

NOVOS DESAFIOS

O número 99 encerra e abre simultaneamente uma nova etapa da Revista *VeZ e Voz*. Esta edição apresenta uma publicação reformulada na estrutura, na imagem e nos conteúdos essenciais. Estas alterações obedecem a uma estratégia de abertura da revista a abordagens mais práticas e mais dinâmicas das acções envolvendo a Rede Animar sem deixar de contemplar artigos orientados para um maior aprofundamento temático, nomeadamente os que se relacionam directamente com o Desenvolvimento Local.

Neste número são abordadas questões centrais relacionadas com o emprego, a empregabilidade e a economia social e solidária e são apresentados testemunhos de actores directos de programas e acções nos quais a Rede Animar esteve profundamente envolvida ao longo do ano de 2011.

Recuperam-se experiências e situações vividas na intervenção social, na cooperação entre parceiros e na realização de eventos e de iniciativas com relevância para as pessoas e os territórios.

Das matérias e acções referenciadas existem traços comuns e convergentes: uma nova valorização da igualdade de género, no plano interno e externo; uma significativa incursão nos temas da economia solidária, relacionando projectos com princípios e valores específicos e um sentido prático para a democracia participativa, no caso apresentado, nas organizações da economia social.

Destes relatos e abordagens práticas podem e devem emergir novas reflexões sobre o potencial concreto das estratégias

de desenvolvimento local sabendo-as apoiadas por experiências e projectos-piloto que fornecem recomendações no sentido de uma forte renovação das economias locais e suscitam novas relações de poder em favor de uma melhor *governança* do bem comum a todos os níveis da sociedade. Quero agradecer a todo(a)s o(a)s que colaboraram com os seus artigos e reflexões neste número da *Veze e Voz*. Agradeço também as generosas autorizações de publicação de artigo científico e de entrevista que muito enriquecem esta *Veze e Voz* renovada.

O(a)s técnico(a)s da Animar ligado(a)s aos projectos, o(a)s consultores, formadores e coordenadores de redes demonstraram o seu empenhamento na espinhosa tarefa de escrever e de testemunhar, revelando uma aposta e um comprometimento com a Revista *Veze e Voz*, para hoje e para o futuro.

CARLOS RIBEIRO

Coordenador da Revista *Veze e Voz*

COLABORAÇÕES

*ANTÓNIO JOSÉ
ALMEIDA*

Docente na Escola Superior de Ciências Empresariais/IP de Setúbal, especialista em recursos humanos (ajalmeida@esce.ips.pt)

ANA QUINTELA

ANTÓNIO BARATA

AUGUSTA VIEIRA

CARLOS RIBEIRO

CÉLIA LAVADO

CRISTINA S. PINTO

GISELA R. ROMÃO

HELENA CORREIA

SEBASTIANA ROMANA

TÂNIA GASPAS

VÂNIA GASPAS

XANA BATISTA

VEZE E VOZ

Revista da Animar - Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Local

Director

Rogério Roque Amaro

Coordenador

Carlos Ribeiro

Edição e Imagem

António Barata

Correspondência

Rua Antero de Quental
Bairro Olival de Fora
Edif. Ninho de Empresas
2615-640 VIALONGA

Telef.: 21 952 74 57

Fax: 21 952 60 12

animar@animar-dl.pt

www.animar-dl.pt

ISSN: 1646-852X

Impressão

Tondelgráfica

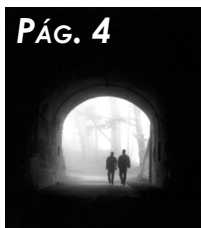
Rua Abel Lacerda

3400 TONDELA

Tiragem: 1000 exemplares

Revista de distribuição gratuita aos associados da rede Animar

As opiniões expressas nos artigos são da exclusiva responsabilidade dos autores



PÁG. 4



PÁG. 15



PÁG. 20



PÁG. 26



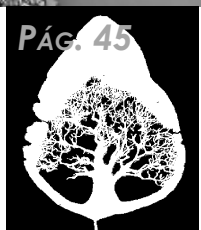
PÁG. 32



PÁG. 38



PÁG. 43



PÁG. 45



PÁG. 51



PÁG. 60

EDITORIAL

1 Novos desafios
Carlos Ribeiro

MERCADO DE TRABALHO

4 Que papel na estruturação do funcionamento do mercado de trabalho em Portugal?
António José Almeida

ENTREVISTA

15 "O caminho nunca está todo percorrido"
Américo Mendes

REDE ANIMAR 2011

20 As parcerias territoriais e o Dia Municipal para a Igualdade
Célia Lavado

26 Rede Capacitar Tâmega
Augusta Vieira

32 A democracia participativa nas organizações de economia social
Carlos Ribeiro

38 Capacitando organizações no interior do país...
Cristina Santos Pinto

39 O sujeito aprende a pensar fazendo
Maria Sebastiana Romana

42 Proposta de reflexão
Helena Correia

43 Certificar, qualificar e animar o Desenvolvimento Local
Xana Batista

45 Desafios do acompanhamento a projectos de Economia Solidária
Ana Quintela, Tânia Gaspar e Carlos Ribeiro

51 CLDS - Animar o Bairro
Gisela Rovisco Romão e Vânia Gaspar

55 Cooperação transnacional - Consultoria enriquecedora
Célia Lavado

MANIFesta'11

60 A Assembleia, Feira e Festa em tempos de crise
António Barata

64 REGISTO

QUE PAPEL NA ESTRUTURAÇÃO
DO FUNCIONAMENTO DO

MERCADO DE TRABALHO

EM PORTUGAL?



António José Almeida

O PRESENTE ARTIGO PROCURA CONTRIBUIR PARA A PROBLEMATIZAÇÃO DO CONCEITO DE EMPREGABILIDADE, NOMEADAMENTE, ATRAVÉS DA DISCUSSÃO DO SEU POTENCIAL HEURÍSTICO PARA A COMPREENSÃO DE ALGUMAS DAS DINÂMICAS DO MERCADO DE TRABALHO EM PORTUGAL.

PARTINDO DA REVISÃO DE LITERATURA NACIONAL E INTERNACIONAL, DISCUTIMOS O PAPEL DAS EMPRESAS NA PROMOÇÃO DA EMPREGABILIDADE QUER SEJA ATRAVÉS DAS SUAS POLÍTICAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL CONTÍNUA QUER SEJA ATRAVÉS DOS MODELOS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO ADOPTADOS

INTRODUÇÃO

A introdução do conceito de empregabilidade nos diferentes discursos sobre a organização do mercado de trabalho tem vindo a pôr em causa a capacidade dos sistemas de educação e de formação em dotar os indivíduos das competências desejadas pelos sistemas económicos. Este enfoque contribui para ocultar o papel central dos contextos de trabalho na promoção e/ou manutenção dessa mesma empregabilidade.

Partindo da realidade empírica portuguesa, propomo-nos discutir o papel dos contextos de trabalho no desenvolvimento da empregabilidade dos trabalhadores quer por via da importância que as empresas atribuem à formação profissional contí-

nua enquanto instrumento de suporte ao desenvolvimento e/ou manutenção de competências quer por via da adopção de formas organizacionais potenciadoras da auto-aprendizagem.

Com os resultados obtidos pretendemos demonstrar a existência de um conjunto de limitações estruturais que põe em causa a relevância do conceito de empregabilidade para a caracterização das lógicas subjacentes ao funcionamento do mercado de trabalho em Portugal, tendo em conta os baixos níveis de habilitação escolar da população, o reduzido investimento das empresas na formação profissional contínua e o predomínio de formas organizacionais tayloristas.

1.EMPREGABILIDADE: UM CONCEITO POLISSÉMICO E MULTIDIMENSIONAL

Utilizada fundamentalmente como uma “buzzword” quer no plano da definição de políticas públicas orientadas pelo primado da individualização quer no plano dos discursos gestionários adeptos da desregulamentação dos mercados, em particular do mercado de trabalho, o termo empregabilidade tem vindo a ser aceite acriticamente para legitimar uma visão do mundo ideologicamente centrada nas concepções neo-liberais.

A sua disseminação no meio académico, pelo menos no caso português, parece contagiada pela carga ideológica que arrasta consigo, sendo poucos os que procuram problematizar a expressão ao ponto de a tornar um efectivo conceito científico capaz de dar conta dos novos fenómenos sociais com base numa resposta heurísticamente relevante.

Dos trabalhos que a comunidade científica internacional tem vindo a produzir tendo em vista a discussão das origens e dimensões do conceito, assumem, para nós, um carácter estruturante as contribuições de Bernard Gazier (1990, 1998) e de Ronald McQuaid e Colin Lindsay (2005).

O primeiro autor propõe-se fazer uma radiografia do conceito e, os segundos, propõem-se discutir as aplicações que têm vindo a ser dadas ao termo empregabilidade, particularmente ao nível das políticas públicas de emprego.

A genealogia do conceito não parece marcada por grandes polémicas sendo a sua origem atribuída aos anglo-saxónicos que no início do século XX o utilizavam para distinguir a população empregável da não empregável. A partir deste marco histórico, o conceito de empregabilidade veio a ser objecto de uma significativa disseminação no mundo ocidental, a mais notória das quais em finais do século por via de organizações internacionais tais como a OCDE, a OIT, a ONU e a UE.

Essa disseminação fez-se ao longo do tempo de uma forma muito associada às condições sociais dos diferentes contextos nacionais em que se foi afirmando. Assim, partindo da proposta de Gazier (1990 e 1998) sobre a evolução histórica do conceito, é possível identificar oito concepções diferenciadas a que McQuaid e Lindsay (2005) também recorrem:

a empregabilidade dicotómica, a empregabilidade sócio-médica, a empregabilidade da política da força de trabalho; a empregabilidade de fluxo, a empregabilidade da performance no mercado de trabalho, a empregabilidade de iniciativa e a empregabilidade interactiva.

Das várias concepções enunciadas, centram-nos naquelas que, no actual contexto, apresentam maior valor heurístico: a empregabilidade de iniciativa e a empregabilidade interactiva.

A empregabilidade de iniciativa nasceu nos EUA nos anos 80 num quadro de individualização das relações de trabalho em que se assumia que as

carreiras individuais eram um produto da capacidade dos indivíduos em mudar de papel no interior das organizações seja porque emergiu uma oportunidade seja porque a isso é obrigado por via das reestruturações internas. Transposta para o campo do mercado de trabalho externo, trata-se de uma concepção que “pressupõe [por parte dos trabalhadores] uma acção amplamente flexível num mercado de trabalho desregulado” (Gazier, s.d.: 11).

Por sua vez, a empregabilidade interactiva, tendo igualmente emergido nos EUA em finais da década de 80, acrescenta à lógica individualista da fase anterior uma dimensão interactiva e colectiva

na determinação da empregabilidade. Tal significa que a empregabilidade individual é condicionada pelas regras de funcionamento do mercado de trabalho, pelas dinâmicas dos ciclos económicos e depende, igualmente, da empregabilidade dos restantes membros do grupo profissional de pertença.

Estas abordagens do conceito de empregabilidade, bem como a sua centralidade na sociedade contemporânea,

reflectem a crescente tensão entre a gestão colectiva e individual das relações de trabalho a qual se traduz no confronto entre o primado do “pleno emprego” e a promessa de “plena empregabilidade”, como refere Finn (cit in McQuaid e Lindsay, 2005: 203), do “emprego para a vida” com a “empregabilidade para a vida”, como refere Kluytmans e Ott (1999: 262) ou ainda do trabalho como um “direito” com o trabalho como uma “responsabilidade”, como refere White (2001: 7). Posicionando-se no campo da empregabilidade interactiva, as propostas dos autores que temos vindo a referenciar privilegiam uma concepção

As abordagens do conceito de empregabilidade reflectem a tensão entre a gestão colectiva e individual das relações de trabalho



de empregabilidade que pode ser definida como “a capacidade relativa de que um indivíduo dispõe para obter um emprego que o satisfaça tendo em conta a interacção entre as suas características pessoais e o mercado de trabalho” (Gazier, s.d.: 11). Tendo por base este quadro analítico, que concebe a empregabilidade como o resultado da interacção entre o indivíduo e o mercado de trabalho, McQuaid e Lindsay (2005: 208) propõem-nos uma abordagem da empregabilidade individual que tenha em conta três dimensões que interagem entre si: factores individuais, circunstâncias pessoais e factores externos.

Para os autores, os factores individuais estão associados às competências e atributos da empregabilidade que incluem as habilitações escolares e qualificações profissionais dos indivíduos assim como um conjunto de competências de natureza diversa que passam, entre outras, pelas suas competências

sociais, comportamentais, de resolução de problemas e de adaptação a novas situações. Como os próprios autores chamam à atenção, esta dimensão reflecte em parte os contributos da teoria do capital humano ao valorizar o papel da formação bem como os contributos da Psicologia, no que respeita ao estudo das formas de inteligência.

As circunstâncias pessoais reflectem, por sua vez, três categorias de factores: as circunstâncias familiares, como por exemplo, a necessidade de cuidar de crianças ou de idosos, a cultura de trabalho traduzida no modo como o trabalho é ou não encorajado no contexto familiar, no grupo de amigos ou na comunidade de pertença e o acesso aos recursos sejam eles os que permitem a mobilidade física (transportes), os que permitem o acesso ao consumo (capital financeiro) ou que permitem o acesso a informação e grupos de *status* (capital social).



Por último, os factores externos estão associados às dinâmicas do mercado de trabalho quer em termos quantitativos quer qualitativos, às tendências macroeconómicas, às formas contratuais, às condições de trabalho e às políticas de recrutamento das empresas. Estes factores externos reflectem, em grande parte, os mecanismos de regulação do mercado de trabalho bem como as políticas de gestão de recursos humanos por parte das empresas.

Pensar a empregabilidade a partir de uma abordagem interactiva, como nos propõe Gazier, e multidimensional, como nos propõem McQuaid e Lindsay, assume particular relevância não só pelo seu intrínseco potencial heurístico mas também porque nos permite discutir o papel dos contextos de trabalho na promoção da empregabilidade dos indivíduos.

2.O PAPEL DOS CONTEXTOS DE TRABALHO NA CONSTRUÇÃO DA EMPREGABILIDADE

Contribuindo para explicar uma parte da empregabilidade individual, dado que “também as empresas contribuem para a construção da empregabilidade” (Gazier, 1990: 583), os contextos de trabalho têm vindo a merecer uma atenção crescente por parte dos investigadores devido à crescente diferenciação das políticas de gestão de recursos humanos com o intuito de procurar novas vantagens competitivas no quadro de um paradigma técnico-económico (cf. Freeman e Soete, 1987) fortemente associado ao desenvolvimento tecnológico em geral, e em particular, ao papel que têm vindo a assumir as tecnologias de informação. Este novo paradigma técnico-económico coloca

no centro do debate a importância dos modelos de competitividade dinâmica baseados na capacidade de inovação ao nível dos processos produtivos, dos produtos e da base organizacional (cf. Rodrigues, 1991).

Face a este contexto, a construção da empregabilidade deixa de ser um problema estritamente individual ou dos poderes públicos para passar a ser igualmente uma responsabilidade das organizações transformando-se numa “verdadeira política social das empresas” (Saint-Germes, 2004: 1889). Ao exigir a aprendizagem da mudança, a construção da empregabilidade transforma-se numa prática de gestão de recursos humanos capaz de sustentar processos de inovação técnica e organizacional indispensáveis à competitividade moderna.

Para promover os processos de aprendizagem individual e/ou colectiva as organizações dispõem de dois instrumentos privilegiados: as políticas de formação profissional e as formas de organização do trabalho.

Relativamente ao primeiro instrumento, ao adoptarem políticas estruturadas de formação profissional, as organizações não só estão a reforçar a sua capacidade competitiva, dado que à luz da teoria do capital humano tal implica um aumento da produtividade do trabalho, mas também estão a promover um maior comprometimento dos trabalhadores com a organização, ao valorizar as

suas competências num quadro de potencial mobilidade profissional.

Contudo, esta relação aparentemente virtuosa apresenta algumas limitações decorrentes dos diferentes níveis de investimento na formação, da existência de mecanismos de discriminação no acesso à formação e das opções quanto às modalidades de formação privilegiadas.

Vários são os autores que, recorrendo às mais diversas fontes estatísticas, chamam à atenção para os desfazamentos que se verificam no investimento em formação quer entre países quer entre empresas. Daqui decorre que, existindo uma relação entre empregabilidade e investimento em formação, a sua promoção é desde logo marcada pelos diferentes contextos nacionais bem como pelo tipo de empresa em que o trabalhador está inserido.

No que respeita à segunda variável, discriminação no acesso à formação, constata-se que certos grupos sócio-profissionais são confrontados com barreiras materiais e simbólicas quando chega a hora de aceder à formação. Estão neste grupo as mulheres, os menos escolarizados, os trabalhadores em fim de vida profissional útil, os que estão na base da hierarquia profissional, entre outros.

Por último, importa referir que as opções em função das modalidades de formação assumem um papel particularmente importante na medida em que nem toda a formação permite a sustentabilidade do desenvolvimento de competências passíveis de garantir a empregabilidade, num contexto

marcado pela importância da inovação e pela volatilidade dos empregos.

Nesta óptica, sendo a empregabilidade um processo sustentado por uma aprendizagem permanente orientada para o longo prazo, a aposta no desenvolvimento de capital humano específico ou de capital humano

A empregabilidade deixou de ser um só problema individual ou dos poderes públicos para passar a ser igualmente uma responsabilidade das organizações

geral (Becker, 1964) ou, como refere Boyer (2000), de competências específicas por contração a competências transversais, assume particular importância.

A opção entre ambos os modelos parece fortemente condicionada pelos riscos que lhe estão associados criando um dilema organizacional entre o comprometimento e a desimplicação, principalmente se tivermos em conta que a “promoção da empregabilidade dos trabalhadores também aumenta a probabilidade de estes deixarem a empresa antes do investimento em capital humano gerar retorno” (Kluytmans e Ott, 1999: 269). Contudo, este risco é tanto mais provável quanto menos integrada for a política de gestão de recursos humanos da organização. Ele deve ser avaliado, segundo os mesmos autores, tendo em conta as consequências organizacionais da estagnação profissional da generalidade dos trabalhadores.

Relativamente ao segundo instrumento de promoção da aprendizagem, as formas de organização do trabalho, estão por demais ilustradas as limitações dos modelos tradicionais, de base taylorista, na criação de condições de aprendizagem sendo mesmo, nas sociedades contemporâneas, um instrumento de regressão cultural para trabalhadores que se apresentam cada vez mais escolarizados (cf Kovacs e Castillo, 1988).

Por isso, a adopção de formas de organização do trabalho mais participativas e potenciadoras de condições de aprendizagem parecem fundamentais na medida em que “o trabalhador enquanto actor deve ser capaz de ir além do trabalho prescrito” (Saint-Germes, 2004: 1899) o que se torna tão mais importante quanto “aprender ocorre es-

pecialmente no próprio local de trabalho” (Kluytmans e Ott, 1999: 267).

A revalorização epistemológica da experiência, que está subjacente às novas formas de organização do trabalho e que arrasta consigo a necessidade de repensar o papel da formação profissional ao longo da vida, transformando-a num “processo de produção de si” (Canário, 2001: 15), remete-nos para o desenvolvimento de uma empregabilidade baseada no trabalhador enquanto “profissional reflexivo” (Schon, 1987).

É neste contexto que emergem as potencialidades do conceito de organização qualificante entendido como “um modelo global de desenvolvimento dos recursos humanos no qual todos os trabalhadores tomam parte nas experiências diárias de aprendizagem” (Stahl et alli, 1993: 11) ou, na proposta de Peter Senge (1990), de “learning organization” entendida como a organização onde os trabalhadores se desenvolvem constantemente aprendendo como se aprende.

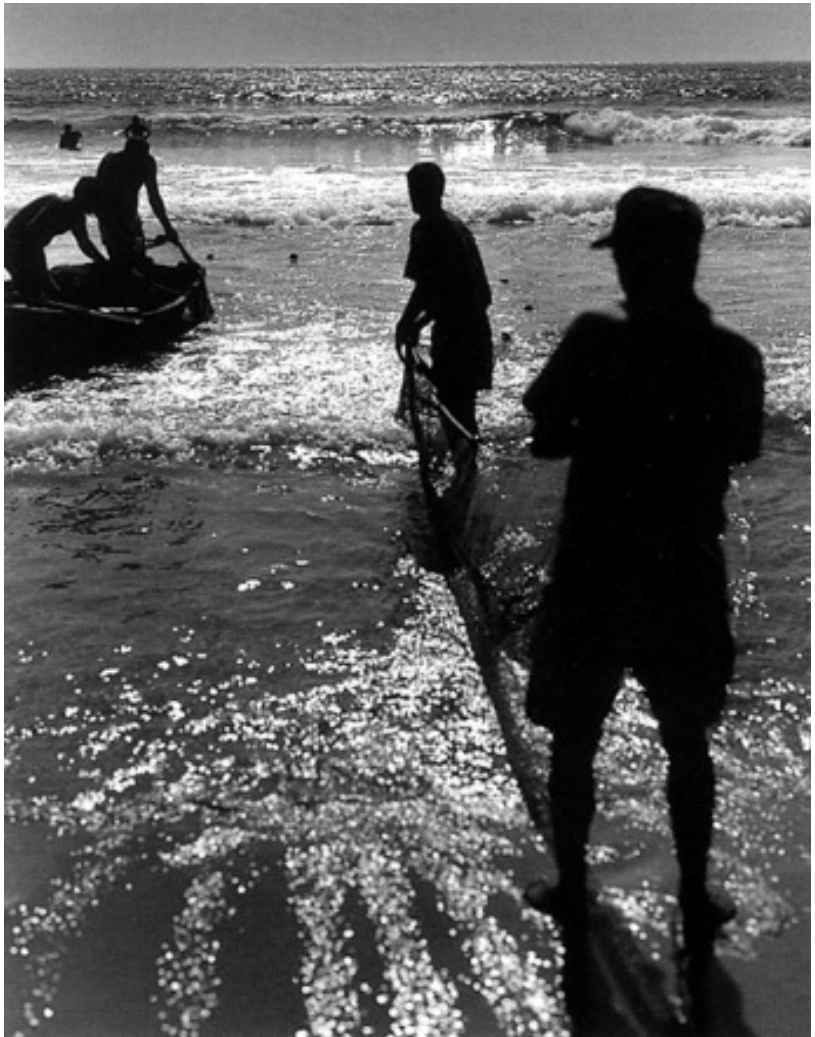
As organizações baseadas no primado da qualificação dos seus actores assentam em três características básicas (Terssac, 1994):

- São organizações em que se torna possível gerir a incerteza própria de sociedades em mutação, opondo-se por isso às organizações prescritivas como são as tayloristas que pressupõem a existência de ambientes estáveis;
- São organizações dominadas por sistemas de comunicação horizontal entre os diferentes serviços e os diferentes centros de decisão, por oposição às organizações dominadas por sistemas de comunicação vertical centrados num único pólo de decisão e de produção de valores;

Certos grupos sócio-profissionais são confrontados com barreiras materiais e simbólicas no acesso à formação – mulheres, trabalhadores mais velhos ou menos escolarizados

- São organizações nas quais os seus membros dispõem de autonomia e de capacidade de iniciativa para tomar decisões relativas ao trabalho a realizar.

A adopção do modelo de organização qualificante torna-se, por isso, numa opção capaz de promover o desenvolvimento da empregabilidade individual, tanto interna como externa, na medida em que tende a valorizar o desenvolvimento de competências que colocam os trabalhadores no papel de actores fundamentais dos processos de mudança (Villeva, 1993) através da promoção da flexibilização do espaço organizacional (Iribarne, 1984). Em síntese, as organizações qualificantes parecem representar uma oportunidade indiscutível para manter e aumentar a empregabilidade particularmente de trabalhadores que, de outra forma, facilmente seriam excluídos do mercado de trabalho (Lopes, 2000), em consequência de processos de reestruturação organizacional que apelam a competências de uma nova geração, próprias da sociedade do conhecimento.



3. ALGUMAS ESPECIFICIDADES ESTRUTURAIS DO MERCADO DE TRABALHO PORTUGUÊS

Analisar as potencialidades dos contextos de trabalho na construção da empregabilidade no quadro das dimensões até aqui referidas – políticas de formação profissional e formas de organização do trabalho – implica, no contexto português, ter em conta alguns elementos estruturais que configuram a sua especificidade no quadro do espaço político e económico em que o país se integra.

Dominado por um paradigma de competitividade historicamente baseado na mão de obra barata e num padrão de especialização produtivo assente em mão de obra intensiva (cf. Rodrigues, 1991), em Portugal têm vindo a emergir algumas ilhas de inovação mais marcantes pelos seus efeitos de demonstração do que pelos seus impactos estruturais sobre o modelo dominante de organização económica e social.

As explicações para esta realidade são certamente múltiplas e passam também pelas políticas de gestão de recursos humanos das organizações que, apesar dos discursos modernizadores, pouco pa-

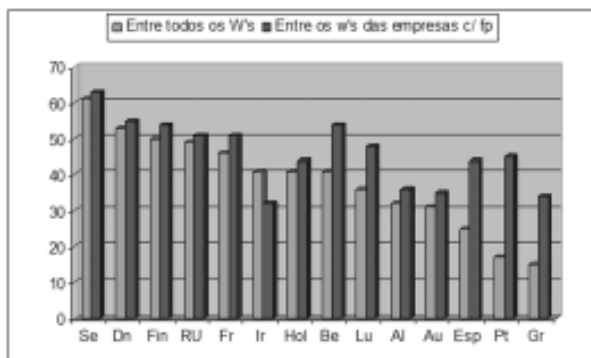
recem orientar-se para romper com o quadro descrito, colocando-se antes ao serviço da reprodução de um modelo de gestão socioeconómica historicamente datado.

Como refere Helena Lopes (2000: 239) nas conclusões de um estudo empírico sobre a realidade portuguesa, “os recursos humanos são reconhecidos por todas as empresas como sendo um factor de competitividade, mas a maioria

dos dirigentes tem dificuldade em reconhecer, gerir e potenciar o capital de conhecimentos acumulado pelas pessoas”.

No campo das políticas de formação profissional, se exceptuarmos um reduzido número de empresas de grande dimensão que operam em sectores mais expostos à concorrência internacional, constata-se um fraco comprometimento quer com a promoção de formação profissional (gráfico 1), quer com a estrutura institucional que configura o sistema nacional de formação profissional (cf. Aventure et alli, 1999; Almeida, 1995).

Gráfico 1 - Acesso dos trabalhadores à formação por países



Fonte: Thérry et alli, 2002

As limitações dos modelos tradicionais, de base taylorista, na criação de condições de aprendizagem são um instrumento de regressão cultural para trabalhadores cada vez mais escolarizados

A este cenário acresce a elevada discriminação no acesso à formação para certas categorias de trabalhadores nomeadamente (DGEEP, 2005): mulheres, trabalhadores com baixa escolaridade, trabalhadores em fim de vida profissional útil e trabalhadores da base da hierarquia profissional.

Por último, as modalidades de formação privilegiadas parecem orientar-se para o desenvolvimento de competências específicas como

é referido num dos mais recentes e completos estudos empíricos realizado em Portugal (Caetano, 2000: 295). Nele se conclui que: “as empresas se preocupam sobretudo com o aumento das competências que correspondem às suas necessidades de curto prazo e não tanto com o desenvolvimento das capacidades e o aumento das qualificações dos empregados enquanto profissionais”.

No que respeita às formas de organização do trabalho, em Portugal é inequívoco o predomínio do modelo taylorista em que “o conteúdo da actividade de trabalho só permite a aquisição de saberes práticos, o que indica aprendizagens pobres” (Lopes, 2000: 236).

Tal não significa, contudo, que não possamos encontrar modelos organizacionais neotayloristas, centrados na valorização de algumas elites profissionais, e pós-tayloristas, marcados pela participação, interna e generalizada a toda a organização, nos processos de decisão e resolução de problemas, no desenvolvimento e experimentação de novos procedimentos e na adopção de novas formas de trabalhar.

É nestes modelos pós-tayloristas, que em Portugal apenas são adoptados por uma minoria de organizações, que se enquadram as organizações

qualificantes as quais “constituem, a longo prazo, a garantia possível de uma adequação às novas condições de competitividade assim como representam uma oportunidade única para manter e aumentar a empregabilidade de muitos trabalhadores” (Lopes, 2000: 242).

Neste contexto, a importância das organizações qualificantes é tanto maior quanto Portugal se caracteriza pelos baixos níveis de escolarização da sua população activa – mais de 60% dos trabalhadores por conta de outrem não têm mais do que o 9º ano de escolaridade – e pelo elevado número de jovens que não conclui o ensino secundário – mais de 50% dos jovens que nele ingressam não o concluem. Para esta população, o contexto de trabalho configura-se como o espaço privilegiado, se não mesmo único, de construção da sua empregabilidade.

CONCLUSÃO

A adopção do conceito de empregabilidade para compreender algumas das dinâmicas do mercado de trabalho português parece apresentar um potencial heurístico limitado se tivermos em conta

as lógicas diferenciadas que estão subjacentes às concepções de empregabilidade individual e de empregabilidade interactiva.

Tal facto decorre das condicionantes estruturais em que o país se move, marcado pelo défice de escolarização de uma parte significativa da população e por políticas de gestão de recursos humanos pouco valorizadoras do capital humano.

Nesta perspectiva, assume particular relevância o modo como os contextos de trabalho se configuram para potenciar ou condicionar o desenvolvimento profissional de uma mão-de-obra estruturalmente desqualificada face às exigências da competitividade moderna.

Generalizar políticas de formação profissional orientadas para o desenvolvimento integrado de competências específicas e de competências transversais e adoptar formas de organização do trabalho progressivamente mais enriquecedoras, parece ser uma estratégia adequada ao reforço da empregabilidade. Tal estratégia permitirá evitar a exclusão duma massa de trabalhadores que, inevitavelmente, apresentam maiores dificuldades em se adaptar ao novo contrato social que pretende substituir o primado do emprego para a vida pelo primado da empregabilidade para a vida.



BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, António José (1999) “A organização qualificante: que condições de possibilidade no contexto empresarial português?” in *ESCE, Artigos apresentados por docentes da ESCE*, Setúbal, ESCE, pp. 11-16.
- ALMEIDA, António José (1995) “Sistema regional de formação e dinâmicas industriais: o caso da Península de Setúbal” in *SPCE, Estado Actual da Investigação em Formação*, Lisboa, Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação.
- AVENTUR, François et alli (1999) “Factors in the spread of continuing training in the European Community” in *Training & Employment*, n° 35, Paris, Céreq, pp.1-4.
- BOYER, Robert (2000) “La formation professionnelle au cours de la vie: analyse macroéconomique et comparaisons internationales” in Gauron, André (Org) *Formation tout au long de la vie*, Paris, La Documentation Française.
- CAETANO, António (coord) (2000) *Mudança organizacional e gestão de recursos humanos*, Lisboa, OEFP.
- CANÁRIO, Rui (2001) *A aprendizagem ao longo da vida: análise crítica de um conceito e de uma política*, Lisboa, FPCE, policopiado.
- DGEEP (2005) *Inquérito à execução de ações de formação profissional*, Lisboa, MTSS/DGEEP.
- FREEMAN, Ch et Soete, L. (1987) *Technical change and full employment*, London, Basil Blackwell.
- GAZIER, Bernard (1990) “L’employabilité: brève radiographie d’un concept en mutation” in *Sociologie du Travail*, n° 4, pp. 575-584.
- GAZIER, Bernard (ed) (1998) *Employabilité - concepts and practices*, Berlin, European Employment Observatory.
- GAZIER, Bernard (s.d.) *Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*, Paris, Université Paris 1, polycopié.
- IRIBARNE, A. (1984) “Ateliers flexibles, organisation du travail et qualification” in *Revue Française de Gestion*, Jan-Fev.
- KLUYTMANS, Frits et Ott, Marlies (1999) “Management of employability in the Netherlands” in *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), pp. 261-272.
- KOVACS, Iona et Castillo, Juan J. (1998) *Novos modelos de produção: trabalhos e pessoas*, Oeiras, Celta.
- LINHART, Daniel (1987) “L’enjeux participatif en France” in *Comunicação às 3as Jornadas Nacionais da APSIOT*, Lisboa, APSIOT.
- LOPES, Helena (coord) (2000) *As modalidades da empresa que aprende e empresa qualificante*, Lisboa, OEFP.
- MCQUAID, Ronald W. et Lindsay, Colin (2005) “The concept of employability” in *Urban Studies*, Vol. 42, n° 2, pp. 197-219.
- RODRIGUES, M° João (1991) *Competitividade e recursos humanos*, Lisboa, D. Quixote.
- SAINT-GERMES, Ève (2004) L’employabilité, une nouvelle dimension de la GRH?, in www.agrh2004-esg.uqam.ca
- SCHON, Donald A. (1987) *Educating the reflective practitioner*, San Francisco, Jossey-Bass.
- STAHL, Th. et alli (1993) *A organização qualificante*, Bruxelas, CCE.
- TERSSAC, Gilbert de (1994) *Organisation qualifiante et formation des compétences*, Paris, CNRS.
- THÉRRY, Michel et alli (2002) “A european approach to lifelong learning: goals and realities” in *Training & Employment*, n° 49, Paris, Céreq, pp. 1-4.
- VILLEVAL, M-C. (1993) *La place de l’entreprise dans les processus de production de la qualification: le cas français*, Berlin, CEDEFOP.
- WHITE, Deena (2001) *To market, to market: employability in the liberal investment state*, Montréal, Université de Montréal, policopiado.

“O CAMINHO NUNCA ESTARÁ TODO PERCORRIDO”

Em Portugal, os especialistas continuam sem chegar a um consenso terminológico sobre o Sector dito não lucrativo: Terceiro Sector, Economia Social e Solidária, Sociedade Civil... Na sua opinião, qual a designação que melhor caracteriza este sector e quais as suas principais implicações?

A minha preferência vai para o conceito de Economia Social e Solidária. Acho que é o mais apropriado para designar o sector que engloba as “Organizações de Economia Social” que defino da seguinte maneira:

- Têm personalidade jurídica, ou, se a não têm, dispõem de normas do conhecimento público que regulam a pertença à organização, o seu modo de governo e o seu funcionamento;
- Têm formas de auto-governo;
- São privadas no sentido de serem iniciativas da sociedade civil;
- São de adesão voluntária;
- A sua missão principal é organizar a acção colectiva no sentido de contribuir para relações mais solidárias do seres humanos entre si e com o meio ambiente em que vivem;



Américo Mendes

Coordenador da Área de Economia Social da Un. Católica - Porto e associado da Animar

- Fazem isso, através da produção de bens públicos (ex. redução da pobreza e doutras formas de exclusão social, defesa dos direitos humanos, redução das disparidades regionais, protecção do ambiente, protecção do património cultural e arquitectónico, protecção civil, melhoria da saúde pública, produção de conhecimento do domínio público, etc.) e/ou da produção de bens ou serviços privados ou de clube que contribuam para relações sociais mais solidárias;
- Para esta produção mobilizam recursos geridos em regime de propriedade comum.

O conceito de Sector dito não lucrativo tem a desvantagem de excluir do âmbito da Economia Social grande parte das cooperativas e das mutualidades. O conceito de Terceiro Sector tem o problema de referir a Economia Social como se fosse um sector que estivesse em terceiro lugar, numa ordem de importância, a seguir ao sector privado e ao sector público, quando todos têm o seu lugar próprio e insubstituível numa boa organização da sociedade. O conceito de Sociedade Civil é demasiado abrangente para designar a Economia Social, uma vez que esta é uma componente da Sociedade Civil, mas não a sua totalidade.

Está actualmente em voga o conceito de Inovação Social. Que implica para si esta Inovação? Reavaliação das práticas de trabalho, alterações nas orientações estratégicas ou mudanças na função social por parte das Organizações da Economia Social?

A inovação social é um processo do qual fazem parte a criação e a melhoria do desempenho das Organizações de Economia Social, mas não se esgota aí. Inclui, também, mudanças na organização e nas actividades das empresas com fins lucrativos e nas entidades do sector público, desde que tudo isto seja no sentido de contribuir para a construção de relações sociais mais solidárias.

Para que um processo de mudança tenha sucesso, deve existir liderança, confiança dos stakeholders e tempo. Estão reunidas estas condições para que as estratégias de mudança orientadas à Sustentabilidade ocorram em Portugal por parte das Organizações Sociais?

Cada Organização de Economia Social terá que construir o seu caminho próprio para ser sustentável. Não há soluções que possam ser semelhantes para todas. O que acho que se pode dizer, de uma forma genérica, sobre este assunto e sobre estas Organizações é o seguinte: tudo o que se fizer no sentido de haver mais transparência na gestão e haver mais pessoas disponíveis para traba-

lharem nestas Organizações em cargos de direcção e noutras funções imbuídas do sentido da construção do “bem comum” será bom para a sua sustentabilidade.

Isto acontece em muitas das Organizações de Economia Social do país, mas há que reconhecer que o caminho ainda a trilhar neste domínio é longo.

Quais são os desafios internos mais referidos para que haja uma reflexão sobre a mudança de curso de uma Organização?

Os melhores métodos que conheço, para que haja a reflexão atrás referida, são os que apelam à maior participação possível de dirigentes e de outros colaboradores da Organização. Nas nossas Organizações de Economia Social é pouco frequente o recurso a este tipo de métodos. Por isso, o principal desafio aqui é promover a sua adopção por um número cada vez maior de Organizações.

“O material da vida não é a estabilidade e a harmonia quieta, mas a luta permanente entre os contrários.” A gestão da mudança é transversal à condição humana?

A vida humana é feita de mudança, às vezes difícil, mas também é feita de continuidades. A questão aqui está em saber estar atento ao que é preciso mudar e estar disponível para o fazer, tendo, ao mesmo tempo, o discernimento necessário para preservar e valorizar o que é importante manter para dar sentido à vida vivida de forma solidária.



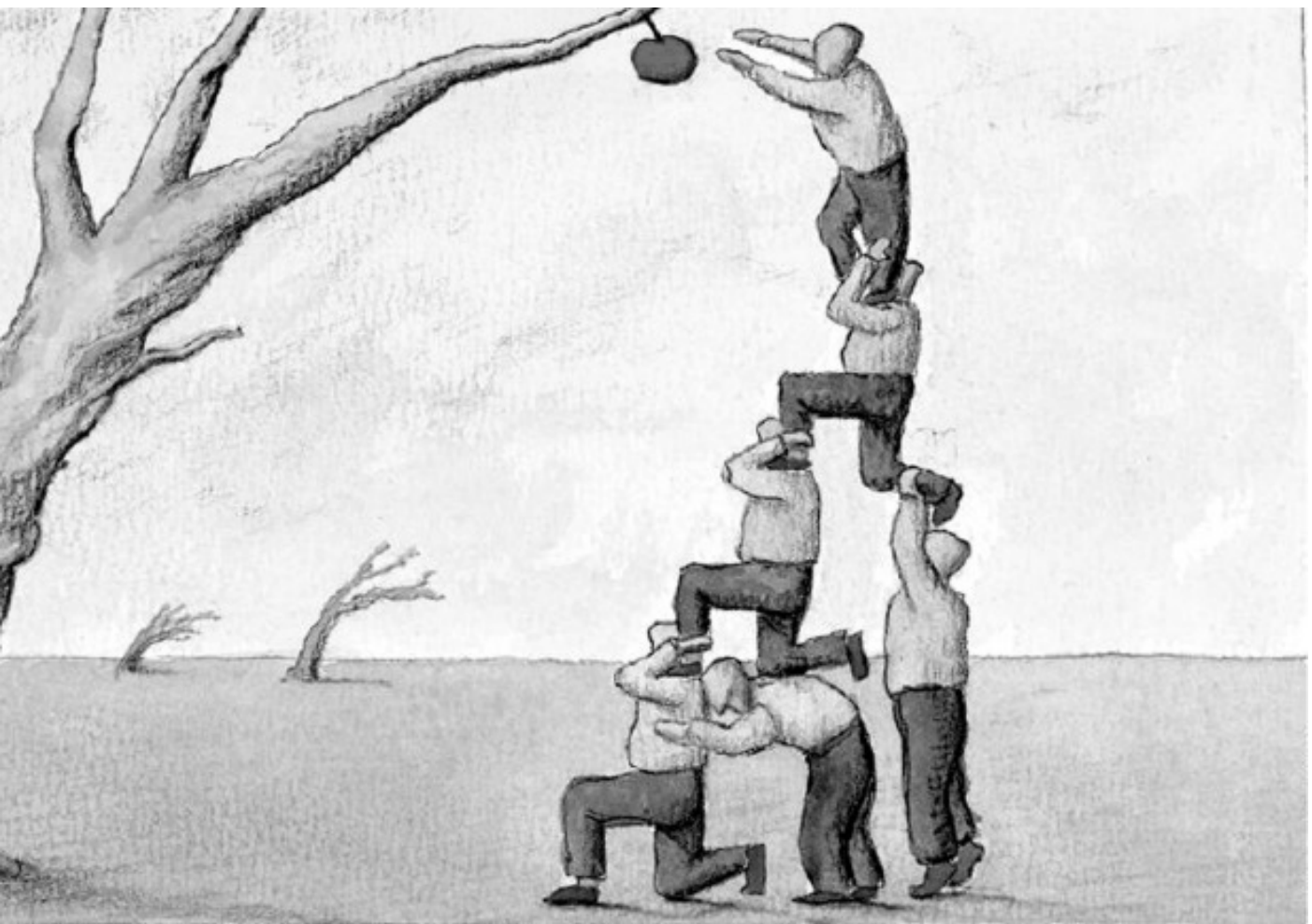
Hoje em dia, as pessoas não estão mais interessadas em saber simplesmente se se trabalha por uma boa causa. Ou seja, a pergunta que se impõe é: será uma Organização responsável e digna do meu investimento? Que diferença faz na sociedade? Este é o principal desafio para a Economia Social?

Este é, com certeza, um desafio muito importante das Organizações de Economia Social, hoje e sempre. Se estas Organizações são iniciativas voluntárias da sociedade civil para construir relações sociais mais solidárias, deve-lhes estar na massa do sangue apelar continuamente ao empenhamento solidário e voluntário de quem as dirige,

de quem nelas trabalha e de quem com elas quer colaborar.

Tal como atrás referi, uma das melhores formas para as Organizações de Economia Social atraírem esses contributos solidários e voluntários é através de transparência na gestão e de sentido da construção do “bem comum”, bem evidenciado por quem as dirige e por quem mais nelas trabalha.

Decisões orientadas para um consenso geral, em que parece haver um esvaziamento ideológico das forças político-governativas, requerem uma perspectiva de longo prazo para que ocorra um



desenvolvimento social e humano sustentável?

Não há desenvolvimento que seja sustentável se não houver democracia e aprofundamento da mesma.

Quando as Organizações de Economia Social são geridas de forma participada, transparente e democrática, são excelentes escolas e espaços de exercício da cidadania activa. Têm, por isso, um papel muito importante para complementar as instâncias da democracia representativa e para contribuírem no sentido de corrigir problemas na organização e no funcionamento destas instâncias.

Para si, é afinal a Gestão da Mudança na Economia Social e Solidária um mito ou uma revolução?

Nem é um mito, nem é uma revolução no sentido de um processo violento, onde se pretende “ma-

tar” tudo o que é passado. Não é um mito porque a gestão da mudança está a acontecer em um número cada vez maior das nossas Organizações de Economia Social. O caminho ainda é longo e nunca estará todo percorrido, mas está a fazer-se.

Essa gestão da mudança não deve ignorar pessoas, conhecimentos e práticas que, vindas do “passado”, nem por isso deixam de ser muito importantes para a construção do “bem comum”. Atitudes maniqueístas que consideram que o que é “novo” é bom e o que é “velho” é mau não são boas formas de promover relações sociais mais solidárias. Uma gestão da mudança para ser solidária tem de saber combinar o “novo” e o “velho” com humanidade e inteligência.

(in exit, nº27, Dez- 2011)



A ANIMAR

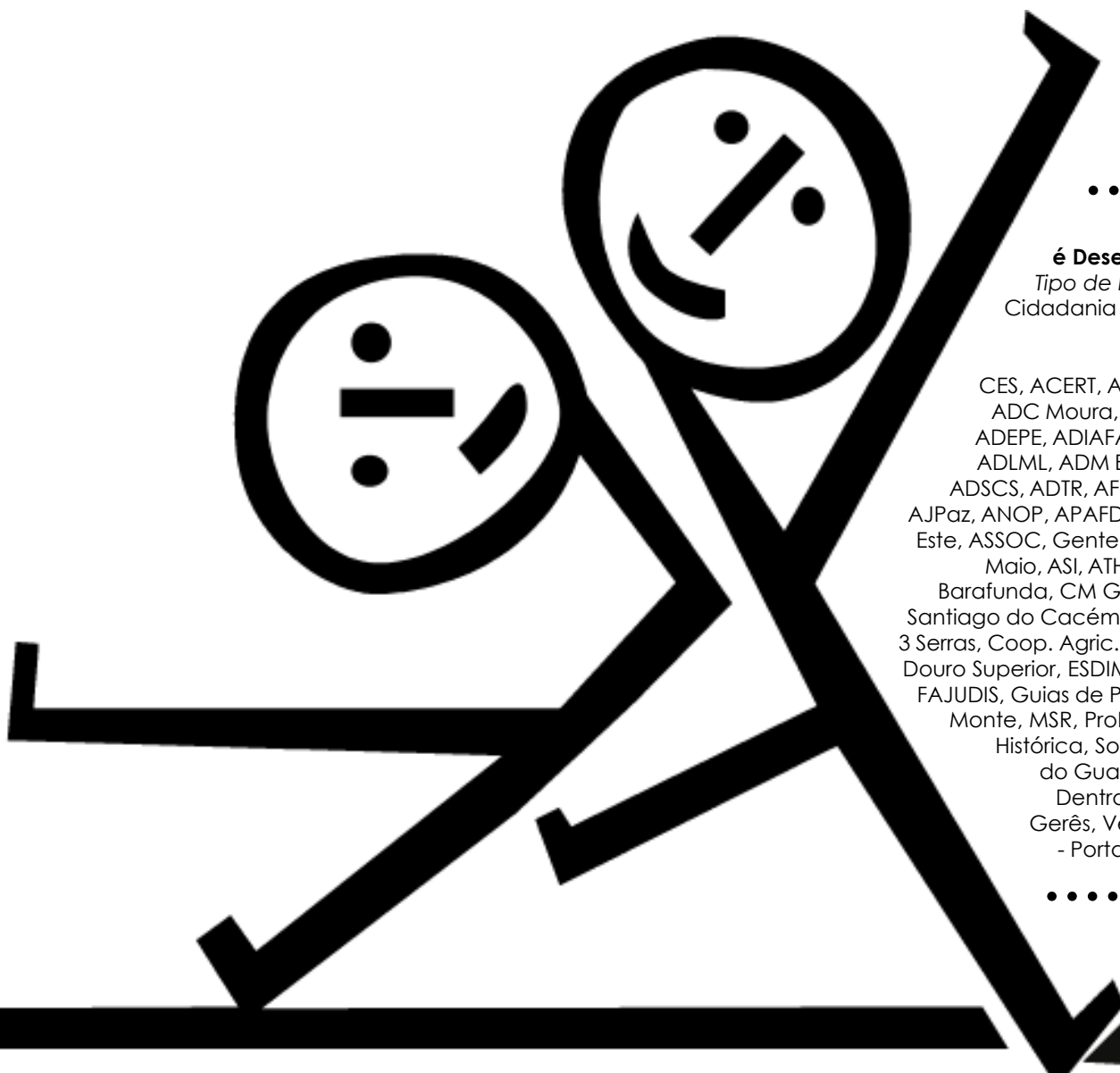
EM PERSPECTIVA



DANDO CONTINUIDADE AO QUE A ACTUAL DIRECÇÃO SE HAVIA PROPOSTO QUANDO DA SUA ELEIÇÃO, A ANIMAR DESENVOLVEU AO LONGO DO ANO DE 2011 UM SIGNIFICATIVO E DIVERSIFICADO TRABALHO DE ANIMAÇÃO, CAPACITAÇÃO, PROMOÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA REDE. NAS PÁGINAS QUE SE SEGUEM DAMOS CONTA DAS MAIS IMPORTANTES INTERVENÇÕES, INICIATIVAS E PROJECTOS REALIZADOS, UNS TERMINADOS, OUTROS AINDA EM CURSO.

AS PARCERIAS TERRITORIAIS E O DIA MUNICIPAL PARA A IGUALDADE

Célia Lavado *Coordenadora de projectos da Animar*
celia.lavado@animar-dl.pt



.....

**Igualdade
é Desenvolvimento**

Tipo de Intervenção:
Cidadania e Igualdade
de Género

Parceria:

CES, ACERT, Activar Lousã,
ADC Moura, ADER Sousa,
ADEPE, ADIAFA, ADIP, ADL,
ADLML, ADM Estrela, ADRL,
ADSCS, ADTR, AFPM, AJDeão,
AJPaz, ANOP, APAFDR, AP Vila de
Este, ASSOC, Gente, Associação
Maio, ASI, ATHACA, ATLAS,
Barafunda, CM Grândola, CM
Santiago do Cacém, Coolabora,
3 Serras, Coop. Agric. Valdosende,
Douro Superior, ESDIME, Espaço T,
FAJUDIS, Guias de Portugal, LPN,
Monte, MSR, ProBarroso, Raia
Histórica, Solidários, Rota
do Guadiana, Terras
Dentro, Trilho, Trote
Gerês, Vendas Novas
- Porta do Alentejo

.....

Pela primeira vez na história da Animar, o princípio da Igualdade de Oportunidades aparecia expresso nos documentos políticos que as listas candidatas aos órgãos sociais apresentaram ao escrutínio da Assembleia Geral em Dezembro de 2009. Este foi, sem dúvida, um momento de viragem política importante que permitiu que a Igualdade de Oportunidades passasse a ter “Vez e Voz” na Animar e, conseqüentemente, fosse não só um pilar orientador de projetos para a rede, como também fosse assumida como uma dimensão de *lobby* e negociação política.

A Igualdade de Oportunidades tinha começado a ser trabalhada na rede em 2005 com o projeto *+Igualdade: Desenvolvimento Local rumo à mudança*, marcado pela perspectiva de dar a conhecer as experiências das organizações associadas, ou de outras por elas indicadas neste domínio, dando-lhes visibilidade através dos meios que a Animar dispunha, e apoiando-as tecnicamente com materiais ou participando nos momentos de reflexão que localmente promoviam.

O projeto a *Igualdade de Género como Exercício de Cidadania*, que passou rapidamente a ser conhecido pela Rede Animar e fora desta por *Igualdade é Desenvolvimento*, por influência da marca patenteada no seu quadro, deu início em Dezembro de 2008 com o enorme desafio de trabalhar a Igualdade de Género com as organizações da rede ou outras a seu convite, enraizando este princípio na cultura organizacional e na sua forma de gestão, promovendo estratégias de mudança para o futuro. E, só a partir de um trabalho sério a este nível, se partiria também no quadro do pro-

jeto, de forma mais consolidada e legitimada para ações junto dos públicos-alvo das organizações ou da população em geral.

Estava convencida no início deste projeto que o desafio era grande, não porque muitas das nossas organizações não tivessem já trabalhado projetos nesta dimensão para os seus públicos-alvo com excelentes resultados, mas porque procurar influenciar a gestão e cultura organizacional implicava envolver não só as equipas técnicas, mas sobretudo os/as dirigentes, sendo necessário apelar à sua participação nos momentos de reflexão que foram realizados, nomeadamente nos quatro *workshops* em cada uma das regiões onde o projeto foi implementado (Norte, Centro e Alentejo) e paralelamente no desenvolvimento de um trabalho de autodiagnóstico que envolvesse todas as pessoas de cada uma das organizações (dirigentes e equipas técnicas) no sentido de apurar o posicionamento da organização em diferentes dimensões no domínio da Igualdade. Para tornar os *workshops* mais atrativos, procuraram-se combinar inovadoramente algumas metodologias, nomeadamente *role-playing*, teatro do oprimido, curtas palestras temáticas com diferentes convidados/as, exercícios práticos de análise e comentário, etc., e simultaneamente escolher locais aprazíveis com o apoio local de uma organização da rede, propiciando também momentos culturais e visitas temáticas que permitissem às pessoas criar elos de ligação pessoal mais fortes que lhes permitisse despertar a vontade de trabalhar conjuntamente, neste ou noutros contextos ligados a processos de desenvolvimento local.

Para melhor responder a um desafio desta natureza, a Animar precisou de encontrar uma instituição que a apoiasse cientificamente e tecnicamente na elaboração de instrumentos de autodiagnóstico e de orientação de conteúdos para os *workshops*, pelo que não poderia neste contexto deixar de reconhecer o papel fundamental que o CES -

Centro de Estudos Sociais (Coimbra) e a equipa liderada por Virgínia Ferreira tiveram neste trabalho, fazendo com que os conteúdos fossem suficientemente atrativos e de qualidade inquestionável, o que muito ajudou a motivar as entidades a participar.

O trabalho de animar uma rede de organizações e pessoas é sem dúvida muito desafiante, exigente do ponto de vista da concertação de inúmeras competências relacionais, comunicacionais e sociais, demorando anos a consolidar, na medida em que a base do seu sucesso assenta em grande parte na confiança e no grau de desenvolvimento das relações pessoais que se constroem.

A dimensão Igualdade, em especial a de Género é tendencialmente marginalizada e não tende a ser acarinhada nos diferentes contextos organizacionais, ou seja, globalmente não é reconhecida no núcleo de prioridades políticas, ou quando o é, não o é naturalmente, tendo sido à custa de leis e diretivas que a mesma se tem vindo a impor de forma progressiva política, social e economicamente.

Em termos de dinamização da rede de organizações que envolvemos no projeto, seria um erro e ingenuidade pensar que a Igualdade é uma temática central no trabalho diário das organizações, porque efetivamente não o era nem o é, antes disso estão questões de gestão para a sobrevivência das próprias organizações, que cada vez se encontram menos apoiadas politicamente para agir no território e junto das pessoas com recursos adequados aos desafios cada vez maiores em contextos progressivos de crise social, e consequentemente os projetos ligados à promoção do emprego, ao em-

preendedorismo, ao desenvolvimento económico e social das comunidades com que trabalham, ao apoio social, à aprendizagem ao longo da vida, etc. que legitimam ao longo de anos a razão da sua existência, pelo que não se pretendia desde o início de forma alguma alterar esta realidade.

O enfoque do projeto era não alterar a realidade da missão das organizações, mas dar-lhes uma maior coerência, transversalizando a Igualdade de Género na gestão e cultura organizacional, garantindo assim que esta dimensão se tornava importante não por ser a principal, mas porque se encontrava transversalizada em tudo o que as organizações planeavam ou operacionalizavam. Difícil mesmo foi mobilizar as pessoas para os *workshops* e para o processo de autodiagnóstico, atendendo que as organizações e os/as dirigentes não estavam suficientemente sensibilizados/as para achar que participar neste projeto da Animar fosse uma oportunidade de desenvolvimento organizacional e acima de tudo uma prioridade política. Este foi talvez um dos maiores desafios do projeto, ganhar a rede para a causa.

Nem sempre é possível em projetos que a Animar dinamiza, conseguir que os mesmos animem e mobilizem em simultâneo e de forma tão alargada a sua rede de organizações associadas (catorze na Região Norte, catorze na Região Centro e dezasse-

sete na Região Alentejo), as uma num objetivo e numa reflexão e fazendo um percurso comum de aprendizagem e de ação. Veja-se por exemplo os projetos enquadrados na Iniciativa EQUAL que a Animar dinamizou e participou de 2001 a 2009, que por se tratarem de projetos de caráter experimental, apenas foi possível trabalhar com

A Igualdade de Género não é reconhecida como prioridade política, tendo sido à custa de leis e diretivas que a mesma se tem vindo a impor



Workshop, INATEL da Foz do Arelho

um número muito reduzido de organizações associadas em fase de conceção e implementação do projeto, muito embora a fase de disseminação dos produtos e soluções criadas com a duração de um ano, tivesse um caráter de maior abertura para a rede.

O projeto, neste campo foi efetivamente uma mais valia, na medida em que pôs a rede a funcionar, a articular e a aprender em ação, envolvendo as organizações (equipas técnicas e dirigentes – e sabemos o quanto isto é difícil) na avaliação *on-going* e re-desenho do próprio projeto. Foi sem dúvida a dimensão de trabalho interno com as organizações, quer através dos conteúdos formativos dos *workshops*, quer na aplicação do instrumento de autodiagnóstico, que permitiu fazer um projeto com uma componente externa mais forte e visível, onde todas as entidades se empenharam para implementar em parceria e articuladas em rede, ações por todo o território que concorressem para a campanha “Igualdade é Desenvolvimento” e para uma primeira comemoração do Dia Municipal para a Igualdade.

O Dia Municipal para a Igualdade não foi iden-

tificado no desenho da candidatura como um resultado esperado *per se*, este foi um resultado que emergiu da excelente resposta que as organizações deram na realização de atividades de visibilidade do princípio da Igualdade de Género nos seus territórios e, da vontade/missão da Animar de fazer propostas políticas animadas e consubstanciadas no trabalho da sua rede. Apesar de estar previsto no projeto que cada uma das organizações dinamizaria um conjunto de ações para dar destaque ao tema, definidas pelas próprias durante a vigência do projeto e articuladas sob a forma de campanha nacional, fomos mais longe, conseguindo que este trabalho tivesse uma expressão de proposta política efetiva.

Esta proposta política da Animar à Secretaria de Estado da Igualdade, veio a ter expressão como medida do IV Plano Nacional para a Igualdade, propondo-se trabalhar no futuro parcerias nos territórios mais estreitas entre os municípios e as organizações de desenvolvimento local. Esta proposta é sustentada também pelo facto que no desenvolvimento do projeto, e à semelhança do que já existe nos municípios e também em organismos

centrais do Estado, se ter identificado em cada organização que participou no projeto uma pessoa que foi nomeado/a Conselheiro/a para a Igualdade. Esta pessoa tem um papel fundamental na organização que passa por continuar o trabalho de transversalização dos princípios da Igualdade na cultura, missão, valores e gestão da organização, passando a ter um papel de interlocução/mediação com a Animar para a continuidade de projetos e propostas.

É importante ainda ressaltar o pressuposto importantíssimo para o trabalho de dinamização do próprio projeto, e que passava por as organizações poderem ser agentes decisores das ações que pretendiam realizar no seu território, definindo-as com os seus parceiros locais, o que animou o seu interesse de participação, combatendo as enormes dificuldades de tempo, atendendo que a preparação destas ações exigiram muita disponibilidade, nem sempre compatível com as responsabilidades que assumiam nas suas organizações.

Contudo, os resultados da campanha não foram apenas potenciados pelas quarenta e cinco organizações da rede Animar (três das quais a convite de organizações associadas) e trezentas e trinta e oito pessoas que participaram diretamente localmente na dinamização do projeto, mas também pelas parcerias locais que se constituíram para a implementação de ações no quadro da campanha nacional *Igualdade é Desenvolvimento* que convergiram no dia 24 de Outubro com a comemoração à escala nacional do Dia Municipal para a Igualdade.

A comemoração deste dia juntou a esta meia centena de organizações da rede Animar mais duas centenas suas parceiras que deram corpo ao Dia Municipal para a Igualdade, desenvolvendo conjuntamente ações no terreno por todo o território nacional. Estas entidades, de diferentes identidades e naturezas que constituíram parcerias territoriais locais para o efeito, foram a alma e a força

para que uma campanha nacional animada regionalmente pudesse “sair” verdadeiramente do projeto para o terreno. As entidades da rede envolveram Escolas e Agrupamentos de Escolas, nomeadamente profissionais, Associações empresariais e não empresariais, centros comerciais e supermercados, Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia, Rádios e Jornais Locais e Regionais, Institutos de Emprego e Formação Profissional, Núcleos Desportivos, Cáritas, CERCIS, Governos Cívicos, Centros Paroquiais, Cruz Vermelha, Universidades Sénior, Cooperativas e Redes Sociais. Só parcerias tão alargadas permitiriam desenvolver cento e dezoito ações em vinte e sete municípios disseminados por todo o país, envolvendo diretamente quase seis mil e quinhentas pessoas, com um impacto de cobertura local/regional considerável graças ao envolvimento atempado dos media nas próprias parcerias para a ação.

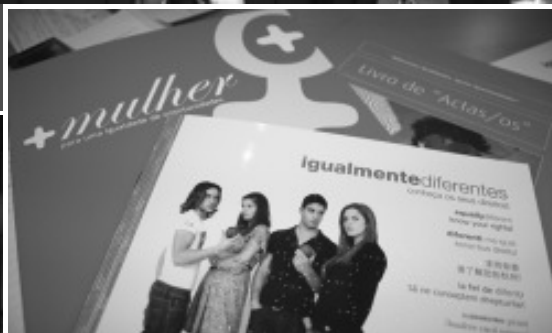
Seguramente, este foi um projeto singular na promoção da Igualdade de Género em Portugal, não só porque foi implementado numa rede nacional de organizações de desenvolvimento local, mas também porque a gestão do mesmo foi partilhada com essas mesmas organizações e com as parcerias territoriais criadas no seu quadro, sendo elas a definir as ações a desenvolver, paralelamente a um processo de autodiagnóstico interno que permitiu às organizações criar uma cultura organizacional favorável à transversalidade deste princípio. O Dia Municipal para a Igualdade é efetivamente um legado que a Animar não poderá perder, pelo que no quadro de negociação política de participação efetiva na operacionalização desta medida, será a prova de fogo para que este não seja apenas mais um projeto e ganhe verdadeira dimensão nacional sustentada no movimento de desenvolvimento local em Portugal.



Projecto +Igaldade: Desenvolvimento Local rumo à mudança, Seminário Final nas instalações do IPJ de Santarém



Workshop em Piódão



Congresso do Associativismo, ISCTE, Lisboa

Workshop/Sessão para jornalistas +Igaldade: Desenvolvimento Local rumo à mudança, em Beja



REDE CAPACITAR TÂMEGA

Rede Capacitar

Tipo de Intervenção: Qualificação de organizações da economia social

Parceria: Animar, ADESCO, Associação Bem-Estar, Associação Humanitária Santiago Figueiró, Associação – Sonho de Vida, Centro Social de Jazende, Centro Social e Paroquial do Divino Salvador de Real, CLAP, Infantário Creche O Miúdo, Patronato da Sagrada Família de Telões, Progredir



Augusta Vieira

Coordenadora da Rede Capacitar Tâmega

e Directora Técnica do CLAP

augusta.vieira@hotmail.com

A Rede “Capacitar Tâmega” é actualmente constituída por dez instituições de solidariedade social do concelho de Amarante (Adesco, Associação Bem-Estar de Gondar, Associação Humanitária de Santiago, Associação Progredir, Centro Local de Animação e Promoção Rural, Centro Social e Cultural da Paróquia do Divino Salvador de Real, Centro Social de Jazente, Infantário Creche o Miúdo, Patronato da Sagrada Família de Telões e Cooperativa Sonho de Vida). Está constituída desde Outubro de 2010 e em processo permanente de acolhimento de outras entidades que se identifiquem com os objectivos e dinâmica da Rede. O protocolo assinado pelas dez instituições com a Animar define que a Rede *“envolve entidades que pretendem agir colectivamente num leque alargado de áreas de intervenção local e regional e que desejam otimizar os recursos e as acções a desenvolver por via do trabalho em parceria. Os temas e as acções colectivas prioritárias a serem assumidas e aprofundadas pela Rede situam-se no domínio da integração dos serviços, dos sistemas de qualidade, da formação e qualificação dos recursos humanos, da cooperação em candidaturas colectivas que sejam benéficas para todos.”*

No concelho de Amarante estão em actividade dezassete instituições de solidariedade social para uma área geográfica de quarenta freguesias e à volta de cinquenta e seis mil habitantes (dados provisórios dos censos de 2011). As valências abrangidas por estas instituições são, a nível da terceira idade: apoio domiciliário, centros de dia, de con-

vívio e um lar; infância e juventude: creches, jardins de infância, ATL’s. Existe uma associação de acolhimento de crianças (até aos doze anos) e a Cercimarante que acolhe crianças e jovens diferentes. As IPSS, para além da prestação de serviços nestas diferentes áreas, e que são contratualizados com a Segurança Social, desenvolvem actividades a nível da formação profissional, acompanhamento dos beneficiários do rendimento social de inserção, intervenção comunitária através de acções que facultem o pleno exercício da cidadania, actividades de dinamização cultural e valorização das comunidades e dos recursos locais.

Brevemente, as instituições vão disponibilizar outros equipamentos, actualmente em fase de construção ou acabamento, nomeadamente dois lares para a terceira idade. Existem ainda freguesias rurais com elevados índices de envelhecimento da população que continuam sem qualquer apoio. No contexto actual, importa mais que nunca congregar esforços para que a população mais desprotegida tenha o apoio de que necessita. Nesse sentido, a Rede Social, com as instituições que a compõem, está a elaborar a Carta Social. Esta deverá facilitar e potenciar a intervenção, cobrindo todo o território concelhio com as respostas necessárias, dando assim continuidade às conclusões do diagnóstico social.

COMO APARECEU A REDE ?

O projecto “Certificar, qualificar e animar o desenvolvimento local”, dinamizado pela Animar a partir de 2009 tem como principal objectivo *“alcançar uma qualificação que, ao envolver experiências e territórios diversificados, possibilite a consolidação de um modelo de intervenção para entidades da economia social e solidária, aumentando a sua eficácia, eficiência e responsabilidade social”*.

Este projecto foi desenvolvido com 31 institui-

ções – cinco da Região Norte (das quais uma de Amarante), quinze do Centro e onze do Alentejo. Na primeira fase (em 2009) a Animar desenvolveu trabalho com uma instituição associada da Animar, o CLAP (Centro Local de Animação e Promoção Rural). Esta intervenção permitiu à entidade a implementação do sistema de gestão da qualidade em parte das valências e serviços, nomeadamente o serviço de apoio domiciliário, jardim de infância, rendimento social de inserção e formação. Este trabalho foi realizado com os colaboradores e Direcção, tendo estes participado na elaboração dos processos inerentes ao sistema. Para tal, a Animar disponibilizou um assessor que acompanhou a implementação de todo o processo e dispensou formação interna e inter-institucional (com as restantes entidades participantes no projecto). Foi dada especial atenção ao envolvimento de todos: colaboradores, órgãos sociais e utentes/clientes. Esta instituição sinalizou seis instituições do concelho para integrarem o projecto na segunda fase (2010) em vez das duas previstas. Posteriormente, juntaram-se mais três instituições. O alargamento a nove entidades é fruto de dinâmicas de trabalho das IPSS do concelho, que estavam a dar os primeiros passos: o grupo TAD – Técnicas do Apoio Domiciliário que, pela iniciativa de uma das instituições começou a reunir as técnicas que trabalham com esta valência e mais largamente com a terceira idade, no sentido de debatarem situações comuns, partilharem experiências, encontrarem soluções, em particular para a qualificação dos serviços. Este grupo já desenvolveu várias actividades em conjunto como formação, mostra do trabalho das instituições, passeio sénior, estudo

A Rede está consciente da necessidade de qualificar e certificar as respostas e de que as parcerias são fundamentais para a sua sustentabilidade

sobre a terceira idade no concelho, levantamento de ajudas técnicas existentes. A outra dinâmica foi criada a partir da Rede Social e reuniu as IPSS que participam no CLAS – Conselho Local de Acção Social (de salientar que as dezassete participam) através da entidade que as representa no núcleo executivo. Foram levadas a cabo algumas reuniões em que se pretendeu fazer o levantamento das necessidades e preocupações das instituições. Foi assim que se realizou, em Junho de 2010, uma primeira reflexão sobre a sustentabilidade, com o apoio da União distrital das IPSS e da Segurança Social. Sustentabilidade através do acesso à formação de todos os intervenientes, da permanente participação de órgãos sociais, colaboradores, utentes/clientes, da diversificação das fontes de financiamento, da avaliação constante das intervenções para respostas cada vez mais adequadas às necessidades, da qualificação das respostas sociais o mais desburocratizada possível e que represente uma real mais-valia para todos, do trabalho em parceria de forma a potenciar recursos e partilhar problemas, mas também soluções, traçar caminhos para o futuro.

A Animar trabalhou com as nove instituições uma parte do ano de 2010, trazendo formação e assessoria técnica, o que permitiu que cada uma, ao seu ritmo, fosse desenvolvendo dinâmicas volta-

das para a valorização de recursos, dinamização da democracia interna, trabalho em parceria.

Com o fim do projecto, em Dezembro de 2010, as instituições participantes neste percurso, conscientes da necessidade de preservar os resultados do trabalho desenvolvido, da importância de lhe dar continuidade e sobretudo de potenciar a



dinâmica criada, decidiram continuar a trabalhar em parceria através da Rede.

TRABALHO DESENVOLVIDO

A Rede organiza-se essencialmente à volta de reuniões de coordenação com a Animar, em que todas as instituições participam e onde é definido o plano de trabalho anual. O grupo de trabalho TAD - Técnicas de Apoio Domiciliário está associado à Rede e foi também criado o Grupo Infância, que reúne as entidades que desenvolvem as valências creche, jardim de infância e ATL.

No âmbito da Rede procura-se que todas as instituições sejam activas através da distribuição de tarefas que concorram para a execução do plano de actividades. No seu primeiro ano de existência, o trabalho essencial continuou a ser a formação e informação, de forma a melhorar a nossa capacidade de intervenção (interna e externa), desenvolver sinergias para alcançar o objectivo da qualificação (e mesmo certificação) e criar espaços para uma intervenção local organizada.

Assim, foi realizado um primeiro *workshop* em Novembro de 2010: “Caminhos para a qualidade nas Instituições do terceiro sector”. Este *workshop* pretendeu iniciar um ciclo de formação a fim de continuar a dinâmica criada, para além do término do projecto “Certificar, qualificar e animar o desenvolvimento local”. A formação visava a troca e reflexão de experiências para apoio à definição de acções a implementar nas instituições com vista à qualificação das mesmas. Com a participação de cerca de quarenta pessoas das dez instituições, constituiu um momento de partilha de experiências das instituições neste seu percurso de mudança e enriquecimento, facultado pelo projecto “Certificar, qualificar e animar o desenvolvimento local”. Foram partilhadas experiências para a organização e motivação dos colaboradores, formas dinâmicas e criativas de valorização do trabalho realizado nas instituições (neste caso em creche e jardim de infância), percursos para a definição colectiva da missão, visão e valores da instituição...

A partilha de experiências assume-se como uma

actividade que a Rede pretende privilegiar para desenvolver a formação e a informação, tanto na forma de *workshops*, como através das visitas e/ou reuniões temáticas. Neste sentido, a segunda actividade da Rede foi a visita temática a uma das instituições da Rede (Creche Infantil o Miúdo) para informação/formação sobre energias renováveis, na medida em que esta entidade detém esta experiência, a qual interessa ao conjunto das entidades e que em simultâneo pode ser reproduzida nas mesmas, na perspectiva da nossa participação activa na concretização da sustentabilidade ambiental.

A formação dos colaboradores foi outra das grandes apostas, tendo a Rede partilhado as suas necessidades assim como a oferta formativa interna ou externa (à Rede). Foram realizadas acções de formação conjuntas e outras estão previstas.

Finalmente, no passado dia 25 de Novembro, a Rede organizou o Seminário “Novas estratégias de sustentabilidade das IPSS”. Na sessão estiveram representadas instituições da sub-região do Tâmega e de outras zonas do país. Dirigentes e técnicos de várias dezenas de organizações envolveram-se nos debates e deram os seus contributos para a construção de uma estratégia de sustentabilidade. Os contributos foram trazidos pela União Distrital das IPSS, pela CNIS (Confederação Nacional das IPSS), Fundação Manuel António da Mota, Fundação do Gil, Animar, UTAD, IADE... Para além das reflexão e debate, a organização do seminário foi uma forma de pôr em prática a

criatividade, as capacidades de organização e de trabalho em parceria, de congregar esforços variados, mas todos necessários para o sucesso da iniciativa. Foi também um momento privilegiado de visibilidade da rede, da sua existência, do seu trabalho e das suas perspectivas.

De forma permanente a Rede divulga informação de interesse para as entidades, tanto a nível de eventuais fontes de financiamento para projectos como assuntos que se integrem nas suas prioridades de intervenção.

AS MAIS VALIAS DA REDE

O percurso e a dinâmica da implementação da qualidade nas nossas instituições procura, em primeiro lugar, criar mais-valias para os clientes, os colaboradores, a organização e o meio em que se insere. Procura ser um processo participado, entendido e integrado por todos como um caminho necessário e enriquecedor. É um processo que pode ser longo. Assim, o respeito pelas dinâmicas de cada Instituição é fundamental.

A Rede Capacitar Tâmega está consciente desta necessidade de qualificação das respostas e posteriormente da sua certificação, assim como está convencida que o trabalho em parceria é fundamental para enriquecer estas dinâmicas, fortalecer as instituições e contribuir para a sua sustentabilidade.

A Rede está, desde o seu início, atenta às possibilidades de financiamento para levar a cabo, de



forma colectiva, a implementação da qualidade. Neste sentido houve uma reunião com a participação da CASES (Cooperativa António Sérgio) como entidade gestora do PADES. Também tem havido uma participação no grupo de trabalho (Economia Social) da Agenda para a Empregabilidade do Sousa e Tâmega da CIM – Comunidade Inter-Municipal, de forma a integrar as nossas preocupações nas actividades desta estrutura supra-concelhia. De referir que um dos objectivos do plano da Agenda é a implementação da qualidade nas IPSS, não tendo sido ainda visto como tal se vai processar.

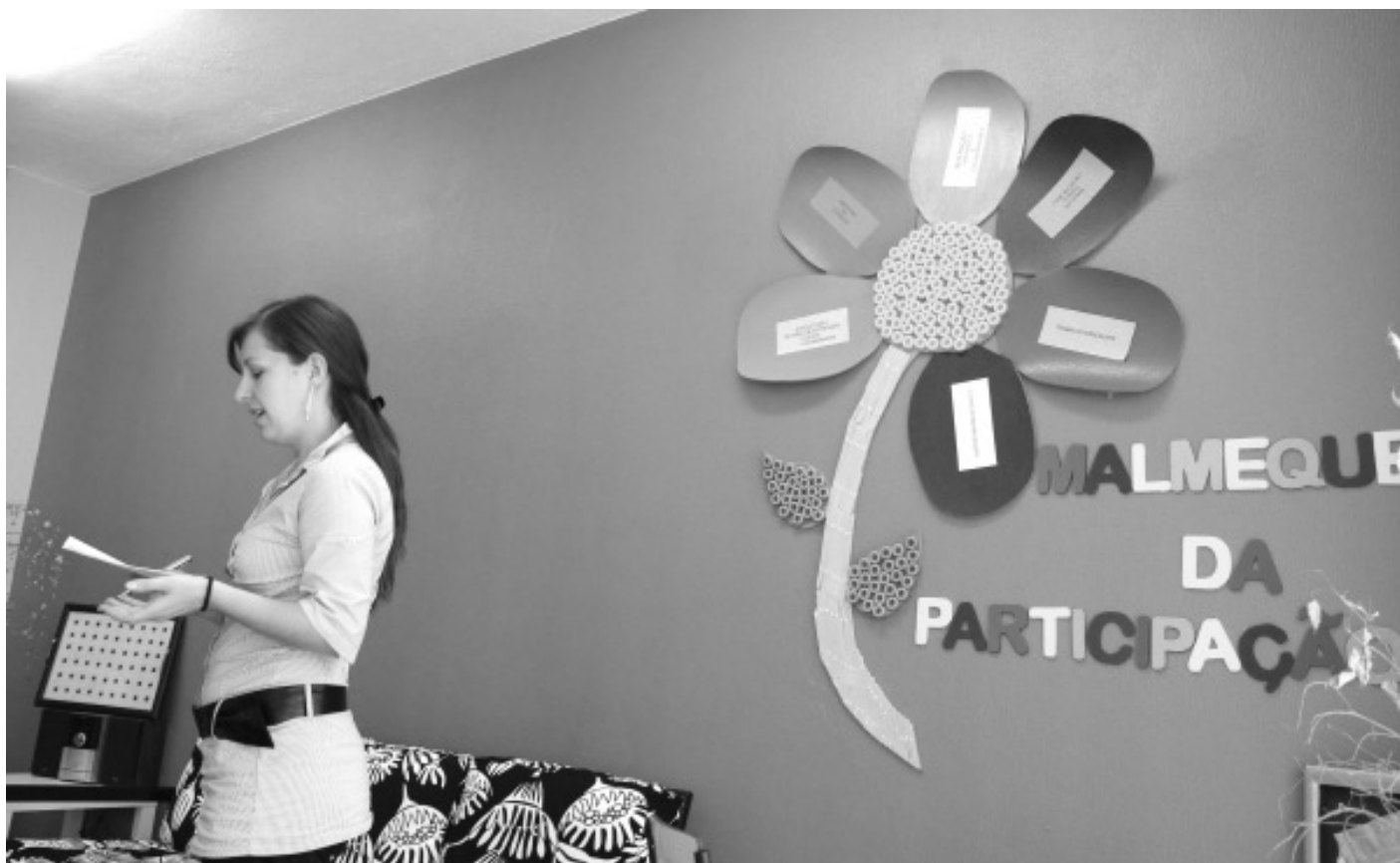
Outra das formas de garantir a sustentabilidade das nossas instituições é a integração dos serviços e a diversificação dos mesmos. São aspectos que apesar de terem sido abordados, não foram ainda objecto de reflexão aprofundada. Este aspecto prende-se com outras questões mais vastas, como o estatuto das IPSS e a sua ligação com o Estado. As IPSS prestam serviços da responsabilidade do Estado e recebem verbas para o fazer, valores esses que não cobrem todos os custos dos mesmos e criam, muitas vezes, uma dependencia excessiva. Seria lógico que tivéssemos toda a liberdade de desenvolver actividades, respeitando o objecto da instituição, que facultassem outros meios de financiamento e que procurassem dar respostas novas e criativas. É um caminho que temos que desbravar em conjunto, de forma a termos a força suficiente para construir modelos capazes de dar sustentabilidade às nossas instituições.

Esta diversificação dos serviços e das fontes de financiamento parece-nos ser mais que nunca de actualidade, tendo presente o contexto actual. As instituições, ao procurar esta diversificação terão necessariamente que ultrapassar os limites impostos por protocolos rígidos. Terão também de criar mais sinergias com a comunidade local, que ultrapassem o apoio social, e que tenham em conta os aspectos económicos, culturais, ambientais... Podem ser, nos seus territórios bem definidos mas sempre em colaboração e em rede com as organizações do concelho e não só, agentes de dinamização para a mudança das pessoas. Este trabalho as IPSS já o fazem, e bem, trabalho facilitado pela sua proximidade com as camadas da população mais fragilizadas. E dos territórios, através da definição de intervenções conjuntas que visem a mobilização dos recursos existentes nas comunidades: pessoas, história, cultura, saberes, tradições, parcerias (com as juntas de freguesia, por exemplo), no sentido de criar riqueza para a melhoria de qualidade de vida das pessoas, de desenvolver o seu sentido de pertença e a participação cívica, de voltar a ter espaços de vida atraentes.

Há IPSS que ultrapassam as fronteiras dos protocolos com a Segurança Social e que são em simultâneo associações de desenvolvimento. Mesmo se este termo de desenvolvimento tenha que ser bem definido para não criar equívocos quanto ao que realmente queremos. Cabe-nos a todos dar esta resposta, **TODOS!** A Rede Capacitar Tâmega irá certamente dar o seu contributo.



A DEMOCRACIA PARTICIPATIVA NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL E SOLIDÁRIA



Carlos Ribeiro (Caixa de Mitos) *Coordenador do projecto*
valentimribeiro@gmail.com

NO ÂMBITO DO PROGRAMA CAPACITAR EM AMARANTE, NA GUARDA E NO FUNDÃO CERCA DE TREZENTOS COLABORADORES E DIRECTORES DE ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL ENVOLVERAM-SE NUM PROCESSO DE MUDANÇA INTERNA IMPLEMENTANDO FORMAS DIRECTAS DE DEMOCRACIA PARTICIPATIVA. PASSAR DAS PALAVRAS AOS ACTOS E PROMOVER A QUALIDADE NA BASE DE VALORES DE UMA ECONOMIA MAIS SOLIDÁRIA FORAM A MARCA DESTA EXPERIÊNCIA QUE VAI TER CONTINUIDADE NO ÂMBITO DAS REDES LOCAIS.

A experiência levada a cabo nos últimos dois anos no âmbito Programa Capacitar da Animar, desenvolvida pela Caixa de Mítos com a colaboração de dinamizadores locais, envolveu uma vintena de associações de desenvolvimento local, de centros sociais, de cercis, de cooperativas e de estruturas locais que ampliaram as experiências anteriores realizadas nos Municípios do Baixo Tâmega (em 2008, com a participação da UTAD) e na Câmara Municipal de Espinho (em 2007, com o IGAP).

Ao todo foram cerca de trezentos trabalhadores e dirigentes associativos que foram desafiados para dinamizarem internamente processos qualificados de participação.

A ideia central do Malmequer da Participação reside na acção colectiva para a resolução de problemas imediatos da organização, sendo o processo marcado por uma sequência de acções que vão da auscultação (diagnóstico participado) à implementação de medidas muito concretas, no mês imediatamente a seguir à Sessão Plenária que responsabiliza o colectivo por seis iniciativas que provocarão necessariamente mudanças no funcionamento da organização

Desde meados dos anos 90 que os temas da gestão da mudança e do planeamento estratégico participado nas microempresas e nas organizações da economia social colocaram a necessidade de aplicação, naqueles contextos organizacionais específicos, de metodologias peculiares devidamente adaptadas a processos coerentes de desenvolvimento organizacional.

Na gestão do Programa Formação PME da AEP então AIP - Associação Industrial Portuense, na fase experimental realizada entre 1996 e 1999, colocou-se na ocasião a ques-

tão nuclear dos métodos e dos processos de intervenção em estruturas organizativas muito condicionadas pela escassez de tempo e recursos e com relações internas fortemente dominadas pela figura do empresário ou gestor do negócio ou então pelo dirigente histórico da instituição.

Na ocasião, ainda na fase pioneira dos programas de consultoria principalmente para as microempresas, assentaram-se as estratégias de aprendizagem nos princípios andragógicos (que remetem para a experiência anterior como ponto de partida para as novas aprendizagens) e na vertente do desenvolvimento organizacional, na modalidade da formação-acção, ou seja, na promoção do desenvolvimento de novas competências através de re-

solução concreta de problemas em torno dos quais se estruturavam novos saberes. O arsenal metodológico de então tinha por referência central a chamada Metodologia da Árvore de Problemas e complementarmente as Oficinas de Projectos que fomentavam novas ideias e novas iniciativas tendo em conta a especificidade dos territórios.

A preocupação, na ocasião, a par de uma adequada actuação na superação das condições tendencialmente adversas para intervenções estruturais e estruturantes, consistia em garantir uma

real participação dos colaboradores destas pequenas empresas nas acções e descentrar o processo do empresário sabendo que ele teria necessariamente, por razões de equilíbrio interno, de o liderar. Tratava-se de uma operação sempre muito delicada por se tornar particularmente difícil de encontrar o justo equilíbrio entre a imprescindível participação democrática dos colaboradores e o domínio esmagador e tutelar do empresário.

Mais recentemente nas organizações da economia social esta questão ganhou relevância com o surgimento de programas próprios associados de forma geral aos temas da qualidade e aos imperativos de uma gestão mais profissional e menos voluntarista.

Foi neste contexto de desafio que muito recentemente no âmbito do Programa Capacitar da Animar foi dinamizado pela Caixa de Mitos uma metodologia de capacitação interna baseada no Malmequer da Participação.

Esta metodologia baseia-se em alguns princípios

O principal pressuposto consiste na participação e envolvimento dos colaboradores no processo e na realizada de uma sessão com todos membros da organização independentemente das funções e do vínculo profissional existente

e em vários pressupostos para a sua aplicação:

O principal pressuposto consiste na aceitação à partida da regra da participação e envolvimento obrigatório de todos os colaboradores no processo ficando estabelecido que será realizada uma sessão plenária com todos membros da organização independentemente das funções e do vínculo profissional existente. Isto significa que são excluídos processos elitistas, restritos a determinadas secções, reservados apenas aos trabalhadores, dominados pelas direcções, ou seja, es-

tabelece-se uma base de abrangência total como condição para o sucesso da intervenção.

A metodologia assenta em alguns princípios fundamentais que asseguram coerência e consistência da acção a desenvolver:

- Igualdade de direitos e deveres, durante todo o processo, de todos os membros da organização independentemente da estrutura hierárquica existente;
- Regularidade na realização do programa que deve ter uma edição geralmente associada a um período fixo do ano;
- Rígor na execução e operacionalização do programa cumprindo o prazo máximo de dois meses de duração;
- Diversidade e rotatividade anual dos membros do Grupo Dinamizador que deve integrar funções e áreas de actuação na organização diferenciadas;
- Publicitação de todo o processo desde a fase do seu lançamento até ao final, através da afixação

obrigatória, em local visível do Malmequer da Participação;

- Sessão plenária com poderes deliberativos, sabendo-se que as medidas a serem implementadas dependerão exclusivamente da auto-organização dos membros da organização para a sua concretização (sem meios adicionais a condicionar a sua concretização).

O modelo de intervenção baseando-se em alguns princípios e assentando em alguns pressupostos, estrutura-se em torno de dez passos sequenciais:

- a identificação da Equipa de Dinamização;
- o debate em torno das 6 interrogações do malmequer;
- a auscultação criativa, interactiva e implicativa de todos os trabalhadores e dirigentes;
- a publicitação dos pontos críticos identificados e das soluções através da afixação e animação do Malmequer da Participação;
- a sistematização dos problemas imediatos e das soluções propostas;
- a realização de uma sessão plenária com a participação de todos/as na qual são debatidos problemas/soluções;

- a divulgação das seis Fichas de Acção Imediata contendo o programa concreto de actuação para resolver seis problemas identificados como importantes, prioritários e com a possibilidade de serem resolvidos no prazo máximo de um mês;
- a execução das medidas;
- a informação ao colectivo da avaliação realizada por cada medida implementada.

Todo o processo tem por base a pesquisa, o debate, o envolvimento, a construção de soluções em torno das interrogações – chave cuja finalidade é facilitar e operacionalizar um diagnóstico sumário, muito fino e focalizado na situação muito concreta da organização.

AS 6 INTERROGAÇÕES DO MALMEQUER DA PARTICIPAÇÃO

1. Pode haver uma melhor interacção entre dirigentes e colaboradores?
2. Podem ser melhoradas as formas de comunicação formal e informal?
3. Pode ser fomentado o trabalho em equipa de forma mais concreta?



4. Podem ser estabelecidas novas dinâmicas de co-responsabilização nas acções de melhorias contínuas?
5. Pode ser instituído um quadro de auscultação sistemático e permanente das necessidades, desejos e motivações dos utentes a partir de acções desenvolvidas por todos os membros da organização?
6. Pode ser impulsionado um maior espírito de abertura interna e externa, fomentando o espírito de iniciativa e os contactos coma as Redes de Proximidade?

Na primeira sessão de trabalho que reúne os seis dinamizadores temáticos são debatidos os temas críticos e estabelece-se a base de auscultação aos restantes membros da organização.

Não existem modalidades pré-estabelecidas para realizar esta abordagem com trabalhadores e directores. Cada um realiza a operação da forma que entende e determina como mais ajustada aos seus objectivos e ao seu próprio estilo de intervenção. Alguns estruturarão pequenos questionários, outros terão apenas uma conversa informal, muitos utilizarão o período de pausa – café para conversar informalmente, alguns utilizarão o correio electrónico e as próprias redes sociais, ou seja, a diversidade nas formas de envolver todos os membros da organização também confere uma certa espontaneidade e vivacidade ao processo. A auscultação sobre os problemas é desde logo orientada para a identificação de potenciais soluções e desta forma bloqueiam-se tendências criticistas e negativas e procura-se incentivar o espírito crítico mas numa perspectiva construtiva.

Quando se realiza a sessão plenária com todos os colaboradores e membros da direcção (que possam estar presentes) já existem pelo menos, para cada Interrogação-Chave do malmequer, duas questões críticas e as duas potenciais soluções correspondentes. Desta forma a sessão plenária, que tem o tempo



limite de uma hora para a sua realização, trata de forma muito concreta e operacional os temas sobre os quais o debate deve incidir e em torno dos quais devem ser aprovadas soluções a serem implementadas. Evita-se um debate geral sobre todas as questões problemáticas que de uma forma geral surgem nas organizações e procura-se através da eficácia dos próprios processos, reforçar a capacidade colectiva de tomar decisões e resolver problemas, fortalecendo a democracia participativa por essa via.

Na sessão plenária cada Dinamizador Temático apresenta os resultados da auscultação realizada junto da organização e coloca à consideração do colectivo as duas propostas a serem debatidas. Depois da sessão plenária cada Dupla (dinamizador temático e o/a sua cúmplice) organiza a implementação da medida identificada como prioritária (Ficha de Medida Prioritária) e inicia a sua concretização imediata, com o acompanhamento dos restantes membros do Grupo Dinamizador (seis dinamizadores temáticos).

ALGUNS CASOS MAIS RELEVANTES E ALGUMAS QUESTÕES CRÍTICAS NA IMPLEMENTAÇÃO

CERCI de S. João da Madeira: a auscultação sobre graus de satisfação do cliente colocou a ques-



tão da diversidade de indicadores a serem considerados para se obter uma resultante fiável e aceitável para efeitos de gestão global, atendendo à especificidade dos clientes/utentes em causa.

Na **Creche “O Miúdo”**, em Amarante: quando existe uma gestão de grande proximidade, com acompanhamento directo da direcção à gestão quotidiana, o envolvimento de todos os trabalhadores nas tarefas da melhoria da qualidade depende de uma relação equilibrada entre a comunicação formal e informal, regulando as questões mais técnicas e as outras de ordem mais motivacional.

Na **Associação Bem-Estar de Gondar**: a comunicação formal que era relativamente desprezada em assuntos de importância crucial para a organização passou a ter uma nova abordagem e a ser assumida de forma mais exigente.

No **Centro Social e Paroquial de Real**: o sentido de uma interacção mais organizada nas equipas de trabalho implicou a implementação de uma medida de formalização de objectivos entre os diversos membros dos grupos de trabalho.

Na **ADESCO**, associação de desenvolvimento Amarante, Vila Real e Marco de Canavezes: a ligação directa e regular do conjunto dos directores da instituição aos diversos pólos de trabalho favo-

rece um espírito mais colectivo e promove a auto-estima na organização.

No **CLAP Amarante**: a abertura ao exterior da organização e o seu impacto no território deve ser partilhado no interior das equipas de trabalho e deve ter maior tradução nos suportes de comunicação da organização.

Na **Pinus Verde**, na Barroca: a auscultação de todos os colaboradores e directores através de questionário estruturado tem os seus méritos e favorece o rigor da informação recolhida, mas dificulta uma abordagem mais informal e às tantas mais espontânea sobre as questões críticas que devem ser enfrentadas com urgência.

Na **Associação de Avelãs**, de Ambom: uma sessão plenária equilibrada em participação entre directores e colaboradores cria condições de confiança e de empenhamento produzindo um grande impacto no colectivo e no estado de espírito na instituição.

No **Lar da Santana da Azinha**: algumas dinamizadoras temáticas falaram pela primeira vez numa lógica de “apresentação pública”, ou seja, fora do contexto restrito do respectivo grupo de trabalho. Esta dignificação da voz de quem não tem geralmente voz nos assuntos da organização, modificou o quadro de relações existentes na associação.

Estas experiências de empoderamento e de expressão concreta da democracia participativa nas organizações da economia social carece de aprofundamento e de uma sistematização mais fina dos processos e dos impactos reais das acções levadas a cabo. As redes locais de auto-aprendizagem são uma excelente plataforma para este efeito. Esperemos que elas consigam assumir este desafio para futuro de uma economia social que poderá progressivamente transitar para uma lógica mais estruturante de economia solidária e sustentável.

CAPACITANDO ORGANIZAÇÕES

NO INTERIOR DO PAÍS...

O programa Capacitar tem como principais objetivos preparar organizações da economia social para a qualidade normativa e para a qualidade sustentável das organizações, através de uma lógica de cooperação interna que visa estimular o trabalho em rede, segundo o desenvolvimento de metodologias participativas e colaborativas.

O trabalho em torno de seis áreas temáticas chave, a saber: comunicação formal e informal das organizações, interacção entre dirigentes e colaboradores, abertura das instituições ao exterior, auscultação dos utentes e colaboradores, estímulo do trabalho em equipa e à co-responsabilização dos vários elementos que constituem as equipas de trabalho, permite melhorar os processos de trabalho, promovendo uma maior delegação de competências e, conseqüentemente, uma maior participação dos colaboradores no desenvolvimento e crescimento das organizações.

Cristina Santos Pinto

Formadora

cristinasantospinto@gmail.com



Sessão Plenária



Almoço

No interior do país encontram-se instituições com equipas interessadas em implementar mudanças nas suas organizações criando redes de cooperação dentro e fora das próprias organizações.

Destaco uma associação que revelou um elevadíssimo empenho na participação do projecto: Associação para a Promoção Social Cultural e Ambiental de Avelãs de Ambom (APSCAA).

Após uma primeira visita de apresentação do programa, foi escolhido um dia para a realização de uma sessão plenária. Iniciámos o dia a conhecer as instalações provisórias do Serviço de Apoio Domiciliário, seguindo-se um almoço com uma feijoada colectiva, num ambiente caloroso e acolhedor, que sentou à mesma mesa elementos da direcção e colaboradores. Após o almoço, em pares (colaborador e elemento da direcção) foram trabalhadas as várias áreas do Malmequer da Participação, estimulando a participação de todos na

melhoria continua da associação. O dia terminou com a visita de todos os participantes às novas instalações do Centro de Dia (nesta altura ainda em fase de construção).

Tanto nesta organização, como noutras participantes (Associação de Agricultores de Castelo Branco, União de Sindicatos de Castelo Branco e Lar de Santana d'Ázinha) o ambiente foi sempre bastante acolhedor e participativo, realizando-se várias acções de implementação de acções de sensibilização e formação à medida das necessidades das entidades para melhoria de competências e procedimentos, construção de planos estratégicos e de desenvolvimento organizacional e planos de acção com todos os colaboradores das organizações abrangidas, bem como a criação de ferramentas de apoio e implementação de medidas de melhoria. Nas instituições pertencentes ao distrito da Guarda, foram ainda estabelecidas relações de parceria, otimizando, deste modo, procedimento e formas de actuação.

Através de um trabalho de equipa, envolvendo todos os colaboradores e membros da direcção, houve uma maior consciencialização da importância de implementação de acções de melhoria continua e uma responsabilização por parte de todos no sentido de identificar lacunas e criar sistematicamente procedimentos de melhoria e planos de acção.

Visita às Instalações



O SUJEITO APRENDE E PENSA AO FAZER

Maria Sebastiana

Romana *Formadora consultora da ADPM*

maria_sebastiana@sapo.pt

TESTEMUNHO PESSOAL SOBRE A PARTICIPAÇÃO E DINAMIZAÇÃO DAS ACTIVIDADES NO ÂMBITO DO PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E ANIMAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL, VULGO MEDIDA 3.1.2 DO POPH, DESENVOLVIDAS EM MÉRTOLA



Trabalho feito com os alunos da EB1 de Mértola

A Animar envolveu-nos num projeto que aceitámos como um desafio capaz de gerar mudanças e valorização pessoal e organizacional. No entanto, com os nossos pressupostos metodológicos na área da formação – entre eles a produção de conhecimento, que considera que a aprendizagem se dá através de um processo onde o sujeito interage com o objeto de conhecimento. Esta interação é social e histórica e, no nosso caso, mediada pelo formador. Nesta modalidade de trabalho, a metodologia não poderia ser a habitual e a necessidade de “aprender/conhecer” teria de surgir na sequência de uma análise individual e coletiva da situação real, criando, a partir do presente, o sonho da mudança para melhor. Digamos que, a consciência das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades eram “o mapa” da “reconstrução necessária”. Era o salto em matéria de qualidade de serviços que estava em causa. Assim, os participantes deste processo de “aprendizagem”, eram sujeitos atuantes, que construíam conhecimento de forma coletiva, como consequência de sucessivas mediações entre o seu conhecimento prévio – o conhecimento socialmente acumulado e a transformação de comportamentos continuados – em atitudes geradoras de mudança capazes de novas performances.

Esta vertente pareceu-nos interessante, diferente e necessária para a mudança eficaz das instituições atuais que, na maioria das vezes, vivem fechadas em si próprias, apenas respondendo a questões de funcionamento rotineiro, que adia o progresso por bloqueios criativos e competitivos.

A dinâmica do malmequer foi um ponto alto

nesta abordagem reflexiva, capaz de gerar ideias fortes e verdadeiramente transformadoras por permitirem a partilha de problemas e de soluções em contexto real, à medida de cada situação, sem modelos importados, mas gerados no local, como “fato costurado à medida”, servindo verdadeiramente para a instituição em causa.

A ideia de que *o sujeito aprende ao fazer e pensa ao fazer*, numa ação única, é o que torna genuína a sua experiência e o seu conhecimento. Desta ideia deriva um princípio metodológico de que a experiência dos sujeitos é o único ponto de partida para a construção da mudança.

Assim, neste ponto de partida, colocámos as seguintes questões: quais são os pontos de contato que o formador/animador deve explorar? O que é os participantes já sabem sobre o seu trabalho/instituição e o que é gostariam de mudar? Quais são as suas experiências e quais as suas expectativas?

O exercício realizado sobre as diferentes leituras que cada participante fez, deu origem a um diagnóstico de necessidades que foram objecto de intervenção teórica, através da abordagem de temas como: estratégias e elaboração de um plano estratégico concretizável.

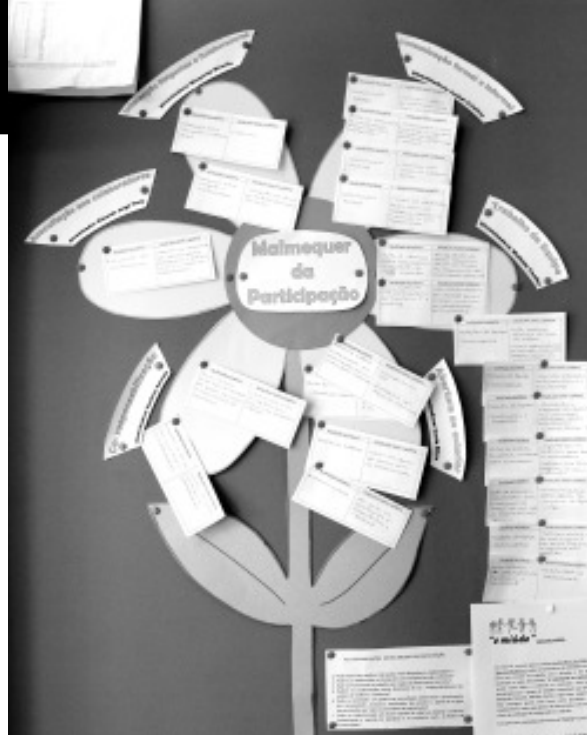
As discussões nos pequenos grupos, a insistência

para que eles explorassem ao máximo as suas próprias ideias, o papel questionador e problematizador que o formador fez em vários momentos, a exposição das propostas pelo grupo, a escrita das ideias síntese os debates em plenário após os trabalhos em grupos, num verdadeiro vai-e-vem de pensamentos até chegar a uma proposta possível, compreendida e significativa para todos, foram recursos que usámos no intuito de fortalecer a autonomia de pensamento dos participantes, construindo novas e mais complexas elaborações do grupo.

Acreditamos que garantimos sujeitos críticos e independentes, ao propiciarmos atividades que permitiram o exercício do confronto de ideias e opiniões.

Não foi possível desenvolver esta metodologia em todas as instituições porque há uma “cultura” própria que não se deixa “tocar” e prefere acreditar que é melhor esperar por dias melhores.

Em Mértola, os planos estratégicos eram concretizáveis e capazes de gerar novas dinâmicas locais bastante oportunas em territórios como este, distantes dos grandes centros para onde correm as populações na tentativa de uma vida melhor. No entanto, apenas um plano estratégico foi ope-



racionalizado e já vai no segundo ano de implementação. Trata-se da Oficina de Tecelagem que se candidatou às atividades de enriquecimento curricular, através de um projeto apresentado ao agrupamento de Escolas do concelho de Mértola, criando uma nova oportunidade pedagógica e social importante para as crianças que passaram a frequentar a Oficina, abrindo a porta a um público novo, capaz de dar uma vida nova à instituição, aumentando também a sua projeção social e económica.

Tudo o que é diferente requer o seu tempo para ser reconhecido. Parece-me que esta modalidade se insere nesta consideração.

Não foi fácil, foi como caminhar num caminho que não estava feito e se fazia dia a dia, a um ritmo próprio. Parece-nos que é uma modalidade necessária e perfeitamente possível de funcionar, mas como requer um grande envolvimento dos intervenientes não terá (ainda!) sucesso em todos os contextos.

É uma modalidade exigente para quem dinamiza. É preciso acreditar, gostar para saborear e torná-la apetecível.

Trabalho feito com os alunos da EB1 de Mértola



QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DE ECONOMIA SOCIAL!

O sector social trabalhou durante muitos anos fechado em si próprio, com procedimentos obsoletos, e sem perspectiva de inovação. Foi necessário uniformizar, transparecer e, porque não, “sacudir” mentes brilhantes que fazem parte das mais diversas direcções que compõem as IPSS por este país fora, através da implementação de modelos, normas e regras aferidas em terreno.

Os modelos da qualidade lançados pelo Instituto da Solidariedade Social são sem dúvida uma ferramenta importantíssima de auxílio às mais diversas instituições que queiram marcar a diferença dos seus serviços através da implementação de procedimentos de qualidade. Não quer isto dizer que as organizações de economia social trabalham mal. Muito pelo contrário. Sabendo das boas práticas que cada uma tem, estes procedimentos vão permitir transpor os mesmos, formalizando-os numa ótica contínua de melhoria de serviço e de desenvolvimento para com o seu cliente.

As organizações de economia social são um pilar essencial para o equilíbrio da sociedade, tornando-a mais justa para com aqueles que as procuram na expectativa de resolução dos seus problemas. Pensar em qualidade como filosofia de atuação é permitir encarar o “cliente/utente” como um ser único, com necessidades específicas. A implementação de um sistema de gestão da qualidade vai levar os dirigentes e técnicos a pensar nas diversas necessidades dos clientes a que prestam

PROMOÇÃO DE UMA NOVA ABORDAGEM À QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES DA ECONOMIA SOCIAL. UM TEMA QUE TEM VINDO A GANHAR ESPAÇO NAS PRÁTICAS DAS NOSSAS ORGANIZAÇÕES

os seus serviços, espelhando esses mesmos princípios nas suas Missões organizacionais, impondo nas suas políticas de qualidade objectivos concretos, realistas e facilmente mensuráveis.

Já não chega trabalhar para si. É também necessário trabalhar para os outros e para todas aquelas partes interessadas que são parceiros institucionais e tutelares. Uniformizar práticas, formalizar conceitos, transparecer resultados, são princípios que fazem de uma organização de economia social, uma organização receptiva à inovação, à melhoria e a responsabilização social para com o significativo mais interessado no seu serviço – o Cliente.

Helena Correia

Formadora

helenajoao@sapo.pt

CERTIFICAR QUALIFICAR E ANIMAR O DESENVOLVIMENTO LOCAL



Xana Batista

Formadora

xanabatista@gmail.com

O trabalho desenvolvido com a associação dinamizadora cultural, histórica e ambiental da aldeia de Brotas - Abrottea (Mora), no âmbito do projecto Certificar, Qualificar e Animar o Desenvolvi-

mento Local, teve como principal propósito a qualificação dos seus associados para uma melhoria do desempenho global da organização.

A Abrottea é uma organização, relativamente recente, que procura dinamizar, requalificar, valorizar e preservar os diversos recursos da freguesia de Brotas, conciliando os interesses dos principais agentes locais e regionais com interesse e intervenção no desenvolvimento local sustentado.

Como tantas outras organizações de natureza semelhante, a “boa-vontade” dos seus associados é

o motor das actividades desenvolvidas, e como é natural, as inúmeras fragilidades estruturais e os seus poucos recursos técnicos e materiais materializam-se em constrangimentos e dificuldades diárias que se procuram mitigar com a adesão a iniciativas de formação-ação.

A área de intervenção e os objectivos da Abrottea pressupõem o uso eficiente dos recursos disponíveis, a articulação das intervenções com os distintos agentes locais e organizações relevantes para os objectivos da associação, a criação de parcerias, assim como o delinear claro e objectivo de prioridades. Com base nestes pressupostos foram aplicadas estratégias de aprendizagem prática, como sejam:

- Identificação e autoavaliação de aspectos críticos;
- Identificação das causas raiz dos modos de falha;
- Desenho dum plano de melhoria;
- Implementação de plano de melhoria.

Tratando-se de uma intervenção com efeitos não só ao nível do funcionamento interno da Abrottea, mas também num espaço territorial, houve a necessidade de definir uma abordagem transversal que passou pelo envolvimento efectivo quer dos associados, quer dos actores presentes no território, sem os quais não seria possível definir qualquer plano de intervenção. Este envolvimento foi consubstanciado em diversas reuniões onde se fomentou o diálogo entre os agentes de diversos sectores, analisando questões práticas que envolviam a comunidade de Brotas e partilhando as tomadas de decisão.

Avaliados os recursos disponíveis, firmado o compromisso de colabora-



ção e o envolvimento entre os intervenientes, passou-se ao aprofundamento dos distintos interesses de forma a chegar-se a um acordo no que toca ao caminho a seguir e às subsequentes acções a serem empreendidas. Definido um plano específico de desenvolvimento turístico, a sua implementação tem sido empreendida pela Abrottea em colaboração com os agentes locais.

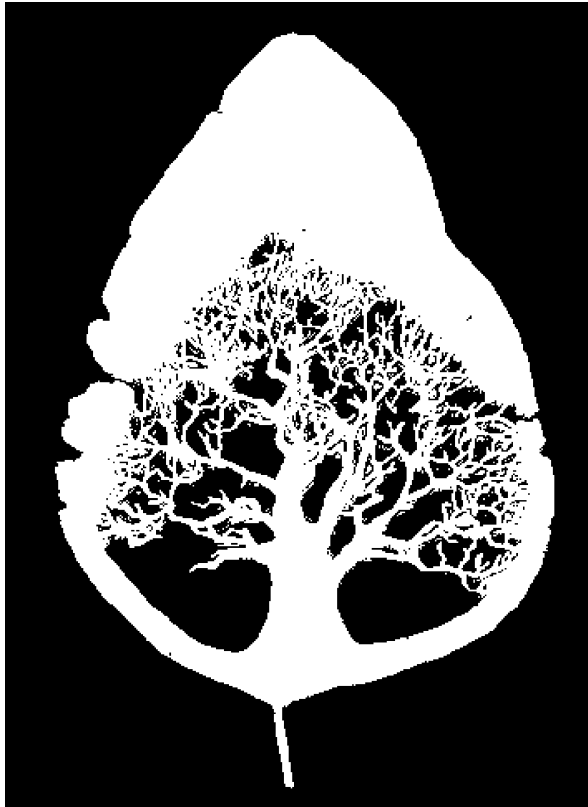
Factores como a partilha de riscos, o estabelecimento de objectivos e estratégias, a co-responsabilização crescente entre os intervenientes públicos e privados para a coordenação e exploração de recursos escassos, a criação de sinergias que sejam atractivas e para a obtenção de objectivos comuns essenciais à mudança efectiva na actuação de organizações desta natureza e, conseqüentemente, para dar escala aos efeitos e impactos do seu trabalho no território.

Nesta matéria o processo formativo desempenhou um papel essencial, uma vez que fez corresponder conteúdos às reais necessidades dos beneficiários, capacitando-os para uma actuação adequada no caminho a empreender. A importância da formação-ação enquanto ferramenta de estímulo ao *empowerment* de organizações que desempenham um papel relevante no desenvolvimento local está directamente relacionada com a sua forte componente prática. As organizações da economia social desempenham um papel muito relevante na área do turismo, sobretudo quando centradas em

áreas rurais, interiores e de baixa densidade, e quando se procura assegurar o desenvolvimento de competências esta forma de actuação é crucial.

O MEU (NOSSO) PROJECTO É SOLIDÁRIO?

DESAFIOS DO ACOMPANHAMENTO A PROJECTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA



Ana Quintela

Técnica de projecto no Centro Interculturidade

aquintela_vale.amoreira@hotmail.com

Tânia Gaspar

Técnica de projectos da Animar

tania.gaspar@animar-dl.pt

Carlos Ribeiro

Coordenador do projecto Ecosol

valentimribeiro@gmail.com

•••••
• **EcoSol - Empreender através da Economia Solidária** •

• *Tipo de Intervenção: Economia Solidária - empreendedorismo e ao auto-emprego* •

• *Parceiros: ADC Moura, ADLML, Ecomuseu de Barroso, ESDIME, Etnia* •

•••••

Cada vez mais existem projectos que se dedicam à promoção do empreendedorismo, numa abordagem individualizada, que apoiam pessoas singulares na criação do seu próprio negócio. Para apoiar tecnicamente estes processos são mobilizados, no acompanhamento, cadernos técnicos, guias metodológicos, dossiês e um conjunto bastante significativo de materiais de apoio, na maioria dos casos de qualidade elevada, sendo ainda realizados, em alguns casos, de forma complementar, processos de *coaching*, *mentoring*, etc.

E para as entidades da economia social/solidária que querem, também elas, desenvolver “negócios” aqui entendidos como novas valências (para as entidades já estabelecidas), ou novos projectos (para potenciais futuras entidades), quem as apoia? Verifica-se, a este nível, um fraco (ou mesmo inexistente) investimento em projectos que procurem apoiar as entidades da economia solidária em termos de acompanhamento à concepção, implementação e *follow up* dos projectos.

Assim, coloca-se a questão: será que o acompanhamento às entidades da economia social/solidária (ou potenciais) tem a mesma tipologia? Bastará um simples ajustamento ao quadro metodológico existente para empreendedores individuais ou será necessário desenhar um acompanhamento específico?

Tudo indica, tendo em conta as especificidades dos intervenientes e dos objectivos que estão associados aos projectos, que seja necessário pensar um sistema de acompanhamento que se adapte às entidades já existentes, mas também aos novos colectivos que procuram empreender de forma solidária. O primeiro desafio que se coloca tem a ver com a mobilização/adesão de pessoas individuais, ou dos colectivos, formais ou informais,

para empreender. Por outras palavras, como chegar até às pessoas ou entidades que têm vontade de criar (ou consolidar) um projecto solidário? Antes disso, pessoas e entidades poderão questionar-se sobre: “o meu projecto é solidário?”

Na verdade, este primeiro passo é decisivo no arranque de qualquer projecto de acompanhamento de iniciativas enquadráveis nos critérios e princípios da economia solidária.

Mas então, como se faz essa mobilização? Esta decorre, essencialmente,

de um processo de animação para o empreendedorismo que sendo geral na sua abordagem global deve prever um fluxo de projectos com fontes ou sentidos muito diferenciados:

- projectos promovidos por pessoas singulares (e pontualmente por grupos de desempregados) que pretendem apenas e só ultrapassar a situação de desocupação profissional e que arriscam na promoção do auto-emprego;
- projectos colectivos que visam o alargamento das receitas existentes num determinado contexto associativo ou cooperativo, procurando novas bases para uma das dimensões da sustentabilidade, a económica;
- projectos propostos por entidades ou pessoas singulares numa base militante, com finalidades

claramente ideológicas com uma visão alternativa das relações económicas e sociais existentes.

A ideia-força de um sistema de acompanhamento aberto, que não exclui ninguém à partida apesar das intenções muito claras de promo-



Verifica-se um fraco investimento em projectos de apoio a entidades da economia solidária

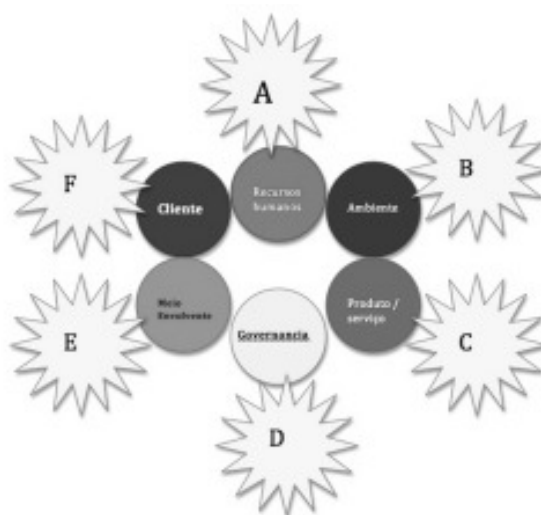


ver os princípios e valores de uma economia mais solidária, implica claramente a adopção de uma atitude negociadora e de uma expectativa auto-condicionada quanto aos resultados finais sendo de prever uma grande diversidade de níveis de aprofundamento no termo de cada processo em concreto.

Esta perspectiva respeita alguns pontos de orientação fundamentais, tais como:

- as representações de partida de cada participante no Programa de Acompanhamento sobre as relações económicas e sociais e em particular o sentido mais ou menos “capitalista” dos projectos de natureza empresarial;
- a progressão/evolução que é admitida por parte de cada um dos participantes como justa e necessária quando são projectadas para o seu próprio projecto alterações relacionadas com o sistema dominante e actual;
- o equilíbrio nos processos de mudança, no domínio das ideias e até das ideologias, entre a persuasão pelo discurso e a argumentação retórica e a acção inspiradora de reflexão e de reposicionamentos frutos das suas dinâmicas objectivas e subjectivas.

O que é certo é que as interpelações nas áreas convencionais de apoio a projectos são simultaneamente radicais e equilibradas, ou seja são admitidos vários níveis de resposta e de decisão (aprofundamento) em função do ponto de partida (grau de consciência) de cada promotor de projecto, no que concerne:



**Esquema - Outubro 2011,
Carlos Ribeiro/Caixa de Mitos**

- a) uma organização/recrutamento dos recursos humanos do projecto tendo em conta a igualdade de género e a conciliação da vida particular e profissional;
- b) uma clara opção por políticas pró-ambientais activas, nas questões dos resíduos, dos materiais a utilizar, na gestão da água, da eficiência energética, etc.;
- c) produtos e/ou serviços que se enquadrem numa perspectiva não-consumista e que respeitem valores locais e tradicionais, associando-se a uma estratégia de desenvolvimento local;
- d) um sistema de poder interno marcado pela democracia participativa com uma clara opção de co-gestão e de implicação de todos os membros do projecto nas suas decisões e opções fundamentais;
- e) uma relação com o meio envolvente de forte implicação cidadã com destaque para uma responsabilidade social que comprometa a organização com valores de solidariedade social;
- f) uma visão do cliente, não apenas como o utilizador/pagador do produto ou serviço, mas antes e acima de tudo de um actor fundamental no desenho das próprias soluções/produtos e serviços tendo em conta as necessidades reais das comunidades e um sentido do investimento orientado para o bem-estar social.

A Animar está neste momento a desenvolver um projecto experimental designado ECOSOL, que

EcoSol procura uma nova abordagem aos projectos locais, tendo em conta que muitas associações de possuem uma vasta experiência no apoio à criação de micronegócios, mas que terão de percorrer um largo caminho no que respeita à economia solidária

procura “sobretudo encontrar alguns pontos de partida comuns para uma acção colectiva no apoio a projectos de economia solidária”. Desta forma, procura-se “validar, através de uma metodologia de investigação-acção, uma tipologia de acompanhamento centrada na promoção de projectos de empreendedorismo social/solidário, baseada numa diversidade de perfis e de experiências de âmbito nacional, onde as entidades e os dinamizadores promovem soluções que resultam da acção local, devidamente contextualizada”.

Isto porque actualmente estão a surgir na Europa e no mundo milhares de experiências de economia solidária, que procuram desenvolver soluções alternativas ao sistema actual. Estas iniciativas incidem sobretudo ao nível da auto-gestão de cooperativas de produção, mercados, iniciativas de consumo responsável e soberania alimentar, formas alternativas de financiamento, bancos de tempo, serviços locais, iniciativas ambientais e ecológicas, género e iniciativas educacionais, canais de comércio justo, associações de desenvolvimento local e sustentável e empresas

sociais, pelo que é fundamental desenvolver simultaneamente práticas de articulação e coordenação de todas as iniciativas e plataformas, parcerias, associações e redes que representam estas entidades.

Importa referir que as organizações do terceiro sector têm sido pioneiras na criação e subsistência



de redes, que intervêm nos níveis local, regional, nacional e internacional, seja para a troca de experiências, para a articulação política, para a cooperação e implementação de acções conjuntas, isto é, uma rede é um sistema capaz de organizar pessoas e instituições, de forma igualitária e democrática, em torno de um objectivo comum, pois o alicerce da rede é a vontade.

O projecto EcoSol, desenvolvido em colaboração com várias associações da Rede Animar procura introduzir uma nova abordagem aos projectos locais tendo em conta que muitas associações de desenvolvimento local possuem uma vasta experiência e desenvolvem um trabalho de mérito no apoio à criação de micronegócios, mas terão que percorrer um largo caminho no que respeita à promoção dos princípios da economia solidária no acompanhamento a novos projectos e, até nas dinâmicas internas das próprias organizações.

Assim, por via do EcoSol, procurou-se ir ao encontro de projectos de pessoas ou entidades colectivas que quisessem adoptar os critérios peculiares da Economia Solidária e que desejassem reflectir e agir em conformidade com essas opções no seu futuro, contribuindo assim para a emergência de uma estratégia de diferenciação orientada por novos critérios que visa o desenvolvimento sustentá-

vel dos territórios e dos próprios projectos. Deste modo, pretendeu-se satisfazer as necessidades da geração actual, sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Isto significa possibilitar que as pessoas, agora e no futuro, atinjam um nível satisfatório de desenvolvimento social e económico e de realização humana e cultural, fazendo, ao mesmo tempo, um uso razoável dos recursos e preservando as espécies e os habitats naturais.

De um modo geral, o EcoSol permitiu desenvolver uma intervenção directa, no domínio social, através de acções concretas, sobre indivíduos desfavorecidos ou entidades, respeitando as diferentes dimensões da sustentabilidade (económica, ambiental e social), que são minimamente exigíveis no acompanhamento a projectos. Contudo, nesta nova abordagem procurou-se ir um pouco mais além e incorporar outras dimensões como a cultural, a governação, entre outras. Neste sentido, este acompanhamento é orientado para a sustentabilidade e permite-nos trabalhar com as pessoas a sua capacidade de AGIR e apontar caminhos mais eficazes para os próprios projectos.

Considerando o importante papel que as redes desempenham para os processos de transferência de conhecimento e trocas de experiências, espera-

se que a partir deste projecto experimental se aprofundam as reflexões em torno deste tema, e que futuramente as organizações da rede possam integrar nos seus princípios e projectos lógicas de economia solidária consistentes.

A experimentação que está em curso apresenta uma base organizativa com os seguintes contornos:

- acompanhamento de 50h no mínimo para cada projecto;
- sessões individuais e colectivas que facilitem a troca de experiências e de ideias entre os promotores dos projectos;
- iniciativas de divulgação e “feiras de projectos” para envolver potenciais promotores locais;
- organização de “tertúlias e debates locais” sobre a economia solidária;
- trabalho específico sobre as “representações de projectos empresariais” e auto-avaliação e auto-posicionamento;
- articulação das actividades do sistema de acompa-

nhamento numa base de co-responsabilização e de co-gestão, favorecendo o *empowerment* dos participantes e a sua futura replicação nos projectos em processo de acompanhamento;

- comunidades de prática facilitadoras das condições necessárias para uma sistematização das experiências e uma definição de rumos a partir da reflexão produzida sobre as experiências vividas.

A marca distintiva do projecto Ecosol encontra-se na opção de apoiar projectos comuns, sem condicionar os promotores por opções ideológicas iniciais. Mas a sua meta é seduzir, captar, envolver, os promotores de todo o tipo numa tarefa de reformulação das soluções económicas e sociais actuais através de um processo andragógico e sustentado na mudança individual (apoiada pela Dinâmica colectiva). Daí a sua concretização ser marcada pela complexidade, pela exigência e pelo espírito de aventura que marca a verdadeira inovação social.





CLDS ANIMAR O BAIRRO

Gisela Rovisco Romão | Vânia Gaspar

Técnica de projectos da PROACT
proact.projectos@gmail.com

Técnica de projectos da PROACT
proact.projectos@gmail.com

Animar o Bairro

Tipo de Intervenção: Inclusão social

Parceria: Animar, Terra Chã, ADSCS, ESDIME, Etnia, ACERT, SEIES, PROACT e mais de 50 entidades locais.

O artigo que agora se apresenta decorre do convite feito pelo coordenador desta revista, à equipa de avaliação externa da PROACT, para dar uma visão exterior, independente e mais personalizada sobre o projecto “Animar o Bairro”.

O projecto “Animar o Bairro” nasceu em Março de 2008, no concelho de Vila Franca de Xira, mais concretamente na Urbanização Vale de Arcena (Alverca) e no Bairro Olival de Fora (Vialonga). Enquadrado no âmbito dos Contratos Locais de Desenvolvimento Social (CLDS), surge da celebração de um protocolo entre a Câmara Municipal de Vila Franca de Xira (CMVFX), a Animar e o ISS, IP.

De forma a melhor perceber o enquadramento deste projecto importa esclarecer que os CLDS são financiados pelo Instituto de Segurança So-

cial, desde 2007, e “têm por finalidade promover a inclusão social dos cidadãos, de forma multisectorial e integrada, através de ações a executar em parceria, promovendo o combate à pobreza e à exclusão social em territórios deprimidos” (Portaria nº 396/2007 de 2 de Abril).

O Plano de Ação deste tipo de intervenção assenta em quatro eixos obrigatórios: emprego, formação e qualificação; intervenção familiar e parental; capacitação da comunidade e das instituições; informação e acessibilidade. Para além das ações obrigatórias, cada projeto pode definir ainda ações não obrigatórias que complementem as primeiras, adaptando-se às reais necessidades encontradas na comunidade.

É nesta linha de ação que se integra o projecto “Animar o Bairro”, desenvolvido para responder às necessidades identificadas nas populações da Urbanização Vale de Arcena e do Bairro do Olival de Fora, as quais se colocam ao nível de uma taxa de desemprego elevada, com um baixo número de jovens inseridos na vida ativa, frágeis inserções profissionais com a predominância de emprego precário, baixas qualificações escolares e profissionais, elevada taxa de insucesso e abandono escolar, e imagem estigmatizada dos bairros. Foi da constatação destes problemas que se definiu o objectivo geral de reforçar as competências pessoais, sociais e profissionais, e, por conseguinte, a integração sócio-económica e o exercício da cidadania das pessoas residentes nos bairros acima mencionados, que levou à criação de, para

O trabalho em parceria ajudou a conhecer os recursos disponíveis na comunidade, o que levou a que algumas das ações inicialmente previstas fossem integradas nas respostas existentes, dando lugar a novas ações

além dos quatro eixos obrigatórios, três não obrigatórios: ambiente, cultura e avaliação. Com sete eixos, vinte ações e quarenta e uma actividades inicialmente programadas, o projeto com que nos deparámos pareceu, logo numa primeira abordagem, ambicioso e bastante abrangente.

O nosso contacto com o projeto e com a equipa por ele responsável surge na sequência do pedido de avaliação efectuada e inicia-se pela do território

em que se inseriu, promovendo mudanças (algumas mais facilmente observáveis e quantificáveis do que outras) na comunidade, nas organizações locais e na relação entre ambas.

Nem todos os resultados pretendidos foram totalmente alcançados, sentindo-se dificuldades, sobretudo, em áreas como a empregabilidade, o empreendedorismo e a Responsabilidade Social das Empresas, bastante influenciadas pelo panorama sócio-económico actual do nosso país, mas, em contrapartida, houve áreas em que os resultados foram além do inicialmente

planeado. As ações direccionadas para a intervenção familiar e parental, para a capacitação da comunidade e das instituições locais e para a formação e acesso às Tecnologias da Informação e da Comunicação, mostraram-se adaptadas às necessidades das populações e revelaram resultados bastante positivos ao longo de todo o projeto.

Foi notório o esforço constante de adaptação das ações previstas às necessidades que, há medida que a intervenção avançava, iam sofrendo mudanças. Ações inicialmente previstas, foram substituí-



das por outras que se revelavam mais prioritárias, o que revelou a existência de flexibilidade e o esforço de adaptação tão importante ao trabalho com a comunidade. Analisando, mais pormenorizadamente, os problemas e necessidades inicialmente identificados e, consequentemente, o impacto dos mesmos na comunidade, destacamos a questão do estabelecimento ou aprofundamento de redes e parcerias locais, visível na criação e manutenção de uma relação de proximidade entre os centros de saúde e a comunidade, sentida e referida tanto pela população com pelos técnicos dos Centros Comunitários de Arcena e Vialonga. Ainda ao nível das redes e parcerias locais, houve um esforço acrescido no início do Projecto para a construção e consolidação de uma rede de parceiros mais activa. O Projeto foi representado na Rede Social, apresentando trimestralmente os resultados que iam sendo alcançados, assim como nas Comissões Sociais de Freguesia de Vialonga e Interfreguesias de Alverca e Calhandriz. Este trabalho em parceria ajudou ainda a conhecer melhor os recursos já disponíveis na comunidade, nomeadamente para os problemas de analfa-

betismo e iliteracia, o que levou a que algumas das ações inicialmente previstas fossem integradas nas respostas já existentes, dando lugar a novas ações igualmente importantes.

Outras mudanças que salientam o impacto e sustentabilidade deste projeto são visíveis através da criação de um Projecto de Saúde Mental em resposta às inúmeras solicitações (nesta área) no concelho de Vila Franca de Xira; pela dinamização das Hortas Urbanas e Pedagógicas em Vialonga, na sequência da intervenção realizada na área da Educação Ambiental; da criação de um grupo de trabalho no âmbito do acompanhamento psico-social a famílias da CPCJ ou da ECJ, na sequência das boas práticas desenvolvidas no SAPSO; e, pela integração de um dos elementos da equipa na Junta de Freguesia de Alverca, onde passou a realizar atendimentos na área da empregabilidade (uma necessidade identificada e levantada na Comissão Social Interfreguesias de Alverca e Calhandriz). Sulinha-se ainda, que o impacto deste projeto não foi somente sentido na população e organizações locais, mas também na equipa. Ao longo de três anos, os técnicos afectos a este projecto, amadureceram e evoluíram nas suas competências técnicas e pessoais. Abertos à mudança, estiveram sempre disponíveis para ouvir sugestões, aceitar críticas e propor alterações, pesquisando novas formas de actuação, procurando saber mais sobre temas em que não se sentiam tão confortáveis e trabalhando as competências pessoais e sociais facilitadoras das relações, como o saber-ouvir e o saber colocar-se no lugar do outro.

Feitas as 'contas', falamos numa avaliação global de nível 3 (numa escala de 0 a 4), que revela assim o esforço de uma equipa técnica que se mostrou sempre disponível para evoluir em conjunto com a comunidade onde se inseriu.

Um olhar atento, deixa transparecer a dedicação dos técnicos e, ao mesmo tempo, ajuda a perceber o seu sentimento de que o trabalho não está ainda

terminado.

Houve, de facto, alguns problemas que ficaram resolvidos e muitos outros que ficaram mais ténues. Porém, fica claro que se mantém a pertinência da continuidade dos esforços realizados, pois não se chegou exactamente onde se queria e há agora uma percepção mais concreta do caminho a percorrer.

Este conhecimento mais profundo sobre o território onde decorreu a ação, permite também reconhecer novas necessidades, algumas das quais decorrentes da atenuação e da quase resolução dos problemas inicialmente detectados. Estas definem-se em três grandes áreas: a autonomia da comunidade – habitantes e técnicos de entidades locais – na procura de soluções para as suas dificuldades, na promoção de iniciativas que funcionem como respostas, na conquista de um lugar de comando para a sua evolução; a propagação de um trabalho em parceria e em Rede, que respeite uma lógica de partilha de recursos e de construção conjunta de intervenções; e, a necessidade de analisar em profundidade o problema do desemprego, da pouca abertura face ao empreendedorismo e das baixas qualificações profissionais da população, para que se consiga assim criar uma estratégia de actuação forte, nesta área.

Em todas estas áreas há, por fim, o desejo de atingir um objectivo maior, a vontade de chegar à sustentabilidade das respostas, serviços e oportunidades criadas e, em simultâneo, conseguir a manutenção das mudanças.

Lança-se assim o desafio, à comunidade, de se responsabilizar pelo apoio às suas famílias, na promoção da Saúde, da Educação Formal e não Formal, da proximidade à Escola; aos desempregados, na procura de novas soluções; aos que pretendem melhorar as suas qualificações profissionais e ainda, o apelo à responsabilidade social das empresas locais que com pequenos gestos podem contribuir para grandes fins.

CONSULTORIA ENRIQUECEDORA

Célia Lavado *Técnica de projectos da Animar*
celia.lavado@animar-dl.pt



O PROJECTO INTEGROU SABERES E CULTURAS DE INTERVENÇÃO DOS CONSULTORES DA ANIMAR EM TORNO DA CONCEPÇÃO, GESTÃO E AVALIAÇÃO DE PROJECTOS. O PROCESSO FOI DE DUPLA DINÂMICA DE APRENDIZAGEM. NO FINAL, O DESENVOLVIMENTO DE NOVAS COMPETÊNCIAS TINHA SIDO GENERALIZADO A TODOS OS PARTICIPANTES

Programa de

Apoio à Educação e Emprego a Handlová

Tipo de Intervenção: Emprego e Educação

Parceria: HELP, ngo, Município de Handlová,

MSS – Islândia

A experiência de cooperação transnacional no território de Handlová, Eslováquia, iniciou-se em 2006 no quadro da IC EQUAL onde, no âmbito do projeto português e-Qu@lificação - Capacitar para Inovar (PT), nos tornámos parceiros formais do projeto transnacional DEVADICT. Esta cooperação teve como objetivo aprofundar experi-

ências piloto de trabalho nos domínios das novas tecnologias da informação e comunicação aplicadas a processos de aprendizagem/formação ao longo da vida.

Formalmente, a parceria desenvolveu-se com o município de Handlová, embora tenhamos tido contato com outros parceiros locais do projeto HELP (SK), a partir da qual foram construídas metodologias e instrumentos de intervenção com desempregados e pessoas com baixas qualificações, que foram a base do trabalho de consultoria, a partir de 2010, com enquadramento/financiamento EEA Grants e Norway Grants.

Esta continuidade de trabalho prova que as parcerias de cooperação transnacional promovidas por algumas iniciativas e programas poderão ser frutuosas. Não apenas no quadro inicial em que se desenvolvem mas também quando os resultados da ação são satisfatórios, existe vontade de aprofundar a cooperação e oportunidade para o fazer. Quando se verificam estas convergências é francamente provável a replicação deste tipo de cooperação. Em particular neste caso, dado manterem-se contatos institucionais e pessoais regulares entre as pessoas envolvidas.

A Animar foi convidada a apresentar uma proposta de consultoria pela organização sem fins lucrativos criada a partir do projeto EQUAL eslovaco, que adotou o nome do projeto - HELP, n.g.o.

Esta organização criada pelo município de Handlová foi a nossa entidade contratante e tinha por objetivo a realização de um novo projeto, que pas-

sava por aprofundar um programa de educação e apoio ao emprego em Handlová na base a experiência EQUAL anterior. Com base nessa experiência podemos reiterar que a cooperação transnacional tem aspetos muito positivos, tanto mais importantes quando associados a momentos informais de discussão que permitam compreender a realidade local a partir da visão dos agentes envolvidos. Este clima foi um elemento motivador ao estabelecimento de uma relação de confiança que

permitiu à consultoria ir mais além do quadro técnico inicialmente previsto. Na avaliação final considerou-se que o processo permitiu trabalhar uma estratégia organizacional para o futuro, quando, inicialmente, era expectável que incidisse unicamente nos aspetos metodológicos e nos instrumentos desenvolvidos pela organização no apoio a desempregados no que respeita à formação e à reinserção na vida ativa.

A consultoria foi um contributo efetivo para o sucesso do projeto, muito circuns-

crito à difusão de alguns produtos inovadores, instrumentos e metodologias, ilustrados a partir de práticas da rede Animar capazes de facilitar a inovação do trabalho da HELP. Acreditamos que, apesar da barreira linguística e da distância, o projeto poderia ir mais longe e contribuir para a criação de uma nova identidade para Handlová, estreitamente ligada à revitalização de processos de cidadania.

Nos últimos anos a realidade social e económica local mudou muito, alterando os pressupostos base de ancoragem das estratégias de desenvolvi-

Era fundamental que a consultoria estimulasse o associativismo local e interviesse de forma integrada nos problemas sociais e económicos, contribuindo fortemente para a inovação social



mento: diminuição progressiva da exploração de carvão – era a atividade económica mais importante da região –, impacto, regional e europeu, provocado pela dissolução da federação da Checoslováquia em 1992.

Handlová é a segunda maior cidade do distrito de Prievidza. Registou um aumento de população até 2010, estando 65,6% dela em idade produtiva, o que é um indicador do que foi a boa capacidade de atração da cidade antes da importante quebra na exploração do carvão.

Nos últimos anos verificou-se a emigração de jovens com formação superior por não encontrarem trabalho na cidade nem nos seus arredores. Mais de 50% do emprego é público, o que indicia o fraco investimento do setor privado e afeta a população acima dos 50 anos com mais baixa qualificação (sobretudo homens) que, com a desativa-

ção parcial das minas, teve de procurar novo emprego.

A ausência de oportunidades na economia local afetou de forma muito significativa a população mais escolarizada, sobretudo jovem, forçada a procurar trabalho nos países europeus e EUA.

Handlová é uma cidade marcada pelas transformações políticas e económicas das últimas décadas. Só agora, com a sua entrada na União Europeia, está a ser possível reabilitar os serviços sociais básicos pelo município. Em face disto, para nós, era desejável que o processo tivesse um cunho associativo e de trabalho em rede, lógica que procurámos inculcar desde o primeiro momento, dada a estreita ligação entre o município e a HELP.

As instituições promotoras do bem-estar a trabalhar no território, criadas pelo município, não participavam diretamente na estratégia social deste,

sendo vistas unicamente como prestadoras de serviços. Para nós era fundamental que o processo de consultoria contrariasse esta lógica e estimulasse o associativismo local e interviesse de forma integrada nos problemas sociais e económicos, contribuindo fortemente para a inovação social. Para além das alterações políticas e sociais recentes, verificavam-se outros pressupostos comprometedores do trabalho em parceria e da articulação em rede, nomeadamente o facto de não haver um histórico de trabalho desta natureza, a extrema dependência formal e financeira de quase todas as organizações sociais relativamente ao município e a falta de financiamento público aos novos processos e projetos.

Conscientes das dificuldades, pensámos ser importante numa primeira instância, ajudar a montar pelo menos a rede de parceiros locais para aprofundar um diagnóstico territorial e, simultaneamente, fomentar metodologias e instrumentos facilitadores de processos de participação conjunta (construção de árvores de problemas e objetivos e criação de uma matriz de enquadramento lógico para definição de projetos de resposta aos problemas sociais emergentes).

A partir da boa relação da equipa de projeto com a comunidade e com os dirigentes municipais acreditámos ser possível a esta organização liderar um processo de aprofundamento do diagnóstico local alargado, unindo atores-chave que pudessem preparar quadros de relação futuros, desenvolvendo, nomeadamente, um observatório local onde fosse possível articular e partilhar dados por diferentes instituições e uma estratégia integrada de intervenção social. Para concretizar este objetivo do trabalho em rede com uma intervenção articulada no território era necessário redefinir as problemáticas do emprego e educação baseadas nos levantamentos EQUAL de 2006-2008 e atualizar o diagnóstico, de forma a permitir aferir uma problematização partilhada pelas entidades, com uma



Reunião da parceria, na CASES, Lisboa

visão desafiadora e de criação de emprego, educação e desenvolvimento local. Foi assim que com o nosso apoio se iniciou um ciclo de *workshops* em Handlová com este objetivo.

O projeto ligado à educação e apoio ao emprego foi considerado pela Animar como da maior relevância, dada a intensificação do desemprego na região com crise económica e financeira mundial. Nos campos de trabalho inicialmente identificados (quando da contratação da consultoria), destacaram-se três temas: aprendizagem ao longo da vida, tutoria e trabalho em rede. Os primeiros, ligados às metodologias de apoio aos desempregados praticadas pela entidade, foram objecto de pareceres técnicos particulares. Mas foi no último que incidimos o nosso trabalho, dado que esta era uma área de especialidade da Animar e havia consultores da Islândia a apoiar as primeiras.

Além do trabalho em rede, que apoiamos nos moldes descritos, a segunda tónica do nosso trabalho prendeu-se com o facto da Animar se ter deparado com uma entidade jovem e não consolidada, e com uma equipa de trabalho que começava a dar os primeiros passos – a organização era a do projeto EQUAL inicial, incapaz de até essa altura construir uma missão e uma estratégia organizacional própria, de médio e longo prazo. Sentimos que apesar do projeto HELP ter dado origem à



organização sem fins lucrativos com o mesmo nome, a mesma não tinha conseguido, ano e meio depois, libertar-se da forte ligação ao município, definir a sua missão, criar ou integrar parcerias e redes no território e clarificar com os/as colaboradores/as uma estratégia de auto-sustentabilidade pós-projeto. Tudo isto agravado pela falta de liderança da coordenação técnica e a forte desmotivação dos mais jovens que almejavam maior orientação para o seu trabalho e garantias profissionais. Considerámos por isso fundamental criar condições para as pessoas se sentirem motivadas a trabalhar esta área interna e aprofundar competências, estratégias e instrumentos práticos que permitissem a animação territorial e processos de governança participativa enraizados na experiência das organizações locais.

O nosso papel (devido à distância e de, em média, nos encontrarmos de três em três meses) não poderia ser o de ajudar diretamente a resolver os problemas internos da organização, mas o de propor exercícios de aplicação colectiva, nomeadamente a construção de árvores de problemas e objetivos, em sessões alargadas, para consolidação da missão da organização e da sustentabilidade da mesma.

Obviamente ir mais além não foi fácil - muitos membros da equipa não dominavam o inglês, pelo

que não apreendiam facilmente os conteúdos por nós transmitidos, sendo necessária a tradução, o que inibia o envolvimento das pessoas na discussão e nos desafios que íamos propondo.

Contudo, verificou-se uma evolução positiva desde a primeira reunião: as pessoas que inicialmente, devido ao obstáculo da língua, tiveram dificuldade em participar e se mostraram menos propensas a testar conteúdos, novos produtos ou metodologias, vieram a mostrar-se fortemente motivadas quando começou o trabalho interno de discussão.

Este projeto foi importante para a Animar e para a sua rede no sentido em que proporcionou um aprofundamento do trabalho transnacional, sendo uma mais-valia para o currículo da entidade e para uma valência de representação do movimento de desenvolvimento local em contexto europeu. Deu visibilidade a metodologias, instrumentos e projetos da rede Animar que serviram de inspiração e referência. O facto de irmos mais longe na consultoria, dinamizando redes e parcerias locais, trabalhando questões ligadas à auto-sustentabilidade organizacional, foi uma mais-valia para a Animar, podendo-a agora colocar ao serviço da sua rede as competências e as experiências por esta via adquiridas e apreendidas.

A ASSEMBLEIA A FEIRA E A FESTA



EM TEMPOS DE CRISE



António Barata *Técnico de comunicação e imagem da Animar*
antonio.barata@animar-dl.pt

Em Montalegre, cidade raiana próxima da Galiza, decorreu entre os dias 7 e 10 de Julho a oitava edição da MANIFesta. Expressão bienal da vitalidade, das preocupações, práticas e iniciativas do associativismo de desenvolvimento local, o evento é desde a sua primeira edição, em 1994, um espaço aberto à participação, debate, troca de ideias, experiências e diversidade das organizações de desenvolvimento local e da sociedade civil, mediando a comunicação entre diversas formas e vertentes do associativismo, e deste com a população.

A MANIFesta de Montalegre, VIII Assembleia, Feira e Festa do Desenvolvimento Local, realizou-se num período adverso, de grave e profunda crise económica e social, situação que justificou o mote escolhido **Mobilizar e Participar para uma Economia Sustentável**, e esteve na origem dos constrangimentos que condicionaram a participação de boa parte das associações de desenvolvimento local e da sociedade civil.

Apesar das dificuldades, foi possível pôr de pé um certame no qual foram debatidas a crise, as perspectivas do desenvolvimento local e da economia social, o voluntariado, a lusofonia e a cooperação, a igualdade, o rural e a PAC, o empreendedorismo, tendo sido apresentados e divulgados projectos e iniciativas e realizado tertúlias e oficinas sobre os mais diversos temas. Foram quatro dias servidos por um diversificado e vasto programa que incluiu ainda a animação e o teatro, o cinema, a música popular e regional, as artes tradicionais e quatro grandes concertos.



Em cada uma das vertentes em que se desdobrou a MANIFesta de Montalegre (debates; mostra de produtos, iniciativas, actividades; artes e cultura) participaram activistas e técnicos associativos e de movimento cívicos, responsáveis de organismos públicos, académicos, músicos e cantores, de Portugal, Espanha, Brasil e Cabo Verde. De resto, a **lusofonia** foi uma das suas ideias subjacentes, principalmente na programação cultural, de muito boa qualidade que integrou artistas do Brasil (Alessandra Leão), Galiza (Linho do Cuco), Cabo Verde (Ferro Gaita) e Portugal (Vitorino) que realizaram espectáculos marcados pelo agrado e pela forte adesão da população local.

ALGUMAS PREOCUPAÇÕES E IDEIAS CHAVE

Tendo como pano de fundo a profunda crise económica e social, emergiram nos debates e tertúlias (e também noutras actividades) algumas preocupações relacionadas com a qualidade da democracia, a crise dos sistemas democráticos e da representatividade político-partidária, com cada vez mais cidadãos a não se reconhecerem nelas, a não votarem e a procurarem outras formas de intervenção, principalmente, cívica. Preocupações estas vertidas na Declaração de Montalegre, na qual se reivindica a “sustentabilidade para as formas

de democracia organizada” e “uma reformulação das políticas públicas” onde “o Estado central e local assumam as suas responsabilidades sociais, nomeadamente na defesa e promoção do bem comum, numa lógica de justiça e igualdade, e em parceria com a sociedade civil”.

No que refere ao associativismo de desenvolvimento local a Declaração assume como tarefa sua contribuir para: a refundação da democracia numa lógica de participação; a criação de uma economia solidária assente em novas formas de produção e redistribuição da riqueza; a redefinição do LOCAL como ponto de partida da acção transformadora da sociedade; a revitalização do movimento associativo e a sua transformação em escola de democracia e conhecimento.

Motivo de igual ou maior preocupação, a crise do movimento associativo, foi aflorada de forma mais implícita que explícita nas intervenções. As associações do desenvolvimento local, atravessam o que pode ser uma crise de identidade sendo tolhidas por um conjunto de procedimentos burocráticos e decisões arbitrárias, algumas delas ilegais, dos gestores dos programas de financiamento público, com implicações que estão a levar ao colapso financeiro de muitas delas. Estão nesta situação também juntas de freguesia, obrigadas a devolver verbas e a ser alvo de processos por alegadas irregularidades. Como exemplo deste estado de coisas e de possíveis respostas foi referido o caso da ANOP que, obrigada a devolver verbas, teve de fechar portas e os seus dirigentes a vender património pessoal. Mas que em vez de se resignar, recorreu aos tribunais, tendo o Estado português sido condenado por abuso de poder, provando-se não ter havido qualquer irregularidade.

Condenação que suscitou a exigência ao governo, por parte da Assembleia da MANIFesta, de reabertura de todos os processos relativos aos projectos com financiamento comunitário.

Outra preocupação, expressa na Sessão de Abertura pelo presidente do município, Fernando Rodrigues, foi a do emprego. É “imperioso implementar um conjunto de políticas de desenvolvimento direccionadas para a produção de emprego, num projecto de economia sustentável... as pessoas são o elemento determinante. Elas são os destinatários do desenvolvimento, mas ao mesmo tempo os agentes que o produzem” – referiu. O mundo rural e agrícola mereceu uma particular atenção nesta edição da MANIFesta.

“E se em Portugal, quem não tivesse terrenos e quisesse produzir, pudesse ir a um banco? Não para pedir dinheiro emprestado, mas terra? E se em Portugal, quem tivesse terra abandonada pudesse pô-la a render num banco?”

Com estas interrogações deu-se a conhecer uma ideia posta em prática na Galiza por Xosé Presas, que serviu de inspiração ao ex-presidente da Comissão Parlamentar de Agricultura da Assembleia da República, Pedro Soares, que a quer implementar no nosso país, tendo para o efeito apresentado um projecto de lei na Assembleia da República, de criação de um Banco Público de Terras. Com ela, pretende combater o abandono da agricultura que em Portugal se cifrou, entre 1999 e 2009, no encerramento de 27% das explorações agrícolas, no abandono desta actividade por 400 mil pessoas e na redução em 500 mil hectares da superfície agrícola.

A defesa dos baldios, cobiçados pela finança, e a recuperação da sua relação com a economia fa-



miliar e o desenvolvimento local no quadro de um processo de aprofundamento da participação e intervenção democrática, foi outra ideia força saída do debate sobre *A economia dos locais remotos - Baldios e PAC*. Falando das ameaças que pairam sobre os terrenos comunitários, Armado Carvalho, da CNA, alertou para o ataque de que estes estão a ser alvo, tanto pelas autarquias que reivindicam a sua gestão, como pelos meios financeiros interessados em obter concessões para a sua exploração. Castro Caldas, da Universidade de Coimbra, disse a propósito que “é preciso estarmos atentos”, tornar conhecida a luta que na Europa se vem travando pela preservação dos espaços comunitários, criar legislação que os proteja, porque “os baldios têm de renascer com pleno uso da comunidade e ao serviço da economia local”.

Referindo-se à PAC, Armando Carvalho destacou dois momentos cruciais para a agricultura portuguesa: o cavaquismo, nos anos 90, que introduziu as quotas e outras medidas que congelaram a agricultura; e o guterrismo, na década seguinte, com a política de apoios a quem tinha terra mas não produzia. Concluiu apontando a necessidade de se “pensar uma reforma da PAC que coloque as pessoas à frente do lucro, a solidariedade à frente da competitividade” porque “a alimentação é um direito inalienável e não uma mercadoria”.

A criação do estatuto do micro empresário foi uma necessidade referida por Jorge Wemans, presidente da ANDC, como forma de lhes dar acesso ao mesmo tipo de protecção social a que tem direito os trabalhadores no desemprego. Falado sobre as potencialidades e limitações dos programas de microcrédito referiu ainda a necessidade de se “criar um ambiente favorável ao empreendedorismo, para lá do discurso político que, ao camuflar a incapacidade da economia gerar emprego, culpa duplamente os jovens e os desempregados, dando a entender que são duplamente incapazes por, além de não terem emprego, não serem capazes de criar o seu próprio emprego”.



REVISTA DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

A *Revista de Economia Solidária* é uma publicação de carácter científico, presente duas vezes por ano, dando conta das reflexões teóricas e das experiências práticas que se referem ao conceito de Economia Solidária, nas quatro (cinco) regiões da Macaronésia e algures no Mundo, onde esse conceito esteja referenciado. Nela contribuem especialistas renomados, em particular aqueles que constituem a sua referência científica, mas também outros autores que queiram partilhar connosco as suas reflexões a propósito de uma Economia Alternativa no Século XXI. É esse afinal o seu mote principal, sob o pretexto da Economia Solidária. E que, por isso, tem uma palavra a dizer sobre a crise actual e as suas soluções.

Nela contribuirão também, como componente fundamental da sua pesquisa inovadora, jovens mestrados(as) e doutorandos(as) neste domínio, de qualquer país onde a Academia já aceitou este tema como área científica de ensino e investigação.

Dela também fazem parte os actores, os(as) que constroem e vivem o quotidiano da Economia Solidária, com todas as suas dificuldades, sucessos e insucessos, dores e alegrias.



Contando as suas experiências, construindo, de forma indutiva, o seu conhecimento sobre as suas práticas, teorizando afinal, a partir do concreto vivido.

Porque se quer uma Revista de pontes e articulações, ela é pois uma expressão e um encontro de Investigadores e Actores, uma experiência publicada de Investigação-Acção e, por vezes, de Investigação. Também por isso, ela assume-se como tetralingue, dando expressão a artigos que podem ser publicados e lidos em português (de Portugal e do Brasil, ou até nas suas outras variantes, dos restantes países lusófonos, castelhano, francês e inglês, sempre com resumos em inglês.

A revista está à venda no site: www.aceesa-atlantico.org

RIPEES

Perante a generalização das experiências de economia solidária, na Europa e em todo o mundo, é fundamental desenvolver práticas de articulação.

Assim, em Setembro de 2011, a Animar contribuiu para a fundação da *RIPESS - Rede Intercontinental de Promoção da Economia Social e Solidária*.

Actuando como uma plataforma de redes, congrega estruturas continentais, que por sua vez, reúnem redes nacionais e sectoriais, no sentido de coordenar iniciativas, plataformas, parcerias, associações e redes que os representam.

Concretamente, a RIPESS visa a articulação de acções ao nível da autogestão de cooperativas de produção, mercados, iniciativas de consumo responsável e soberania alimentar, formas alternativas de financiamento, os bancos de tempo, os serviços locais, iniciativas ambientais e ecológicas, género e iniciativas educacionais, canais de comércio justo, associações de desenvolvimento local e sustentável, empresas sociais, entre outras.

