho de Moura

Esta condição pré-existente ao momento de “lançamento efectivo” do Fórum obviou, como se referiu, a que se tivesse compreendido inicialmente a absoluta relevância de consolidar/ concertar, ao nível das direcções destas instituições, uma perspectiva e linguagem comuns, em matéria de conceitos e objectivos com a acção, que potenciase a sua apropriação desta componente do projecto E+M. Esta falha teve evidentes repercussões na mobilização e empenho de alguns membros da PD, relativamente aos resultados a obter com a construção do Fórum.

A isso se liga o não se ter conseguido a participação efectiva desses dirigentes ou sequer o seu permanente acompanhamento e articulação com os trabalhos no seio da Equipa Dinamizadora do Fórum. Num dos casos houve ainda, durante o projecto E+M, mudança de proprietários da empresa, não se tendo verificado a sua percepção dos objectivos associados ao seu desenvolvimento.

Esta dupla “distância” prejudicou, por um lado, o (re)conhecimento dessas organizações relativamente às actividades e impactos da dinamização do Fórum e, por outro lado, a desejável complementaridade com outros projectos em desenvolvimento no território, nomeadamente a Agenda 21 Local e a reformulação do PDM.

Como havia sido previsto em candidatura, o pretexto para a experimentação/ construção deste Instrumento foi a realização de um **Plano de Marketing Territorial** do concelho de Moura.

Naquela candidatura, pressupôs-se o Plano de Marketing Territorial como o conjunto das acções de comunicação e imagem associadas ao desenvolvimento de um Plano Estratégico para o território, mas, à medida que se progrediu na pesquisa de suporte teórico e de boas práticas nesta matéria, fomos reformulando a proposta inicial.

Neste momento, temos do Marketing Territorial uma percepção claramente distinta daquela, tomando-o, como ao planeamento, sobretudo enquanto processo, sustentado na cooperação estratégica dos agentes locais, do qual depende a criação de “factores complexos de competitividade”.

Trazendo para o território conceitos e métodos do domínio da Gestão de Empresas, trata-se de aumentar a capacidade, no território, de agir pronta e adequadamente perante alterações (efectivas ou potenciais) das procuras dos seus produtos ou serviços. Ou seja, o MT é muito mais do que a forma de divulgar para o exterior as ofertas de que dispõe: é primeiro trabalhar internamente, no fomento das redes, na gestão da informação, na capacidade de perceber e antecipar as mudanças no mundo global, de modo a que a criação de vantagens competitivas seja uma verdadeira **competência territorial** e não uma circunstância casual.

Neste sentido, pode dizer-se que prosseguir os objectivos do Planeamento Estratégico participado e do Marketing Territorial conduz à convergência das acções – cremos assim que os processos preconizados nesta proposta correspondem a ambos²⁵.

Para o funcionamento da equipa executiva, a que chamámos **Equipa Dinamizadora do Fórum**, foi estabelecido o seguinte **Modelo de Funcionamento**:

- identificado 1 técnico/a de cada entidade parceira a integrar a equipa (podendo sempre participar mais elementos);
- proposta à CMM de integrar na equipa a técnica responsável pela Rede Social no concelho de Moura (procurando que a revisão do PDS pudesse beneficiar deste trabalho e vice-versa) e ainda a técnica coordenadora do processo de reformulação do PDM, naquele momento em fase de concurso (com os mesmos objectivos);
- definida uma cadência mensal das reuniões de acompanhamento das actividades do projecto;
- recurso a um consultor especialista, para apoiar a apropriação de conceitos (designadamente sobre o Marketing Territorial) e a construção do presente produto.

²⁵ Ver-se-á, particularmente no Caderno Grupos de Trabalho, a inspiração nos métodos da Gestão, com a preconização duma abordagem de planeamento participado centrada nas “oportunidades”.

- Atribuída, a cada um dos membros da PD, a função de “facilitador/a” da Mesa Temática sob sua coordenação, na plataforma de comunicação on-line (ver caderno). Foi realizada uma curta (1 tarde) sessão formativa sobre “facilitação on-line, destinada aos membros da PD, para melhor poderem executar aquela função.

Quanto à imagem do projecto, a existência de seis Mesas Temáticas acabou por inspirar o recurso às 6 faces dos dados de jogar, que passou a identificar as actividades ligadas ao projecto.

Não houve newsletters ou boletins, mas deu-se visibilidade ao projecto, de forma permanente, através do jornal local “A Planície” e do portal www.agoramoura.com, criado com o projecto para facilitar a comunicação interna e com o exterior do concelho de Moura.

5. factores críticos de sucesso

Não é de mais reiterar que o principal factor crítico de sucesso da implementação de um projecto em parceria é o que depende da predisposição da entidade promotora do processo para se apresentar numa **condição de liderança (não de autoridade)** com partilha de informação e de poder.

Ao mesmo tempo, é igualmente essencial que as entidades parceiras sejam capazes de assumir a **co-gestão do projecto**, mostrando-se disponíveis para partilhar as dificuldades inerentes à tomada de decisão e para desenvolver capacidades de autonomia e iniciativa nas áreas de competência sob sua responsabilidade.

Por ambas as razões, é crucial encontrar as fórmulas que potenciem **o aumento da participação e comprometimento da parceria** no planeamento, desenvolvimento e avaliação das actividades, justificando-se assim um bom investimento inicial:

- na construção dos instrumentos que viabilizem o acréscimo de hábitos de trabalho em conjunto (por exemplo, a partir da base que constitui a ferramenta DC1);
- em trazer para o quotidiano do projecto representantes com alguma autonomia de decisão ou que garantam a fácil e permanente ligação dos dirigentes das instituições com o desenvolvimento do mesmo.

É óbvia a importância de que se reveste a **composição da parceria**. Devem presidir a esta selecção, de que dependerá a credibilidade do próprio projecto, critérios que cumpram os objectivos de:

- associar ao projecto as organizações locais que mais valor acrescentado (pelas competências técnicas, pela proximidade às populações, pela experiência de trabalho...) possam incorporar no processo;
- garantir a representatividade e diversidade dos parceiros face às áreas estratégicas definidas;
- promover o aproveitamento de sinergias com outros projectos no território.

Se houver mais processos participativos em desenvolvimento no mesmo território é, por outro lado, essencial **evitar eventual sobrecarga dos potenciais participantes**, o que pode fazer-se através da articulação dos processos ou do desfasamento temporal das actividades.

É igualmente importante prever algumas **acções de preparação prévia dos membros da parceria**, nomeadamente sobre os conceitos e práticas de interesse para o desenvolvimento do processo, não esquecendo a incorporação de princípios e valores gerais, como os do desenvolvimento sustentável e da igualdade de oportunidades, que deverão estar presentes em todos os actos e discursos. Este trabalho pode ser apoiado pela contratação externa de serviços especializados.

Quanto à estratégia de Comunicação do projecto, é **determinante a igual valorização de “forma” e “conteúdo”**. Eis algumas boas práticas resultantes da experiência:

- apresentar características atractivas e inovadoras ao nível da imagem, design e tratamento dos conteúdos;
- privilegiar o recurso a boas práticas e casos de sucesso e o efeito pedagógico/ demonstrativo que surge implícito, para o fomento da iniciativa e cidadania das populações;

- utilizar a palavra das pessoas, recorrendo a testemunhos, depoimentos, histórias de vida, etc. que ajudem a perceber a mensagem desejada;
- ajustar o discurso aos diversos públicos-alvo;
- conceder notoriedade e visibilidade ao “local” e voz aos seus actores, procurando reflectir o que se passa no terreno e a proximidade com as populações que constróem o seu próprio desenvolvimento;
- despertar o interesse pela leitura e reflexão e o contacto com os temas do desenvolvimento local, a partir do reconhecimento / identificação das pessoas e instituições focadas;

6. caixa de ferramentas

Nome	Suporte	Descritivo	Ref ^a
Ficheiro de apoio à equipa dinamizadora	Digital (EXCEL versão. Pode ser utilizado a partir do OPENOFFICE, disponibilizado gratuitamente em www.openoffice.org)	Conjunto de quadros destinados a apoiar o desenvolvimento dos trabalhos da Equipa Dinamizadora. Estes quadros, cuja versão impressa para preenchimento no papel, pode também obter-se a partir do ficheiro, prevêem a possibilidade da sua reformulação, em função dos interesses e características próprias do utilizador.	DC1
Manual do/a Utilizador/a do ficheiro DC1	Papel. Também imprimível a partir do ficheiro DG1	Documento de apoio à utilização do ficheiro DG1, contendo informação geral sobre o seu conteúdo.	DC2
Modelo de protocolo	Papel	Exemplos de protocolos	DC3

Grupos de Trabalho

Índice

Grupos de Trabalho

1. Em que consistem.....	3
2. Pré-requisitos Específicos.....	3
3. Metodologia de Aplicação.....	3
Enquadramento.....	3
Passo-a-passo.....	5
4. Experiência do E + M.....	6
5. Factores críticos de sucesso.....	9
6. Caixa de ferramentas.....	10



Grupos de Trabalho

1. em que consistem?

Os Grupos de Trabalho são equipas multi-institucionais e desejavelmente pluridisciplinares, envolvidas no desenvolvimento de reflexões temáticas com vista à ulterior apresentação de propostas de acção.

Estas equipas são dotadas de relativa autonomia de decisão quanto à forma de organização e gestão financeira e devem cumprir um conjunto de etapas, previamente estabelecido e homogeneizado, conducente à construção e fundamentação das propostas de acção nas respectivas áreas de análise, podendo para isso constituir-se sub-equipas.

Têm como **público-alvo prioritário da participação os/as técnicos/as de organizações, públicas e privadas, com actuação no território.**

palavras-chave: trabalho de equipa; abordagem integrada; Oportunidades; Prospectiva; Partilha de informação e conhecimento

2. pré-requisitos específicos

- Existência de uma entidade disposta a liderar o processo com abertura à cooperação;
- Existência de entidades locais (e também exteriores, desde que com actuação no território ou detentoras de saberes específicos com relevância para o desenvolvimento do projecto) predispostas a colaborar no processo e que demonstrem reconhecimento da necessidade e importância do mesmo;
- Conhecimentos, na óptica do utilizador, de trabalho com folhas de cálculo em EXCEL ou software compatível, se houver recurso à ferramenta SC1 na sua versão digital – note-se que é possível utilizar apenas as versões impressas.

3. metodologia de aplicação

enquadramento

A dinamização de grupos de trabalho é comum nos processos participativos, pelo que a inovação contida na presente proposta se concentra em dois vectores:

- a apresentação de um modelo organizativo e respectivas ferramentas de apoio;
- a opção pela identificação das “oportunidades”, como primeira de 4 etapas do trabalho em equipa.

Como se desenvolveu nos capítulos introdutórios, e retomando as palavras de Ferreira, “é urgente criar e praticar novas modalidades e instrumentos de planeamento. Este tem de ser mais estratégico, processual e flexível. Sobretudo mais aberto, comunicativo e interactivo, acolhendo e incrementando a participação dos cidadãos e das suas organizações, bem como dos agentes económicos. É preciso ter em conta e valorizar a diversidade, que é, cada vez mais, a pulsão criativa das sociedades.”²⁶

Por outro lado, ainda segundo o mesmo autor, é fundamental disseminar, em matéria de planeamento, um novo paradigma cultural, baseado:

- na previsão (antecipar as possíveis mudanças num panorama de futuro cada vez mais incerto e complexo);

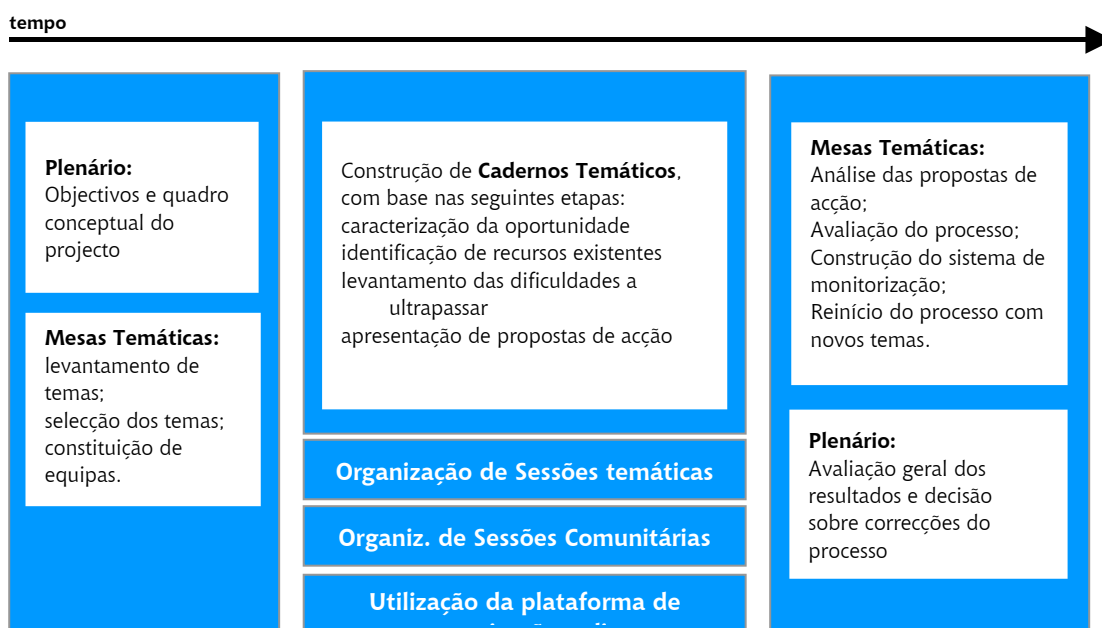
²⁶ Ferreira (2005), idem, p.35.

- no positivismo (colocar a tónica nas potencialidades e oportunidades e não nos problemas e dificuldades, mais habitual);
- no pragmatismo (planear para a acção);
- na participação (promover o relacionamento, a concertação, a contratualização).

Com este quadro político, foi delineada uma estratégia de funcionamento de Grupos de Trabalho e respectivas ferramentas de trabalho, que engloba:

- a realização de Jornadas plenárias;
- a constituição de equipas de reflexão temáticas e respectivo plano de trabalho;
- a definição da forma de apresentação das propostas de acção e da sua monitorização;
- a sua articulação com as restantes Acções deste Instrumento.

Em esquema, temos:



As **Jornadas** são eventos de 1 ou 2 dias, destinadas ao colectivo dos participantes nos Grupos de Trabalho, que estabelecem as etapas-chave do processo de planeamento.

Na **1ª Jornada** é lançado o processo, primeiro em sessão plenária, onde se apresentam os principais objectivos do projecto e o modelo de funcionamento dos Grupos de Trabalho, depois no seio das **Mesas Temáticas**, onde o/a facilitador/a procede ao cumprimento dos passos iniciais do plano de trabalhos (previamente estabelecidos pela Equipa Dinamizadora):

1. levantamento inicial de temas susceptíveis de constituírem oportunidades de desenvolvimento local,
2. agrupamento e selecção dos temas que deverão ser desenvolvidos e
3. constituição inicial das (sub)equipas e respectivos/as coordenadores/as (os quais beneficiarão de uma breve sessão de preparação) que se dedicarão a essa tarefa durante os meses seguintes.

Estas **equipas de reflexão** são desafiadas a apresentar um conjunto de propostas de acção nos temas seleccionados, sob a forma de um **caderno temático**, onde reunirão os resultados do cumprimento de 4 etapas:

1. caracterização da oportunidade (razões pelas quais é importante desenvolver uma dada área de acção no território);
2. identificação dos recursos (humanos, naturais, culturais, financeiros, relacionais, etc.) existentes no território, que permitam perspectivar o aproveitamento da oportunidade;
3. levantamento das principais dificuldades a ultrapassar para viabilizar o aproveitamento da oportunidade;
4. compilação de propostas de acção, identificando os potenciais intervenientes na sua execução.

Esse caderno temático será, no final, encaminhado para as diversas entidades susceptíveis de poderem executar as acções propostas.

Para o fazer, cada equipa:

- dispõe de um pequeno **orçamento próprio**, pré-definido, que poderá gerir em função das necessidades de melhoria do diagnóstico, de participação em seminários ou formações, de visitas de estudo, etc.;
- define o seu **modo de trabalhar** (onde e quando se reúne, se e como distribui as tarefas pelos seus elementos, que outras pessoas ou organizações contactar, que métodos de recolha de informação utilizará, etc.);
- em articulação com a Equipa Dinamizadora, propõe e organiza **Sessões Temáticas** ou **Sessões Comunitárias**, para alargar o processo participativo a outros agentes no território, em matérias relevantes para o desenvolvimento do seu plano de trabalho;
- contribui para a animação da Mesa Temática respectiva **na Plataforma de Comunicação on-line** criada para o projecto, através da colocação de informação sobre o tema em análise ou o trabalho realizado;
- mantém a **Equipa Dinamizadora permanentemente informada** acerca do trabalho desenvolvido, através do/a facilitador/a da Mesa Temática a que pertence ou da participação directa do coordenador/a ou de outros membros da equipa nas reuniões regulares da Equipa Dinamizadora.

Na **2ª Jornada**, as diversas equipas voltam a reunir-se com o conjunto dos participantes na sua Mesa Temática, ao qual apresentam os resultados do seu trabalho e o plano de acções proposto. Segue-se uma avaliação conjunta desses resultados, com a apresentação de eventuais propostas de alteração do modelo de funcionamento, a construção de um sistema de monitorização da execução das acções e o lançamento de novos temas de análise e novas equipas. Levadas a plenário as conclusões e propostas de cada Mesa Temática, proceder-se-á então à avaliação geral final da primeira fase do projecto e ao relançamento do processo participativo, caso o colectivo assim o decida. Enquanto tal acontecer, as Jornadas suceder-se-ão.

Estas Jornadas, que devem prever o almoço dos participantes, podem conter outros elementos de interesse para o processo, como exposições, momentos culturais, seminários, etc. e podem socorrer-se de apoio especializado (que pode ser contratado ao exterior) em matéria de metodologias participativas, particularmente para a dinamização das sessões plenárias (já que o trabalho no seio das Mesas Temáticas é previamente preparado pela equipa de facilitadores/as interna ao projecto).

passo-a-passo

Resumindo o acima exposto numa sequência de acções, tem-se:

1. Constituição de Equipa Dinamizadora (se no contexto duma parceria interinstitucional ver cap. 5), garantindo que estão presentes os/as facilitadores/as de todas as Mesas Temáticas criadas a partir da definição de áreas estratégicas de acção.

2. Definição de cronograma e referencial metodológico para o funcionamento dos Grupos de Trabalho até à produção das propostas de acção e construção de indicadores de avaliação interna do processo. Preparação das ferramentas de trabalho a partir dessas decisões (ver modelos apresentados).

3. Contacto (preferencialmente presencial) com múltiplas entidades actantes no território, às quais serão apresentados os objectivos do projecto e se convidará a participar.

4. Preparação dos/as facilitadores/as das Mesas Temáticas para o trabalho a desenvolver durante a 1ª Jornada. Devem também elaborar-se análises SWOT sectoriais, a apresentar aos participantes nas Mesas Temáticas no lançamento dos trabalhos.

5. Realização da 1ª Jornada.

6. Preparação dos/as coordenadores/as das equipas de reflexão para o trabalho a desenvolver.

7. Funcionamento das equipas de reflexão sobre os temas seleccionados.

8. Realização de Sessões Temáticas e de Sessões Comunitárias em apoio do trabalho das equipas.

9. Realização da 2ª Jornada, incluindo a apresentação dos resultados compilados nos cadernos temáticos.

10. (eventual) Redefinição de modelo de funcionamento e ferramentas de trabalho e redinamização de todo o processo acima descrito.

4. experiência do E + M



Como em outras áreas de desenvolvimento do projecto, a proposta actual não é a que se apresentou no desenho inicial desta Acção.

Com efeito, o ponto de partida foi um pouco mais “convencional”, tendo-se pedido aos Grupos de Trabalho constituídos durante a Sessão de Lançamento do Fórum Local de Prospectiva e Estratégia e do portal www.agoramoura.com (realizada em 20 de Janeiro de 2006) que contribuíssem para o diagnóstico sectorial, nas seis Mesas Temáticas definidas para o processo (Turismo, Energias Renováveis, Fileiras Agrícolas, Empresas e Emprego, Imagem, Território e Sociedade) e para o desenvolvimento da respectiva análise SWOT (completada depois pelos/as facilitadores/as das Mesas Temáticas, membros da Parceria de Desenvolvimento do Projecto E + M).

Mas o surgimento, no concelho de Moura, da iniciativa “Agenda 21 Local”, em Fevereiro de 2006, conteve os propósitos estabelecidos relativamente à continuação do funcionamento dos grupos de Trabalho e à realização de Serões de Aldeia (Sessões Comunitárias) associadas ao desenvolvimento do Fórum Local, para evitar a já mencionada “sobrecarga” de solicitações para a participação a cidadãos e organizações locais.

Não se deixou de realizar Sessões Temáticas e os referidos Serões vieram a concretizar-se no final do ano, mas o período de relativa “pausa” no funcionamento dos Grupos de Trabalho possibilitou, em contrapartida, uma maior reflexão sobre as modalidades possíveis para o prosseguimento das actividades e para a preparação das ferramentas organizativas e de apoio ao trabalho futuro.



Assim, a realização da 1ª Jornada de Prospectiva e Estratégia, a 1 de Março de 2007, marcaria o efectivo (re)lançamento dos Grupos de Trabalho com base no novo modelo de funcionamento entretanto desenvolvido e que constitui o essencial da presente proposta de Acção.

Durante esta Jornada, foram debatidos em plenário, com os cerca de 60 participantes, os objectivos e conceitos associados ao Plano de Marketing Territorial e ao próprio produto “Instrumento para o Planeamento Participado em Territórios Rurais de Baixa Densidade”. Depois, no seio das Mesas Temáticas “Turismo/ Fileiras Agrícolas” (reunidas

numa só por razões relacionadas com o pequeno número de inscritos neste segundo tema), “Energias Renováveis” e “território e Sociedade”, foram desenvolvidos os passos previamente definidos, até à constituição das equipas de reflexão. As matérias incluídas nas Mesas “Imagem” e “Empresas e Emprego” inicialmente existentes, passaram a ser objecto de reflexão nas restantes mesas, dada a sua natureza transversal.

Os temas e respectivas equipas de reflexão, criados durante os trabalhos da 1ª Jornada, foram os seguintes:

<p>Mesa Território e Sociedade constituíram-se 4 equipas a partir da selecção de 4 temas</p>	<p>Qualidade dos equipamentos sociais igualdade de oportunidades/ diversidade cultural, arquitectura e construção em terra recursos naturais</p>
<p>Mesa Energias Renováveis manteve-se uma equipa única, distribuindo-se tarefas pelos seus membros relativamente aos temas seleccionados</p>	<p>Eficiência Energética e Desenvolvimento Sustentável Observatório do Renovável Iniciativas de Divulgação e Sensibilização <i>Cluster</i> das Energias Renováveis</p>
<p>Mesa Turismo manteve-se uma equipa única, distribuindo-se tarefas pelos seus membros relativamente aos temas seleccionados</p>	<p>Azeite, Gastronomia e Vinhos Ornitologia Turismo Equestre Formação Turismo Cultural Turismo no Alentejo e em meio rural, A água – saúde e bem-estar Associativismo Turismo Interpretativo</p>
<p>Mesa Fileiras Agrícolas manteve-se o projecto inicial de desenvolver 3 temas</p>	<p>Apicultura Agricultura Biológica Plantas Aromáticas</p>

Tal como lhes fora proposto, as equipas funcionaram de modo autónomo (embora prosseguindo etapas e objectivos finais iguais), estabelecendo os seus próprios ritmos e métodos de trabalho e beneficiando de uma pequena dotação orçamental para a sua própria gestão deste processo.

Os percursos das diversas equipas acabariam por ser bastante distintos, assim como os resultados obtidos. No final, foram produzidos 3 Cadernos Temáticos: “Igualdade de Oportunidades/ Minorias Étnicas”, “Construção e Arquitectura em Terra”, “Energias Renováveis”, contendo propostas de Acção para o desenvolvimento dos respectivos âmbitos de actuação neste território.

Como outros resultados da maior relevância, no contexto do funcionamento destas equipas de reflexão, merecem-nos distinção:

- o significativo aumento da informação/conhecimento sobre as matérias em análise, por parte dos diversos actores envolvidos;
- o surgimento de novos projectos, resultantes da criação de redes de articulação entre organizações internas e externas ao território, algumas das quais só conhecidas durante o processo (fenómeno extremamente relevante no sector da construção e reabilitação de edifícios em terra, no âmbito do qual surgiu uma proposta concreta de plano integrado de desenvolvimento envolvendo múltiplas entidades);

- os passos consistentes dados no sentido da indução do associativismo, entre agentes sectoriais locais (nas áreas da apicultura e do turismo);
- a forte articulação com outros projectos no território, de que resultou, por exemplo, a organização conjunta com a Rede Social de Moura numa Sessão Temática sobre Minorias Étnicas, cujas conclusões verteram para a reformulação do Plano de Desenvolvimento Social, actualmente em curso;
- a relevância da informação recolhida nos Cadernos Temáticos e noutros documentos, produzidos durante o processo, para os trabalhos que se seguirão, no âmbito da revisão do PDM de Moura;
- a qualidade e inovação dos eventos organizados no seio destas equipas;
- a possibilidade de experimentar e melhorar as ferramentas de trabalho construídas para integrar este mesmo documento.

Como exemplo da forma como alguns dos trabalhos decorreram ou poderiam ter decorrido, veja-se o caso da equipa “Arquitectura e Construção em Terra”, onde participaram de modo mais ou menos permanente 9 pessoas das seguintes áreas de formação: Economia (1), Arquitectura (5), Design de Equipamentos (1), Filosofia (1) e Construção Civil (1), com intervenções pontuais de outros elementos.

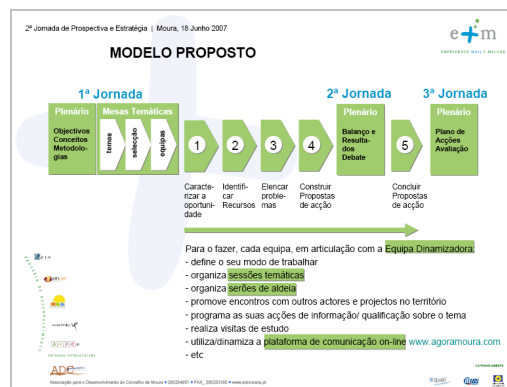
Esta equipa reuniu-se por 12 vezes (Mar-Out 07), geralmente no final da tarde, quando se encontrava para um pequeno lanche de trabalho. Organizou uma Oficina de Construção com Terra Crua, em Moura (Mai07). Participou num seminário dedicado ao tema realizado em Montemor-o-Novo (Jun07). Organizou uma Sessão Temática com o título “Arquitectura, Construção e Reabilitação de Edifícios em Terra: que Propostas de Acção para o Concelho de Moura?”(Out07).

Com base no aprofundamento do conhecimento que este processo proporcionou, construiu então um Caderno Temático (Out07), identificando um conjunto de entidades que poderão garantir o desenvolvimento das acções propostas.

No final deste processo, a maioria dos seus membros já se comprometeu com a continuidade do apoio à concretização das acções e à construção de projectos, em articulação com outros actores que entretanto se associaram ao desafio de desenvolver este sector neste território.

Entretanto, na 2ª jornada de Prospectiva e Estratégia, realizada no dia 18 de Junho de 2007, houve oportunidade de apresentar os resultados obtidos até ao momento pelo conjunto das equipas e reflectir colectivamente sobre o modelo e as ferramentas propostos, tendo sido perceptível a diferença de “pontos de situação” dos trabalhos realizados em cada tema.

Aproveitou-se ainda este evento para analisar em conjunto as diferenças, nas relações de articulação público-privada em favor das pequenas empresas, entre Portugal e a Bélgica, para o que se contou com a participação de um dos parceiros internacionais do projecto TRACE – Travailler pour le Renforcement de l’Accompagnement à la Création d’Entreprise (ligado ao projecto E + M), pertencente à Fédération des Couveuses Wallones.



Os resultados globais dos trabalhos das equipas e das restantes actividades inscritas no Fórum Local de Prospectiva e Estratégia foram finalmente analisados e debatidos no Workshop que constituiu a 3ª Jornada e se realizou, no dia 30 de Outubro de 2007, sob o tema “A Participação em Projectos de Território: Benefícios e “contra-indicações; Oportunidades e constrangimentos”.

No contexto do funcionamento destes Grupos de Trabalho, incluindo as Jornadas, registou-se 83 participantes (155 participações), pertencentes a 36 organizações.

5. factores críticos de sucesso

Esta Acção é absolutamente dependente da disponibilidade dos seus intervenientes para partilharem informação e conhecimento, pelo que se deve investir particularmente na procura dos “argumentos” que melhores resultados garantam relativamente a esse objectivo.

A experiência diz-nos que uma das razões que mais pesam no comprometimento dos participantes com o processo é a obtenção, com este, de benefícios próprios, de natureza pessoal ou profissional. Na realidade, é muito importante que o Plano, obviamente contendo uma predominante dimensão social e do domínio do Bem Público, constitua igualmente um espaço de ganho individual, competindo entretanto à(s) entidade(s) organizadora(s) garantir que o processo não é “instrumentalizado” por alguns dos participantes (relembremos que é necessária liderança política, pois o planeamento não é um processo meramente técnico, é fundamentalmente um processo de interacção política, social e cultural).

Este risco é minimizado com o aumento e diversificação das participações e com uma adequada preparação inicial dos/as facilitadores/as das equipas, conjunto de condições que simultaneamente contribui para o alargamento das relações interinstitucionais e para o reforço das redes territoriais, fazendo do processo participativo uma privilegiada oportunidade para impulsionar a concertação no território. Por outro lado, participar em acções de planeamento favorece a futura contribuição das pessoas e organizações para a concretização das propostas.

Mesmo ainda durante o funcionamento das equipas, no decurso do projecto E+M, foi possível constatar o surgimento de iniciativas conjuntas resultantes do interconhecimento de pessoas e organizações participantes.

Foi também confirmada a importância de se ter facultado, aos participantes, a oportunidade de aumento das qualificações nas matérias em análise que esta proposta prevê, uma vez que estes puderam, com o orçamento destinado às equipas, participar em seminários, realizar visitas de estudo, contactar com especialistas... para além do desenvolvimento de competências para o trabalho em equipa e a organização de eventos participativos (as equipas planearam e realizaram diversas Sessões Temáticas).

A flexibilidade organizativa das equipas, enquadrada pela existência de um orçamento sob sua gestão, a definição concreta dos tempos e resultados a esperar com o seu trabalho, a articulação entre equipas proporcionada pela regular realização de reuniões da Equipa Dinamizadora, são outras boas práticas identificadas a partir da experimentação. Esta também provou, em contrapartida, o quão crucial é a prévia preparação dos/as dinamizadores/as das Mesas Temáticas e dos/as coordenadores/as das equipas de reflexão para o adequado prosseguimento das acções previstas, sob pena de se obter grandes diferenciais de qualidade nos resultados apresentados pelas diversas equipas.

Ainda, referência para a importância de o trabalho desenvolvido no seio das equipas resultar em produtos “tangíveis”, como os Cadernos Temáticos, que dêem visibilidade concreta aos esforços realizados e também aos seus produtores. Neste caso, saliente-se o facto de a organização de conteúdos destes Cadernos destinar um capítulo à “Nota sobre o processo de produção deste documento”, onde são apresentados os nomes dos participantes na equipa e as actividades realizadas no decurso da sua preparação, com o objectivo de igualmente valorizar a sua natureza de resultado de processo participativo.

No que respeita às Jornadas, deve ser ponderada a possibilidade de se potenciar a repercussão dos seus resultados nos planos e orçamentos autárquicos e de outras organizações, pelo que será especialmente ajustada a sua marcação para os meses de Outubro e Novembro.

Por visarem particularmente os técnicos/as de organizações com actuação no território, é também aconselhável a sua realização em dia de semana e com almoço no próprio local.

~

6. caixa de ferramentas

Nome	Suporte	Descritivo	Ref ^a
Ficheiro de apoio à realização da 1ª Jornada	Digital (EXCEL versão. Pode ser utilizado a partir do OPENOFFICE, disponibilizado gratuitamente em www.openoffice.org)	Conjunto de quadros destinados a apoiar o desenvolvimento dos trabalhos da 1ª Jornada. Estes quadros, cuja versão impressa para preenchimento no papel, pode também obter-se a partir do ficheiro, prevêm a possibilidade da sua reformulação, em função dos interesses e características próprias do utilizador.	GT1
Manual do/a Utilizador/a do ficheiro GT1	Papel. Também imprimível a partir do ficheiro GT1	Documento de apoio à utilização do ficheiro ST1, contendo informação geral sobre o seu conteúdo.	GT2
Ficha de avaliação pelos participantes	Papel Digital (ficheiro Word, editável com o OpenOffice)	Modelo de ficha de avaliação pelos participantes, que pode ser reformulado à medida do/a utilizador/a.	GT4
Ficheiro de apoio à coordenação da equipa de reflexão	Digital (EXCEL. Pode ser utilizado a partir do OPENOFFICE, disponibilizado gratuitamente em www.openoffice.org)	Conjunto de quadros destinados a apoiar o desenvolvimento dos trabalhos das equipas de reflexão temáticas. Estes quadros, cuja versão impressa para preenchimento no papel, pode também obter-se a partir do ficheiro, prevêm a possibilidade da sua reformulação, em função dos interesses e características próprias do utilizador.	GT5
Manual do/a Utilizador/a do ficheiro GT5	Papel. Também imprimível a partir do ficheiro GT5	Documento de apoio à utilização do ficheiro ST1, contendo informação geral sobre o seu conteúdo.	GT6
Ficheiro de construção de Caderno Temático	Digital (editável, em WORD. Pode ser utilizado a partir do OPENOFFICE, disponibilizado gratuitamente em www.openoffice.org)	Modelo utilizável para construção de Caderno Temático. É possível ser alterado “à medida” do/a utilizador/a	GT6
Apresentação construída para a 1ª Jornada, 2ª Jornada e Workshop final	Papel.	Apresentações construídas para o lançamento dos Grupos de Trabalho, com a 1ª Jornada, e para a avaliação de produto e de processo (2ª Jornada; workshop final.	GT6
Apresentação construída para a 1ª Jornada	Papel.	Apresentações construídas para o lançamento dos Grupos de Trabalho, com a 1ª Jornada, e para a avaliação de produto e de processo (2ª Jornada; workshop final.	GT6

Sessões Temáticas

Índice

Sessões Temáticas

1. Em que consistem.....	3
2. Pré-requisitos Específicos.....	3
3. Metodologia de Aplicação.....	3
Enquadramento.....	3
Passo-a-passo.....	4
4. Experiência do E + M.....	5
5. Factores críticos de sucesso.....	7
6. Caixa de ferramentas.....	8

Sessões Temáticas

1. em que consistem?

As Sessões Temáticas constituem momentos destinados a proporcionar a participação de membros de grupos socioprofissionais ligados, mais ou menos directamente, ao tema em debate, na realização de diagnósticos, aquisição de competências, reflexão colectiva e/ou tomada de decisões acerca de matérias de âmbito sectorial.

É privilegiado o recurso à apresentação de boas práticas e uma abordagem essencialmente prática. Podem realizar-se em apenas algumas horas ou ter a duração de 1 ou mais dias.

Baseiam-se na concepção de abordagens metodológicas que favoreçam a reflexão/ decisão em matérias de âmbito sectorial, nomeadamente que possibilitem a validação participada de hipóteses quanto à existência, no território, de condições para o aproveitamento de oportunidades de desenvolvimento na área temática em análise.

Têm como **públicos-alvo da participação os/as profissionais (empresários/as, empregados/as, dirigentes e técnicos de instituições públicas e privadas) relacionados com um dado sector de actividade.**

ideias-chave: Interconhecimento/ articulação; Boas práticas; Abertura ao exterior

2. Pré-requisitos específicos

- Existência de entidade(s) disposta(s) a liderar o processo com genuína postura de abertura à participação;
- Existência de pessoas e organizações, pertencentes a um dado sector de actividade, dispostas a participar no processo;
- Formação ou experiência de aplicação de metodologias participativas (sendo a sua inexistência na equipa supável pela contratação de serviço especializado)
- Conhecimentos, na óptica do utilizador, de trabalho com folhas de cálculo em EXCEL ou software compatível, se houver recurso à ferramenta SC1 na sua versão digital – note-se que é possível utilizar apenas as versões impressas.

3. metodologia de aplicação

enquadramento

Pretende-se com estas Sessões Temáticas **tirar partido do conhecimento e experiência de que os profissionais dispõem** relativamente à sua área de actividade para a melhoria dos diagnósticos sectoriais que sustentam as propostas de acção a integrar o Plano.

Por outro lado, ao mesmo tempo que são envolvidos no diagnóstico, procura-se que esses profissionais se sintam **impulsionados para a acção**, evitando as abordagens demasiado técnicas e teóricas e sobretudo aproveitando o efeito pedagógico e demonstrativo que se pode obter a partir da apresentação de boas práticas, empresariais ou associativas, nas áreas de actividade em análise.

O planeamento não pode desligar-se da simultânea avaliação do potencial da sua execução – tem de se **planear para a acção**, de nada valendo a construção dum excelente documento que não corresponda às

capacidades e interesses dos agentes locais, a quem competirá certamente um papel central na consecução dos seus objectivos.

Esta exigência de pragmatismo no planeamento territorial inspirou a formulação desta proposta, onde se pressupõe que a **apresentação de boas práticas** pode fornecer um bom mote para a reflexão colectiva, por várias razões:

- mais facilmente suscitará o interesse, por exemplo junto dos pequenos empresários, que os seminários de natureza teórica, potenciando a sua maior participação;
- o tema é debatido a partir dos resultados da experimentação, facilitando a percepção, por parte dos participantes na Sessão, relativamente aos recursos e processos envolvidos, o que favorece a qualidade dos seus contributos para os diagnósticos locais e para as propostas de acção;
- baseia-se numa perspectiva positiva, que pode apoiar o encaminhamento do debate no sentido oposto à habitual centralização nas queixas e nas dificuldades;
- põe em contacto os agentes locais com agentes externos que trabalham nas mesmas áreas de actividade ou acção, procurando induzir relações de cooperação que extravasam as fronteiras do concelho.

É também aqui (ver cap. 5 Grupos de Trabalho) preconizada uma abordagem do planeamento pela via da **exploração das “oportunidades”** (as condições externas favoráveis que o território poderá aproveitar em benefício da criação de emprego e da qualidade de vida), o que determina, em primeira instância, o tema objecto da Sessão. A Sessão Temática terá mesmo como principal objectivo perceber, com a colaboração dos agentes a ele ligados, se existem ou são susceptíveis de virem a existir no território as condições internas para viabilizar aquele aproveitamento e que acções deverão vir a realizar-se para o tornar possível.

Depois de definido o tema, é necessário desenvolver uma pesquisa sobre as pessoas, empresas ou outras organizações que, pelo seu bom exemplo, mais se adequariam à função acima referida. Caso tal não seja possível ou fácil de concretizar, deve-se, em todo o caso, optar por abordagens pouco teóricas, que facilitem a descodificação da mensagem e a participação no debate.

É importante ter o cuidado de obter uma participação equilibrada, em termos de género, das pessoas convidadas. Deve-se ainda combater aos estereótipos relativamente às profissões tradicionalmente tomadas por femininas ou masculinas, procurando bons exemplos contrários a esta tese.

O debate, por seu turno, tem de ser muito bem planeado, para que possa efectivamente servir os intentos do planeamento participado. Pode-se prever o recurso a consultoria especializada em metodologias participativas, caso a equipa não disponha dos recursos técnicos necessários. Em alternativa ou em complementaridade, deve-se garantir a presença de “relatores/as”, que procedam ao registo das opiniões (e também da sua forma) emitidas pelos participantes. No final da Sessão é importante apresentar a todos esses dados recolhidos, possibilitando a realização dum balanço colectivo dos trabalhos da Sessão.

É também recomendável que a própria organização da Sessão conte com a participação de representantes do público-alvo a que se destinará, o que melhora a capacidade de selecção de data, horário e local e a correspondência aos interesses do sector.

Por outro lado, é importante prever a continuidade do processo “lançado” durante a Sessão Temática: se se procura incentivar a acção, há que estar disponível para prosseguir no trabalho que vier a ser despoletado com a Sessão, se isso corresponder aos interesses e predisposição dos participantes e às necessidades do processo de planeamento.

passo-a-passo

Para realizar Sessões Temáticas, propõe-se a as seguintes acções:

- 1.** Identificação do tema (se no contexto do funcionamento de Grupos de Trabalho, ver cap. 5) e pesquisa sobre boas práticas a apresentar ou a visitar.

2. Selecção das metodologias participativas a utilizar. Por vezes, esta acção requer grande antecedência face à data prevista para a Sessão, caso seja necessário preparar ferramentas de fomento da participação ou contar com intervenientes externos (facilitação, animação, etc.)
3. Planeamento (de preferência em conjunto com profissionais pertencentes ao sector), das actividades a desenvolver durante a Sessão: data, logística, animação da participação, animação infantil, avaliação, etc. (ver ferramenta ST1)
4. Realização das acções de divulgação da Sessão.
5. Realização da Sessão (inclui a avaliação pelos participantes).
6. Análise dos resultados, submetida à apreciação das entidades organizadoras, e construção de relatório final, identificando as boas e más práticas a considerar numa próxima organização.
7. Divulgação dos resultados da Sessão, internamente à equipa e para o exterior, através dos meios que tiverem sido estabelecidos em conjunto.

4. experiência do E + M



Durante o projecto E+M, foram realizadas diversas Sessões Temáticas, ao longo das quais se foi “afinando” o modelo agora proposto.

Isto significa que há grandes diferenças de forma, embora se tenha desde o início apontado para um conjunto de objectivos e critérios que estiveram sempre presentes, de que são exemplos:

- envolver no diagnóstico e planeamento os profissionais directamente ligados aos temas em análise
- optar por abordagens “não convencionais” (boas práticas, visitas de estudo, informalidade...)
- favorecer abordagens de continuidade (acções de cooperação entre os profissionais, continuação do trabalho com um conjunto de representantes dos profissionais, nomeadamente no âmbito dos Grupos de Trabalho (cap. 5), co-organização de eventos,...)

Também a experiência com a realização das actividades designadas, no processo de candidatura, por Sessões de Esclarecimento aos Empresários, acabou por reverter para a construção do modelo de Sessões Temáticas agora proposto.

Foram então as seguintes, as Sessões realizadas:


Mesa Território e Sociedade	- Geologia, Biologia, Arqueologia, Construção Tradicional (Abr06) - Oficina de Construção com terra crua (Mai07) - Integração das Minorias Étnicas no Território (Out07) - Arquitectura, construção e reabilitação de edifícios em terra (Out07)
Mesa Energias Renováveis	- Oportunidades ligadas à Central Fotovoltáica (Set05) - Energias Renováveis e Arquitectura Sustentável (Out07)
Mesa Turismo	- Turismo e Pluriactividade (Mai06) - Associativismo e Turismo (Out06) - Identidade Territorial e Produto (Dez06) - Turismo Equestre (Jul07) - Turismo Equestre: legislação (Set07)
Mesa Fileiras Agrícolas	- Falemos de Apicultura (Set06) - Visita a explorações apícolas em Espanha (Fev07) - Sessão de esclarecimento para apicultores (Set07) - visita a cooperativa de apicultores (Set07) - Produtos Agroalimentares (Out07)
Mesa Empresas e Emprego	- Certificação de Qualidade nas empresas (06) - Incentivos/ apoios para empresas (Out06) - empregabilidade de cidadãos portadores de deficiência (Out06)

Para ilustrar as diferenças de percurso nas diversas Mesas, vejamos estes exemplos que podem igualmente atestar a capacidade de gerar dinâmicas de continuidade, com articulação entre participantes, que as Sessões potencialmente contêm:

<p>1ª Sessão Temática Território e Sociedade Geologia, Biologia, Arqueologia, Construção Tradicional (Abr06) Parceiro Dinamizador: ADCMoura</p>	<p>Os temas abordados foram alguns dos apontados pelos participantes na Mesa Território, durante a Sessão de Apresentação do portal agoramoura, realizada a 20-Jan-06.</p> <p>Esta 1ª Sessão Temática decorreu em 2 dias, tendo o primeiro sido dedicado à apresentação, por especialistas (1 geólogo do INETI, 1 biólogo da SPEA, 1 biólogo gerente da empresa Bio3, 1 arqueóloga da Câmara de Moura, 1 arquitecta da Associação Centro da Terra), da sua resposta à pergunta “que oportunidades se apresentam ao concelho de Moura nas respectivas áreas de trabalho?”.</p> <p>No segundo dia, realizou-se um percurso pedestre interpretativo, sobre todas as temáticas, guiado por aqueles especialistas. No final do percurso, os participantes foram chamados a reflectir sobre os resultados dos dois dias de trabalho, partindo dos apontamentos recolhidos pela relatora da Sessão.</p> <p>Das conclusões, depois divulgadas através do portal do projecto, ressaltou a importância de actuar em todas as áreas em análise, com destaque, pela facilidade de reunião dos recursos necessários, para a construção em terra.</p> <p>Na 1ª Jornada, em 1-mar-07, viria mesmo a constituir-se uma equipa de reflexão sobre o tema, que se reuniu regularmente, participou em seminários, contactou com especialistas e realizou duas Sessões Temáticas: uma em formato de Oficina, sobre “construção com terra crua”; a segunda, em forma de duas Mesas Abertas com os temas “Do Projecto à obra. Debate sobre aspectos construtivos e legislação” e “da Procura à Oferta. Debate sobre aspectos económicos e empresariais”, destinada a envolver na construção/ validação de propostas arquitectos/as, engenheiros/as, desenhadors/as e empresários/as da construção civil e sectores afins.</p> <p>Foi produzido um caderno temático sobre esta matéria, que dará origem a um projecto integrado sobre este sector, para o qual foi possível, em consequência de todo este trabalho, reunir diversos e novos parceiros.</p>
---	--



Este documento reverteu ainda para o trabalho de revisão do PDM de Moura.

<p>1ª Sessão Temática Turismo Turismo e Pluriactividade: que potencialidades? (Mai06) Parceiro Dinamizador: ACTO, Lda</p>	<p>Esta Sessão Temática ocupou uma tarde de Maio de 2006 e apresentou o seguinte programa:</p>  <p>Foram identificadas pelo Grupo de Trabalho as principais áreas de acção para o desenvolvimento do turismo no concelho e na região, informação que reverteu também para o trabalho de revisão do PDM de Moura.</p>
<p>1ª Sessão Temática Fileiras Agrícolas Falemos de Apicultura (Set06) Parceiro Dinamizador: C.M.Moura</p>	<p>Depois de uma Sessão inicial, realizada no contexto do concurso de Mel realizado durante a Feira de Setembro, em Moura, foi encetado um trabalho de promoção do associativismo e de qualificação da apicultura no concelho, que veio a resultar na constituição dum grupo de apicultores dinamizador do processo.</p> <p>Este grupo, que se reuniu com regularidade, pôde então realizar visitas de estudo, incluindo em Espanha, com o objectivo concreto de conhecer experiências associativas de sucesso ligadas ao sector.</p> <p>A reflexão foi alargada, numa última Sessão, ao Sector Agroalimentar em geral.</p> <p>Os resultados deste trabalho reverteram para o processo de revisão do PDM.</p>

No conjunto das Sessões (não tendo havido recolha destes dados nas Sessões da Mesa EMPRESAS E EMPREGO e ENERGIAS RENOVÁVEIS, pelo que se trata de números aquém do realizado) participaram 168 pessoas (cerca de 400 participações), de 57 organizações.

5. factores críticos de sucesso

As Ferramentas de Apoio à realização de Sessões Temáticas incluem a apresentação de diversos factores críticos de sucesso e insucesso compilados a partir da experiência dos parceiros do projecto E+M, assim como a possibilidade da sua permanente actualização pelos utilizadores. Referimo-nos a aspectos essencialmente práticos, ligados ao planeamento da Sessão. Por isso, destaca-se apenas aqui os seguintes, de âmbito mais geral.

Em primeiro lugar, **a divulgação de boas práticas e o intercâmbio de saberes e experiências** demonstrou ser uma boa estratégia para o desenvolvimento dos trabalhos participativos inerentes à Sessão Temática. Em vez de os temas serem abordados numa perspectiva teórica, comum em seminários e workshops, deve privilegiar-se o convite a empresários/as ou outros profissionais que, nos sectores em causa, se constituem como exemplos de sucesso. É mais fácil assim encontrar uma **linguagem comum** à dos/as participantes, cativar o seu interesse, facilitar a compreensão das mensagens e, deste modo, facilitar a capacidade de estes contribuírem para um melhor diagnóstico relativamente à “oportunidade” em debate, acerca dos recursos existentes no território e das acções mais adequadas às necessárias mudanças.

É por isso muito importante investir na **qualidade da pesquisa sobre as boas práticas** empresariais ou associativas a disseminar e procurar esclarecer adequadamente os convidados sobre os objectivos com a Sessão e as formas de comunicação a utilizar (desejavelmente contando com a criatividade). Interessará produzir

algum efeito informativo e formativo junto dos participantes, que permita minimizar o risco de participações “a quente” e meramente subjectivas, predispondo-os para a acção e em particular para a acção colectiva (não são raros, na nossa breve experiência, iniciativas colaborativas surgidas a partir de Sessões Temáticas).

Ser **matéria de interesse**, apresentada de **modo criativo e prático**, numa sessão de **grande informalidade** são critérios a considerar no planeamento da Sessão. Para isso é essencial:

- encontrar uma boa estratégia de comunicação (é muito conveniente encontrar alguns potenciais participantes disponíveis para participarem – enquanto interlocutores privilegiados do público-alvo visado, na própria preparação da Sessão)
- dar atenção a aspectos como a selecção do espaço e à disposição física dos participantes nesse espaço (obviando à sensação de hierarquia ou de diferenças entre os intervenientes)
- disponibilizar algum conforto: água, bolos, café, espaços “de liberdade”

É também essencial conseguir que também participem na Sessão representantes de organizações a quem se atribua algum **poder decisório ou competências específicas de relevo nos sectores em debate**, por forma a aumentar a credibilidade da Sessão e sobretudo a dar-lhe uma perspectiva de utilidade/ encaminhamento das opiniões manifestadas.

Não será de mais voltar a referir a necessária predisposição da equipa dinamizadora para **dar continuidade às acções** que a própria Sessão possa suscitar junto dos participantes, nomeadamente quando se trate de iniciativas de natureza colaborativa entre pessoas ou organizações do mesmo sector, factor essencial do desenvolvimento de redes institucionais, quer no interior, quer com o exterior do território (não esquecer que são prioritariamente externas as boas práticas convidadas).

6. caixa de ferramentas

Nome	Suporte	Descritivo	Ref ^a
Ficheiro de apoio ao planeamento e avaliação	Digital (EXCEL versão. Pode ser utilizado a partir do OPENOFFICE, disponibilizado gratuitamente em www.openoffice.org)	Conjunto de quadros destinados a apoiar o planeamento e a avaliação de Sessões Temáticas. Estes quadros, cuja versão impressa para preenchimento no papel, pode também obter-se a partir do ficheiro, prevêm a possibilidade da sua reformulação, em função dos interesses e características próprias do utilizador.	ST1
Manual do/a Utilizador/a	Papel. Também imprimível a partir do ficheiro ST1	Documento de apoio à utilização do ficheiro ST1, contendo informação geral sobre o seu conteúdo.	ST2
Guião de apoio ao preenchimento do Ficheiro ST1	Papel Também imprimível a partir do ficheiro ST1	Documento de apoio ao preenchimento dos quadros de planeamento e avaliação da Sessão Temática, contendo ainda informação resultante da experiência com o projecto E + M: Factores críticos de sucesso/ insucesso e Boas práticas já identificadas.	ST3
Ficha de avaliação pelos participantes	Papel Digital (ficheiro Word, editável com o openoffice)	Modelo de ficha de avaliação pelos participantes, que pode ser reformulado à medida do/a utilizador/a.	ST4
Filme-documentário “Uma Oportunidade de Igualdade”	DVD.	Filme realizado para a Sessão Temática “Diversidade Cultural/ Minorias Étnicas” e para a dinamização de Sessões Comunitárias nas aldeias de Sobral da Adiça e Póvoa de S. Miguel.	ST5
Programas de Sessões Temáticas (exemplos)	Papel.	Exemplos de Sessões Temáticas realizadas durante o projecto E + M	ST6

Sessões Comunitárias

Índice

Sessões Comunitárias

1. Em que consistem.....	3
2. Pré-requisitos Específicos.....	3
3. Metodologia de Aplicação.....	3
Enquadramento.....	3
Passo-a-passo.....	4
4. Experiência do E + M.....	5
5. Factores críticos de sucesso.....	6
6. Caixa de ferramentas.....	7

Sessões Comunitárias

1. em que consistem?

As Sessões Comunitárias são reuniões de carácter informal e curta duração, destinadas a proporcionar a oportunidade de participação duma dada comunidade local na concepção, desenvolvimento e avaliação de projectos e na discussão colectiva de temas de interesse para a vida comunitária.

No contexto de um Fórum Local, são momentos destinados a incluir a perspectiva comunitária/ territorial no processo participativo.

Têm como públicos-alvo da participação **as pessoas e organizações pertencentes a uma dada comunidade.**

palavras-chave: proximidade; confiança; informalidade; acesso; utilidade/ consequência

2. Pré-requisitos específicos

- Existência de entidade(s) disposta(s) a liderar o processo com genuína postura de abertura à participação;
- Existência de pessoas e organizações, pertencentes a uma dada comunidade, dispostas a participar no processo;
- Competências de organização de eventos
- Competências de planeamento e avaliação
- Formação ou experiência de aplicação de metodologias participativas (sendo a sua inexistência na equipa supriável pela contratação de serviço especializado)
- Conhecimentos, na óptica do utilizador, de trabalho com folhas de cálculo em EXCEL ou software compatível (se houver recurso à ferramenta SC1 na sua versão digital – note-se que é possível utilizar apenas as versões impressas).

3. metodologia de aplicação

enquadramento

Pretende-se com estas Sessões fomentar, nas comunidades locais, atitudes que vão para além da habitual mera denúncia de problemas, procurando desencadear processos de participação activa no diagnóstico e nas iniciativas de desenvolvimento, sensibilizando e mobilizando as populações para o papel activo (enquanto actoras e não apenas destinatárias) que podem e devem ter na inversão de quadros de exclusão e de isolamento.

É para isso imprescindível desenvolver esforços (nas Sessões Comunitárias e complementarmente a estas) no sentido de dotar essas populações dos instrumentos e competências necessários à interpretação da realidade sócio-económica que as rodeia, à descoberta e valorização dos recursos e potencialidades do território e da sua própria identidade cultural enquanto comunidade, ao desenvolvimento do espírito de iniciativa, à aquisição e consolidação de hábitos de cidadania activa, procurando que as acções a implementar nasçam da reflexão conjunta e sejam apropriadas pelas populações.

Partindo da assunção de que esta acção requer um tempo longo, é acima de tudo imprescindível perspectivar um trabalho em continuidade, que apenas se dá por começado com a organização da primeira sessão. Antes disso, é necessário concentrar esforços na construção duma abordagem “à medida” dos interesses e traços sócio-culturais de cada comunidade visada.

Para essa definição contribuirá certamente o apoio, no planeamento e dinamização das Sessões, de pessoas ou organizações pertencentes à própria comunidade. O princípio da subsidiariedade é, como se constata facilmente, transversal ao conjunto das propostas.

Uma outra decisão da maior relevância prende-se com a selecção das estratégias e metodologias de fomento da participação²⁷ comunitária no debate e nas iniciativas de desenvolvimento. Se não houver na equipa quem tenha formação ou experiência em matérias relacionadas com a facilitação do processo participativo, pode-se procurar apoio especializado, já disponível em diversas universidades e também no universo empresarial português.

Defende-se ainda com esta proposta que as Sessões Comunitárias podem beneficiar com a criação de um ambiente informal e mesmo de convívio em torno do processo participativo, incluindo por exemplo momentos de animação cultural, que propiciam a boa disposição e o maior envolvimento dos presentes, garantindo maior rapidez de resultados na procura duma efectiva mudança de atitudes e da criação de hábitos participativos nos processos de desenvolvimento.

Finalmente, é muito importante prever soluções pro-activas de inclusão, no processo, das camadas da população tradicionalmente mais desfavorecidas no acesso à participação. Propõe-se, para promover a igualdade de oportunidades em termos de género, a organização de espaços de animação infantil, simultâneos à Sessão, que viabilizem a participação das famílias com filhos e muito particularmente das mulheres.

passo-a-passo

Para realizar sessões comunitárias, propõe-se a concretização das seguintes acções:

8. Definição dos objectivos concretos com a auscultação da comunidade, nomeadamente do tipo de contributo que se lhe pedirá. A definição de um “tema” que interesse à comunidade é essencial.

9. Selecção das metodologias participativas a utilizar. Por vezes, esta acção requer grande antecedência face à data prevista para a Sessão, caso seja necessário preparar ferramentas de fomento da participação ou contar com intervenientes externos (facilitação, animação, etc.)

10. Identificação de interlocutor(es) privilegiado(s), na comunidade, para apoiar o planeamento, divulgação e concretização da Sessão.

11. Planeamento conjunto, com aquele(s) interlocutor(es), das actividades a desenvolver durante a Sessão: data, logística, animação da participação, animação infantil, avaliação, etc. (ver ferramenta SC1)

12. Realização das acções de divulgação da Sessão.

13. Realização da Sessão (inclui a avaliação pelos participantes).

²⁷ ver no documento introdutório deste Instrumento, referência à escolha do tipo de participação.

14. Análise dos resultados, submetida à apreciação das entidades organizadoras, e construção de relatório final, identificando as boas e más práticas a considerar numa próxima organização.

15. Divulgação dos resultados da Sessão, internamente à equipa e para o exterior, através dos meios que tiverem sido estabelecidos em conjunto.

4. experiência do E + M



Este tipo de acção, a que localmente chamámos de “Serão de Aldeia”, é realizado com regularidade pela ADCMoura desde 1999, ano em que se iniciou o projecto RODA-VIVA (financiado pelo Programa Iniciativa Piloto de Promoção Local de Emprego no Alentejo, 1999-2001), pelo que há nesta matéria um capital de experiência muito superior ao que poderia ser produzido no âmbito do projecto E + M.

Ao longo destes anos, já se realizou Serões, abrangendo todas as localidades do concelho de Moura:

- com o objectivo de fazer o levantamento das principais necessidades e aspirações das populações residentes nas diversas freguesias do concelho de Moura, como orientação para processos de candidatura;
- destinados à identificação de necessidades de formação local;
- para avaliação do desempenho das equipas da ADCMoura e suas acções no terreno;
- de (re)planeamento e avaliação de projectos sócio-comunitários (particularmente relacionados com os projectos de Evolvimento Parental na Escola, em desenvolvimento desde 2003);
- visando a hierarquização de acções integrantes de um Plano de Intervenção na aldeia (Safara), candidatado à Medida AGRIS;
- para apresentação de programas de apoio financeiro à iniciativa empresarial;

A maior parte da informação que se compila nesta ficha metodológica é portanto respeitante a um modelo relativamente consolidado, neste território (atenção que não há “receitas únicas”!).

Em todo o caso, dada a novidade e dificuldade de apreensão do tema – Marketing Territorial – houve que delinear, para o desenvolvimento do projecto E+M, uma estratégia de comunicação que pudesse fazer passar a mensagem de uma forma criativa e sobretudo potencialmente indutora de novas reflexões e iniciativas colectivas, tendo-se optado pela realização de um pequeno filme-documentário (cerca de 30 minutos), a partir de entrevistas gravadas, na rua, em todas as localidades do concelho.



O filme, chamado de “Os nossos trunfos”²⁸, baseou-se na interpelação dos/as entrevistados/as sobre “as coisas boas da sua terra” e “as áreas de potencial criação de emprego local” e o seu visionamento, nas seis Sessões Comunitárias realizadas, serviu de ponto de partida para debates mais aprofundados sobre os pontos fortes e as oportunidades de desenvolvimento local, procurando contrariar a postura de desencanto e negativismo – por vezes até de conflituosidade - que quase sempre enquadra a oportunidade de manifestação de opiniões por parte dos membros destas comunidades.

Fez-se ainda a apresentação dos resultados de inquéritos à população²⁹, com o mesmo mote positivista, complementando a exibição do filme, após o que se passou aos debates, nalguns casos suscitados a partir da constituição de grupos desafiados a compilar mais informação para um diagnóstico das potencialidades locais. Aproveitou-se ainda a ocasião para divulgar e reflectir colectivamente sobre os apoios financeiros e técnicos disponíveis para a criação de micro e pequenas empresas e de iniciativas empreendedoras em geral.

Os resultados quantitativos não foram os mais desejados (participaram 122 adultos, dos quais 68 mulheres), o que ficou a dever-se sobretudo à época do ano em que se realizaram os Serões (Out/ Dez 2006) e às péssimas condições climáticas com que coincidiram (efectivamente, não se antecipou essa realização, para evitar a sua coincidência com o processo de Agenda 21 Local entretanto iniciado no concelho, sem prévio conhecimento da PD). No entanto, os seus impactos foram muito interessantes, nomeadamente em matéria de (auto)valorização dos recursos do território.

É entretanto de assinalar, como particularmente animador, o número de mulheres participantes, superior ao dos homens, a que não será alheio o facto de se lhes ter proporcionado (como é costume há vários anos) actividades de animação infantil, em que estiveram envolvidas 46 crianças. A estas pediu-se igualmente que retratassem, através de desenhos e colagens, as “coisas boas da sua aldeia”.

5. factores críticos de sucesso

Como referido em anteriores Acções, as Ferramentas de Apoio à realização de Sessões Comunitárias incluem a apresentação de diversos factores críticos de sucesso e insucesso recolhidos com a experiência dos parceiros do projecto E+M, assim como a possibilidade da sua permanente actualização pelos utilizadores. Falamos de aspectos essencialmente práticos, como a selecção da data, hora e local ou das formas de divulgação mais ajustadas, em cada caso, aos recursos e características da comunidade. Destaca-se então aqui os de âmbito mais geral.

Em primeiro lugar, é muito importante a existência de um **capital de confiança acumulado**, na comunidade, pela(s) entidade(s) organizadora(s).

Como se referiu acima, o aprofundamento da democracia participativa em territórios rurais de baixa densidade constitui um desafio para o longo prazo, requerendo grande perseverança e a capacidade para lidar, sem desmoralizações, com os fracassos por que se saldarão muitas das acções de fomento da participação. Na realidade, é hoje possível afirmar que essa continuidade e essa resiliência deram frutos, no nosso território, em termos do (re)conhecimento geral da iniciativa “Serões de aldeia” (objectivos, formato...) e do nível de participação de que habitualmente é objecto, por comparação com outras acções semelhantes mas pontuais.

Por outro lado, é fundamental alterar alguns dos procedimentos mais comuns em processos de auscultação pública, começando **pela disposição dos participantes no espaço** de realização da Sessão. Em vez de separar fisicamente os supostos “emissores” dos supostos “receptores”, dever-se-á optar por uma solução que transmita uma ideia de “horizontalidade”, de nivelamento dos diversos intervenientes, que facilite a comunicação, sendo de privilegiar uma disposição em círculo(s) e sem palcos ou palanques.

²⁸ Ferramentas de Apoio SC4 e SC5.

²⁹ Ferramenta de Apoio SC6.

É igualmente fundamental, nessa comunicação, **evitar o recurso a uma linguagem demasiado técnica ou formal**, e investir particularmente na **criatividade** e no **poder da imagem**, nomeadamente apelando ao sentimento de pertença/ identidade que caracteriza estas comunidades e que será indissociável da capacidade para gerar, no decurso da Sessão, as desejáveis dinâmicas de coesão social em torno de projectos de âmbito local.

Isto, no pressuposto de que se garantiu, desde o primeiro momento, que a matéria em análise se reveste, por um lado, de **efectivo ou potencial interesse** para a comunidade e de que, por outro lado, o seu esforço de participação não será em vão, reunindo evidências de que haverá encaminhamento/ consequência das opiniões manifestadas.

E é acima de tudo essencial tomar estas acções como **formas de contribuir para o empowerment das comunidades**, capacitando-as para uma maior intervenção nos processos de decisão e na vida comunitária e aumentando a valia da sua contribuição para a qualidade dos diagnósticos e da construção de respostas consequentes.

6. caixa de ferramentas

Nome	Suporte	Descritivo	Ref ^a
Ficheiro de apoio ao planeamento e avaliação	Digital (EXCEL versão. Pode ser utilizado a partir do OPENOFFICE, disponibilizado gratuitamente em www.openoffice.org)	Conjunto de quadros destinados a apoiar o planeamento e a avaliação de Sessões Comunitárias. Estes quadros, cuja versão impressa para preenchimento no papel, pode também obter-se a partir do ficheiro, prevêem a possibilidade da sua reformulação, em função dos interesses e características próprias do utilizador.	SC1
Manual do/a Utilizador/a	Papel. Também imprimível a partir do ficheiro SC1	Documento de apoio à utilização do ficheiro SC1, contendo informação geral sobre o seu conteúdo.	SC2
Guião de apoio ao preenchimento do	Papel Também imprimível a partir do ficheiro SC1	Documento de apoio ao preenchimento dos quadros de planeamento e avaliação da Sessão Comunitária, contendo ainda informação resultante da experiência com o projecto E + M: Factores críticos de sucesso/ insucesso e Boas práticas já identificadas.	SC3
Ficha de avaliação pelos participantes	Papel Digital (ficheiro Word, editável com o openoffice)	Modelo de ficha de avaliação pelos participantes, que pode ser reformulado à medida do/a utilizador/a.	SC4
Filme-documentário “Os nossos trunfos”	DVD.	Filme realizado para as Sessões Comunitárias em seis aldeias do concelho de Moura.	SC5
Programa de Sessão Comunitária (exemplo)	Papel.	Exemplo de Programa de Sessões Comunitárias, utilizado durante o projecto E + M	SC6
Inquérito à população (exemplo)	Papel.	Exemplo de inquérito à população, cujos resultados seriam divulgados nas Sessões Comunitárias.	SC7
Programa de Sessão Comunitária (exemplos)	Papel.	Exemplo de Programa de Sessões Comunitárias, utilizado durante o projecto E + M	SC8

Plataforma de Comunicação online

Índice

Plataforma de comunicação on-line

1. Em que consiste.....	3
2. Pré-requisitos Específicos.....	3
3. Metodologia de Aplicação.....	3
Enquadramento.....	3
Passo-a-passo.....	5
4. Experiência do E + M.....	6
5. Factores críticos de sucesso.....	7
6. Caixa de ferramentas.....	7

Plataforma de Comunicação online

1. em que consiste?

A Plataforma de Comunicação on-line é um espaço destinado a possibilitar a colocação de informação e a manifestação de opiniões de interesse para o processo participativo de planeamento, nomeadamente por parte de pessoas ou organizações exteriores ao território, que neste tenham intervenção ou interesse ou ainda que se relacionem com as áreas temáticas em desenvolvimento.

Pode igualmente proporcionar a oportunidade de intervir no processo a outros agentes locais que não desejem ou possam participar através das restantes Acções já apresentadas, podendo ser uma ferramenta privilegiada para obter a participação dos/as jovens.

Tem efectivamente como **alvo da participação um público difuso (interno e externo ao território), com acesso à Internet.**³⁰

ideias-chave associadas: Comunicação, informação, sociedade do conhecimento

2. Pré-requisitos específicos

- Existência de pessoas/ organizações que garantam a actualização de conteúdos e a facilitação do debate on-line (o que pode ser objecto de acção de formação junto dos membros da equipa);
- Existência de pessoas ou organizações dispostas a partilhar informação e saberes;
- Competências de programação (a qual pode ser adquirida exteriormente à equipa);
- Disponibilidade de servidor na Internet

3. metodologia de aplicação

enquadramento

Como se depreende, pelo que foi dito acima e pela própria designação da Acção, o que está em causa com esta proposta não é a mera construção de um sítio web, com funções predominantemente informativas, de divulgação das actividades e resultados do processo participativo. Embora não menosprezando este papel, deve sobretudo haver lugar ao desenvolvimento de estratégias que promovam a possibilidade de participação no próprio processo através da Internet.

Como aviso prévio, assinala-se que a presente proposta não abrange matéria relativa à programação, mas apenas aos conteúdos.

A principal característica da Plataforma aqui preconizada é a de conter a possibilidade de ser “apropriada” por outras pessoas e organizações, não estando dependente da colocação de conteúdos por uma única entidade gestora, apesar de esta ter de manter uma função de facilitação e de alimentação do portal com novas informações.

Isto significa que o portal deve conter diversos espaços interactivos, onde os participantes possam livremente colocar informação ou opiniões, com destaque para a disponibilização de Mesas Temáticas que organizem o processo participativo em torno das áreas de reflexão estratégicas previamente estabelecidas.

³⁰ Embora tivesse suscitado algumas dúvidas a sua categorização como Acção constante deste Instrumento, crê-se que aquela faz sentido, na medida em que se visa um público-alvo que pode não estar contido nas restantes acções.

Algumas componentes a integrar o portal:

- divulgação dos objectivos do projecto participativo, suas actividades e resultados;
- divulgação de informação de interesse para a construção de diagnósticos locais, aproveitando para realizar também a promoção dos recursos e oportunidades do concelho de Moura, numa óptica de marketing territorial e de apoio a iniciativas empresariais (recursos naturais, património cultural, artes e ofícios e produtos agroalimentares, etc);
- indicação de links de interesse, sobre a região ou as temáticas em debate;
- mediatização das iniciativas empresariais e associativas no território (e também no seu exterior), destacando casos de sucesso, boas práticas e experiências inovadoras;
- Indução da partilha de informação e conhecimento;
- Divulgação de informação sobre organizações sedeadas ou com intervenção no território;

Este conjunto de objectivos pode corresponder ao seguinte modelo de portal (testado através de www.agoramoura.com, ferramenta PO 1):

Documentos e Links	Indicação de links de interesse para o processo: relacionados com o território, com os temas em debate, com o enquadramento político nacional e comunitário, com programas de apoio financeiro, etc.
Participantes	Identificação/ informação sobre participantes individuais e colectivos (acesso condicionado à inscrição prévia). Para aceder aos espaços interactivos do portal, é requerida uma inscrição com fornecimento de alguns elementos (ver ferramenta PO 3). As organizações são igualmente convidadas a fornecer alguma informação que será disponibilizada gratuitamente no portal (ver ferramenta PO 4). O objectivo é favorecer a possibilidade de contactos bilaterais entre os/as inscritos/as no portal.
Informação sobre o Território	Apresentação de informação sobre o território, nomeadamente através de mapas que permitam o cruzamento de informação diversa (geográfica, demográfica, social, empresarial, cultural, etc.), que possa servir de apoio à obtenção duma imagem multi-sectorial e à melhoria do conhecimento sobre o mesmo. É necessária uma permanente actualização desta informação. Se possível, será de privilegiar o recurso à ferramenta SIG.
Agenda	Agenda onde qualquer participante inscrito poderá colocar eventos que se revistam de interesse para o projecto ou para o território (ver ferramenta PO5).
Mesas Temáticas	Espaço de mensagens, dividido nas Mesas Temáticas estabelecidas para o projecto, onde qualquer participante no portal pode inserir informação ou responder a mensagens já colocadas (ferramenta PO 8). É possível realizar pesquisas sobre assuntos tratados nas mensagens ou nomes dos/as messageiros/as.
Informação sobre o projecto	Espaço informativo sobre os objectivos do portal e do projecto, com algumas palavras de boas-vindas. Links para informação adicional sobre o projecto. Dicas de utilização do portal. Contacto do “gestor do portal”.
Ajuda	Guião de utilização do portal, com explicação sobre as funcionalidades do mesmo (ferramenta PO 7).
Convite	Possibilidade de qualquer participante no portal enviar um convite à participação de outras pessoas (ferramenta PO8), que deverão depois realizar o seu processo de inscrição.
Página de inscrição na plataforma de comunicação	A página de inscrição encaminha para informação adicional sobre o portal e o projecto, para que seja possível avaliar previamente o interesse nessa inscrição. Em caso afirmativo, é-se remetido para uma ficha de inscrição com elementos obrigatórios e opcionais. Três dos elementos obrigatórios são o nome, o endereço de mail e a profissão, que serão disponibilizados na função “participantes”. Cada pessoa cria a sua password, com que acederá a todas as funcionalidades do portal.
Mailing automático	Cada inscrito/a é automaticamente informado/a da inserção de mensagens, eventos ou documentos no portal. Não esquecer de colocar a possibilidade de deixar de receber estas informações.

O pressuposto de que as participações devem ser emitidas de modo personalizado (com a identificação do respectivo emissor) dá corpo à proposta de existir uma prévia inscrição para o acesso aos espaços interactivos, como as Mesas Temáticas, ou a informação privilegiada, como os contactos dos restantes participantes inscritos. No entanto, a página inicial e algumas outras componentes do portal deverão ser de acesso incondicional.

O trabalho gráfico e de programação, que nunca está completo (é importante criar um canal de comunicação regular com este fim) deve corresponder a um conjunto de critérios, como, por exemplo:

- facilidade de utilização
- qualidade da imagem
- intuitividade
- velocidade
- acessibilidade
- navegabilidade

Para manter o interesse e qualidade do portal, é portanto necessário construir/gerir algumas ferramentas que apoiem uma avaliação regular da sua utilidade e interesse, junto dos utilizadores. Por exemplo, construir inquéritos via e-mail (há software de utilização gratuita disponibilizada na Internet) ou analisar a informação estatística sobre o número de visitantes, por conteúdos.

passo-a-passo

As etapas a cumprir, na presente proposta, são:

1. Constituição da equipa de gestão do portal, desejavelmente multi-institucional (ver cap. 5)

2. Definição dos objectivos e construção dos conteúdos, enviados depois para trabalhos de design gráfico e programação. Necessário tratar das formalidades associadas à criação de um domínio na Internet).

3. Construção de ferramentas de gestão e avaliação permanentes do funcionamento do portal (incluindo realização de inquéritos ou acções de avaliação externa).

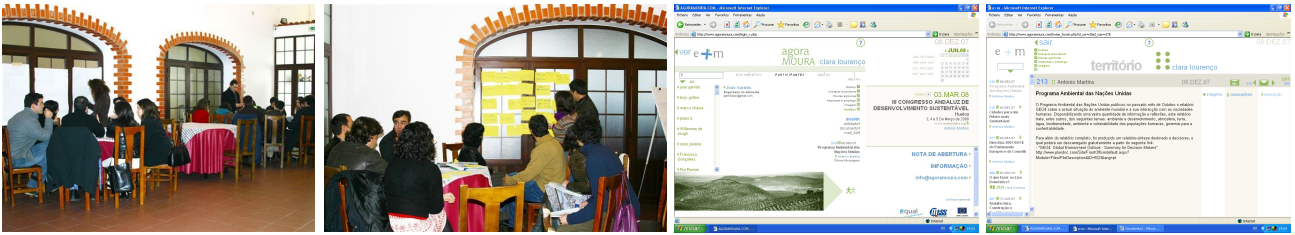
4. Preparação da equipa para as funções de facilitação das Mesas Temáticas on-line.

5. Divulgação prévia dos objectivos do portal, nomeadamente através de reuniões presenciais com pessoas ou organizações de maior relevo no território, nas diversas áreas em debate.

6. Realização de Sessão pública de lançamento do Portal. Se este contiver Mesas Temáticas, a sessão pode ser utilizada para dar início ao funcionamento de Grupos de Trabalho que possam depois contribuir para a animação da Mesa respectiva.

7. Manutenção de funções de actualização de conteúdos e de facilitação da comunicação, assim como das actividades de monitorização e avaliação dos seus resultados (necessário estabelecer articulação regular com o trabalho do/a programador/a)

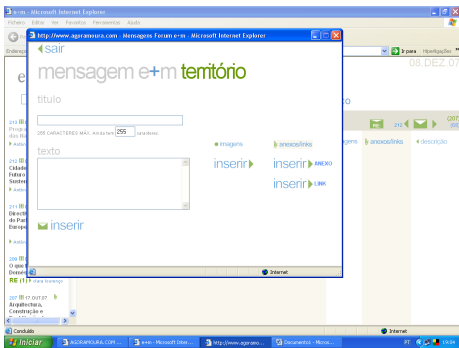
4. experiência do E + M



O primeiro passo, dado no projecto E + M, no sentido de construir uma plataforma de Comunicação on-line passou pela experiência de criar um Yahoo Group.

Cedo se percebeu, o entanto, que esta fórmula era limitada, perante os objectivos inerentes à sua criação, que se estendiam também à divulgação do concelho e dos eventos que pudessem ter interesse para os esforços de desenvolvimento socioeconómico local.

O portal a criar deveria ser um espelho do projecto, mas também do próprio território, do qual se pretendeu dar, para dentro e para fora, uma imagem de progresso e inovação, que pudesse funcionar como acção de Marketing Territorial.

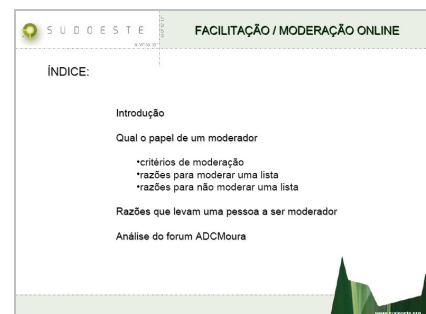


Mas o principal mote para a utilização do portal foi a disponibilização de um conjunto de espaços interactivos, onde seria possível participar em favor do desenvolvimento do concelho, mesmo à distância.

Durante a preparação do portal, foram realizadas reuniões com diversas organizações do concelho, que unanimemente confirmaram o interesse e necessidade de concretizar um tal projecto, num território em que o hábito de partilha de conhecimento e de trabalho

em conjunto (quanto mais estratégico!) não existe. Não foi de estranhar, assim, que participassem na Sessão de lançamento do portal e de apresentação do Fórum Local de Prospectiva e Estratégia 82 pessoas, pertencentes a 40 organizações. No total, tem-se 141 pessoas, entre inscritos no portal e participantes na Sessão de Apresentação e 66 organizações confirmadas (não é disponibilizada esta informação da parte dos participantes no agoramoura.com), até Outubro de 2007.

A dinamização do espaço de comunicação interactiva foi sempre uma tarefa difícil de realizar, devido a problemas ligados à dificuldade de utilização das fichas de colocação de mensagens (que foram sofrendo melhorias permanentes ao longo do projecto), mas igualmente ao desconhecimento, por parte dos membros da equipa dinamizadora, sobre a forma de desenvolver trabalho de facilitação on-line. Esta matéria foi alvo duma pequena acção de formação.



A Agenda, no entanto, revelou-se uma excelente aposta. Durante o projecto, foram introduzidos, por diversos participantes, centenas de eventos, tendo esta funcionalidade do portal sido apontada como a sua principal utilidade: a maioria dos respondentes a um pequeno inquérito realizado a partir de versões gratuitas em www.freesurveys.com manifestou esta opinião. Como existe um mailing automático, para todos os inscritos, de cada evento, mensagem ou documento inserido, é possível aceder atempadamente à informação.

5. factores críticos de sucesso

A qualidade da Plataforma é aferida pela existência de um **projecto bem estruturado** - não se trata apenas de imagem, ou apenas de boa organização de conteúdos, ou de velocidade, mas de todo este conjunto de requisitos, a que se acrescentam muitos outros.

Construir um bom projecto de website não é, no entanto, uma tarefa fácil, particularmente se se quer desenvolver uma ideia inovadora.

Por isso, é muito importante reservar um período de tempo para a sua **experimentação prévia**, por um grupo restrito de utilizadores que ajudarão a resolver alguns dos problemas e a detectar eventuais erros de programação. Se for difícil de utilizar ou contiver muitas falhas, o site não conseguirá manter o interesse dos utilizadores, mesmo que interessados nas matérias nele contidas.

O **interesse dos conteúdos**, por seu lado, depende de um trabalho inicial de identificação e caracterização dos públicos-alvo potenciais, por forma a adequar a linguagem, a imagem, os menus, etc. aos seus perfis. Deve haver coerência, harmonia, entre todos estes aspectos e os temas que se pretende desenvolver e isso é matéria que está sob responsabilidade da equipa dinamizadora (não do programador), quer se recorra ou não a modelos de apresentação mais comuns.

No caso de uma Plataforma de Comunicação on-line como a que se propõe, em que a interactividade é uma palavra-chave, é imprescindível promover a **facilidade da sua utilização**, mesmo por pessoas menos habituadas às “artes da navegação on-line”. Se for difícil ler ou colocar mensagens, cedo se perderá participantes. O mesmo acontecerá se não houver, por parte da equipa, uma estratégia de animação dos debates, sabendo-se que a participação activa em foruns é também rara na Internet, embora se dê conta de uma grande participação passiva (isto é, há muito mais leitores que escritores – mesmo quando são poucas as mensagens, é possível constatar, através das estatísticas dos acessos ao site, que há muitos visitantes).

Dois aspectos foram particularmente importantes no projecto: a existência duma **agenda permanentemente actualizada e interactiva** e o **mailing automático de aviso da colocação de mensagens ou eventos**. Embora pouco mais de um sexto dos inscritos tenha intervindo activamente no portal, a grande maioria continua a corroborar o interesse e a assiduidade no acompanhamento e leitura dos seus conteúdos.

É igualmente importante divulgar o site: não basta esperar que os utilizadores apareçam. Depois de identificados os públicos-alvo privilegiados é necessário conceber uma **estratégia de comunicação** adequada, que pode passar pela divulgação em mailing-lists temáticas, junto de portais relacionados, organizando um evento público de lançamento, recorrendo a meios mais comuns, como cartazes, notícias no jornal local, fliers, etc. (estes particularmente importantes tratando-se de promover processos participativos no território).

6. caixa de ferramentas

Nome	Suporte	Descritivo	Ref ^a
Portal www.agoramoura.com	Sítio Internet	Sítio Internet construído no âmbito do projecto E + M, dispondo de informação sobre o projecto, agenda, documentos, mapas, contactos dos inscritos, informação sobre empresas e Mesas Temáticas interactivas.	PO1
Manual do/a Utilizador/a	Papel. Também disponibilizados no portal	Documentos de apoio à utilização do portal, disponibilizados na página de entrada e na página da plataforma de comunicação.	PO2
Ficha de Inscrição individual	Papel. Portal	Ficha de inscrição no Portal.	PO3
Ficha de Inserção de evento na Agenda	Papel. Portal	Ficha de Inserção de evento na Agenda	PO4
Ficha de inserção de mensagem	Papel. Portal	Ficha de inserção de mensagem	PO5
Inquérito aos participantes no portal (exemplo)	Papel.	Inquérito construído a partir de software de utilização gratuita (em condições limitadas) através de www.freesurveys.com	PO6